

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Melisa Mujić

Marketinški vidiki uporabe interneta v malih podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Melisa Mujić

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Somentorica: izr. prof. dr. Urša Golob

Marketinški vidiki uporabe interneta v malih podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Zahvala

Hvala mentorju, prof. dr. Marku Lahu, in somentorici, prof. dr. Urši Golob, za vso pomoč in usmerjanje pri pisanju magistrske naloge.

Hvala vsem sodelujočim v intervjujih.

Ne nazadnje hvala družini, prijateljicam in Esadu za podporo, razumevanje in potrpežljivost.

Marketinški vidiki uporabe interneta v malih podjetjih

V literaturi je zaslediti široko strinjanje o pomenu interneta za mala podjetja z vidika premagovanja inherentnih omejitev in doseganja konkurenčnih prednosti. Kljub rastočemu uvajanju elektronskega poslovanja v malih podjetjih je področje relativno slabo raziskano. Cilj naloge je razumeti, kako lastniki/vodje malih podjetij izvajajo marketinške aktivnosti na internetu in kako razumejo elektronski marketing ter ugotoviti, kakšno je aktualno stanje obravnavanega področja v slovenskih malih podjetjih. Pregled trenutnega stanja je pokazal, da mala podjetja izkoriščajo potencial interneta le v omejenem obsegu. Med lastniki/vodstvom je značilno izrazito pomanjkljivo razumevanje konceptov in prednosti uvedbe elektronskega poslovanja. Mala podjetja še vedno uporabljajo internet v največji meri za predstavitev in komunikacijo, toda v omejenem obsegu za trgovanje in marketing, ki prinašata celo vrsto prednosti prav malim podjetjem. Uvedba elektronskih oblik poslovanja ima lahko vpliv na povečanje učinkovitosti ali zmanjšanje stroškov, vendar je na razpolago premalo ustreznih metod za ocenjevanje ali merjenje finančnih učinkov. Če želimo povečati vključenost malih podjetij v elektronsko poslovanje, je treba: razviti razumevanje in zavedanje o dejanskih prednostih uvedbe med lastniki/vodstvom; predstaviti čim več dobrih praks podjetij, ki so z uvedbo oblik elektronskega poslovanja povečala prodajo ali zmanjšala stroške; razviti orodja, ki bodo omogočala učinkovito merjenje finančnih učinkov uvedbe in uporabe elektronskega poslovanja; ter spodbuditi izvajanje raziskav s področja (ekonomskih učinkov) uporabe elektronskega poslovanja v malih podjetjih.

Ključne besede: mala podjetja, elektronsko poslovanje, elektronski marketing, elektronska trgovina, ekonomski učinki uvajanja e-poslovanja

Marketing aspects of the Internet use in small enterprises

In literature, broad agreement on the importance of the Internet for small businesses in terms of overcoming inherent limitations and achieving competitive advantages can be observed. Despite the increasing adoption of electronic commerce in small businesses, this area is relatively poorly researched. This work aims to understand how small businesses owners/managers conduct marketing activities on the Internet and understand electronic marketing; and to determine the current state of this area in Slovenian small businesses. The current situation overview shows that small businesses take advantage of the Internet's potential just to a limited extent. The owners/managers lack the understanding of e-commerce concepts and advantages. Small businesses still mainly use the Internet for presentation and communication rather than trading and marketing which bring them several advantages. Introducing electronic forms of business can impact efficiency increase or costs reduction but there is lack of appropriate methods for assessing and measuring the financial effects. To increase the involvement of small businesses in e-commerce it is necessary to: develop an understanding and awareness of the actual adoption benefits among owners/managers; present various good businesses practices either increasing sales or reducing costs by the adoption of electronic commerce forms; develop tools enabling effective measurement of the financial effects of the introduction and use of e-commerce; and promote the research implementation in the (economic effects of) use of electronic commerce in small businesses area.

Keywords: SMEs, electronic business, electronic marketing, electronic commerce, economic effects of e-business adoption

Kazalo

Uvod	7
1 Poslovanje in marketing v malih podjetjih.....	9
1.1 Opredelitev in pomen malih podjetij za gospodarstvo	9
1.2 Značilnosti poslovanja malega podjetja	10
1.3 Značilnosti in posebnosti marketinga v malih podjetjih.....	11
1.3.1 Marketing v MSP: »Situacijsko specifični« marketing	12
1.3.2 Mreženje kot način izvajanja marketinga v malih podjetjih	15
2 Značilnosti poslovanja na internetu in spletni marketing.....	16
2.1 Pomen interneta kot marketinškega kanala	16
2.2 Oblike poslovanja na internetu	17
2.2.1 E-poslovanje	17
2.2.2 E-trgovanje.....	18
2.2.3 E-marketing.....	19
3 Ekonomski in marketinški vidiki uvedbe interneta/e-marketinga v malih podjetjih	20
3.1 Dejavniki uvedbe e-marketinga (interneta) v MSP	20
3.2 Prednosti uvedbe interneta/e-marketinga v marketinški splet.....	22
3.3 Ovire za uvedbo interneta/e-marketinga v MSP.....	24
3.4 Ekonomski vidiki uvedbe e-poslovanja in posebnosti e-poslovanja v slovenskih MSP	26
3.4.1 Ekonomski vidiki utemeljevanja uvajanja e-poslovanja.....	26
3.4.1.1 Učinki uvedbe/uporabe e-poslovanja: stroški in predvideni dohodki.....	26
3.4.1.2 Problematika merjenja ekonomskih učinkov uvedbe e-poslovanja	27
3.4.1.3 Merjenje učinkov e-poslovanja	28
3.4.2 Posebnosti e-poslovanja v slovenskih MSP.....	29
4 E-poslovanje: e-trgovanje in upravljanje odnosov na internetu	32
4.1 E-trgovanje v malih podjetjih	32

4.1.1 Uvedba e-trgovanja v malih podjetjih: fazni model.....	32
4.1.2 Potencialne prednosti in ovire za uvedbo e-trgovanja v malih podjetjih.....	33
4.1.3 E-trgovanje malih podjetij v praksi.....	34
4.1.4 Ohranitev strank v spletnem okolju kot izziv malih podjetij.....	35
4.1.4.1 Marketing za segment enega	37
4.2 Upravljanje odnosov na internetu kot ključ za preživetje MSP v elektronskem okolju.	37
4.2.1 Pomen razvijanja marketinških odnosov za poslovno preživetje malih podjetij.....	38
4.2.2 Vloga internetne tehnologije na področju razvijanja odnosov v malih podjetjih	38
4.2.3 Uvajanje tehnologije za upravljanje odnosov na internetu v malih podjetjih.....	40
4.2.3.1 Opredelitev upravljanja odnosov na internetu in potencialne prednosti uvedbe za mala podjetja (pomen)	40
4.2.3.2 Dejavniki uvedbe tehnologije za upravljanje odnosov na internetu v malih podjetij.....	41
4.2.3.3 Izvajanje upravljanja odnosov na internetu v malih podjetjih v praksi.....	42
4.3 Povzetek.....	43
5 Raziskava marketinških vidikov uporabe interneta v slovenskih malih podjetjih	44
5.1 Metodologija in vzorec	44
5.2 Analiza intervjujev	46
5.2.1 Reaktivno uvajanje e-trgovanja/e-marketinga	48
5.2.2 Omejenost uporabe interneta v marketinške namene	52
5.2.3 Skrb za ohranjanje strank.....	55
5.2.4 Problematika ocenjevanja ekonomskih učinkov uvedbe e-trgovanja/e-marketinga	59
5.2.5 Nizka stopnja poznavanja e-trgovanja/e-marketinga s strani vodij marketinga	62
5.3 Povzetek.....	67
6 Sklep.....	69
7 Literatura	71

Uvod

Mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) so s svojim nezanemarljivim prispevkom k bruto domačemu proizvodu, k ustvarjanju delovnih mest, s podjetniškim duhom in z inovacijami vitalnega pomena za spodbujanje konkurenčnosti in zaposlovanja ter za ustvarjanje blaginje vsake države (Alamro in Tarawneh 2011, 497). Na podlagi teh ugotovitev zaključujem, da so MSP 'ožilje' gospodarstva.

Po drugi strani se svetovno gospodarstvo v 21. stoletju vse bolj premika k obliki na znanju temelječega gospodarstva, pri tem pa postaja informacijska tehnologija medij za komunikacijo med posamezniki, podjetji in državami (Salleh in drugi 2012, 68). Glede na vedno večjo kompleksnost in dinamičnost poslovnega okolja postaja zavedanje o potencialu ter uspešno uvajanje internetne tehnologije oziroma elektronskega poslovanja (v nadaljevanju e-poslovanje) za MSP skrajno pomembno.

Prednosti uvedbe interneta pomembno zmanjšujejo konkurenčno vrzel med malimi in velikimi podjetji (McCole in Ramsey v Harrigan in drugi 2009, 445), zato po eni strani uvajanje interneta v MSP hitro narašča, po drugi strani pa je opaziti izrazito veliko pomanjkanje raziskav, ki bi se dotikale vprašanja uvajanja elektronskega marketinga (v nadaljevanju e-marketing) v MSP ali ovir in uspešnih e-marketingških aktivnosti (El-Grohary 2010, 232). Še zlasti malo raziskav se dotika vprašanja predvidenih stroškov in prihodkov uvedbe in uporabe e-poslovanja v MSP, kar je zaskrbljujoče, saj večina MSP ne želi vlagati v novo tehnologijo, če ni jasno, ali bo donosnost presegla stroške uvedbe in vzdrževanja (Dholakia in Kshetri 2004, 312).

Zato bo naloga osvetlila v precejšnji meri slabo raziskano področje marketinških vidikov uporabe interneta v slovenskih mikro in malih podjetjih. Poskusi, da bi prilagodili in uporabili tradicionalne marketinške modele, ki se uporabljajo v velikih podjetjih, v kontekstu MSP namreč nikoli niso uspeli (Jones in Rowley 2011, 26; O'Dwyer in drugi 2009a, 511).

Namen naloge bo tako razumeti, *kako* vodje MSP izvajajo marketinške aktivnosti na internetu in *kako razumejo* e-marketing. Še vedno namreč ni polnega razumevanja, kako lastniki/vodje MSP izvajajo marketinške aktivnosti (O'Dwyer in drugi 2009b, 46) in kakšno je njihovo

razumevanje marketinga (Carson in Gilmore 2000). Pri tem se bom osredotočala na dva vidika uporabe interneta: prvič v namene elektronskega trgovanja; in drugič v namene upravljanja odnosov s strankami.

Magistrsko nalogo sestavlja pet vsebinskih delov. Uvodu sledi prvi del, ki je namenjen predstavitvi temeljnih značilnosti poslovanja in posebnosti marketinga v malih podjetjih. V drugem delu so natančneje predstavljene oblike poslovanja na internetu (e-poslovanje, elektronsko trgovanje (v nadaljevanju e-trgovanje) in e-marketing) ter njihov pomen za poslovanje malih podjetij. Tretji del naloge se bolj specifično dotika ekonomskih in marketinških vidikov uvedbe e-poslovanja oziroma e-marketinga. Najprej so podrobneje predstavljeni dejavniki uvedbe ter prednosti in ovire za uvedbo interneta/e-marketinga v MSP. Nato je poudarek na ekonomskih vidikih (oziroma finančnih učinkih) uvedbe in uporabe e-poslovanja. Tretji del se zaključuje s posebnostmi in značilnostmi e-poslovanja v slovenskih MSP. Četrti del naloge je namenjen natančnemu pregledu dveh oblik poslovanja na internetu: e-trgovanju in upravljanju odnosov na internetu. Poudarek bo na pomenu teh dveh področij za uspešno poslovanje oziroma preživetje malih podjetij na internetu ter na predstavitvi aktualnega stanja in dilem. Poglavje bom zaključila s krajšim povzetkom, ki bo predstavljal zasnovo za raziskovalna vprašanja. V petem, raziskovalnem delu, je cilj ugotoviti, kakšno je trenutno stanje uporabe interneta v namene e-trgovanja in upravljanja odnosov v desetih slovenskih MSP. V ospredju bodo vprašanja, kako podjetja razumejo e-poslovanje in e-marketing, v kakšnem obsegu ga uporabljajo ter s kakšnimi ovirami se srečujejo pri uvajanju in uporabi e-poslovanja in povezanih pojavov.

S ciljem pridobitve relevantnih in poglobljenih odgovorov bo v prvih delih uporabljena analiza in interpretacija sekundarnih virov, v raziskovalnem delu pa poglobljeni pol-strukturirani intervjuji z lastniki/vodji marketinga desetih slovenskih MSP.

1 Poslovanje in marketing v malih podjetjih

1.1 Opredelitev in pomen malih podjetij za gospodarstvo

V Sloveniji delež MSP predstavlja kar 99,7 % vseh podjetij. V letu 2009 so MSP v Sloveniji zaposlovala 67 % vseh zaposlenih in ustvarila 59,8 % celotne neto dodane vrednosti v slovenskem gospodarstvu (Evropska komisija 2009).¹ MSP so pomemben vir zaposlovanja, po podatkih Evropske komisije približno 23 milijonov evropskih MSP zaposluje 67 % delovne sile v zasebnih podjetjih in ustvari 80 % novih delovnih mest (Evropska komisija 2011). Pomembnost MSP za gospodarstvo je široko podprta, ocenjuje se namreč, da so le-ta odgovorna za 80 % svetovne gospodarske rasti (Jutla in drugi v Gilmore in drugi 2007, 235). Nadalje lahko MSP prispevajo k širjenju izvoznih trgov ter kot ključni motorji gospodarske rasti predstavljajo temelj družbene stabilnosti (Huang in Tsai 2011, 101).

Ne glede na težo, ki jo imajo mala podjetja za stabilnost gospodarstva in družbe, jih je zelo težko definirati. Mala podjetja so tako v različnih delih sveta različno definirana, odvisno od nacionalnih ali lokalnih potreb (Theng in Boon v El-Gohary 2010, 215). Najpogosteje uporabljen element za opredelitev malih podjetij v večini držav je število zaposlenih (El-Gohary 2010, 216). Spodaj so navedene trenutno veljavne opredelitve družb v Evropski uniji in v Republiki Sloveniji.

Evropska komisija opredeljuje družbe glede na kriterij števila zaposlenih:

- Mikro podjetja: družbe z manj kot desetimi zaposlenimi.
- Mala podjetja: med 10 in 49 zaposlenih.
- Srednje velika podjetja: 50 do 249 zaposlenih.
- Velika podjetja: z 250 ali več zaposlenimi (Evropska Komisija 2010).

V Republiki Sloveniji se družbe po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

– povprečno število delavcev v poslovnem letu,

¹ Več v dokumentu Povzetek osnovnih dejstev »Akta za mala podjetja« (SBA1) za leto 2009 za Slovenijo. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final-vo/sba_fact_sheet_sl_slovenian_100525.pdf (15. februar 2012).

- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive (Uradni List RS, št. 42/2006).

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega števila 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov.

Pri razvrščanju družb na mikro, majhne, srednje in velike družbe se morajo upoštevati podatki dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja (6. odstavek). Poleg tega velja, da se določbe tega zakona in drugih predpisov, ki se nanašajo na majhne družbe, uporabljajo tudi za mikro družbe, razen če ta zakon in drugi predpisi ne določajo drugače. (7. odstavek) (Uradni List RS, št. 42/2006). Zaradi njihove 'majhnosti' veljajo za poslovanje in marketing malih podjetij specifične značilnosti.

1.2 Značilnosti poslovanja malega podjetja

MSP igrajo torej ključno vlogo v današnjem svetovnem gospodarstvu, saj znatno prispevajo k razvoju, rasti gospodarstva in zaposlovanja (El-Gohary 2010, 215). Nadalje pa je (lahko) malo gospodarstvo relativno uspešnejše od velikega, zato se prav v tem segmentu gospodarstva skrivajo še mnoge neizkoriščene priložnosti (Pšeničny in Škrlec 2006, 1–2).

Potrebno je izpostaviti, da so MSP sicer popolnoma samostojne entitete, vendar se v poslovni realnosti skorajda na vsakem koraku srečujejo s številnimi omejitvami. Ključno pa je, da lahko iz omejitev izhajajo tudi enkratne priložnosti malih podjetij. Na primer: za mala podjetja je značilno neformalno, nestrukturirano in intuitivno odločanje (kot omejitev), po drugi strani pa prav slednje omogoča večjo fleksibilnost in večjo prilagodljivost malih podjetij (prednost). Uspešna MSP lahko torej izkoristijo edinstvene prednosti, ki jih omogoča prav njihova 'majhnost'. Prav njihova velikost in razlikovalni marketinški stil jim omogočata doseganje konkurenčne prednosti (Hill v O'Dwyer 2009a, 505). Mikro in mala podjetja imajo določene priložnosti, ki lahko izhajajo iz:

- prostorske bližine kupcem;
- možnosti hitrega in fleksibilnega prilagajanja glede na potrebe trga;

- zasedanja tržnih niš prav zaradi svoje individualnosti in prilagodljivosti tudi najzahtevnejšim kupcem;
- odnosa do velikih podjetij, saj postajajo v tem odnosu mikro in mala podjetja partnerji zlasti v poprodajnih storitvah;
- dolgoletne tradicije in
- največkrat družinskega značaja in lastništva podjetja (Pšeničny in Škrlec 2006, 2).

Zaradi značilne raznolikosti je ena temeljnih težav za preučevanje in servisiranje malih podjetij prav pomanjkanje homogenosti v njihovih aktivnostih in potrebah (Drew 2003, 80). Med samimi MSP so torej (lahko) ogromne razlike, vendar bom na tem mestu izpostavila ključne razlike oziroma značilnosti, po katerih se MSP razlikujejo od velikih podjetij. Storey (v Fillis in Wagner 2005, 605) izpostavlja tri ključna področja razlikovanja med MSP in velikimi podjetji:

- Negotovost: rast in razvoj podjetja sta namreč v veliki meri odvisna od motivacije in poslovnih ciljev lastnika/vodje.
- Inovacije: MSP so manj vezana na obstoječe prakse in izdelke, zato je bolj verjetno, da bodo na trg vnesla inovacije.
- Razvoj: manjša podjetja so bolj fleksibilna in prilagodljiva, zato se lahko hitreje odzivajo na spremembe, kot velika.

MSP običajno zaradi omejenosti sredstev ne morejo zaposlovati usposobljenih strokovnjakov s posameznih področij. V večini primerov je kar lastnik vodja, ki hkrati opravlja vrsto različnih opravil, običajno pa ga odlikuje splošno znanje in ne specializirane (vodstvene ali marketinške) veščine (Hogarth - Scott in drugi v Jones in Rowley 2011, 27; Gilmore in drugi 2001, 6). Zaradi njihovih edinstvenih značilnosti se marketing MSP pomembno razlikuje od konvencionalnega marketinga znotraj velikih organizacij (Carson v Gilmore in drugi 2001, 6; Carson in drugi v Gilmore in drugi 2007, 236).

1.3 Značilnosti in posebnosti marketinga v malih podjetjih

Značilnosti marketinga v malih podjetjih so lahko določene z značilnostmi in vedenjem lastnika/vodje in/ali so določene z velikostjo in stopnjo razvitosti podjetja. Značilnosti oziroma omejitve MSP se lahko strnejo kot:

- omejenost virov (finance, čas, znanje);
- pomanjkanje strokovnega znanja (lastnike/vodje običajno odlikuje splošno in ne specializirano znanje);
- omejen vpliv na trg (Gilmore in drugi 2001, 6).

Edinstvene značilnosti malih podjetij določajo značilnosti marketinga MSP, ki je v večini naključen in neformalen zaradi načina poslovanja lastnikov/vodij. Običajno se odločajo sami, intuitivno in v skladu z osebnimi in poslovnimi prioritetami v danem trenutku (Scase in Goffee v Gilmore in drugi 2001, 6; Reibstein 2002, 465) v pogojih finančnih in časovnih omejitev, ki se nanašajo na človeške vire in specializirano znanje (Carson in drugi v Gilmore in drugi 2007, 236) »Skratka, marketing MSP je naključen, neformalen, ohlapen, nestrukturiran, spontan, reaktiven in zgrajen v skladu z industrijskimi normami« (Gilmore in drugi 2001, 6).

Carson in drugi (v Jones in Rowley 2011, 27) so predlagali, da je marketing MSP pravzaprav podjetniški marketing z razlikovalnim stilom, ki vključuje inherentno neformalne, enostavne in naključne pristope. Ta pristop je rezultat različnih dejavnikov, ki vključujejo majhno velikost; poslovne in marketinške omejitve; vpliv podjetnika in pomanjkanje formalnih organizacijskih struktur ali formalnih komunikacijskih sistemov oziroma celo nobenih sistemov na področju marketinga. Takšna oblika marketinga je odzivna in reaktivna na konkurenco ter po naravi oportunistična (Carson in drugi v Jones in Rowley 2011, 27).

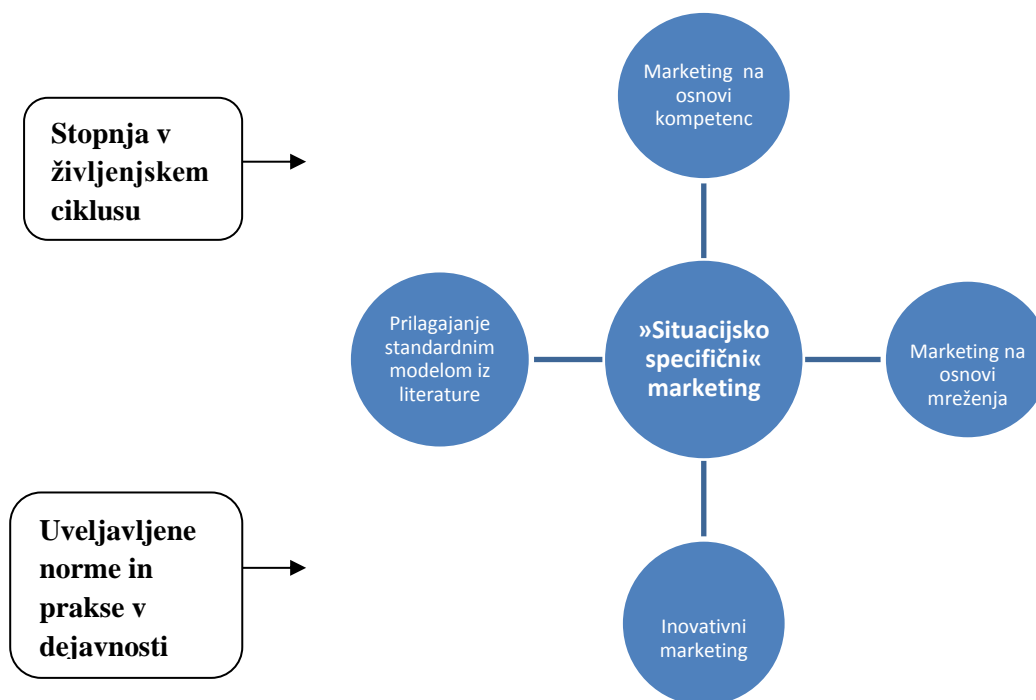
Nadalje je za marketing MSP značilen pristop »to do« (»delati/izvajati«), kar pomeni delati karkoli, kar vpliva na marketing, kot tudi dejansko izvajati določeno marketinško aktivnost. To je v skladu s spoznanjem, da so marketinške odločitve pogosto neločljive od katerih koli drugih odločitev v MSP (Carson in Gilmore 2000, 3) ter da je bolj poglobljeno razumevanje marketinga v MSP odvisno od razumevanja njegovega konteksta (Jones in Rowley 2011, 25).

1.3.1 Marketing v MSP: »Situacijsko specifični« marketing

Naravo marketinga v MSP določata v največji meri dva dejavnika, tj. bistvene značilnosti lastnika/vodje in značilnosti podjetja; obenem pa je pod vplivom stopnje v življenjskem ciklusu podjetja in uveljavljenih norm in praks v panogi. Stopnja v življenjskem ciklusu

določa, na katere parametre se bo podjetje osredotočalo.² Po drugi strani se morajo MSP prilagajati uveljavljenim normam in praksam v dejavnosti (Carson in Gilmore 2000, 1–2).³ Tako marketing v MSP vedno poteka v edinstvenem kontekstu, zato je nastal model »situacijsko specifičnega« marketinga v MSP (glej Sliko 1.1), ki odslkava bolj »kako izvajati marketing« kot »kaj marketing je«, kar je v skladu z načinom poslovanja lastnikov/vodij MSP (Carson in Gilmore 2000, 2).

Slika 1.1: Model marketinga v malih podjetjih: Kontekstualni oziroma »situacijsko specifični« marketing



Vir: povzeto po Carson in Gilmore (2000, 2).

Model marketinga v MSP vključuje: prilagajanje standardnim modelom iz literature, marketing na osnovi mreženja, marketing na osnovi kompetenc in 'inovativni' marketing.

² V začetni fazi poslovanja se podjetje osredotoča predvsem na sprejemljivost proizvodov pri porabnikih (Churchill in Lewis v Carson in Gilmore 2000, 1) ter se odziva na povpraševanja strank in na spremembe na trgu (Carson v Carson in Gilmore 2000, 1). Ko prehaja s prejšnje na naslednjo stopnjo v življenjskem ciklusu, se lastnik/vodja uči, kaj deluje in kaj ne, marketinške okoliščine pa postajajo vse bolj nadzorljive (Carson v Carson in Gilmore 2000, 1).

³ Na primer kako, komu in kje predstaviti proizvode, kako jih distribuirati, kakšne so marže, kakšna stopnja storitve se pričakuje, kakšni so uveljavljeni načini plačevanja in podobno (Carson in Gilmore 2000, 1–2).

Našteti vidiki marketinga MSP se izvajajo v edinstvenem kontekstu ter so pod vplivom stopnje v življenjskem ciklusu podjetja ter tradicionalnih praks in norm dejavnosti, v katerih podjetje posluje (glej Sliko 1.1). Model priznava vpliv bistvenih značilnosti MSP (še posebej omejenosti virov ter bistvenih značilnosti lastnikov/vodij) na marketing in povezano sprejemanje odločitev (Carson in Gilmore 2000, 6).

Vsi štiri vidiki marketinga se izvajajo kot del poslovanja in sprejemanja odločitev lastnikov/vodij MSP. Prvič: prilagajanje standardnim modelom iz literature pomeni, da si MSP pragmatično prilagodijo vsako marketinško teorijo tako, da je le-ta relevantna njihovemu načinu poslovanja. MSP običajno minimizirajo celovitost in kompleksnost konceptov in jih prilagodijo svojim lastnim, edinstvenim zmožnostim in okoliščinam (Carson in Gilmore 2000, 3).

Drugič: marketing na osnovi kompetenc pomeni uporabo inherentnih in priučenih veščin (kompetenc) za izvajanje marketinga. Ključna kompetenca je izkustveno učenje, ki vključuje: izkušnje, znanje, komuniciranje in presojo, ki so medsebojno povezani.⁴ Izkustveno učenje predstavlja močno marketinško orodje MSP, ki lahko pomembno nadomesti inherentne omejitve MSP, še posebej tiste, vezane na marketinško aktivnost (Carson in Gilmore 2000, 3–4).

Tretjič: mreženje je hkrati naravna in obenem pridobljena kompetenca podjetnika. Mreženje je še zlasti pomemben sestavni del poslovanja MSP, saj so slednja v veliki meri odvisna od kontaktov in omrežij v svojem okolju (Carson in Gilmore 2000, 4).

Četrtič: inovativni marketing pomeni cel spekter marketinških aktivnosti ter inovativnost podjetnikov pri izvajanju marketinga. Inovativnost ni le pomemben del vsake marketinške aktivnosti v MSP (Carson in Gilmore 2000, 4–5), še več, če želijo lastniki/vodje MSP doseči trajnostno konkurenčno prednost, to lahko storijo le prek spodbujanja močne marketinške usmerjenosti, ki izhaja iz vključevanja v inovativne prakse. Z drugimi besedami: inovativnost

⁴ Izkustveno učenje tukaj pomeni učenje, pridobljeno prek izkušenj in razvito kot akumulacija znanja in izkušenj zgrajenih na in iz komunikacije ter presoje (Carson in Gilmore 2000, 3).

je ključni dejavnik dobičkonosnosti, dolgoročne rasti in preživetja MSP (O'Dwyer in drugi 2009b, 57).⁵

Zgornji model najboljše odseva realnost izvajanja marketinga v MSP, saj upošteva situacijsko specifičen kontekst, ki se razlikuje od podjetja do podjetja (Carson in Gilmore 2000, 6).

1.3.2 Mreženje kot način izvajanja marketinga v malih podjetjih

Kot način izvajanja marketinga v malih podjetjih se vedno bolj uveljavlja mreženje. Gilmore, Carson in Grant (2001, 6) trdijo, da je mreženje neločljivo marketinško orodje, ki je v celoti združljivo z značilnostmi odločanja v MSP, vezanega na marketinške aktivnosti. Avtorji ugotavljajo, da je mreženje marketinška »usposobljenost« in se lahko kot takšna razvije v način izvajanja marketinga v malih podjetjih.

Mreženje je tako neločljiv vidik sprejemanja odločitev lastnikov/vodij MSP, ki tudi skozi svoje običajne komunikacijske aktivnosti izvajajo mreženje. Le-to pa je neuradno, pogosto diskretno, interaktivno, zamenljivo, integrirano, običajno in je lahko pasivno ali proaktivno (Gilmore in drugi 2001, 7).

Curran in Blackburn (v Gilmore in drugi 2001, 6–7) ugotavljata, da lastniki/vodje MSP uporabljajo mreže za reševanje težav, vendar zelo nestrukturirano in naključno. Kjer je tisti, ki se odloča, v veliki meri odvisen od družabnih omrežij, odločitve običajno temeljijo na nepopolnih informacijah ter na intuitivni presoji, kar seveda ni idealno. Ko sčasoma lastnik/vodja zbere več poslovnih kontaktov in mreženje postane bolj strateško, postane njegovo sprejemanje odločitev bolj 'formalno', saj se na podlagi predhodnih izkušenj in napak odloča veliko bolj strukturirano (Gilmore in drugi 2001, 11).

Poleg edinstvenih značilnosti podjetij ter značilnosti njihovih lastnikov/vodij poslovanje in marketing MSP zaznamujejo tudi določeni zunanji dejavniki. Marketing malih podjetij tako ni 'imun' na dramatične tehnološke spremembe, ki so pomembno zaznamovale svetovno

⁵ Inovacija se nanaša na nove proizvode ali postopke, ki naslavlajo potrebe strank ustrezneje in bolj dobičkonosno kot obstoječe rešitve (O'Regan in Ghobadian v O'Dwyer in drugi 2009a, 504–5).

gospodarstvo ter njihovo poslovno okolje. Kako se torej mala podjetja odzivajo na spremembe, ki jih prinaša nagel napredek internetne tehnologije?

2 Značilnosti poslovanja na internetu in spletni marketing

2.1 Pomen interneta kot marketinškega kanala

V zadnjem desetletju je prišlo do dramatičnih sprememb na področju marketinške prakse, med najbolj zaznamujočimi sta nagel tehnološki napredek in rast interneta, ki sta zaznamovala tako kupce kot tudi tržnike (Kotler in Armstrong 2004, 69).⁶ Z iznajdbo svetovnega spleta (*world wide web*) v devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je internet iz komunikacijskega orodja preobrazil v revolucionarno tehnologijo. Zahvaljujoč internetu lahko uporabniki in podjetja dostopajo do ogromnih količin informacij ali te delijo le z nekaj kliki (Kotler in Armstrong 2004, 71). Hoffman in Novak (v Burke 1997, 358) sta opredelila internet kot »fenomenalno marketinško priložnost«.

Kompleksnost poslovnega okolja malih podjetij je vedno večja (Valenti v Garcia Garcia in Castillo Diaz 2010, 392) in če želijo preživeti, se morajo zavedati enormnega potenciala, ki ga prinaša širjenje internetne tehnologije (Nezamabad 2011, 1788). V literaturi je zaslediti rastoče soglasje o kritični vlogi uvedbe nove tehnologije za dolgoročni uspeh MSP (Brown in Fai v Peltier in drugi 2009, 310). Internetna tehnologija spreminja stroškovno strukturo podjetja, zmanjšuje poslovne transakcijske stroške ter se hitro odziva na zahteve trga in strank. S pomočjo interneta lahko MSP pridobijo na tehnologiji temelječo učinkovitost; s pomočjo povečane učinkovitosti in hitrosti pa lahko dosežejo enako stopnjo konkurenčnosti kot velika podjetja (Huang in Tsai 2011, 111–12). Uspešna implementacija internetne tehnologije zagotavlja trajnostne konkurenčne prednosti in je ključnega pomena za razvoj sistemov, ki se uporabljajo v praksi uporabniško usmerjenega marketinga (Kim in Pae v Peltier in drugi 2012, 407).

Uporaba interneta za izvajanje marketinških aktivnosti podjetij v zadnjih letih vztrajno raste (El-Gohary 2010, 215; Calisir v Yet-Mee in drugi 2011, 1517), zahvaljujoč njenim unikatnim

⁶ Število uporabnikov interneta po svetu se ocenjuje na več kot 900 milijonov, medtem ko se promet z informacijami podvoji vsako leto do leto in pol (Kaynar in Amichai-Hamburger v Lin in drugi 2011, 72).

značilnostim fleksibilnosti, interaktivnosti in personalizacije (Yet-Mee in drugi 2011, 1517). Še več, v raziskavi, ki sta jo izvedla Martin in Matlay (2003), se je pokazalo, da vse več podjetij uporablja internet kot ključno marketinško orodje ter da lastniki/vodje MSP vedno bolj priznavajo potencial interneta kot marketinškega orodja (Martin in Matlay 2003, 21–3).

Kar ni presenetljivo, saj rast interneta izboljšuje in širi mednarodne priložnosti za MSP (Hamill in Gregory v Dholakia in Kshetri 2004, 311), njegova zmožnost zagotavljanja interaktivnosti med tržniki in njihovimi strankami (Royne Stafford 2005, 5) pa je prinesla številne priložnosti za razvoj MSP (Porter 2001, 65), kot je izboljševanje bogastva vsebin marketinških aktivnosti, kar nudi vsem podjetjem prednosti, ki jim sicer po vsej verjetnosti ne bi bile dostopne (Palmer in McCole v Gilmore in drugi 2007, 236). Napredek internetne tehnologije prinaša tudi priložnosti za povečevanje donosnosti, med katerimi Porter (2001, 70) izpostavlja neposredno komuniciranje med zaposlenimi podjetja in strankami (nižanje stroškov) ter priložnost za prodajalce, ki se bodo lahko bolj diferencirali in tako preusmerili pozornost strank s cene.

Ne nazadnje pa zavedanje o potencialu interneta na strani lastnikov/vodstva zelo pomembno vpliva na uspešnost poslovanja, saj večje ko je zavedanje lastnika/vodstva o pomenu internetne tehnologije, bolj proaktiven in sposoben bo pri zaznavanju poslovnih priložnosti (Salleh in drugi 2012, 68).

2.2 Oblike poslovanja na internetu

2.2.1 E-poslovanje

E-poslovanje vključuje vse na elektronični temelječe izmenjave informacij znotraj podjetij ali med podjetji in strankami. Gre za uporabo elektronskih platform (intranet, ekstranet in internet) za izvajanje poslovanja podjetja. E-poslovanje je definirano kot »katera koli oblika poslovne transakcije, v kateri se interakcije članov odvijajo v elektronski obliki in ne s fizičnim kontaktom« (Aldin in Stahre v Nezamabad 2011, 1784).

Mnogi novi podjetniki in MSP uspejo prav v času zorenja e-poslovanja, ki prinaša mnoge priložnosti (Weintraub v Drew 2003, 79). E-poslovanje omogoča podjetjem, ne glede na njihovo velikost, možnost mednarodnega marketinga ter trgovanja z njihovimi proizvodi in

storitvami v globalnem obsegu, ne ozirajoč se na geografske, nacionalne, finančne ali druge ovire (Doukidis in drugi v Alamro in Tarawneh 2011, 498). Internet lahko služi izvajanju marketinških raziskav, doseganju novih trgov, boljšemu servisiranju strank, hitrejši distribuciji proizvodov, reševanju težav uporabnikov in učinkovitejši komunikaciji s poslovnimi partnerji (Chen v Nezamabad 2011, 1784).

E-poslovanje v osnovi spreminja gospodarstvo in s tem sredstva, s katerimi se posluje dandanes (Barua in drugi v Alamro in Tarawneh 2011, 497) ter izboljšuje zmožnosti MSP za tekmovanje z večjimi organizacijami in delovanje v globalnem obsegu (Akkeren in Cavaye v Alamro in Tarawneh 2011, 497). Nadalje Quayle (v Alamro in Tarawneh 2011, 500) trdi, da je razvoj ekspertize s področja e-poslovanja bistvenega pomena za vzdrževanje konkurenčne prednosti.

Raziskave v mnogih državah so pokazale, da so MSP sicer počasnejša pri uvajanju e-poslovanja kot velika podjetja, a stopnja uporabe interneta med njimi hitro raste. Stroški dostopa in začetka s preprosto spletno stranjo so se znižali do stopnje, kjer ne predstavljajo več ovire za uvedbo e-poslovanja, zato pristop 'bomo počakali in videli' ni več opcija za MSP (Drew 2003, 79–81).

2.2.2 E-trgovanje

E-trgovanje je bolj specifično kot e-poslovanje ter vključuje e-marketing in e-nakupovanje. Gre preprosto za procese nakupovanja in prodajanja, ki jih podpirajo elektronska sredstva, večinoma internet (Kotler in Armstrong 2004, 74).⁷ Glede na dejstvo, da je e-trgovanje relativno nov fenomen, ni široko podprte definicije. Kalakota in Whinston (v Daniel in drugi 2002, 254) definirajo e-trgovanje kot: »kupovanje in prodajanje informacij, proizvodov in storitev prek računalniških omrežij«, pri čemer so računalniška omrežja predvsem internet.

Po najširše sprejeti definiciji e-trgovanje označuje transakcije, v katerih se internet uporablja za:

⁷ E-trgovanje pomeni »/.../ nabavo ali prodajo, oddajo ali prejem rezervacij, naročil (rezervacija, oddano naročilo je zaveza k nakupu) prek spletnih strani (npr. z vnaprej pripravljenimi obrazci za e-naročilo ali prek e-trgovine) na internetu ali ekstranetu. Plačilo in dostava nista nujno izvedena prek interneta oz. računalniškega omrežja« (Statistični urad Republike Slovenije, 7. marec 2011, stran 9).

- vzpostavljanje pogojev trgovanja med udeleženci v marketinškem kanalu;
- prodajo dobrin in storitev, ki so dostavljive »off-line«, ali storitev, ki se lahko digitalizirajo in dostavijo »on-line« (Santarelli in D'Altri 2003, 274).

E-trgovanje je zlasti privlačno za uporabnike, ki se želijo izogniti slabostim nakupovanja v fizični trgovini. »Nekatere študije kažejo, da skorajda dve tretjini ljudi ne marata obiska supermarketa – na grobo gre za enak delež kot pri tistih, ki trdijo, da imajo odpor do zobozdravnika« (Cope v Burke 1997, 353), zato mnogi avtorji obetajo e-trgovanju veliko prihodnost. Kljub temu pa mnoga MSP ne želijo sodelovati v e-trgovanju, ker preprosto niso prepričana o njegovih dejanskih prednostih. Nadaljnje ovire vidijo v pomanjkanju usposobljene delovne sile in kapitala. Mnoga pa odnehajo zaradi neuspeha v kratkem obdobju eksperimentiranja ter zaradi zadržkov, vezanih na varnost spletnih transakcij (Salleh in drugi 2012, 69).

Kakorkoli, uporaba interneta v namene e-trgovanja je hitro rasla in prinesla novo upanje milijonom MSP, ki so želela stopiti na tuje trge, saj so lahko s pomočjo interneta komunicirala globalno prav tako učinkovito kot velika podjetja (Hoffman in drugi v Gilmore in drugi 2007, 234).

2.2.3 E-marketing

Pri e-marketingu gre za marketinško stran e-trgovanja, natančneje za prizadevanja podjetij za komuniciranje, promocijo in prodajo proizvodov ter storitev prek interneta (Kotler in Armstrong 2004, 74). Z drugimi besedami: gre za uporabo informacijske tehnologije za izvajanje tradicionalnih marketinških praks ustvarjanja, komuniciranja in zagotavljanja vrednosti za stranke (Gilmore in drugi 2007, 235).

El-Gohary (2010, 216) trdi, da lahko na e-marketing gledamo kot na novo filozofijo in sodobno poslovno prakso, ki vključuje marketing blaga, storitev, informacij in idej prek interneta ter drugih elektronskih sredstev. Podobno trdita Smith in Chaffey (v El-Gohary 2010, 216), in sicer, da gre pri e-marketingu za: »doseganje marketinških ciljev z uporabo digitalnih tehnologij«.

Uporaba e-marketinga lahko pomembno prispeva k povečanju prodaje, izboljšanju storitev in zadovoljstva strank (Salleh in drugi 2012, 69). Nadalje je ključ za organizacijsko preživetje in trajnostno konkurenčno strategijo v sposobnosti podjetja, da izvede strateško spremembo, tako da se lahko marketinška funkcija odziva na priložnosti, ki izhajajo iz informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) (Brady in drugi v Martin in Matlay 2003, 19), mala podjetja pa veljajo za bolj fleksibilna in prilagodljiva v smislu hitrosti odzivanja kot večje organizacije (Tagliavini in drugi v Harrigan in drugi 2009, 444).

Sicer obstajajo obširne študije o internetu kot marketinškem orodju, vendar se malokatera osredotoča na učinke oziroma posledice njegove uporabe (Turban in drugi v Salleh in drugi 2012, 71).

3 Ekonomski in marketinški vidiki uvedbe interneta/e-marketinga v malih podjetjih

3.1 Dejavniki uvedbe e-marketinga (interneta) v MSP

IKT lahko pomaga pri zmanjševanju razlik med MSP in velikimi podjetji, in sicer na osnovi dveh povezanih dejavnikov:

1. zmanjšujočih se stroškov in
2. specializiranih aplikacij.

Po eni strani se stroški uporabe IKT nenehno znižujejo, po drugi strani pa je za mala podjetja dostopnih vedno več uporabniku prijaznih aplikacij, ki omogočajo 'kompjuterizacijo' MSP (Foong v Dholakia in Kshetri 2004, 312).

Glede na kritično vlogo, ki jo ima tehnologija pri ustvarjanju konkurenčne prednosti za mala podjetja (Kyobe v Peltier in drugi 2012, 407), ter glede na dejstvo, da so mala podjetja relativno počasna pri prevzemanju novih tehnologij (Mohr in drugi v Peltier in drugi 2012, 407), je pomembno večje razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na prevzemanje IKT v malih podjetjih (glej Preglednico 3.1).

Preglednica 3.1: Dejavniki uvedbe interneta in e-marketinga v malih podjetjih

Dejavniki uvedbe IKT v malih podjetjih	
<p>Notranji dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – značilnosti podjetja (velikost, vrsta dejavnosti, čas obstoja); – pretekle izkušnje podjetja s tehnologijo in odnos do tehnologije; – strategija, ki jo podjetje zasleduje (Lefebvre in Lefebvre v Dholakia in Kshetri 2004, 311–3); – samoučinkovitost (»self-efficacy« – prepričanje v svojo sposobnost izvesti določeno vedenje) (Dholakia in Kshetri 2004, 314–5). 	<p>Zunanji dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dejavniki, povezani z infrastrukturo in panogo (poslovno okolje in elektronsko ter telekomunikacijsko okolje, v katerem določeno podjetje posluje); – konkurenčni dejavniki (mnoga podjetja sprejmejo novo tehnologijo samo zaradi konkurenčnega pritiska) (Lefebvre in Lefebvre v Dholakia in Kshetri 2004, 313; Dholakia in Kshetri 2004, 314–5).
<p>Notranji dejavniki potiska:</p> <ul style="list-style-type: none"> – usmerjenost k strankam; – usmerjenost h konkurentom (Narver in Slater v Wu in Lee 2005, 12–3). 	<p>Zunanji dejavniki potega⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pritisk strank (Wu in Lee 2005, 14); – normativni pritisk (Abrahamson in Rosenkopf v Wu in Lee 2005, 14).
Dejavniki uvedbe e-marketinga v malih podjetjih	
<p>Proaktivni:</p> <ul style="list-style-type: none"> – priložnost odpraviti konkurenčno slabši položaj, – znižati stroške poslovanja in marketinga, – priložnost za boljšo predstavitev podjetja, – obogatiti celoten tržno-komunikacijski splet, – navdušenje vodstva, – povečanje prodaje, – izvajanje tržnih raziskav (Jeffcoate in drugi v Gilmore in drugi 2007, 237). 	<p>Reaktivni:</p> <ul style="list-style-type: none"> – večja konkurenca domačih tekmecev in velikih podjetij, – krčenje na domačih trgih, – strah pred konkurenčno slabšim položajem⁹, – preprosto slediti/pridružiti se drugim (Ching in Ellis v Gilmore in drugi 2007, 237).

⁸ Zunanji dejavniki, torej pritisk strank in normativni pritisk, so veliko bolj kritični za intenzivnost sprejemanja IKT kot notranji dejavniki. Torej je vedenje organizacij pri uvajanju IKT reaktivne narave (Wu in Lee 2005, 25; Royne Stafford 2005, 5).

⁹ Med pomembnejšimi gonilnimi silami za uvedbo e-poslovanja sta priložnost za rast in potreba po dohajanju konkurence. Tako je zelo pomembna tudi grožnja, ki jo predstavljajo veliki tekmeči (Drew 2003, 84).

Potrebno je izpostaviti, da se morajo MSP velikokrat osredotočati na vzdrževanje odnosov in zadovoljevanje zahtev ozkega kroga strank, zato lahko v določeni meri pride do prisiljene uvedbe informacijske tehnologije. Ali bo tovrstna uvedba tehnologije dolgoročno gledano predstavljala strateško prednost za MSP, je odvisno od pogajalskega izhodišča oziroma odnosa z dominantnim partnerjem. Raziskave so namreč pokazale, da je uvedba e-poslovanja v MSP predvsem posledica zunanjih dejavnikov: zlasti pritiska strank ali dobaviteljev (O'Toole 2003, 118–9). Veliko vlogo pri odločitvi o uvedbi e-poslovanja ter potem pri uporabi interneta igra tudi narava poslovanja MSP. Skratka, uvedba in uporaba e-poslovanja/e-marketinga je odvisna tudi od tega, ali je podjetje le podizvajalec velikega podjetja ali pa samo deluje na potrošniških trgih finalnih proizvodov/storitev.

Mirchandani in Motwani (v Alamro in Tarawneh 2011, 498–9) sta ugotovila, da so med najpomembnejšimi dejavniki uvedbe: specializirano znanje zaposlenih (s področja IKT), podpora vodstva, združljivost e-poslovanja z dejavnostjo podjetja ter percepcija relativnih prednosti, ki jih prinaša uvedba e-poslovanja.

3.2 Prednosti uvedbe interneta/e-marketinga v marketinški splet

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na odločitev o uvedbi tehnološke inovacije, je zaznana relativna prednost, ki jo uvedba slednje prinaša (Peltier in drugi 2012, 425–6). Kotler in Armstrong (2004) sta prednosti uvedbe e-poslovanja razdelila na prednosti za stranke ter prednosti za podjetja (glej Preglednico 3.2).

Preglednica 3.2: Prednosti e-marketinga in e-nakupovanja za stranke in za podjetja

Prednosti za stranke (e-nakupovanja)	Prednosti za podjetja
priročnost (Kotler in Armstrong 2004, 74; Kotler 1996, 783)	izgrajevanje odnosov s strankami ¹⁰ (Kotler in Armstrong 2004, 75; Kotler 1996, 783)
enostavnost in anonimnost (Kotler in Armstrong 2004, 74)	zniževanje stroškov (Kotler in Armstrong 2004, 75; Kotler 1996, 783)

¹⁰ Internet je izredno močno orodje za izgrajevanje odnosov s strankami prav zaradi njegove interaktivne narave (»ena na ena«). Podjetja lahko »online« stopijo v interakcijo s strankami ter se naučijo več o njihovih specifičnih potrebah in željah. Stranke lahko postavljajo vprašanja in prejemajo povratne informacije. Na temelju tovrstne nenehne interakcije lahko podjetja povečajo vrednost za kupca in zadovoljstvo, tako da nenehno izpopolnjujejo proizvode in storitve (Kotler in Armstrong 2004, 75).

dostopnost in velika izbira proizvodov (Kotler in Armstrong 2004, 74)	povečevanje hitrosti in učinkovitosti (Kotler in Armstrong 2004, 75)
razpoložljivost kopice primerljivih informacij (Kotler in Armstrong 2004, 75; Kotler 1996, 783)	e-marketing zagotavlja več fleksibilnosti ¹¹ (Kotler in Armstrong 2004, 75) oziroma hitro prilagajanje tržnim pogojem (Kotler 1996, 783)
e-nakupovanje je interaktivno in takojšnje (Kotler in Armstrong 2004, 75)	zajemanje uporabnikov (Kotler 1996, 783)
manj vznemirjanja (Kotler 1996, 783)	internet je resnično globalni medij (Kotler in Armstrong 2004, 76)
internet omogoča kupcem večji nadzor (Kotler in Armstrong 2004, 75)	»marketing temelječ na uspešnosti« - hitre povratne informacije o učinkovitosti marketinških aktivnosti (Peterson v Burke 1997, 354).

Drugi avtorji prepoznajo v uvedbi e-marketinga še celo vrsto prednosti (glej Preglednico 3.3).

Preglednica 3.3: Prednosti uvedbe in uporabe e-marketinga za mala podjetja

Prednosti uvedbe e-marketinga
<ul style="list-style-type: none"> • znižanje stroškov (fiksni stroškov in stroškov oglaševanja) (Huang in Tsai 2011, 104); • oglaševanje na več trgih po nižjih stroških; • uporaba e-pošte kot marketinškega orodja; • zmanjšanje stroškov za tiskanje materiala (na primer katalogi); • večanje kredibilnosti z ustvarjanjem profesionalne spletne strani; • odgovarjanje na vprašanja o proizvodih in storitvah v več jezikih; • izvajanje raziskav na tujih trgih (McCue v Gilmore in drugi 2007, 236); • povečevanje prodaje; • izboljšanje na področju upravljanja odnosov s strankami;

¹¹ Tržnik lahko nenehno izpopolnjuje in spreminja ponudbe in programe. V primeru »online« ponudb se lahko spremembe odvijajo dnevno ali celo vsako uro (Kotler in Armstrong 2004, 75)

- izboljšanje korporativnega imidža;
- izboljšanje poslovne uspešnosti (Gilmore in drugi 2007, 244);
- stroškovno ugoden način in večje možnosti tekmovanja malih podjetij z velikimi podjetji lokalno in nacionalno;
- priložnost začetka z lastnim poslom za zelo različne ljudi (Williams v Dholakia in Kshetri 2004, 311);
- povečanje učinkovitosti (krajšanje transakcijskega procesa, enostavno zbiranje informacij, odprto 24 ur);
- širjenje trga (razvoj globalnega marketinga);
- zniževanje stroškov za izmenjavo informacij in brezplačni viri (brezplačen dostop do raznih relevantnih informacij);
- neposredna interakcija: neposreden kontakt s strankami, nudenje spletne podpore strank, upravljanje z informacijami o strankah (Huang in Tsai 2011, 104).

Prednosti se med drugim lahko delijo tudi na oprijemljive in neoprijemljive. Tako Currie (v Alamro in Tarawneh 2011, 498) kot oprijemljive prednosti uvedbe e-poslovanja navaja zmanjšane stroške in bolj fleksibilne delovne prakse ter kot povezane neoprijemljive prednosti navaja pospešeno kompetitivno pozicioniranje in izboljšane odnose s strankami.

Kljub mnogim razlogom za uvedbo interneta se večina MSP le težka odloči za ta korak. MSP se na spremembe, ki jih prinaša internet, odzivajo (pre)počasi (Gallagher in Gilmore v Gilmore in drugi 2007, 236–7). Eden izmed dejavnikov za to so številne ovire in pomisleki, s katerimi se spopadajo.

3.3 Ovire za uvedbo interneta/e-marketinga v MSP

Gilmore, Gallagher in Henry (2007) so ovire za uvedbo e-marketinga razdelili v tri širše kategorije: generične značilnosti MSP, vprašanja praktične izvedbe in vzdrževanja ter organizacijske ovire (glej Preglednico 3.4).

Preglednica 3.4: Ovire za uvedbo interneta in e-marketinga v malih podjetjih

<p>Generične značilnosti malih podjetij</p>	<ul style="list-style-type: none"> • finančne omejitve (Gilmore in drugi 2007, 237); • vprašanje človeških virov: področje e-marketinga je zapostavljeno na račun drugih aktivnosti, ki se jim pripisuje večji pomen (Winkholfer in Houghton v Gilmore in drugi 2007, 237); • pomanjkanje specializiranih znanj in veščin: številna mala podjetja so razočarana, ker so s tega vidika v večini primerov odvisna od zunanjih ponudnikov storitev (Chapman in drugi v Gilmore in drugi 2007, 237; Chau in Pederson v Alamro in Tarawneh 2011, 500; Drew 2003, 84–5).
<p>Vprašanja praktične izvedbe in vzdrževanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ustvarjanje in vzdrževanje prisotnosti na spletu je za MSP zelo drago (Hormozi in Harding v Gilmore in drugi 2007, 238); pomanjkanje stroškovno učinkovite programske opreme (Chau in Pederson v Alamro in Tarawneh 2011, 500); • komplikacije pri implementaciji sprememb ter stroški neprestane podpore (Chau in Pederson v Alamro in Tarawneh 2011, 500); • pomanjkljivo vzdrževanje spletnih strani in pomanjkanje usposabljanja zaposlenih ne prispevata k ohranitvi strank (Herbig in Hale v Gilmore in drugi 2007, 238); • možnost globalnega poslovanja zaradi nizkih stroškov komuniciranja prinaša tudi nevarnosti za mala podjetja, če le-ta niso primerno pripravljena (Burns v Gilmore in drugi 2007, 238).
<p>Organizacijske ovire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vprašanje stroškovne učinkovitosti: MSP na spletu beležijo precej povpraševanj, a zelo majhen delež le-teh se pretvori v popolna/zaključena naročila (Ching in Ellis v Gilmore in drugi 2007, 238); • partnerji, dobavitelji ali celo stranke niso dovolj kompetentni za uporabo interneta (Dann in Dann v Gilmore in drugi 2007, 238); • večanje količine nezaželene pošte (SPAM) (Gilmore in drugi 2007, 243); • potreba po medorganizacijski motivaciji in dajanju večje prioritete iniciativam e-poslovanja (Chau in Pederson v Alamro in Tarawneh 2011, 500).

Finančni stroški in potreben čas uvedbe po mnenju marsikaterega MSP predstavljajo preveliko breme za njihova že tako omejena sredstva (Peltier in drugi 2012, 426). Drew (2003, 84) med najpomembnejše ovire uvršča strah pred tveganjem, odpor do sprememb, pomanjkanje virov in pomanjkanje potrebnih veščin. Po drugi strani Purao in Campbell (v Walczuch in drugi 2000, 563) izpostavljata stroške ustanovitve/zagona, nepoznavanje spleta in pomanjkanje podpore pri izvedbi celotnega procesa. Glavna ovira za razvoj spletne prisotnosti pa je preprosto skrb, da le-ta ne bo pripomogla k večji učinkovitosti ali k nižjim stroškom (Walczuch in drugi 2000, 561).

Kljub zgoraj naštetim oviram vodje/lastniki MSP trdijo, da si preprosto ne morejo privoščiti, da ne bi bili prisotni na spletu, saj je slednje bistveno za prihodnjo blaginjo podjetij (Gilmore in drugi 2007, 241). Prav mala podjetja lahko pridobijo največ z uvedbo nove tehnologije, saj lahko v tekmovanju z večjimi podjetji za pomoč pri razvoju učinkovitih poslovnih strategij in taktik izkoristijo na internetu temelječe zmogljivosti (Cooper in drugi v Peltier in drugi 2012, 407).

Kljub temu želi večina malih podjetij najprej preveriti, ali bo donosnost naložb presegla stroške, potrebne za uvajanje nove tehnologije (Dholakia in Kshetri 2004, 312). Hkrati pa je v literaturi opaziti veliko pomanjkanje preučevanja učinkov uporabe e-poslovanja (Lesjak in Sulčič 2003, 26), zato je na tem mestu potrebno več besed nameniti (ekonomskim) učinkom uvedbe in uporabe e-poslovanja.

3.4 Ekonomski vidiki uvedbe e-poslovanja in posebnosti e-poslovanja v slovenskih MSP

3.4.1 Ekonomski vidiki utemeljevanja uvajanja e-poslovanja

3.4.1.1 Učinki uvedbe/uporabe e-poslovanja: stroški in predvideni dohodki

Uvedba e-poslovanja ima lahko na podjetje različne učinke, za slovenska MSP pomeni hitrejši dostop do informacij, omogoča pridobivanje novega znanja ter pridobitev konkurenčne prednosti, vpliva tudi na boljšo komunikacijo podjetja, še posebej s kupci. Presenetljiva je

ugotovitev, da so MSP uvedla e-poslovanje zaradi zahtev/pritiska vodstva (Sulčič 2008, 357).¹²

Uvedba e-poslovanja po mnenju anketiranih podjetij (Sulčič 2008, 356) še najmanj vpliva na znižanje stroškov podjetja. Tudi raziskava RIS iz leta 2002/2003, ki je raziskovala uporabo e-poslovanja med slovenskimi podjetji, je pokazala, da stanje z vidika prihodkov, ustvarjenih na spletu, ni prav nič optimistično, namreč razmeroma redka podjetja v naslednjih petih letih pričakujejo, da bodo ustvarila več kot tretjino prihodkov »on-line«. Sicer se podjetja v veliki meri strinjajo, da uvajanje interneta povečuje produktivnost, drugače pa je s strinjanjem s trditvijo, da internet povečuje prihodke – tukaj je strinjanje razmeroma nizko (Vehovar in drugi 2003, 2, RIS).

3.4.1.2 Problematika merjenja ekonomskih učinkov uvedbe e-poslovanja

Med slovenskimi podjetji so obstajali poskusi ocene prihodkov e-poslovanja, a je iz leta 1998 v leto 1999 odstotek podjetij, ki niso mogla oceniti svojih prihodkov, ustvarjenih prek interneta, zrasel z 32 % na kar 51 % (RIS v Lesjak in Sulčič 2003, 27).¹³ Slovenska podjetja v večini svoje prihodke, ki izhajajo neposredno iz e-poslovanja, ocenjujejo kot zanemarljive.¹⁴ »Ocena strinjanja s trditvijo, da uvedba interneta povečuje prihodke podjetja, je v primerjavi z letom 2000 višja med velikimi in srednjimi podjetji (2.7 → 3.1), med malimi in mikro podjetji pa se ocena celo nekoliko niža (2.8 → 2.7)« (Vehovar in drugi 2003, 5, RIS).

Kljub temu dobra petina slovenskih podjetij, ki uporabljajo e-poslovanje (približno 3,392 od 15,880), izjavlja, da z njim ustvarja tudi prihodke, kar pomeni določeno podcenjenost in znaten metodološki problem. Mnoga podjetja namreč naročilo, ki ga prejmejo preko interneta, ne štejejo kot ustvarjanje prihodka z e-poslovanjem (Vehovar in drugi 2003, 3, RIS), zato trenutno več podjetij poroča o naročilih preko interneta kot pa o elektronskih prihodkih. Pri

¹² V literaturi je zaslediti ugotovitev, da podjetja v večini uvajajo inovacije zaradi zunanjih pritiskov. Na primer: Alamro in Tarawneh (2011, 503) sta ugotovila, da je temeljni dejavnik za uvedbo e-poslovanja v jordanskih MSP pritisk strank.

¹³ Spletno nakupovanje, razširjena oblika e-poslovanja, v Sloveniji vključuje le 15 % aktivnih uporabnikov interneta oziroma le 2 % aktivne populacije, tako da Slovenija po obsegu spletnega nakupovanja zaostaja za razvitimi državami, primerljivimi po razvitosti interneta (RIS v Lesjak in Sulčič 2003, 26).

¹⁴ Med velikimi in srednjimi podjetji jih le 23 % svoje prihodke iz e-poslovanja ne ocenjuje kot zanemarljive, med malimi pa je takšnih podjetij tretjina (RIS v Lesjak in Sulčič 2003, 26).

tem elektronska naročila uporabnikov sprejema 17 % slovenskih podjetij. Dohodki, ki jih generira elektronsko poslovanje, predstavljajo dobro desetino vseh prihodkov od končnih uporabnikov (Vehovar in drugi 2003, 3, RIS).

3.4.1.3 Merjenje učinkov e-poslovanja

Kot sem že zgoraj omenila, je področje ekonomskih učinkov uvajanja in predvsem uporabe e-poslovanja zelo pomanjkljivo raziskano. Zato bom začela z izsledki raziskav s tega področja, opravljenih v podjetjih v tujini.

Raziskava, izvedena leta 2000 med ameriškimi podjetji, je pokazala, da ima uvedba e-poslovanja večji vpliv na izboljšanje nekaterih kazalnikov finančne uspešnosti v majhnih podjetjih kot v velikih, saj so spremembe v majhnih podjetjih hitreje vidne (Barua v Lesjak in Sulčič 2003, 27).

Raziskovalna skupina Momenntum je proučevala vpliv e-poslovanja na zasluge in stroške v podjetjih iz ZDA, Francije, Nemčije in Velike Britanije. Od vključenih podjetij kar petina ne vidi nobene koristi od investicij v e-poslovanje (Varian v Lesjak in Sulčič 2003, 28). Nadalje je kar 63 % anketiranih podjetij izjavilo, da nimajo formalnih postopkov za ugotavljanje učinkov investicij v IKT. Kljub splošnemu pomanjkanju mehanizmov za merjenje učinkov uvedbe e-poslovanja se lahko ekonomski učinki kažejo na povečevanju prihodkov in zniževanju stroškov (Varian v Lesjak in Sulčič 2003, 28). V Preglednici 3.5 so prikazani rezultati raziskave skupine Momentum, ki je preučevala, kako posamezne rešitve e-poslovanja vplivajo na povečevanje prihodkov in na zniževanje stroškov.

Preglednica 3.5: Ocena finančnih učinkov posameznih spletnih rešitev e-poslovanja

Spletna rešitev	zaslužek	stroški	število podjetij
Odnosi s potrošniki in upravljanje dobavnih verig ter avtomatizacija prodaje	+8,8 %	-2,3 %	193
Odnosi s potrošniki in upravljanje dobavnih verig ali avtomatizacija prodaje	+5,0 %	-2,3 %	455
Odnosi s potrošniki	+3,0 %	-0,9 %	422
Druge spletne rešitve brez odnosa s potrošniki	+0,4 %	-0,1 %	995

Vir: Varian (v Lesjak in Sulčič 2003, 28).

Iz preglednice 3.5 je razvidno: prvič: največji učinki se kažejo pri podjetjih, ki so uvedla celovitejše spletne rešitve. Drugič: skupina podjetij, ki so uvedla spletne rešitve, ki ne podpirajo odnosov z uporabniki in se v večini osredotočajo le na predstavitev podjetij na spletu, je največja (Lesjak in Sulčič 2003, 28). Podjetja se v večini torej osredotočajo le na predstavitev funkcijo prisotnosti na internetu in ne uvajajo celovitih spletnih rešitev, četudi imajo slednje največji vpliv na povečevanje prihodkov in zniževanje stroškov.

3.4.2 Posebnosti e-poslovanja v slovenskih MSP

Opaziti je izrazito pomanjkanje novejših raziskav o razširjenosti e-poslovanja med slovenskimi MSP (Sulčič 2008, 348). Po podatkih EUROSTATA ima več slovenskih MSP dostop do interneta (96 %) kot v EU 27 (93 %) in v EU 15 (95 %), kar pomeni, da imajo slovenska MSP z vidika infrastrukture enake možnosti za uvedbo e-poslovanja kot evropska podjetja (Sulčič 2008, 350–1).

Za mala slovenska podjetja je značilno, da ni enotnega razumevanja pojma e-poslovanje. Razumevanje pojma sega od spletne strani podjetja, možnosti nakupa/prodaje na internetu do možnosti plačevanja prek spleta. V Sloveniji elektronsko posluje približno polovica podjetij (RIS v Lesjak in Sulčič 2003, 26). Ključne značilnosti e-poslovanja slovenskih podjetij se lahko povzamejo v treh točkah:

- ni ustreznega razumevanja e-poslovanja;
- ni ustreznega razumevanja možnih in dejanskih ekonomskih učinkov uvajanja in uporabe e-poslovanja;
- ni ustreznih ekonomskih in finančnih analiz uvajanja in uporabe e-poslovanja (Lesjak in Sulčič 2003, 27).

E-poslovanje v slovenskih malih podjetjih ima še cel niz značilnosti.

a) Visoki stroški kot temeljna ovira pri uvajanju e-poslovanja v slovenskih MSP

Kot eno temeljnih ovir za uvedbo e-poslovanja so anketirana MSP (20 %) izpostavila visoke stroške uvedbe e-poslovanja. Nadalje predstavljajo oviro pomanjkanje strokovnjakov, ki bi poskrbeli za uvedbo in podporo e-poslovanja, ter visoki stroški vzdrževanja rešitev e-poslovanja (glej Preglednico 3.6).

Preglednica 3.6: Ovire pri uvedbi e-poslovanja v slovenskih malih podjetjih

Ovire pri uvedbi e-poslovanja	Odstotki
Ni pričakovati večjih koristi	8 %
Nimate strokovnjakov za uvedbo in podporo e-poslovanja	16 %
Visoki stroški uvedbe	20 %
Visoki stroški vzdrževanja	12 %
Težka integracija z obstoječim poslovanjem	4 %
Vodstvo podjetja ne kaže interesa za uvedbo e-poslovanja	8 %
Zaposleni ne kažejo interesa za uvedbo e-poslovanja	2 %
Dobavitelji in kupci si e-poslovanja ne želijo	6 %
Pomanjkljiva zakonodaja	2 %

Vir: Sulčič (2008, 357).

Po izsledkih raziskave RIS iz leta 2002/2003 polovica opredeljenih podjetij meni, da se morajo stroški uvedbe e-poslovanja znižati za vsaj 15 % (Vehovar in drugi 2003, 5, RIS). Sulčičeva predlaga znižanje stroškov z uporabo odprtokodnih rešitev (Sulčič 2008, 358).¹⁵

b) Strokovnjaki za IT v slovenskih MSP

Nadalje je ena izmed pomembnih ovir za uvedbo e-poslovanja v slovenskih MSP pomanjkanje strokovnjakov za uvedbo in podporo e-poslovanja (glej Preglednico 3.7).

Preglednica 3.7: Zunanje in notranje izvajanje dejavnosti informatike v letu 2006 (v odstotkih)

Kategorije podjetij	Najem IT storitev pri domačih podjetjih	Najem IT storitev pri tujih podjetjih	Zaposleni strokovnjaki za IT
Mikro podjetja	42,2	3,2	6,9
Mala podjetja	58,6	5,1	13,8
Srednje velika podjetja	82,2	14,7	41,0

Vir: SURS (v Sulčič 2008, 351).

¹⁵ Odprtokodne rešitve se v MSP najpogosteje uporabljajo za podporo strežnikov – strežnikov, na katerih so nameščene spletne strani ali za podporo poštnih strežnikov (Sulčič 2008, 358).

Zlasti za mikro podjetja je značilna predaja podpore informacijske funkcije zunanjim izvajalcem. Kot je razvidno iz zgornje razpredelnice, samo 6,9 % mikro podjetij zaposluje strokovnjake za IKT, kar 42,2 % pa jih storitve informatike predaja v izvajanje zunanjim izvajalcem (»*outsourcing*«) (Sulčič 2008, 351). Pri tem pa med MSP obstaja strinjanje, da je potrebno veliko zaupanje med ponudnikom in uporabnikom storitve ter da je velika prednost, da se ob prenosu storitev na zunanjega izvajalca lahko posvetijo svoji osrednji dejavnosti. Po drugi strani pa so najbolj v skrbeh zaradi varovanja podatkov (Sulčič 2008, 359).

Notranje izvajanje podpore informacijske funkcije bi lahko prineslo pomembne dolgoročne prednosti prav malim podjetjem. Sicer predstavlja ta pristop velik strošek v smislu finančnih sredstev in časa, potencialna prednost pa je razvoj lastnega organizacijskega učenja in novih ključnih kompetenc (Drew 2003, 85).

c) Uporaba interneta oziroma dejavnosti na internetu (področja delovanja)

Kot je ugotovila Sulčičeva v raziskavi 49-ih slovenskih MSP, se dejavnost podjetja na spletu povečuje z njegovo velikostjo (Sulčič 2008, 352–3). Slovenska MSP uporabljajo internet v največji meri za komuniciranje s strankami (84 %), za plačevanje računov ter za zbiranje informacij s področja delovanja (oboje 82 %). V najmanjši meri pa podjetja uporabljajo internet za komuniciranje z javno upravo (53 %) (Sulčič 2008, 355).

Če povzamem: slovenska MSP na področju e-nakupovanja in e-prodaje zaostajajo za tovrstnimi podjetji v EU.¹⁶ V uvajanju e-poslovanja vsekakor vidijo priložnost za izboljšanje konkurenčne prednosti. E-poslovanje uvajajo zaradi pritiskov vodstva podjetja in ne zaradi pritiska konkurence. Največja ovira za uvedbo e-poslovanja so visoki stroški uvedbe. Pri zniževanju stroškov lahko pomagajo odprtokodne rešitve kot cenovno ugodna rešitev, zato je potrebno v Sloveniji več pozornosti nameniti področju ponudbe storitev za nameščanje in prilagajanje odprtokodnih rešitev (Sulčič 2008, 359–60).

¹⁶ Več kot polovica (53 %) podjetij sprejema on-line naročila, ki predstavljajo že slabo desetino skupnega števila vseh naročil. Neposredna e-prodaja preko nakupne košarice je zelo redka, saj to storitev navaja le 6 % podjetij, ki uporabljajo internet. Nadalje se tudi neposredna e-prodaja z avtorizacijo kreditne/plačilne kartice znatneje ne širi, saj jo uporablja kvečjemu 1 % podjetij (Vehovar in drugi 2003, 2–3, RIS).

Razširjeni obliki e-poslovanja ter vedno bolj pomembni dejavnosti MSP na internetu sta e-trgovanje in upravljanje odnosov s strankami.

4 E-poslovanje: e-trgovanje in upravljanje odnosov na internetu

Vzdrževanje odnosov in prodaja obstoječim strankam ni nič manj pomembna za dolgoročen marketinški uspeh kot pridobivanje novih strank. Dobra storitev je potrebna, da bi se odnos ohranil, dobra prodaja pa je potrebna za okrepitev odnosa. Marketinška miselnost bi morala biti naravnana tako, da je privabljanje novih strank preprosto le prvi korak v marketinškem procesu. »Cementirati ta odnos, iz ravnodušnih kupcev narediti lojalne, služiti kupcem kot strankam – to je tudi marketing« (Berry 2002, 61).

4.1 E-trgovanje v malih podjetjih

4.1.1 Uvedba e-trgovanja v malih podjetjih: fazni model

Zelo malo je znanega o tem, kako MSP prevzemajo nove tehnologije. V večini se navajajo le grobe statistike o povezljivosti. Po drugi strani e-trgovanje postaja tema, o kateri se najbolj razpravlja v poslovnem svetu. Še več, vodi do preoblikovanja odnosov med strankami in ponudniki, v nekaterih primerih celo do prestrukturiranja celih panog (Daniel in drugi 2002, 253–4).

Uveljavljeno je prepričanje, da MSP prevzemajo e-trgovanje v sklopu zaporednih korakov oziroma faz. V vsaki fazi razvijajo določene storitve e-trgovanja, iz katerih pridobivajo izkušnje ter tako razpršijo tveganje in negotovost (Daniel in drugi 2002, 254). Štiri faze uvajanja e-trgovanja v MSP so (Daniel in drugi 2002, 260):

1. **Razvijalci:** v prvi fazi gre za podjetja, ki so na samem začetku uvajanja storitev e-trgovanja. Ključna področja razvoja aktivnosti v tej fazi so: razvijanje e-poštne komunikacije s strankami in dobavitelji; nudenje informacij o proizvodih in storitvah podjetja in o podjetju samem ter uporaba spleta za oglaševanje in grajenje blagovne znamke.

2. **Komunikatorji:** za drugo fazo je značilna obsežna uporaba e-pošte za komunikacijo s strankami in dobavitelji, uporaba spleta za iskanje poslovnih informacij, pogosta uporaba e-pošte za komuniciranje med zaposlenimi ter elektronska izmenjava dokumentov. V drugi fazi se aktivnosti najbolj osredotočajo na razvoj spletnih strani za nudenje informacij o podjetju, njegovih proizvodih ali storitvah.
3. **Spletna prisotnost:** tretja faza vključuje vse aktivnosti druge faze, le da je dodatno področje razvoja sprejemanje on-line naročil. Podjetja si v tretji fazi zlasti prizadevajo za razvoj transakcijskih zmogljivosti.
4. **Transaktorji:** podjetja v četrti fazi so najbolj napredni uvajalci in vključujejo vse aktivnosti prejšnjih faz, le da še bolj aktivno sprejemajo on-line naročila, nudijo poprodajne storitve in kontakt ter izvajajo on-line zaposlovanje. Ključno področje razvoja je sprejemanje on-line plačil ter on-line dostavljanje digitalnih dobrin.

Zgornje štiri faze so zaporedne, nadalje je za njih značilno, da so kumulativne, saj vsaka naslednja faza vključuje aktivnosti prejšnje ter dodaja nova področja storitev e-trgovanja (Daniel in drugi 2002, 260–1). Bistvo faznega modela je, da mala podjetja razpršijo negotovost tako, da pridobivajo izkušnje in znanje v zaporedju posameznih faz.

4.1.2 Potencialne prednosti in ovire za uvedbo e-trgovanja v malih podjetjih

a) Prednosti

Z uvedbo e-trgovanja lahko mala podjetja izkoristijo prednosti znižanih koordinacijskih stroškov, ki izhajajo iz slednjega:

- e-trgovanje znižuje kupčeve stroške iskanja ponudnika, saj je iskanje proizvodov in primerjanje cen na internetu ugodnejše, kot obiskovanje fizičnih trgovin in opravljanje klicev;
- internet nudi kupcem boljše informacije o značilnostih proizvodov, vključujoč cene in razpoložljivost (Santarelli in D'Altri 2003, 275).

Odvisno od razpoložljivosti znanja in kompetenc, potrebnih za delo z IKT, lahko MSP izkoristijo e-trgovanje za zmanjšanje stroškov vstopa na trg in stroškov distribucije ter dosežejo višje število potencialnih strank. Natančneje, MSP, ki bi sicer imela visoke stroške pri organiziranju lastnega distribucijskega kanala, lahko sedaj izkoristijo disintermediacijo in

se ukvarjajo neposredno s strankami (Santarelli in D'Altri 2003, 276). V tem oziru predstavlja e-trgovanje cenovno ugodno alternativo, ki podjetju omogoča dosego znatnega števila strank brez potrebe po velikih investicijah v razvoj marketinškega kanala. Kot temeljne prednosti e-trgovanja MSP navajajo izboljšane odnose in hitrejšo komunikacijo s strankami, povečanje števila strank in vstopanje na nove trge (Santarelli in D'Altri 2003, 277–9).

b) Ovire

Podjetja, ki že imajo postavljeno spletno stran, so kot temeljno oviro za vzpostavitev storitev e-trgovanja navedla varnost. Druga najpomembnejša ovira so stroški upravljanja e-trgovanja, sledijo pomanjkanje usposobljenega človeškega kapitala, pomanjkanje seznanjenosti strank z novim distribucijskim kanalom ter slaba zaščita zasebnosti (Santarelli in D'Altri 2003, 282).

Kakorkoli, ključno je, da skupen obseg internetne prodaje raste, kar nakazuje na splošno zadovoljstvo s spletnim nakupovanjem, saj se stranke vračajo na splet (Reibstein 2002, 471).¹⁷ Pomembno pa je izpostaviti, da morajo mala podjetja, ki želijo prodajati na internetu in poskrbeti za ponovni nakup, povečati zaupanje uporabnikov v spletno stran oziroma e-trgovino. Zaupanje v spletno stran lahko povečajo z nudenjem kvalitetne storitve za stranke, z izpolnjevanjem obljub, ki se nanašajo na varnost in zasebnost, ter s prodajo na dobro dizajnirani in privlačni spletni strani. Pomembna je torej celotna nakupna izkušnja, ki ne vključuje le varnost podatkov in plačil ter dobro in pravočasno dostavo, temveč tudi podporne storitve po nakupu ter razvijanje odnosov s strankami (San Martin in Camarero 2008, 554).

4.1.3 E-trgovanje malih podjetij v praksi

Kljub mnogim potencialnim prednostim dejansko uvajanje interneta v malih podjetjih zahteva veliko spremembo v poslovnih modelih kot tudi uvajanje specifične IKT (Dholakia in Kshetri 2004, 312), zato mnoga MSP ne izkoriščajo vseh prednosti in potenciala, ki jim ga nudi internet (Garcia Garcia in Diaz 2010, 392). Po ugotovitvah študije, izvedene leta 2000, je uporaba interneta med podjetji sicer razširjena, a le neznamen delež prodaje izhaja neposredno iz marketinških aktivnosti na internetu (Gallagher in Gilmore v Gilmore in drugi 2007, 235–

¹⁷ Pri vprašanju o »verjetnosti ponovnega nakupa« je 54 % anketirancev odgovorilo, da bi zelo verjetno ponovno kupili izdelek pri istem spletnem prodajalcu. Samo 7 % jih je odgovorilo, da zelo verjetno ne bi naredilo tega. Tudi ti rezultati odsevajo visoko stopnjo zadovoljstva strank z izkušnjami pri spletnem nakupovanju (Reibstein 2002, 471).

7). Kar je v skladu z rezultati raziskave, ki sta jo opravila Dholakia in Kshetri (2004, 317), po kateri poseduje 91 % podjetij, vključenih v raziskavo, računalnik, od tega jih ima več kot 51 % spletno stran, a le 15 % jih slednjo uporablja v namene prodaje.

Še več, Poon in Swatman (v Gilmore in drugi 2007, 238) sta ugotovila, da je prav (neznat) delež spletne prodaje eden ključnih dejavnikov, ki MSP odvrta od uvajanja interneta in e-marketinga. V raziskavi, ki sta jo izvedla Santarelli in D'Altri (2003, 277), je le 14,8 % podjetij izjavilo, da so že uvedli e-trgovanje ali da bodo slednje storili do konca leta 2001. Kar je izjemno presenetljivo, saj je konec leta 2000 več kot 50 % podjetij (in to iz gospodarsko najbolj razvitega območja Italije) izjavilo, da niso zainteresirani za e-trgovanje ali da za slednje sploh še niso slišali. Večina podjetij uporablja spletno stran le za predstavitev podjetja, njegovih proizvodov in storitev potencialnim strankam. Od podjetij, ki pa so že uvedla e-trgovanje, le manj kot 6 % ustvari več kot 50 % celotne prodaje prek tega marketinškega kanala (in več kot 50 % podjetij ustvari manj kot 15 % prodaje) (Santarelli in D'Altri 2003, 278).

Kljub hitri rasti v zadnjih letih elektronska prodaja še vedno predstavlja zelo majhen delež skupne vrednosti vseh transakcij, kar nakazuje na dejstvo, da so elektronske transakcije v malih podjetjih še vedno v povojih (Santarelli in D'Altri 2003, 273). Eden izmed razlogov za neučinkovito e-trgovanje je hitro preklapljanje med različnimi ponudniki. Zato je ena ključnih prioritet MSP na internetu ohranitev strank.

4.1.4 Ohranitev strank v spletnem okolju kot izziv malih podjetij

V začetnih fazah uporabe interneta so si mnoga podjetja prizadevala le ustvariti elektronsko prodajalno oziroma imeti elektronski naslov. Kmalu se je izkazalo, da slednje ne pomeni, da bo na stran prišlo veliko obiskovalcev, kaj šele, da se bodo ti vedno znova vračali (Kotler 1996, 784). Internet je z večjim dostopom do informacij in možnostjo hitrega in enostavnega preklapljanja med različnimi stranmi uporabnike obdaril z novimi močmi. Slednji lahko sedaj zelo hitro zamenjajo ponudnika, zato je ohranjanje strank v spletnem okolju še večji izziv (Reibstein 2002, 465). Doseči lojalnost potrošnikov na internetu pa je težko in drago (van Riel in drugi v Chao in drugi 2009, 497), saj bolj kot bodo stranke domače z uporabo tehnologije, bolj bo njihova lojalnost do prvotnega ponudnika padala, ker bodo hitro spoznale, da je

strošek preklapljanja med ponudniki nizek (Porter 2001, 69). Poleg tega se je izkazalo, da je delež obsega nakupov, izvedenih pri istem spletnem prodajalcu, majhen in pada (Reibstein 2002, 471). Vse nakazuje na veliko potrebo po povečevanju lojalnosti strank v spletnem okolju.

Delež ponovljenih nakupov pri določenem podjetju pada, obenem pa velja, da »vsaka nova stranka ni tudi dobra stranka« (Anthony v Roberts 2000, 39). Poleg tega je pridobivanje strank drag proces, saj so, kakor namreč ugotavlja Donath (v Roberts 2000, 39), stroški pridobivanja strank več kot petkratni v primerjavi s stroški ohranitve strank. Zato postaja vse pomembnejši cilj podjetja ohranitev obstoječih strank, kar še posebej drži v primeru malih podjetij, katerih poslovanje je ključno zaznamovano z omejenimi finančnimi viri (Gilmore in drugi 2001, 6). Poleg tega pa velja, da se s povečevanjem frekvence nakupovanja povečuje tudi število kupljenih izdelkov na naročilo (Reibstein 2002, 470). Jasno je torej, zakaj je ohranitev strank vitalna za vsako malo podjetje, a kako lahko k temu prispeva internetna tehnologija?

Splet omogoča poceni in takoj dostopne informacije o strankah in s tem prilagajanje komunikacijskih strategij podjetja individualnim uporabnikom ter interakcije »ena na ena« (Roberts 2000, 38). Personalizacija in programi »ena na ena« sicer lahko povečajo lojalnost strank, vendar slednje ni garantirano. Večina aplikacij je namreč posplošenih in se osredotočajo na ozke interese prodajalcev, zato takšnim prijemom stranke v večini primerov niso naklonjene. Da bi bila personalizacija učinkovita, morajo prodajalci najprej zgraditi zaupanje z uporabnikom (Burke 2002, 428).

Zaupanje je bistvena komponenta uspešnega odnosa in je še posebej pomembno v spletnih okoljih, kjer ima potrošnik malo opredmetenih in preverljivih pokazateljev ponudnikovih zmogljivosti in namenov (Urban in drugi v Chao in drugi 2009, 498). Z drugimi besedami: zaupanje je bistvo odnosa (Grönroos v Davis in drugi 1999, 322), v elektronskem okolju pa je še bolj kritično. Eden največjih izzivov spletnega marketinga je namreč potrošnikova skrb glede tveganj, saj skorajda nima možnosti fizičnega nadzora kakovosti (Moore in Andradi v Davis in drugi 1999, 322). Zato mora biti za MSP ena izmed glavnih nalog razvoj zaupanja in zadovoljstva strank, ki sta ključni za doseg lojalnosti.

4.1.4.1 Marketing za segment enega

Na področju marketinga se dogajajo velike spremembe, ki jim podjetja skorajda *morajo* slediti, če želijo preživeti. Tako je tudi s pojavom marketinga za segment enega.

Pojav medijev »ena na ena« bo prinesel popolnoma novo vrsto poslovne konkurence – marketing »ena na ena«. V prihodnosti »ena na ena« se boš konkurenčno potegoval za posel posamičnega kupca ... Ne boš niti poskušal prodati posameznega izdelka čim večjemu možnemu številu odjemalcev. Prav nasprotno, potrudi se boš, da boš prodal posameznemu kupcu čim več možnih izdelkov – v daljšem časovnem obdobju in iz različnih izdelčnih skupin (Peppers in Rogers v Kotler 1996, 768).

Ena izmed glavnih razlik med množičnim marketingom in marketingom za segment enega je v tem, da je cilj množičnega marketinga *pritegniti* odjemalca, cilj marketinga po principu »ena na ena« pa ga *zadržati* (Peppers in Rogers v Kotler 1996, 773). Marketing za segment enega je pomemben, saj dosedanje raziskave potrjujejo, da potrošniki preferirajo marketinške opcije »ena na ena«, ki jim omogočajo nadzor nad zbiranjem, širjenjem in uporabo njihovih osebnih podatkov (Burke 1997; Burke 2002).

Pomemben trend, ki spodbuja večjo osredotočenost na stranke, je prav hitro rastoča tehnologija, ki omogoča in spodbuja aktivnosti, usmerjene k stranki kot posamezniku, in ki bo zelo verjetno največja sila v prihodnosti, katera bo soustvarjala interakcije prodajalec – stranka (Parasuraman in Grewal 2000, 170). Podjetja, ki so pri razvijanju in uvajanju tehnološke inovacije uporabniško usmerjena, so praviloma tudi bolj uspešna (Peltier in drugi 2012, 426).

4.2 Upravljanje odnosov na internetu kot ključ za preživetje MSP v elektronskem okolju

Širši trend, ki je v devetdesetih letih zaznamoval marketinško teorijo in prakso, je proučevanje marketinških odnosov.¹⁸ Nekateri avtorji celo trdijo, da je 'razvoj odnosov' najmočnejši trend v marketinški praksi (Brodie in drugi 2000, 522–5), kar ni presenetljivo, saj velja, da je ključ

¹⁸ Christian Grönroos, eden najvidnejših zagovornikov marketinških odnosov, slednje definira kot: »spoznati in vzpostaviti, vzdrževati in spodbujati ter prekiniti odnose s strankami in drugimi deležniki, z dobičkom, tako da so cilji vseh vključenih strani izpolnjeni. Slednje se uresničuje na podlagi vzajemne izmenjave in izpolnitve obljub« (Grönroos v Brodie in drugi 2000, 518).

za poslovno preživetje in uspeh podjetij prav vzpostavljanje in vzdrževanje močnih odnosov s strankami (Chao in drugi 2009, 497), še posebej v spletnem okolju.

4.2.1 Pomen razvijanja marketinških odnosov za poslovno preživetje malih podjetij

Tesen odnos s stranko, z dobaviteljem ali celo s tekmecem je lahko za MSP strateškega pomena (Madhavan in drugi v O'Toole 2003, 116), vendar je pomembno izpostaviti, da je strateška uporaba odnosov domena velikih podjetij. Mala podjetja uvajajo elektronske odnose samo, ko so v to na nek način primorana (O'Toole 2003, 116). Kar je zaskrbljujoče, saj je osredotočenost na vzdrževanje odnosov še bolj presodna za mala podjetja, ki poslujejo z močnim poudarkom na osebnih odnosih s strankami, dobavitelji, zaposlenimi in drugimi deležniki (Carson in drugi v Harrigan in drugi 2009, 444).

Prednosti, ki izhajajo iz uvedbe interneta, kot je na primer izboljšanje komunikacij, so izjemnega pomena prav za mala podjetja, saj so osebni odnosi ključna načela vodenja MSP (McGowan in Durkin v Harrigan in drugi 2009, 446). Še več, velja, da MSP tekmujejo z večjimi tekmeci prav prek inherentnega poudarka na odnosih s strankami, uporaba internetne tehnologije pa pomembno spodbuja te procese (Harrigan in drugi 2009, 457). Dodatno lahko personalizacija odnosov in prilagajanje komunikacij izboljša že neločljivo fleksibilnost, ki je ena ključnih prednosti MSP pred večjimi tekmeci (Carson in drugi v Harrigan in drugi 2009, 446). Tako je pomemben trend, ki spodbuja večanje osredotočenosti na stranke, prav hitro rastoča tehnologija (Parasuraman in Grewal 2000, 170).

4.2.2 Vloga internetne tehnologije na področju razvijanja odnosov v malih podjetjih

Drugi trend, ki je v devetdesetih letih značajno zaznamoval marketinško teorijo in prakso, je realnost na spletu temelječih interakcij, kjer lahko stranke interakcijo začnejo kadar koli in kjer koli. Te interakcije so personalizirane vsaj v minimalni meri, kot sta dejala Peppers in Rogers (v Kalyanam in McIntyre 2002, 494): »Marketinški odnosi so šele nedavno postali praktični in stroškovno učinkoviti, v širšem obsegu zahvaljujoč tehnologiji zbirk podatkov in internetu«. Nadalje pa se zastavlja, da resnično učinkoviti marketinški odnosi ne morejo obstajati brez uporabe na internetu temelječe tehnologije (Chen in Ching v Harrigan in drugi

2009, 448). Z drugimi besedami: z internetno tehnologijo postaja naslavljanje individualnih potreb posamezne stranke veliko bolj stroškovno učinkovito (Roberts 2000, 40).

V literaturi je zaslediti naraščajoče soglasje, da igra prevzemanje nove tehnologije kritično vlogo za dolgoročni uspeh malih podjetij (Brown in Fai v Peltier in drugi 2009, 310).¹⁹ Še več, Li in drugi (v Peltier in drugi 2009, 311) so našli podporo trditvi, da internetna tehnologija predstavlja sredstvo, s pomočjo katerega lahko mala podjetja tekmujejo z večjimi tekmeci. Slednja je imela značajan učinek na naravo medsebojnih interakcij med partnerji (Donaldson in O'Toole v O'Toole 2003, 115). Z 'rutinizacijo' mnogih operacijskih procesov je tehnologija minimizirala konflikte, ki izhajajo iz individualnih transakcij. Na primer: s pomočjo tehnologije se lahko razpoložljivost proizvodov in dostava preverja online (McWilliam v O'Toole 2003, 115).

Elektronske interakcije vključujejo nove interaktivne možnosti (Brodie in drugi 2000). Na internetni tehnologiji temelječa interaktivnost je sredstvo, s pomočjo katerega podjetja stalno posodablajo svoje vedenje o spreminjajočih se percepcijah vrednosti na strani strank (Deighton v Brodie in drugi 2000, 530). Interaktivnost ima mnoge ključne značilnosti: sposobnost naslavljanja posameznika; sposobnost pridobiti in zapomniti si posameznikov odziv in sposobnost nasloviti posameznika ponovno na način, ki bo upošteval njegov/njen partikularen odziv (Brodie in drugi 2000, 530). S pogostostjo interakcij med podjetjem in stranko nastaja vedno bolj bogat individualiziran kontekst za razvoj odnosa. Z vsako naslednjo interakcijo so potrebe stranke zadovoljene v večji meri in odnos postaja vedno pametnejši. Peppers in Rogers (v Kalyanam in McIntyre 2002, 494) tovrsten odnos imenujeta »učuč se odnos«. Ko marketinški cilj postane odnos, je pomembno identificirati posamezno stranko in zbirati informacije o njej, kar je temeljni koncept personalizacije. Skratka, s pomočjo interaktivnosti, ki jo omogoča internetna tehnologija, lahko podjetja bolj poglobljeno razumejo potrebe strank ter svoje izdelke in storitve ustrezneje prilagodijo njihovim specifičnim potrebam.

¹⁹ Poleg tega sta Martin in Matlay (2003) ugotovila, da lastniki/vodje podjetij, ki posedujejo določene spretnosti in znanje, prepoznavajo potencial interneta kot marketinškega orodja in gradijo na njem. Nasprotno podjetja, ki jim primanjkuje razumevanje marketinga in povezanega IKT potenciala, zaostajajo v smislu trajnostnih konkurenčnih prednosti. To je še posebej pomembno, če vzamemo v ozir vlogo malih podjetij na področju inovacij (Martin in Matlay 2003, 24).

4.2.3 Uvajanje tehnologije za upravljanje odnosov na internetu v malih podjetjih

4.2.3.1 Opredelitev upravljanja odnosov na internetu in potencialne prednosti uvedbe za mala podjetja (pomen)

Za MSP je upravljanje odnosov na internetu morda edino pomembno sredstvo tekmovanja z večjimi organizacijami prek vzdrževanja tržnih niš doma in razvijanja le-teh v globalnem obsegu (Harrigan in drugi 2009, 457). Po drugi strani pa si MSP ne morejo privoščiti, da bi vzdrževala (tesne) odnose z vsemi svojimi strankami. Pozornost morajo posvetiti tako imenovanemu 'Pareto učinku', kjer naj bi 80 % dejavnosti izhajalo iz 20 % strank (Gilmore in Carson v Harrigan in drugi 2009, 452). Zato so informacije o strankah za MSP zelo pomembne, z elektronskimi informacijami pa je lažje upravljati (Harrigan in drugi 2009, 452).

Elektronski odnosi (v nadaljevanju e-odnosi), ki prinašajo prednosti tako prodajalcu kot kupcu, predstavljajo potencialni vir konkurenčne prednosti partnerjem v odnosu (O'Toole 2003, 115). Internetna tehnologija igra pomembno vlogo na področju upravljanja odnosov s strankami (Ho in drugi v Harrigan in drugi 2009, 444).²⁰ Omogočanje upravljanja tega odnosa (Chaston in Mangles v Harrigan in drugi 2009, 444) zahteva kombinacijo človeških, tehnoloških in poslovnih zmogljivosti, da bi lahko razumeli, predvidevali in upravljali s potrebami trenutnih in potencialnih strank organizacije (Coltman v Harrigan in drugi 2009, 445). Torej je upravljanje odnosov na internetu več kot le tehnologija, je poslovna filozofija (Teinberg v Harrigan in drugi 2009, 445).

Tehnologije za upravljanje odnosov na internetu ponujajo malim podjetjem strateško priložnost za boljše razumevanje strank: podjetja se lahko odzivajo na spreminjajoče se potrebe in preference strank (Peltier in drugi v Peltier in drugi 2009, 307–8), nadalje lahko predvidevajo prihodnje vedenje in personalizirajo ponudbe za dragocenejšie stranke (Harrigan in drugi 2009, 446). Končni cilj upravljanja odnosov na internetu je doseganje dolgoročnih odnosov z dobičkonosnimi strankami (Reichheld in Sasser v Harrigan in drugi 2009, 446).

²⁰ Pri tem internetne tehnologije vključujejo katero koli spletno orodje, ki podpira poslovne procese, kar lahko sega od elektronske pošte do podatkovnih baz o strankah (Ho in drugi v Harrigan in drugi 2009, 444).

Pokazalo se je, da je končna donosnost naložb v uporabo tehnologij za upravljanje odnosov na internetu v MSP povečana prodaja in izboljšana dobičkonosnost, kot posledica izboljšane podpore strank in znižanih stroškov poslovanja (Harrigan in drugi 2009, 457).

4.2.3.2 Dejavniki uvedbe tehnologije za upravljanje odnosov na internetu v malih podjetjih

Pri odločanju o uvedbi nove tehnologije je pomembno, da lastniki/vodje MSP dobijo občutek, da lahko s tehnologijo za upravljanje odnosov na internetu zmanjšajo negotovost in dobijo večji nadzor nad kompleksnostjo (Peltier in drugi 2009, 325). Obstajajo trije temeljni dejavniki, ki vplivajo na razvoj e-odnosov v malih podjetjih: predanost vodstva, tehnološka razvitost in usmerjenost k odnosom. Lastniki/vodje morda ne vidijo prednosti e-odnosov (zaradi pomanjkanja znanja, razen, če imajo IKT ozadje). Poleg tega pa so mnoge študije potrdile, da je brez določene stopnje tehnološke razvitosti podjetja težko integrirati IKT v poslovne procese. Značilno je, da se večina malih podjetij ne bo premaknila, dokler se ne premakne cela panoga. Mala podjetja imajo najpogosteje status sledilca oziroma so reaktivna, kar ne doprinese k razvoju tehnoloških kompetenc v malem podjetju. Končno pa je pri strategiji e-odnosov pomembna tudi usmerjenost k odnosom (O'Toole 2003, 118–9).

Za podjetja, ki prevzemajo tehnologijo za upravljanje odnosov na internetu, je značilno visoko znanje o izdelčnih skupinah; večja nagnjenost k tveganju; zaznane večje relativne prednosti; zaznana višja kompleksnost in sovražnost okolja ter večja odprtost do poslovnih sprememb (Peltier in drugi 2009, 307). Zlasti osebne značilnosti lastnikov/vodij malih podjetij neposredno vplivajo na odločitev o uvedbi, saj igrajo lastniki/vodje primarno vlogo pri odločanju o uvedbi inovacije (Bhaskaran v Peltier in drugi 2009, 309).

Mala podjetja pri uvajanju IKT in z njo povezanih pojavov zaostajajo za velikimi podjetji; kot je znano, se mala podjetja pri načrtovanju in izvajanju strategije soočajo z omejenostjo fizičnih virov in znanja ter kompetenc za ocenjevanje strateških priložnosti na makro ravni (Rothwell in Dodgson v O'Toole 2003, 117). Zato ne izrabljajo priložnosti, ki jih prinaša tehnologija za razvijanje in vzdrževanje odnosov s strankami (Levy in drugi v Peltier in drugi 2009, 308). Po drugi strani pa raziskave, ki se osredotočajo na premoščanje konkurenčne vrzeli med velikimi in malimi podjetji poudarjajo prav vlogo internetne tehnologije (McCole in Ramsey v Harrigan in drugi 2009, 445).

V malih podjetjih je strategija povezana z zadevami, ki odsevajo neposredno okolje podjetja, a z vidika strategije predstavljajo odnosi in perspektiva omrežij vitalne priložnosti za mala podjetja, saj so slednja odvisna od omrežij, v katerih so povezana. Odnosi malih podjetij z njihovimi strankami, dobavitelji in zaposlenimi lahko definirajo njihov posel (O'Toole 2003, 117).

4.2.3.3 Izvajanje upravljanja odnosov na internetu v malih podjetjih v praksi

Mala podjetja se pri prevzemanju IKT srečajo s številnimi ovirami (kot na primer pomanjkanje potrebnih veščin in znanja, omejenost virov, okoljska negotovost in pomanjkanje strateške IKT vizije) (Kyobe v Peltier in drugi 2009, 311), saj so iniciative e-poslovanja, kot je upravljanje odnosov na internetu, po navadi intenzivne v smislu virov. Neuspeh lahko pomeni propad celotnega podjetja, zato je zaradi velikega tveganja velik poudarek na pomoči MSP s strani vladnih agencij (Ramsey v Harrigan in drugi 2009, 447), ki bi se morale osredotočati na izobraževanje kot tudi na finančno podporo (PLS Ramboll Management v Harrigan in drugi 2009, 455).

Ker MSP nimajo dovolj razpoložljivih virov ali potreb za velikimi, kompleksnimi programskimi sistemi za upravljanje odnosov na internetu (Adebanjo v Harrigan in drugi 2009, 448), začnejo z obliko upravljanja odnosov na internetu v najširših, najbolj preprostih in verjetno najmanj učinkovitih pogojih (Harrigan in drugi 2009, 448) ali uberejo odnos »bomo počakali in videli« (O'Toole 2003, 119).

MSP uvajajo le relativno preproste tehnologije za izboljšanje komunikacij s strankami in zmogljivosti s področja upravljanja z informacijami – tako skušajo ustvariti konkurenčno prednost na njihov lasten strateški način (Archer in drugi v Harrigan in drugi 2009, 456). Pri obdelovanju zahtevnih povpraševanj se MSP rajši poslužujejo neinternetnih komunikacij, internetne tehnologije pa se uporabljajo v odnosih, kjer je pogostost komuniciranja že tako visoka (Boyle v Harrigan in drugi 2009, 446).

Mnoga podjetja, ki so uvedla tehnologijo za upravljanje odnosov na internetu, so bila kmalu razočarana, predvsem zaradi omejenega finančnega uspeha teh tehnologij. Učinek slednjih je sicer večje zadovoljstvo strank, vendar se težje poveže s povečano prodajo ali dobičkom (Feinberg in Kadam v Harrigan in drugi 2009, 453). Kljub začetnemu razočaranju drži, da 9

od 10 članov vodstva, vključenih v raziskavo (Peltier in drugi 2009), verjame, da lahko IT ustvari pomembne konkurenčne prednosti.²¹

Če želijo doseči konkurenčno prednost, je za MSP pomembno, da uvedejo korporativno kulturo, ki bo temeljila na marketingu in tehnoloških inovacijah. Morala bi vlagati v usposabljanje zaposlenih in njihovo informiranje glede novih orodij za upravljanje odnosov na internetu ter njihovih prednosti. Šele takrat se lahko upravljanje odnosov na internetu uveljavi kot strategija za ustvarjanje trajnostne konkurenčne prednosti (Ortega in drugi v Harrigan in drugi 2009, 456).

4.3 Povzetek

Kot je razvidno, malim podjetjem primanjkuje tehnološke ekspertize in kompetenc ter so šele na začetnih stopnjah uvajanja e-marketinga. Z drugimi besedami: konkuriranje z uporabo e-poslovnega modela je v primeru malih podjetij še vedno v povojih (O'Toole 2003, 119–21). Eden izmed razlogov za to je pragmatičnost lastnikov/vodij MSP, ki pričakujejo očitne kratkoročne prednosti, da bi investirali v novo tehnologijo in znanje (Walczuch in drugi 2000, 570). Pogosti oviri za ustvarjanje spletne prisotnosti sta skrb, da internet ne bo prispeval k večji učinkovitosti ali znižanju stroškov ter da ni primeren za določeno dejavnost (Walczuch in drugi 2000, 570–1). Po drugi strani pa mala podjetja, ki ustvarijo lastno spletno stran, običajno uporabljajo slednjo kot neke vrste spletni prodajni katalog, kjer nudijo informacije o proizvodih in storitvah ter kontaktne informacije (Garcia Garcia in Castillo Diaz 2010, 399).

Zelo razširjena uporaba določenih orodij e-poslovanja (na primer e-pošte in spletnih strani) lahko zasenči realnost značilnega tehnološkega zaostanka MSP za velikimi podjetji. Na tem mestu se je potrebno vprašati, v kolikšni meri slednje velja v primeru slovenskih MSP? Ali so tudi slovenska MSP šele v začetnih fazah uvajanja e-trgovanja? Kako razumejo in uporabljajo

²¹ Ne glede na prvotna razočaranja in pomisleke malih podjetij, več kot 80 % malih podjetij predvideva, da bodo v nadaljnjih letih opravila pomembne nakupe IKT (New York Times v Peltier in drugi 2009, 326). Iz tega je razviden pozitiven korak v smeri širšega prevzemanja tehnologij za upravljanje odnosov s strankami, kar bo vodilo do boljšega razumevanja strank in posledično bolj prilagojenih ponudb ter vzajemnih koristi.

e-marketing ter s kakšnimi omejitvami se pri tem srečujejo? Odgovoriti na ta in mnoga druga vprašanja bo cilj raziskovalnega dela naloge.

5 Raziskava marketinških vidikov uporabe interneta v slovenskih malih podjetjih

5.1 Metodologija in vzorec

Kot metodo zbiranja podatkov sem izbrala polstrukturirane poglobljene intervjuje, saj so glede na relativno novost e-poslovanja za globlje razumevanje pojavljajočega se fenomena primerne zlasti tovrstne kvalitativne metode (Parasuraman in Zinkhan 2002, 292). Takšen način raziskovanja dovoljuje fleksibilnost in možnost detajlne razprave glede različnih nepredvidenih vidikov raziskovalnih vprašanj (Gilmore in drugi 2007, 239–40). Nadalje velja, da so poglobljeni intervjuji ena najboljših metod za raziskovanje posameznikovega vedenja in stališč (Tull in Hawkins v Gilmore in drugi 2001, 8) ter da so še posebej učinkoviti za zbiranje podatkov med lastniki/vodji malih podjetij (Curran in Blackburn v Gilmore in drugi 2001, 8).

Z ozirom na dejstvo, da je eden ključnih ciljev naloge ugotoviti, kako uspešna mala podjetja uporabljajo internet za izvajanje marketinških aktivnosti, sem se odločila vzorec oblikovati s seznama regijskih gazel 2012. V prvem koraku sem izločila mala podjetja na podlagi dveh kriterijev: čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov ter povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50 (za leti 2010 in 2011). V drugem koraku pa sem v vzorec vključila le podjetja, ki imajo poleg spletne strani tudi e-trgovino. Pri pregledu podjetij iz vzorčnega okvira sem namreč ugotovila, da ima od 494 podjetij 62,15 % (predstavitveno) spletno stran, 32,8 % podjetij ima poleg spletne strani še kontaktni obrazec za povpraševanje in le slabih 5,5 % podjetij ima e-trgovino.

Tako je moj končni vzorec vključeval 27 malih podjetij s seznama gazel 2012, ki poslujejo elektronsko in imajo e-trgovino (glej Tabelo 5.1). Izvedla sem 10 intervjujev z vodji marketinga v obdobju od začetka oktobra 2012 do konca januarja 2013.²² En intervju je v povprečju trajal 35 minut. Sogovornike sem posnela, analizo pa sem naredila na podlagi

²² Transkripti intervjujev zaradi obsežnosti niso dodani nalogi in so na vpogled pri avtorici.

transkriptov oziroma prepisov intervjujev. Ključne teme so bile pokrite z okvirnimi, vnaprej pripravljenimi vprašanji, hkrati pa sem dopuščala možnost, da so sogovorniki opozarjali na (po njihovem mnenju) pereča vprašanja obravnavanega področja.

Tabela 5.1: Predstavitev realiziranega vzorca podjetij

Podjetje	Regija	Panoga	Čisti prihodki od prodaje v 2010	Čisti prihodki od prodaje v 2011	Prevladujoča oblika poslovanja (B2B ali B2C) ²³	Število zaposlenih v 2010 ²⁴	Število zaposlenih v 2011
Podjetje 1	Savinjsko-Zasavska	Proizvodnja drugih kemičnih izdelkov	1.560.597	1.627.979	B2B	3,09	4,96
Podjetje 2	Savinjsko-Zasavska	Trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe	2.793.473	3.490.343	B2C	4,25	4,5
Podjetje 3	Savinjsko-Zasavska	Vzdrževanje in popravila motornih vozil	1.817.100	2.463.670	B2C	20,39	24,90
Podjetje 4	Osrednje-slovenska	Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s knjigami	1.601.510	1.704.129	B2C	7,06	5,35
Podjetje 5	Dolenjsko-Posavska	Nespecializirana trgovina na debelo	549.756	709.259	B2C	1,63	2,53
Podjetje 6	Osrednje-slovenska	Proizvodnja druge nerazvrščenih kovinskih izdelkov	4.121.344	4.721.096	B2B	15,41	15,58
Podjetje 7	Savinjsko-Zasavska	Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje	660.863	670.998	B2C	7,09	8,92
Podjetje 8	Gorenjska	Selitvena dejavnost	444.894	1.530.933	B2B	2,00	1,15
Podjetje 9	Savinjsko-Zasavska	Računalniško programiranje	3.697.431	3.964.319	B2B	15,60	20,25

²³ »Oblike e-poslovanja označujemo s črkami, na primer b2b, b2c, b2g, g2c itn., kjer b (angl. business) pomeni podjetja, c pa (angl. customer, consumer) posameznike oziroma porabnike« (Turban in drugi v Sulčič 2008, 347).

²⁴ Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju (AJ PES 2013).

Podjetje 10	Dolenjsko -Posavska	Vzdrževanje in popravila motornih vozil	6.339.125	7.113.540	B2C	16,33	19,37
----------------	------------------------	---	-----------	-----------	-----	-------	-------

Vir: Podatki pridobljeni iz Javne objave letnih poročil (AJPES 2013).

5.2 Analiza intervjujev

Pomembno se je vprašati, ali se odgovorne osebe v slovenskih hitro rastočih malih podjetjih zavedajo učinkov, ki jih ima lahko internet za poslovanje ter na kakšen način in v katere namene ga uporabljajo. Na zastavljena vprašanja bom odgovarjala v nadaljevanju na podlagi obravnave ključnih tem, ki jih je razkrila analiza intervjujev in ki po mnenju intervjuvancev najboljše odlikavajo trenutno stanje na področju e-trgovanja in e-marketinga v slovenskih malih podjetjih. Identificirane teme bodo najprej razvrščene in umeščene z abstrakcijo ter ilustrirane s primeri citatov (glej Tabelo 5.2). Nato bo vsaka tema poglobljeno osvetljena in interpretirana.

Tabela 5.2: Prikaz rezultatov procesa abstrakcije kategorij

Glavna kategorija	Podkategorija	Primer citata
Reaktivno uvajanje e-trgovanja/e-marketinga	<ul style="list-style-type: none"> Zahteve trga kot izstopajoči dejavnik uvedbe Povečanje prodaje kot ključna prednost uvedbe Zunanje izvajanje aktivnosti e-marketinga 	<p>»Potreba pa je bila čisto preprosta: trg je to želel. Stranke so to želele« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).</p> <p>»Velik več dobavnic naredimo na dan kot prej. Mislim /.../ predvsem večja prodaja. Večja prodaja brez rabata« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012).</p> <p>»Se pravi tehnični del, kako pa to izvest pa imamo mi drugo firmo. Se pravi, kako bomo mi nekaj uvrstil na neko pozicijo na internetu, za to pa skrbijo drugi« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).</p>
Omejenost uporabe interneta v marketinške namene	<ul style="list-style-type: none"> Spletne strani še vedno predvsem predstavitvene narave Nizka uporaba interneta za oglaševanje 	<p>»Marsikdo, ki še nima spletne trgovine, je kr zastarel /.../. Se mi zdi, da bo počas mela že skor vsaka trgovina svojo e-predstavitveno stran, če ne e-trgovino« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012).</p> <p>»/.../da bi se oglaševal, to pa ne, oglaševanje nam ne bo pomagalo. Če ne delaš dobr, to nč ne pomen« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • E-trgovine še v povojih 	<p>»Sej pravim, ne morem nič zatrditi, ker smo glede tega še mladi /.../. Zaenkrat zgleda, da se bo e-trgovina kr obdržala. Na začetku se je testiralo in se je sicer neki vložilo, pa če ne bo, ne bo, ampak zgleda, da se bo kr obdržala« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012).</p>
<i>Skrb za ohranjanje strank</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uporaba le določenih internetnih orodij za vzdrževanje odnosov • Vloga popustov/bonusov za prijavljene uporabnike oziroma člane • Vračanje pomena osebnega/fizičnega kontakta s stranko 	<p>»Tako da bomo vsem tistim, ki želijo prejeti e-obvestila, pošiljal kakšne ugodne pakete, ker v bistvu e-mail je tisti, ki je nam pomemben, če želimo še v prihodnje imeti nek kontakt s stranko« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).</p> <p>»Ko stranka naroči, je popust 7 %. Če se pa včlani v klub, je 17 % popust, to je ena od stvari« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).</p> <p>»Js mislim, da bo sčasoma, ja seveda bo tega vedno več, ampak mislim, da bo sčasoma to ljudem tud malo presedlo in bo v ospredju osebni stik« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).</p>
<i>Problematika ocenjevanja ekonomskih učinkov uvedbe e-trgovanja/e-marketinga</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relativno nizki ekonomski učinki • Potreba po dolgoročnem testiranju in eksperimentiranju • Pomanjkanje programov za natančnejše merjenje in analize 	<p>»V bistvu kakšne prodaje s te strani ne beležmo /.../, ampak to pa zato, ker tudi nič ne vlagamo, ker tud nismo delal na tem, da bi se tukaj kej poznal« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012).</p> <p>»Dostkrat ljudje rečejo zdaj bom pa šou enkrat gor in mislijo, da bodo rezultati, zdaj pa če jih ni, pa obupajo. Internet je definitivno komunikacija na dolgi rok« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).</p> <p>»Ta program, ki ga imamo, nam zaenkrat ne omogoča neke avtomatizacije /.../, ampak nimamo pa zdle nekega orodja, da bi prav natančno delal analizo, iz katerega vira in kaj je tisto, kar je najbolj vplival« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).</p>
<i>Nizka stopnja poznavanja e-trgovanja/e-marketinga s strani vodij marketinga</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nerazumevanje samih konceptov e-poslovanja, e-trgovanja, e-marketinga • E-trgovanje/e-marketing kot »nujno zlo« za preživetje • Problemi 'kopiranja' konkurence 	<p>»V smislu? /.../ Ne, sigurn je razlika, sam ne morm, zdej pr nas iz prakse ... Zdej, kako .. sem se zgubila« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012).</p> <p>»/.../ v bistvu je to dejansko nujno zlo, to ni več nadstandard, poslovanje brez računalnika, interneta je nemogoče« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012).</p> <p>»Lejte, tle je ogromno enga kopiranja. Zdej vedno je treba stremet, da ne kopiraš, ampak da maš vsak dan neki novga. To je bistvo vsega« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Široko strinjanje o rasti e-trgovanja/e-marketinga v prihodnosti 	<p>»Vidim ga povsod, povsod. Če se pa plastično izrazim, v eni taki napravi, s katero bomo verjetno čez 20 let delali pa čisto vse (<i>kaže na mobilni</i>). Odklepali, zaklepali stanovanje, vodili račune« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).</p>
--	---	---

5.2.1 Reaktivno uvajanje e-trgovanja/e-marketinga

Kot ključni dejavniki za uvedbo e-poslovanja med sogovorniki močno prevladujejo dejavniki, ki se uvrščajo v reaktivne dejavnike za uvajanje e-poslovanja. Tako najbolj izstopajo zahteve trga (strank in/ali poslovnih partnerjev): »Kdaj so začeli o tem študirat, težko rečem, ampak verjetno so se želeli prilagoditi trgu glede na trenutne razmere« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Potreba pa je bila čisto preprosta: trg je to želel. Stranke so to želele« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012). »Predvsem je tukaj po mojem mnenju enostavnost, kjer lahko vsi naši partnerji kjerkoli po svetu, sploh z našo spletno trgovino, kjer so vsi naši spletni produkti gor, zelo enostavno skreirajo ponudbe svojim kupcem, bodočim strankam ali pa že obstoječim strankam« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).

Med dejavniki, ki izhajajo iz trga, se je pojavila tudi (trenutna ekonomska) kriza in v povezavi s tem elektronsko poslovanje oziroma e-trgovanje kot »dodatni vir zaslužka« in »dodatna prodajna pot«: »Tako, ko se je začela ta kriza, je direktor začel mal študirat, kaj bi bilo pametno narediti. In verjetno je potem prišel na idejo spletne trgovine /.../. Še en dodatni vir zaslužka« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Internet prodaja je pa v bistvu bila na začetku kot ena dodatna prodajna pot, ki se je pa zadnje čase izkazala kot v bistvu nekak zelo zaželena prodajna pot« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

Nekateri izmed sogovornikov vidijo ključno pobudo za uvedbo e-poslovanja v »trendu« oziroma »tendencah« na trgu: »Sej pravim, če te ni na internetu, te ni nikjer /.../, pa tudi da bi sledili trendu« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012). »/.../ zato, ker je pač trend tko šel naprej, da smo tud mi temu sledili« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »Ja, tendence ne. Recimo vse, kar kupujemo v tujini, večina no, kupujemo preko interneta« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Kot je videti, je bilo e-poslovanje oziroma e-marketing uvedeno kot reakcija na trenutno dogajanje na trgu oziroma so preprosto sledili drugim, kar niti ni presenetljivo. V literaturi je namreč zaslediti široko strinjanje o tem, da podjetja uvajajo inovacije v večini zaradi zunanjih pritiskov (Alamro in Tarawneh 2011, 503) ter da preprosto želijo slediti/pridružiti se drugim (Ching in Ellis v Gilmore in drugi 2007, 237). Da imajo mala podjetja pri uvajanju e-poslovanja najpogosteje status sledilca oziroma so reaktivna, je ugotovil tudi O'Toole (2003, 118–9).

Po drugi strani pa je presenetljivo, da prav nobeden od sogovornikov kot ključni dejavnik za uvedbo e-poslovanja in e-marketinga ni navedel dejavnika, ki se uvršča med proaktivne dejavnike, kot je na primer navdušenje vodstva ali zaradi priložnosti, ki jih uvedba e-poslovanja prinaša. Slednje je presenetljivo predvsem iz razloga, ker gre za hitro rastoča mala podjetja, ki so znana prav po svoji inovativnosti in razvojni naravnosti. Prav ta pa so glede na zgornjo ugotovitev predvsem sledila tendencam na trgu. Po drugi strani pa je raziskava Sulčičeve (2008) razkrila, da slovenska mala podjetja e-poslovanje uvajajo zaradi pritiskov vodstva podjetja in ne zaradi pritiska konkurence.

Kakorkoli, na samo uvedbo e-trgovanja in e-marketinga v veliki meri vplivajo zaznane relativne prednosti, ki jih lahko slednja prinaša (Peltier in drugi 2012). V tem oziru so sogovorniki izpostavljali različne, za njihov specifičen primer najbolj relevantne prednosti. Kljub pestrosti odgovorov je pri podjetjih, ki imajo aktivno e-trgovino, izstopajoča prednost, ki jo navajajo sogovorniki, in sicer povečanje prodaje: »Posledice. Jah, povečanje prodaje, to je najbolj osnovna. Tud smisel vsega tega je povečanje prodaje« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013). »Velik več dobavnic naredimo na dan kot prej. Mislim /.../ predvsem večja prodaja. Večja prodaja brez rabata« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Ja, sigurno je več naročil. Bolj kot delaš na internetu, bolj kot objavljaš kakšne vsebine« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Pa po navadi je zelo učinkovito. Če bi šla na »*return on investment*« je zgodba na digitalnih medijih zagotovo v procentih mnogo bolj uspešna kot bilo katera druga, vsaj mi to ugotavljamo, kot bilo katera druga marketinška aktivnost« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

Tudi v literaturi je zaslediti strinjanje o tem, da lahko uporaba e-marketinga pomembno prispeva k povečanju prodaje (Salleh in drugi 2012, 69). Po drugi strani pa večina sogovornikov ugotavlja, da je povečanje prodaje kot posledica uvedbe e-poslovanja in e-marketinga neznatno. Kar je sicer v skladu z raziskavo, ki so jo opravili Vehovar in drugi leta 2003, vendar nikakor ni za zanemariti, da dobra petina slovenskih podjetij, ki uporabljajo e-poslovanje, izjavlja, da z njim ustvarja tudi prihodke (Vehovar in drugi 2003, 3 RIS). Nenehno pa je potrebno imeti v mislih, da je verjetnost uspeha e-trgovine in posledičnega povečanja prodaje odvisna od načina, kako se v podjetjih lotijo same izvedbe aktivnosti na internetu. Tako kot na to opozarja eden izmed sogovornikov:

Tuki so možnosti, morš skoz nadgrajevat. Ni tko, da daš neko aplikacijo gor in potem to je to, in nč ne delaš na tem /.../. Je potrebno kakšne stvari dodajat gor, da se to razvija, da ne stagnira. Ker če ti nč ne delaš na spletni strani, je to potem mrtva stran. Noben je niti ne povoha. Če pa so kakšne nove vsebine, potem avtomatsko z zakonom privlačnosti privlečeš ljudi, da obiskujejo to spletno stran in da kupujejo prek te (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

O problematiki nekonsistentnega izvajanja aktivnosti na internetu bo več govora v nadaljevanju. Konec koncev je pomembno, da se sogovorniki zavedajo, da je neuspeh v veliki meri rezultat njihove nepripravljenosti vlagati v razvoj tega področja: »V bistvu kakšne prodaje s te strani ne beležmo /.../, ampak to pa zato, ker tudi nč ne vlagamo, ker tud nismo delal na tem, da bi se tukaj kej poznal« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012).

Med sogovorniki, ki kot učinek uvedbe e-trgovanja in e-marketinga ne beležijo znatno povečanje prodaje, izstopa kot ena prevladujočih prednosti uvedbe povečanje prepoznavnosti: »Naša želja je zgraditi prepoznavnost znamke preko TV-kanalov, to pa terja finančna sredstva, katera imamo kot mlado, majhno podjetje zaenkrat še omejena. Podoben efekt smo poskušali doseči preko interneta« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »Ja, pa tud zaradi večje prepoznavnosti, pa tok razviti se ne moremo več privoščiti, da je ne bi imeli« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

Sogovorniki se nadalje strinjajo o prednosti enostavnega in relativno poceni pridobivanja novih strank s pomočjo e-trgovine in e-marketinga: »Ja, sigurn, glede na to, da nimamo pokritga celga sveta, je tud fajn, da nas pač na ta način najdejo. Sigurn smo par strank dobil tud prek tega, da so nas na spletu najdl« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »/.../ v bistvu je to najlažji način, kako pridit do kupca« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Žal je le eden izmed sogovornikov izpostavil eno najpomembnejših prednosti interneta pred drugimi mediji, to je »*feedback*« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012) oziroma možnost enostavnega in takojšnjega merjenja ter analize vseh marketinških aktivnosti na internetu. Internet namreč omogoča »marketing, temelječ na uspešnosti«, kar prinaša hitre povratne informacije o učinkovitosti marketinških aktivnosti (Peterson v Burke 1997, 354). Slednja velja za eno tradicionalnih prednosti uvedbe e-poslovanja za podjetja, saj lahko le-ta na dnevni bazi ali celo vsako uro testirajo in prilagajajo ponudbe ter si tako povečajo možnosti za uspešno poslovanje. Analiza intervjujev je pokazala, da v veliki večini sogovorniki poznajo le splošno znane prednosti e-poslovanja (kot je enostavnejše in hitrejše komuniciranje in poslovanje) ter da je poznavanje tistih 'razlikovalnih' in najbolj obetajočih priložnosti interneta pomanjkljivo.

Eden izmed sogovornikov je opozoril še na izjemen pomen interneta za neposredno komuniciranje s strankami brez posrednikov: »V bistvu zadnje čase smo se začel bolj ukvarjat s tem, direktno s kupci. Mogoče za to, da ne prepuščaš več toliko drugim, da delajo zate, ampak poskušaš sam servisirati stranke. Kakor se tebi zdi pravilno« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Lahko mi direktno komuniciramo s strankami. Torej ne bomo več drugim govoril, kak naj delajo, ampak bomo sami to naredili« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). Slednje je izjemno pomembno predvsem za mala podjetja, saj lahko s pomočjo interneta neposredno nadzirajo, kaj in še pomembneje, kako bo sporočeno strankam. Kot sta ugotovila Huang in Tsai (2011, 104), mala podjetja pri uvajanju e-marketinga kot prednost zelo visoko uvrščajo neposredno interakcijo, ki vključuje neposreden kontakt s strankami, nudenje spletne podpore strankam ter upravljanje z informacijami o strankah.

Ne nazadnje pa med sogovorniki prevladuje široko strinjanje o tem, da internet omogoča hitrejše in enostavnejše komuniciranje in poslovanje, s pomočjo katerega lahko relativno poceni zajameš velik obseg ljudi ter poskrbiš za natančno, privlačno in ažurirano predstavitev podjetja, proizvodov in storitev.

Kar se tiče samega izvajanja marketinških aktivnosti na internetu pa vsi sogovorniki prepuščajo vsaj 'tehnični' del izvedbe drugim podjetjem oziroma zunanjim izvajalcem. Ponavlja se vzorec, da sami na spletnih straneh popravljajo in osvežujejo le minimalne vsebinske zadeve. Posodabljanje spletnih strani in trgovin, da ne govorimo o vodenju

oglaševalskih kampanj na internetu, pa je v rokah podjetij, ki so specializirana za posamezna področja: »Kar se tiče teh zapletenih programskih jezikov, še vedno Optiweb, ker nam tudi optimizirajo, da smo na googlu višje uvrščeni v tej smeri. Drugače pa za sproti, recimo dodajanje artiklov, osveževanje zaloge, sem pa jaz« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Se pravi tehnični del, kako pa to izvest, pa imamo mi drugo firmo. Se pravi, kako bomo mi nekaj uvrstil na neko pozicijo na internetu, za to pa skrbijo drugi« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Nikakor ne smemo spregledati dejstva, da lahko za večino malih podjetij izvajanje e-trgovanja in e-marketinga predstavlja veliko finančno breme, pa tudi breme z vidika časa in znanja zaposlenih. Prav zato je zunanje izvajanje teh dejavnosti zelo priročna (vendar tudi ne najbolj optimalna) rešitev za mala podjetja. Na to je opozoril tudi eden izmed sogovornikov: »Zdej ... problem je recimo, kar bi lhka bil problem teh novih podjetij, če nisi sam sposoben narediti tega, je pač potrebna določena investicija. In če ni potem nekega efekta od tega, je lahko marsikaj narobe, zdej v samem začetku lahko firma tudi propade« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).

Slednja ugotovitev je v skladu z ugotovitvijo Sulčičeve (2008, 351), da je zlasti za mikro podjetja značilna predaja podpore informacijske funkcije zunanjim izvajalcem. Samo 6,9 % mikro podjetij zaposluje strokovnjake za IKT. Kot je razkrila analiza intervjujev, pa vsi sogovorniki storitve e-marketinga predajajo v izvajanje zunanjim izvajalcem (»*outsourcing*«).

5.2.2 Omejenost uporabe interneta v marketinške namene

Od 494 malih podjetij s seznama regijskih gazel 2012 jih ima dobrih 62 % lastno spletno stran. Na prvi pogled se zdi številka obetajoča, druga plat medalje pa je funkcija teh spletnih strani. Kot je pokazala analiza intervjujev, je velika večina spletnih strani namenjenih zgolj predstavitvi podjetja, proizvodov in storitev. Sogovorniki kot ključni namen spletne strani navajajo: »Ta naša spletna stran je bolj predstavitvena« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012). »Se mi zdi, da bo počas mela že skor vsaka trgovina svojo e-predstavitveno stran, če ne e-trgovino« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »V bistvu je že nuja. Če drugega ne, vsaj da imaš gor predstavitev podjetja, kje se te da dobiti, kje imaš lokacijo, svoje kontaktne podatke. Da maš to, je že kr plus« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Ja, kot prvo mi največ

poslujemo s tujino. Potem nas velikokrat sprašujejo za kakšne stvari, podatke o podjetju, tud matična, davčna ..., pa jim povemo stran in imajo čisto vse gor. Tko gre vse mal lažje pa hitreje« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

Visok odstotek podjetij, ki imajo lastno spletno stran, pogosto zasenči dejstvo, da te strani nudijo le osnovne predstavitvene podatke o podjetjih. Običajno vključujejo kratko predstavitev podjetja ter kontaktno telefonsko številko in elektronski naslov. Na predstavitveno naravo spletne prisotnosti podjetij opozarjata Lesjak in Sulčič (2003), ki sta ugotovila, da je skupina podjetij, ki so uvedla spletne rešitve, ki ne podpirajo odnosov z uporabniki in se v večini osredotočajo le na predstavitev na spletu, največja.

Nasprotno pa je uporaba interneta za oglaševanje zelo omejena, kar je razvidno iz odgovorov intervjuvancev: »Nismo tok delal na tem marketingu, da bi nas reklamiral drugje« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Ne, /.../ smo naredili neke reklamne akcije, recimo enomesečne, dvomesečne, kjer vam na prvi strani recimo vrže ven naš izdelek, ne. To, no, tega se mal poslužujemo, drugač pa ne« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013). »Ker če bi recimo objavili v medijih, bi imeli preveč polno in to nima niti efekta /.../. Ne, ker mi smo taka dejavnost, da nam ni v interesu neko trženje, ker mi smo razvojniki« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012).

Še bolj presenetljivo pa je, da nekateri izmed sogovornikov (internetnemu) oglaševanju ne pripisujejo nobenega pomena: »Da bi pa še kej bolj, da bi oglaševal, to pa ne, oglaševanje nam ne bo pomagalo. Če ne delaš dobr, to nč ne pomen« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

V skladu s štirifaznim modelom uvajanja e-trgovanja v malih podjetjih (Daniel in drugi 2002, 260) gre v prvi fazi za podjetja (tako imenovane razvijalce), ki so na samem začetku uvajanja storitev e-trgovanja. Ključno področje razvoja aktivnosti v prvi fazi je med drugim uporaba spleta za oglaševanje. Poleg tega je ena od ključnih zaznanih prednosti uvedbe e-marketinga v malih podjetjih prav oglaševanje na več trgih po nižjih stroških (McCue v Gilmore in drugi 2007, 236). Vendar analiza intervjujev razkriva, da slovenska mala podjetja ne izkoriščajo te prednosti v zadostni meri ter da so še v začetni fazi uporabe interneta za oglaševanje.

Le eden izmed sogovornikov opozarja na konkretne prednosti, ki jih prinaša internet na področju oglaševanja: »To so: točno ciljane grupe ljudi se da zajet, recimo reklama na

televiziji ali časopisu, vsi ki gledajo televizijo, tle se pa točno da grupirat, točno za koga je, za skupine, recimo moški stari od 18 do 56. Da se grupirat, torej ciljano, časovno, kdaj je kdo. Torej te prednosti sigurno so« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Kar se tiče samega e-trgovanja pa je analiza intervjujev pokazala zlasti dve stvari: da prek e-trgovin prodajo razmeroma malo in da ne poznajo in ne uporabljajo orodij, ki jih njihove lastne e-trgovine omogočajo. Začela bom z nerazvitostjo e-trgovanja, kakor je razbrati iz mnenj sogovornikov: »V bistvu kakšne prodaje s te strani ne beležmo, imeli smo samo dva nakupa tako da ... Zdej kakšnih večjih prednosti ne vidimo, razen sej pravm, da se pojavljamo na internetu« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012). »Drugače imamo mi v glavnem B2B prodajo in bolj malo poslujemo preko spletne strani. Mi imamo pretežno projektno izdelavo in nimamo toliko tipskih izdelkov. In to pomeni, da je težko pridobivat nove stranke preko elektronskega vira« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012). »Težko, nekak težko verjamem, da bi to šlo. Ne vidm, da bi nekdo ... v bistvu taka stvar je bolj za fizične osebe. Fizične osebe pa zlo malkrat naročijo kej« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

Še bolj zaskrbljujoče pa je, da intervjuvanci ne poznajo možnosti, ki jih ponuja njihova spletna stran, kaj šele, kako slednje uporabljati in izkoriščati: »Ok, tuki bom izpadla bolj ... res nisem slišala o tem, da jih imamo (*možnost prijave na e-novice*). Zdej ne vem /.../ Možno. Možno, tko da, ja. No, evo, to je neki, kar sploh nisem vedla, da mam, očitno nismo dobr izkoristil vseh kanalov« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »Ja, to je pač – vse strani so večinoma tko narejene, in to je bla ena od stvari, ki je v bistvu prišla zraven (*možnost prijavljenega uporabnika*). Zato smo jo tudi obdržal, da bi pa kej prav delal na tem, to pa ne. Nimamo nikogar prijavljenega« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012). »Ta obrazec (*obrazec za spletno naročilo storitve*) je tko, večina od transportnih podjetjih jih ma gor, pa ne vem če kirmu to laufa« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

Kot ugotavlja eden izmed sogovornikov, je e-trgovina še mlada in v fazi testiranja, tako da težko predvidevajo, kaj bo s slednjo v prihodnje: »Sej pravim, ne morem nič zatrditi, ker smo glede tega še mladi /.../. Zaenkrat zgleda, da se bo e-trgovina kr obdržala. Na začetku se je testiralo in se je sicer neki vložilo, pa če ne bo, ne bo, ampak zgleda, da se bo kr obdržala« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012).

Če povzamem odgovore in mnenja sogovornikov, je e-trgovanje (in e-marketing) v slovenskih malih podjetjih še vedno v povojih: spletne strani uporabljajo predvsem v namen predstavitve; internet še vedno služi prvenstveno za komunikacijo preko e-pošte; oglaševanje se šele razvija (izvajajo ga druga podjetja v njihovem imenu); e-trgovine pa imajo, vendar jih ne znajo izkoristiti na način, da bi se to poznalo na povečanju prodaje iz tega vira.

Nerazvitost neposredne e-prodaje preko nakupne košarice potrjuje tudi raziskava RIS (Vehovar in drugi 2003, 2–3), ki ugotavlja, da to storitev navaja le 6 % podjetij, ki uporabljajo internet. Tudi v primeru regijskih gazel 2012 sem ugotovila, da ima le 5,5 % malih podjetij e-trgovino. Da so elektronske transakcije v malih podjetjih še vedno v povojih, ugotavljata tudi Santarelli in D'Altri na primeru italijanskih malih podjetij. Od podjetij, ki pa so že uvedla e-trgovanje, jih le manj kot 6 % ustvari več kot 50 % celotne prodaje prek tega marketinškega kanala (Santarelli in D'Altri 2003, 273).

Relativno nizka uporaba in izkoriščanje prednosti, ki jih omogočata e-trgovanje in e-marketing, je lahko posledica neustreznega razumevanja možnih in dejanskih ekonomskih učinkov uvajanja in uporabe e-poslovanja ter pomanjkanja ustreznih ekonomskih in finančnih analiz uvajanja in uporabe e-poslovanja (Lesjak in Sulčič 2003).

5.2.3 Skrb za ohranjanje strank

Glede vprašanja vzdrževanja odnosov s strankami s pomočjo interneta so si sogovorniki soglasni, namreč zelo razširjeno je obveščanje strank preko e-novic. Večina sogovornikov pojasnjuje, da imajo lastno bazo strank, kamor periodično pošiljajo 'e-mailing' akcije z novičkami in posebnimi ponudbami: »Tak da to je bla vključena možnost, da jim pošiljamo obvestila, te mejlinge, ampak zdaj v bistvu bolj intenzivno delamo na tem. Tako da bomo vsem tistim, ki želijo prejeti e-obvestila, pošiljal kakšne ugodne pakete, ker v bistvu e-mail je tisti, ki je nam pomemben, če želimo še v prihodnje imeti nek kontakt s stranko« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Imamo mailing akcije, ampak to je tko, to je usmerjeno. Ni tko, da bi mi vsem v Sloveniji pošiljal, ampak mam tako mailing akcijo, da s tistimi partnerji, s katerimi že delamo /.../ njim pošljemo na vsake dva, tri dni« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013). »Mailing list. Sicer zdaj ne vem, kok se tega poslužujemo, ker se trudimo, da nismo vsiljivi« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Le eden izmed sogovornikov razkrije, da podatkov o strankah sploh ne zbirajo ter da ne pošiljajo nobenih e-obvestil: »Tega pa spet mi nimamo /.../. Niti nimamo seznama strank ali kakšnih mailov, kamor bi pošiljali obvestila, kakšne novice« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012).

Med sogovorniki prevladuje široko strinjanje o vsiljivosti 'e-mailingov'. Slednji poudarjajo potrebo po tem, da se podjetja trudijo biti nevsiljiva oziroma da skušajo najti pravo pogostost pošiljanja ter mero med pošiljanjem informacij z vrednostjo in »nepomembnimi reklamami«: »/.../ se trudimo, da nismo vsiljivi. Ker zdej, kar se dogaja, je, da te nekdo bombardira vsak dan z neko novo ponudbo, ki te tudi počasi več ne zanima« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013). »Je pa že preveč agresiven. To mi pa ni več všeč, dejansko že brišem take zadeve, ker mi je preagresiven, ker vsak dan dobiš, pri meni dotično, po 80 do 100 nekih ponudb in mi je to vse skup neosebno. Ne sam neosebno, poplava je tega in nima več vrednosti /.../. Se mi zdi, da si prezasut s stvarmi, ki so popolnoma nepomembne, ki so same neke reklame« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012).

Poleg pošiljanja elektronskih obvestil je zelo pogosto vzdrževanje odnosov s strankami prek socialnih omrežij, kot sta facebook in twitter, ki jih nekateri izmed sogovornikov uporabljajo za mnogo več kot le za vzdrževanje stikov. Uporabljajo jih namreč tudi za izvajanje raziskav in povečevanje prodaje:

Ja, na primer tudi na facebooku smo od aprila letošnjega leta, twitter pa tudi youtube /.../. In smo tudi zelo veseli na rezultate, zelo dober odziv je, število uporabnikov se večja, odzivnost je dobra, pa ogromno enih anket (če me sprašujete po dodani vrednosti tega). Tržne raziskave vemo, koliko stanejo. In sedaj imamo en kup enih takih podatkov, spletnih anket. Če so prava vprašanja, da so smiselna, konstruktivno zastavljena, si lahko tudi podatke od tržne analitike, priklic, percepcija ... sestaviš sam. Dolgoročno stroškovno je učinkovito (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

»Smo šli na facebook, smo šli na twitter. Smo prav zaposlili človeka, ki se ukvarja s tem, ureja te spletne portale. Mi nimamo tukaj časa se s tem ukvarjat, tako da je to še dodaten plus, da ljudje vidijo, da obstajamo /.../. Ampak se je zelo izkazalo. Mislim, da je ta fant pri nas bil od marca, mogoče mal pred marcem letos pa je iz 400 poskočil skor že na 3000 všečkov. Kar je za moje pojme ogromno« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Facebook stran mam, profil, odgovarjamo, imamo te neke svoje prijatelje, tako da tudi preko tega /.../. Je to eno orodje, ki ga ne moremo zanemarit. Ni pa to neka stvar, da bi reku, to je pa zdej wow. Tak občutek mam, no /.../. To smo poskušali meriti, ampak tle so zelo mali rezultati okol tega. Kdo gre potem preko tega na našo internetno stran, je tle zelo, zelo majhen procent« (Intervjuvanec

10, 4. januar 2013). Kakorkoli, na osnovi razširjene uporabe določenih internetnih orodij (kot je obveščanje prek e-mailing baze in uporaba socialnih omrežij) ne smemo sklepati o vpetosti malih podjetij v e-poslovni model ali o konkuriranju na tej osnovi.

Glede vprašanja o prizadevanjih za ohranitev strank pa so si sogovorniki soglasni. V največji meri navajajo posebne popuste za prijavljene uporabnike oziroma člane: »Bonuse v smisli rabata za nadaljnjo prodajo, popuste na količino, tko da, ja. Pa vsakem, tud fizičnim osebam, ki pokličejo, damo 5 %. Ker se zavedamo, kak so cajti. Produkt ni najbolj pocen. Tko da nekak stimuliramo, tudi z brezplačno poštnino« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012).

Imamo tudi določene bone, ugodnosti za povratnike. Se pravi vsak, ki naroči, dobi bon za 5 evrov pri nakupu nad 30 evrov potem za naslednji nakup. Čigar prednost je pa, da moraš biti registrirani uporabnik, da lahko uporabiš, da vpišeš noter tisto kodo in ti odbije tistih 5 evrov. Ne moreš biti samo gost pa uporabiti to kodo. Potem če se vrneš, in si porabil tistih 5, ti damo pri naslednjem nakupu 10, pri nakupu nad 50. Pa tako naprej, pač malo stimulacije, da se kupci vrnejo (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012).

»Ko stranka naroči, je popust 7 %. Če se pa včlani v klub, je 17 % popust, to je ena od stvari. Potem kakšne vsebine, ki bodo dostopne samo članom« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).
»Drugo pa, za kar se uporabljajo vse te stvari, ali je nekdo prijavljen ali ni: da se recimo nekoga nagradit, če je bil večkrat isti kupec, to je eden od vidikov /.../. Al preko cenovnega al pa določene nagrade, ki so ... vedno nagradiš nekoga, ali da se mu brezplačno opere avto al se mu daje rokavice, neka malenkost, pozornost, da se te spomne« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Kljub prevladujočemu poudarku na cenovnih spodbudah in nagradah za ponovne kupce se sogovorniki dobro zavedajo, da odnos ne sme ostati samo na tej ravni oziroma da je za zadovoljstvo in ponoven nakup potrebno veliko več:

Torej da ne bo zdej vse na tej razini, da je samo 17 % popust in aj čao. In če na tak način komuniciraš s stranko, ti potem dlje časa ostane neki v spominu /.../. In kadar govorimo z ljudmi, in govorimo, kadar iščejo kakšno knjigo, karkoli jih zanima, kar je s področja duhovnosti, da se na nas obrnejo. To je ta krog storitev, ki je izven tistga okvira, da pač kupiš knjigo in greš, čao ne, ampak je še zraven ena cela zgodba (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

»Ker bistvo vsega posla je pa, da morta bit na koncu obadva zadovoljna. Takrat je ta varianta, da bo ta kupec oziroma potencialni kupec še prišel oziroma da vas bo priporočil naprej« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013). »Delamo tako na tem zaupanju, pa kvaliteti« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

Zgolj popusti in bonusi niso dovolj za ohranitev stranke. Zaupanje je bistvena komponenta uspešnega odnosa še posebej v spletnih okoljih, kjer ima potrošnik malo opredmetenih in preverljivih pokazateljev ponudnikovih zmogljivosti in namenov (Urban in drugi v Chao in drugi 2009, 498). Zato je pomembno, da se vodje/lastniki malih podjetij zavedajo, da brez kvalitetne storitve in na zaupanju temelječega odnosa s stranko tudi ne bodo dosegli njihovega zadovoljstva in posledično tudi ne ponovnega obiska njihove e-trgovine.

Intervjuvancem slednje spoznanje ni popolnoma tuje, saj med njimi prevladuje široko strinjanje o neprecenljivosti osebnega oziroma fizičnega kontakta s stranko. Tako poskrbijo za redne obiske poslovnih partnerjev, za sestanek s stranko ali vsaj za svetovanje in pogovor prek telefonskega klica: »Ampak eno z drugim je povezano, ne morš zdej uzet sam internet pa rečt ful je prednosti, če maš spletno prodajo. Kombinacija internetne prodaje s telefonskimi klici, z osebnimi stiki. To vpliva na celo sliko. To je ena od komponent, ni pa vse /.../. Določene stvari zdaj lahk urediš tko. Ampak nikakor pa nisem za to, da to elektronsko poslovanje nadomesti osebni kontakt« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Kupcu je treba pokazat zadevo, ker brez tega se zelo težko pride do posla. Zaradi tega prakticiramo osebne stike /.../. Js mislim, da bo sčasoma, ja seveda bo tega vedno več, ampak mislim, da bo sčasoma to ljudem tud malo presedlo in bo v ospredju osebni stik« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013). »Ampak verjetno bo šel trend tud v to smer, da se bodo ljudje učili samo preko računalnikov, ampak vidimo, da je fizični stik z osebo še vedno ključnega pomena« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012). »Če hočeš imeti uspešno stran, ti to istočasno potem predstavlja tudi strošek, ki ga običajno nimaš, če si bolj na osebni ravni s strankami« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012). »Je bilo opaziti ta trend, da so bili ljudje usmerjeni, da gre vse preko elektronske pošte, ampak se mi zdi, da čedalje bolj prehaja nazaj na ta fizični stik, se pravi al z nekom, da se pogovarjaš. Če lahko nekoga nekaj vprašaš, je bistveno lažji« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Sogovorniki sicer internetu priznavajo pomembno vlogo, vendar kot komponento, kot en del zaokrožene zgodbe, ki mora poleg elektronskih poti za vzdrževanje odnosa in prodajo vključevati tudi odnos s stranko na osebni, fizični ravni.

5.2.4 Problematika ocenjevanja ekonomskih učinkov uvedbe e-trgovanja/e-marketinga

Med sogovorniki nikakor ni zaslediti soglasja o ekonomskih oziroma finančnih učinkih uvedbe e-trgovanja in e-marketinga. Eni beležijo relativno rast prodaje iz internetnih virov, spet drugi ocenjujejo odstotek rasti prodaje kot zanemarljiv.

Čeprav je glede na mnenja sogovornikov rast prihodkov od prodaje kot posledica uvedbe e-trgovanja in e-marketinga bolj izjema kot pravilo, je tudi nekaj takih, ki beležijo konstantno rast, ki jo generira e-trgovina: »Raste. Raste iz tedna v teden /.../. Ti odstotki rastejo, ne dvoštevilično, ampak enoštevilično na mesečnem nivoju. So pa lahko po moji oceni risky. Kakor hitro rastejo, lahko tudi padejo. Internet pač dovoljuje in eno in drugo stran« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012). »Po tej statistiki narašča vse skupaj in v bistvu z naročili s spleta smo zadovoljni /.../. Internet prodaja nam zdaj par mesecev konstantno raste, smo konstanto prisotni« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Posledice. Jah, povečanje prodaje, to je najbolj osnovna« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Na drugi strani pa je veliko več sogovornikov, ki poročajo o nizkem oziroma zanemarljivem vplivu uvedbe e-poslovanja in e-trgovine na izboljšanje kazalnikov finančne uspešnosti: »Na sam procent ne. Je tok, ne vem, par procentov, tko da težko govorimo, da ima kak dobrobit« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »V bistvu kakšne prodaje s te strani ne beležimo /.../, ampak to pa zato, ker tudi nič ne vlagamo, ker tud nismo delal na tem, da bi se tukaj kej poznal« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012). »Verjetno manj. Ker nismo bili tako aktivni na tem segmentu. Stran je gor, ampak se pojavlja samo v določenih iskanjih« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012). »V bistvu pri nas tukaj ni neke velike razlike, če bi ostali samo na klasičnem poslovanju ali na elektronskem. Ker še vedno bi vsi naši partnerji bi mi v kakšni drugi obliki dobivali njihova naročila« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013). »V bistvu ne« (Intervjuvanec 8, 22. januar 2013).

In ne samo to. Eden izmed sogovornikov pojasnjuje, da zaradi finančnih omejitev oziroma zaradi strahu pred prevelikimi vlaganji, ki se ne bi obnesla, sploh ne vlagajo v e-trgovino in e-marketing: »Ampak že takrat, ko smo to uvedl, nismo pričakoval neke ... prodaje na tem področju. Smo vedl, da bo to bolj predstavitvene narave in nismo vlagal nobenih sredstev v

to. Niti v marketing oziroma v karkoli ...« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012). »Mislim, to je čisto druge vrste prodaja, v bistvu sej pravim, glede na to, da je tako malo tega, nam je nesmiselno vlagati v ta del« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012).

Če povzamem mnenja sogovornikov, jih večina ne beleži opaznih ekonomskih oziroma finančnih učinkov uvedbe e-trgovanja in e-marketinga. Eden od vzrokov za tako stanje, kot navajajo nekateri intervjuvanci, je lahko tudi v tem, da ne delajo na tem oziroma ne vlagajo, da bi se slednje lahko spremenilo: »Ker nismo bili tako aktivni na tem segmentu« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012). »/.../, ampak to pa zato, ker tudi nič ne vlagamo, ker tudi nismo delali na tem, da bi se tukaj kaj poznalo« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012).

Slednja ugotovitev je v skladu s starejšimi ugotovitvami Lesjaka in Sulčičeve (2003), ki ugotavljata, da slovenska podjetja v večini svoje prihodke, ki izhajajo neposredno iz e-poslovanja, ocenjujejo kot zanemarljive. To pa ne velja samo v primeru slovenskih podjetij. Raziskava Variana (v Lesjak in Sulčič 2003, 28), ki je proučevala vpliv e-poslovanja na zasluge in stroške v podjetjih iz ZDA, Francije, Nemčije in Velike Britanije, je pokazala, da od vključenih podjetij kar petina ne vidi nobene koristi od investicij v e-poslovanje. Po drugi strani Ching in Ellis (v Gilmore in drugi 2007, 238) opozarjata, da MSP na spletu sicer beležijo precej povpraševanj, a zelo majhen delež le-teh se pretvori v popolna/zaključena naročila. Pomembna dejavnika, ki vplivata na takšno stanje, kot ugotavljajo tudi nekateri izmed sogovornikov, sta:

1. pomanjkanje konsistentnega in dolgoročnega testiranja oziroma eksperimentiranja ter
2. pomanjkanje programov za natančnejše merjenje in analize.

Na področju uvajanja in uporabe e-trgovanja in e-marketinga je potreben dolgoročen pogled. Prav internet omogoča skorajda nešteto možnosti za merjenje, testiranje in analiziranje tako rekoč na urni bazi. Pomembno je, da so podjetja vztrajna ter da ne obupajo po prvem poskusu, kot opozarja eden izmed sogovornikov: »Dostokrat ljudje rečejo, zdaj bom pa šou enkrat gor in mislijo, da bodo rezultati, zdaj pa če jih ni, pa obupajo. Internet je definitivno komunikacija na dolgi rok« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

Slednje je pomembno predvsem zaradi dejstva, da mnoga podjetja odnehajo z izvajanjem e-trgovanja in e-marketinga zaradi neuspeha v kratkem obdobju eksperimentiranja (Salleh in

drugi 2012, 69). Nadalje je izjemno pomembno, da se vsebine in aktivnosti na spletu nenehno nadgrajujejo in prilagajajo željam strank:

Potem pa ko smo štartal s 1. 10., se v bistvu odpirajo nove in nove stvari. Ker tuki so možnosti, morš skoz nadgrajevat. Ni tko, da daš neko aplikacijo gor in potem to to je in nč ne delaš na tem. V bistvu je še treba vse skomunicirat strankam. Tudi ko komuniciraš s strankami, vidiš, še po čem se pojavi potreba, kaj je potrebno še dodat, kakšne ugodne pakete pripraviti, ali pa recimo, kakšne stvari dodajati gor, da se to razvija, da ne stagnira. Ker če ti nč ne delaš na spletni strani, je to potem mrtva stran. Noben je niti ne povoha. Če pa so kakšne nove vsebine, potem avtomatsko z zakonom privlačnosti privlečeš ljudi, da obiskujejo to spletno stran in da kupujejo prek te (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

Skratka, podjetja lahko prav na internetu vsako marketinško aktivnost testirajo in optimizirajo. Tudi na področju uporabe e-poslovanja, e-trgovanja in e-marketinga bi morala podjetja izkoristiti svoje specifične prednosti, ki jih omogoča prav njihova majhnost. Ravno zaradi te namreč veljajo za bolj fleksibilna in prilagodljiva v smislu hitrosti odzivanja kot večje organizacije (Tagliavini in drugi v Harrigan in drugi 2009, 444). Le eden izmed sogovornikov opozarja:

Mislim, da je naša največja prednost v tem, da smo majhni. In to pomeni tudi, da smo odzivni. Zelo hitro se odzovemo na določene želje strank. Takoj, ko govorimo o večjih firmah na našem področju, je enostavno preveč nivojev odločanja, preden pride do neke odločitve, da se bo nekaj naredilo, so leta mimo. Pri nas pa recimo, če vidimo, mogoče ima samo ena stranka določeno zahtevo, kaj bi še mela v softwaru, pa pač ocenimo, da bi to bilo lahko tudi za druge aktualno, lahko to zelo hitro tudi naredimo (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).

Če bi podjetja z načrtnim pristopom povezala svojo prilagodljivost in hitro odzivnost z možnostmi testiranja in istočasnega prilagajanja ponudb, ki jih omogoča internet, bi lahko z veliko večjo verjetnostjo pričakovala izboljšanje kazalnikov finančne uspešnosti. Prav tukaj pa se pojavi naslednji problem, to je ocenjevanje oziroma merjenje finančnih učinkov uvedbe in uporabe e-trgovanja in e-marketinga. V tem vprašanju so si sogovorniki soglasni: »Aja, če bi fizično videli, če je boljše ... vsekakor je boljše /.../. Prav merimo ne« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Tako da tole zelo težko komentiramo, koliko je tukaj ekonomskega učinka« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013). »Ta program, ki ga imamo, nam zaenkrat ne omogoča neke avtomatizacije /.../, ampak nimamo pa zdle nekega orodja, da bi prav natančno delal analizo, iz katerega vira in kaj je tisto, kar je najbolj vplival« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Tko da, direkt težko merimo, indirektn vpliv pa obstaja. Da te vidiš in si te zapomnejo /.../. Za izdelke lastne proizvodnje pa lahko merimo samo peš, na roko. Zato, ker je treba dati vsakem individualno ponudbo in pol na podlagi tega kupijo, ali pa ne« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »Ne, ne. To pa ne merimo na ta način, ker bolj delamo s tistimi ključnimi

strankami in do zdaj nismo bili osredotočeni na pridobivanje novega prometa« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012).

Pomanjkanje ustreznih ekonomskih in finančnih analiz uvajanja in uporabe e-poslovanja je ena od najbolj izstopajočih značilnosti e-poslovanja v slovenskih malih podjetjih, kot sta ugotovila že Lesjak in Sulčič (2003). Tudi v primeru podjetij iz tujine je kar 63 % anketiranih podjetij izjavilo, da nimajo formalnih postopkov za ugotavljanje učinkov investicij v IKT (Varian v Lesjak in Sulčič 2003, 28).

Zaznani relativno nizki ekonomski učinki uvedbe e-poslovanja ter pomanjkanje metod in programov za ocenjevanje le-teh so lahko eden ključnih razlogov, zaradi katerih se marsikatero podjetje obotavlja pri odločitvi za uvedbo e-poslovanja. Velja, da mnoga mala podjetja ne želijo sodelovati v e-trgovanju, ker preprosto niso prepričana o njegovih dejanskih prednostih (Salleh in drugi 2012, 69). Še več, Poon in Swatman (v Gilmore in drugi 2007, 238) sta ugotovila, da je prav (neznaten) delež spletne prodaje eden ključnih dejavnikov, ki odvrča mala podjetja od uvajanja interneta in e-marketinga. Prav slednje je razvidno iz mnenja enega izmed sogovornikov: »Sej so to v redu zadeve, ampak smo s časom vidl, da je tok mal izplena, v bistvu skoraj nič, da nekaj več pozornosti temu posvečat zaenkrat ne. Morbit se bo to v prihodnosti spremenilo /.../« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).

Kot opozarja Varian (v Lesjak in Sulčič 2003, 28) pa se kljub splošnemu pomanjkanju mehanizmov za merjenje učinkov uvedbe e-poslovanja lahko ekonomski učinki kažejo na povečevanju prihodkov in zniževanju stroškov. Zavedanje o tem je izjemno pomembno prav za mikro in mala podjetja, ki še premišljajo o donosnosti investicije v uvedbo e-poslovanja.

5.2.5 Nizka stopnja poznavanja e-trgovanja/e-marketinga s strani vodij marketinga

Glede vprašanja o razumevanju konceptov e-poslovanja, e-trgovanja in e-marketinga so si sogovorniki bolj ali manj enotni v smislu, da nimajo ustreznega razumevanja konceptov. Odgovori segajo od popolnega nepoznavanja, do zelo skopih in splošnih opredelitev ter najpogosteje zamenjavanja enega pojma z drugim: »V smislu? /.../ Ne, sigurn je razlika, sam ne morm, zdej pr nas iz prakse ... Zdej, kako ... sem se zgubila« (Intervjuvanec 1, 9. oktober

2012). (*»Kako pa vi razumete elektronsko poslovanje?«*) »E-trgovina? Pač približevanje trgovine na dom /.../. E-marketing je verjetno bolj spletno oglaševanje. Razlika ni, je pa povezava. Predvsem s pomočjo e-marketinga prideš do uspešne e-trgovine« (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012). »Elektronsko poslovanje mislimo na vseh nivojih, elektronsko pošiljanje sporočil, recimo elektronsko plačevanje, bančno sodelovanje elektronsko, skratka vse, kar gre preko računalnika, interneta ...« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012). »Phuuu /.../. Čist najbolj osnova razlaga je pač, da nimamo več gor papirja, ampak da je vse v elektronski obliki, se določene stvari lahko zelo poenostavi« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013). »E-poslovanje v smislu ... e-nakupa« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). »Se pravi e-marketing je vse okol tega, kar dejansko se oglašuje preko spleta« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Le eden od sogovornikov je navedel bolj natančno opredelitev koncepta e-poslovanje: »V našem jeziku to pomeni, da se lahko nekdo naroči, mi temu pravimo »book online«, si torej rezervira svoj termin online« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

Poleg neustreznega razumevanja in zamenjavanja pojmov med seboj se skozi vse intervjuje ponavlja enačenje e-marketinga z e-mail marketingom. Ob omembi e-marketinga sogovorniki samodejno pomislijo, da gre za marketing preko e-pošte in v večini primerov nato odprejo problematiko vsiljivosti e-mail marketinga: (*»Kako razumete potem sam e-marketing?«*) »Seveda da določene mailinge in te zadeve naredimo, ampak se je pokazal skozi vsa ta leta, da to ni pravi pristop v naši branži« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013). (*»Kje vidite prihodnost e-marketinga?«*) »Je pa že preveč agresiven. To mi pa ni več všeč, dejansko že brišem take zadeve, ker mi je preagresiven, ker vsak dan dobiš, pri meni dotično, po 80 do 100 nekih ponudb /.../« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012). (*»Kdaj se je pojavila potreba po e-poslovanju v vašem podjetju?«*) »Ker js sm tuki /.../ od 1. februarja lani, takrat se je že na veliko uporabljal e-mailing, tak da ne vem zdaj, verjetno že od ustanovitve« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012). (*»Kako razumete e-marketing?«*) »Tega pa spet mi nimamo, sej pravm, zarad telefonske prodaje, tko da. Niti nimamo seznama strank ali kakšnih mailov, kamor bi pošiljali obvestila, kakšne novice« (Intervjuvanec 4, 21. november 2012).

Če povzamem odgovore sogovornikov, zaključujem, da na strani vodij marketinga ni ustreznega razumevanja e-poslovanja, kar popolnoma sovпада z izsledki raziskave Lesjaka in Sulčičeve (2003).

Poleg nerazumevanja konceptov je v pogovorih z intervjuvanci vseskozi opaziti ambivalenten odnos do e-poslovanja in interneta. Po eni strani se dobro zavedajo, da je slednji za njihovo poslovanje nepogrešljiv. Po drugi strani pa sami niso najbolj privrženi elektronskim potem (»komunikacije in prodaje«) in preferirajo odnose na osebni ravni s stranko. Sogovorniki v veliki meri pojmujejo e-trgovanje/e-marketing kot »nujno zlo« za preživetje: »/.../ v bistvu je to dejansko nujno zlo, to ni več nadstandard, poslovanje brez računalnika, interneta je nemogoče« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012). »Kot nujno zlo. Pač živimo v takem času, da se ne moremo temu izogniti, ni mi pa všeč ta, ni mi všeč generalno, no, ne zagovarjam to elektronsko dopisovanje, pogovarjanje, ampak enostavno se ne moreš izognit. In hvala bogu, da obstaja ta možnost, ni zdej vse slabo, a ne« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

Na osnovi mnenj sogovornikov lahko odnos do e-poslovanja (e-trgovanja in e-marketinga) razdelim še v dve skupini, in sicer:

– nekateri izmed sogovornikov kažejo na negativen odnos: »Mi za potrebe našega podjetja ne rabimo ustvari elektronskega poslovanja« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »Da pa ne bi mogl brez njega, pa daleč od tega« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »/.../ so pa seveda lahko večji stroški za marketing, ker to ropotanje na spletni strani ti nič ne pomeni, če nimaš pozornosti strank in te morajo najprej pridit na stran. Če hočeš imeti uspešno stran, ti to istočasno potem predstavlja tudi strošek /.../« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012).

– drugi pa so nad e-poslovanjem izjemno navdušeni: »Če po pravici povem, si sploh ne znam predstavljat brez interneta poslovanja« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012). »Internet je pa ne nazadnje glede na uporabno vrednost oziroma pokritost interneta v Sloveniji, pa na število uporabnikov bom reku, nekaj, kar je celo »must have«. V Sloveniji definitivno« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

Skratka, sogovorniki so si enotni v tem, da je internet nepogrešljiv za poslovanje, vsaj z vidika, da je z njegovo pomočjo poslovanje enostavnejše in hitrejše. Sicer pa prevladuje razdvojen odnos do oblik poslovanja na internetu.

Ena izmed morebitnih negativnih plati, ki jih s sabo prinaša poslovanje na internetu, je po mnenju sogovornikov kopiranje s strani konkurence. Sogovorniki opozarjajo, da morajo biti zelo pazljivi, kaj bodo objavili na svojih spletnih straneh in e-trgovinah, saj se lahko slednje

že jutri pojavi na spletni strani konkurentov: »Lejte, tle je ogromno enga kopiranja. Zdej vedno je treba stremet, da ne kopiraš, ampak da maš vsak dan neki novga. To je bistvo vsega« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013). »Če govorimo čisto tko o teh spletnih nakupih, se pravi e-knjig, potem da ti nekdo vdre, pa da ti transkript skopira recimo, in potem e-knjigo pošlje v maile notr. Ali pa da ti pride do baze podatkov tvojih kupcev, pa jo pošlje dalje. To se dela zdej« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

Morem rečt, da žal ugotavljamo, kar se spleta tiče in kar se tudi določenih produktov, komunikacije, smo mi čisti trend maker. Oni pa so tisti, ki so sledilci, so trend takerji. Tukaj bom pa čist odkrit, naša tehnologija in know how nam omogoča naslednje, ni pa skrivnost, da če ste gledala našo spletno stran, pejte klikat še na par drugih. Sej če boste avtosteklo vtipkala, jih boste našla, al pa pod vetrobranom. Pa boste videli, da so celo citati naši. Zaenkrat tega ne preganjamo pravno, dokler je še v mejah normale (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

»Ne vidimo nekega vlkega tveganja, razen da nam kradejo certifikate, da jih ponarejajo. Ker pač neka kvazikonkurenca obstaja. Vsake tok cajt se najde kak, kokr proba nam ukradit produkt. S tem da ne dosega naše kvalitete. Treba ga je pa na trgu certificirat, če ga hočeš prodajat in pol nam kak certifikat snamejo, kako sliko ukradejo« (Intervjuvanec 1, 9. oktober 2012). »Nevarnost je seveda lahko, če daš tam preveč podatkov gor, in v bistvu lažje ti potem konkurenca kopira postopek in izdelke« (Intervjuvanec 6, 29. november 2012). »To smo tudi skozi ta leta vidl, da seveda nas ljudje lahko kopirajo, ampak razvoj gre vedno in vedno naprej. In skušamo biti in to nam tudi uspeva vedno pred konkurenco na področju softwara. In tudi če bi nekdo želel narediti nekaj podobnega ali istega, bi potreboval, ne vem, 10 let recimo, da bi pršl do te iste stopnje« (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).

Eden izmed sogovornikov poudarja, da lahko obremenjenost s tem, kaj počne konkurenca, vodi do odtujitve od »lastne zgodbe« in od ljudi:

Ne gledam zdaj, kaj ima sosed ali kaj ima konkurenca, pa zdaj dejmo tud mi to. To ni naša zgodba, mi mam svojo zgodbo, vsak ma svojo zgodbo. Tak da ne padamo preveč na te fore, lej, on je pa to, pa to naredu, sej super, če se je spomnu, mi pa imamo svojo zgodbo, ki jo furamo in pač v to verjamemo, in to je naše poslanstvo. In to mi je všeč. Ker drugač si pa sam kaj, pa si tok obremenjen sam s tem, kaj un ta drug dela, da spet greš stran od ljudi (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

Intervjuvanci so pri vprašanju o tveganjih na internetu opozorili na problem enostavnega kopiranja na internetu. Zavedajo se, da je slednje ne samo možno, temveč da jih konkurenca že kopira. Vendar se s tem ne obremenjujejo, saj vidijo rešitev v nenehnem prizadevanju, da vedno ustvarjaš nekaj novega, si torej inovativen, razvojno naravnan in vedno en korak pred

konkurenco. Poleg tega pa je pomembno, da nisi preobremenjen s konkurenco, tako da lahko še naprej pišeš lastno zgodbo in ohranjaš tesne odnose s strankami.

Kljub tveganjem, ki jih lahko uporaba e-poslovanja, e-trgovanja in e-marketinga prinaša, so si sogovorniki glede vprašanja o prihodnosti e-poslovanja enotni. Soglašajo o širjenju oziroma rasti uporabe interneta, e-trgovanja in e-marketinga v poslovanju podjetij, pa tudi v družbenem življenju:

Pač tko, kot je, samo še velik, velik večje vse skupaj. Trgovina se šele zdaj počasi prilagaja na ta internet in mislim, da bo vedno več tega. Marsikdo, ki še nima spletne trgovine, je kr zastarel. Ljudje morda vidijo nek neko trgovino in si morda takrat časa zapisati kakršne koli stvari in grejo domov in pogooglejo, in če ni spletne trgovine, da si samo na bizi.si, si kar malo čuden. Se mi zdi, da bo počas mela že skor vsaka trgovina svojo e-predstavitveno stran, če ne e-trgovino. Glede na to, kje so kupci, bo tega čezdalje več (Intervjuvanec 2, 9. oktober 2012).

»Vidim ga povsod, povsod. Če se pa plastično izrazim, v eni taki napravi, s katero bomo verjetno čez 20 let delali pa čisto vse (*kaže na mobitel*). Odklepali, zaklepali stanovanje, vodili račune« (Intervjuvanec 3, 23. oktober 2012).

Obenem pa sogovorniki poudarjajo, da moramo ljudje sami postaviti mejo, do katere se bodo zadeve lahko razvijale ter da moramo ohraniti tudi tiste osebne vezi in odnose, ki jih elektronske vezi nikakor ne morejo nadomestiti:

Js jo vidim tko kot del cele zgodbe, spet ne verjamem, pač v to varianto, da bo zdaj vse ostalo samo na tem in ne bo drugač možno komunicirat z ljudmi in prodajat. To se mi zdi kot ena komponenta cele zgodbe. Je pač tko. Ljudje smo si različni, nekdo raj nakupuje prek interneta, nekdo bo rajš šel v knjigarno, nekdo v knjižnico, še zmeri so ljudje toliko razdeljeni, da vsaka prodajna pot ima svojo prodajno nišo. Sigurno se bo razvijala, sigurno bo šla naprej. Predvsem zaradi teh mlajših generacij, ki so čezdalje bolj v tem. Še zmeri pa verjamem tud v uno drugo zgodbo (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

»Ampak verjetno bo šel trend tud v to smer, da se bodo ljudje učili samo preko računalnikov, ampak vidimo, da je fizični stik z osebo še vedno ključnega pomena« (Intervjuvanec 7, 7. december 2012). »Prihodnost. Dejstvo je, da ta stvar bo šla naprej. Le do kere meje, kje se bo to ustavilo oziroma do kod bo to prišlo, je zelo težko napovedat. Ta vzpon je bil zelo, zelo nagel, ampak se mi zdi, da ni tako več, da ni ta krivulja toliko navzgor, ampak da se počasi umirjajo določene stvari« (Intervjuvanec 10, 4. januar 2013).

Kot je razvidno iz mnenj intervjuvancev, se bo uporaba internetne tehnologije v prihodnje širila, glavni fokus podjetja pa bo (p)ostalo osredotočanje na odnos z vsako posamezno stranko. Večjo osredotočenost na stranke pa lahko spodbuja prav hitro rastoča tehnologija, ki

omogoča in spodbuja aktivnosti, usmerjene k stranki kot posamezniku, in kot ugotavljata Parasuraman in Grewal (2000, 170), bo to zelo verjetno največja sila v prihodnosti, ki bo soustvarjala interakcije prodajalec – stranka.

Prav internet je tisti, ki omogoča interaktivnost in s tem boljše doseganje zadovoljstva strank. S pogostostjo interakcij med podjetjem in stranko namreč nastaja vedno bogatejši individualiziran kontekst za razvoj odnosa. Z vsako naslednjo interakcijo so potrebe stranke zadovoljene v večji meri (Peppers in Rogers v Kalyanam in McIntyre 2002, 494). Ne nazadnje pa velja, da so podjetja, ki so pri razvijanju in uvajanju tehnološke inovacije uporabniško usmerjena, praviloma tudi bolj uspešna (Peltier in drugi 2012, 426).

Mnenja sogovornikov glede prihodnosti e-poslovanja lahko povzamem z naslednjim mnenjem enega izmed sogovornikov:

Vsekakor bo čezdalji več tega. Koker gledam današnjo našo firmo, delamo na tem, da je vse v bistvu v elektronski obliki. Da je torej vse elektronsko poslovanje. Mogoče, ne vem ... Js mislim, da bo sčasoma, ja seveda bo tega vedno več, ampak mislim, da bo sčasoma to ljudem tud malo presedlo. In bo v ospredju osebni stik.

S strankami se je potrebno sestati osebno, je potrebno, da si ti s strankami prijatelj. Ne samo na poslovnem področju. Na primer se ti pelješ čez Zagreb in pokličeš stranko, pa greš na pijačo, na kavo, karkoli. Brez tega ni nič. In če bi bilo vse samo v elektronski obliki, mislim, da ti stiki slej ko prej zamrejo potem ...

Kje se bo pa to vse skupaj končalo, pa ne vem. Glih zadnjič sem vidu nove telefone, ki se lahko prepigibajo in ... mislim, da tuki ni omejitve. Vprašanje je samo, do kam bomo mi to sami pustili, da bo vse skupaj šlo. Ker mislim, da bo na koncu še vedno prevladal osebni stik. Brez tega ne bo šlo (Intervjuvanec 9, 9. januar 2013).

5.3 Povzetek

Na podlagi analize intervjujev lahko kot ključne značilnosti e-poslovanja, e-trgovanja in e-marketinga v slovenskih malih podjetjih izpostavim naslednje:

- E-trgovine in e-marketing so še v povojih.
- Podjetja ocenjujejo relativno nizke ekonomske učinke uvedbe.
- Pomanjkanje programov za natančno merjenje in ocenjevanje učinkov uvedbe.
- Nerazumevanje konceptov in priložnosti, ki jih slednji prinašajo.

- Strinjanje o rasti uporabe internetne tehnologije v prihodnosti ob prepoznavanju potrebe po ohranjanju osebnih odnosov s strankami.

Naj dodam, da sta obseg in način uporabe e-trgovanja in e-marketinga v veliki meri odvisna od narave poslovanja ter dejavnosti podjetja. Kljub temu se postavljajo ključna vprašanja, ki bi jih morali vzeti v ozir vsi lastniki/vodje malih podjetij:

- Ali se zavedajo dejanskih prednosti, ki jih lahko prinese uspešna uvedba in uporaba e-trgovanja in e-marketinga?
- Koliko znanja imajo in ali je slednje zadostno za učinkovito izvajanje marketinških aktivnosti na internetu?
- Koliko so pripravljeni vlagati (finance, čas in izobraževanje) za dolgoročen razvoj teh področij?

Na tem mestu bi izpostavila po mojem mnenju dve najbolj problematični točki e-trgovanja in e-marketinga v slovenskih malih podjetjih, s tem da prva neposredno vpliva na drugo. Prvič: veliko, če ne večina aktivnosti podjetij na internetu temelji na predvidevanjih in ocenjevanju »na uč«, kot jasno ponazarja mnenje enega izmed sogovornikov: »To pa res nimamo in zdaj eden od razlogov je, ker nimamo takega programa /.../. Pač delaš v najboljši veri, da delaš prav in potem vidiš, da gre vse skupaj gor. Potem veš, da delaš dobr, čist tko, no« (Intervjuvanec 5, 29. oktober 2012).

Prav internetna orodja in cela vrsta zelo enostavnih in uporabniku prijaznih programov omogoča sledenje, merjenje in analizo vsakega koraka. Kot kaže analiza intervjujev, se aktivnosti na internetu zelo omejeno testirajo in zato tudi težko optimizirajo ter prinesejo rezultate.

Drugič: relativno nizko zaznavanje ekonomskih učinkov uvedbe e-trgovanja in e-marketinga odvrta druga mala podjetja, ki še premišljajo o morebitni uvedbi. Slednja imajo tako poleg običajnega opravičila, velikosti ter omejenosti virov (Garcia Garcia in Castillo Diaz 2010, 399) še dodatno opravičilo, da ne poslujejo elektronsko, in sicer neuspeh podjetij, ki so ta korak naredila.

Ne nazadnje pa je potrebno opozoriti na dejstvo, da velika večina malih podjetij prepušča večino aktivnosti IKT in e-marketinga v izvajanje drugim podjetjem. Slednje pomeni določeno finančno breme, poleg tega pa jim ne omogoča neposrednega nadzora nad donosnostjo te naložbe. Dolgoročno bi podjetja veliko več pridobila, če bi vlagala v razvoj kompetenc »znotraj hiše«. Kot trdi Drew (2003, 85), lahko notranje izvajanje podpore informacijske funkcije (in s tem povezano izvajanje e-marketinga) prinese pomembne dolgoročne prednosti prav malim podjetjem. Sicer predstavlja ta pristop določen strošek v smislu finančnih sredstev in časa, potencialna prednost pa je razvoj novih ključnih kompetenc.

Kot trdita Carson in Gilmore (2000, 3–4), predstavlja razvoj kompetenc močno marketinško orodje malih podjetij, ki lahko pomembno nadomesti inherentne omejitve malih podjetij, še posebej tiste, vezane na marketinško aktivnost. Po mnenju nekaterih avtorjev nadalje velja, da je razvoj ekspertize s področja e-poslovanja bistvenega pomena za vzdrževanje konkurenčne prednosti (v Alamro in Tarawneh 2011, 500). Kot je pa žal razvidno iz analize intervjujev in sovpada s starejšimi ugotovitvami iz literature, se mala podjetja tipično osredotočajo na ekonomsko preživetje in ustvarjanje kratkoročnih profitov ter zanemarjajo druge, bolj dolgoročne vidike (Garcia Garcia in Castillo Diaz 2010, 399).

6 Sklep

Mala podjetja se bodo odločila za uvedbo elektronskega poslovanja, če bodo prepričana, da bo donosnost naložbe preseгла stroške uvedbe in vzdrževanja. Mnoga podjetja se ne odločijo za ta korak, ker niso prepričana o dejanskih prednostih uvedbe in uporabe e-trgovanja in e-marketinga. S tega vidika je izjemno pomembno spodbujati izvedbo raziskav, ki bodo natančneje preučevale vpliv uvedbe in uporabe e-trgovanja in e-marketinga na povečanje prodaje ali na zmanjšanje stroškov. Poleg tega pa je potrebno razviti ustrezne metode oziroma orodja, ki bodo omogočila učinkovito merjenje finančnih učinkov uporabe e-poslovanja.

Tako pregled strokovnih člankov kot tudi analiza intervjujev sta pokazala, da mnoga mala podjetja odnehajo z izvajanjem e-trgovanja in e-marketinga zaradi neuspeha v kratkem obdobju eksperimentiranja. Potrebno je razviti dolgoročen pogled in konsistentnost pri

izvajanju teh aktivnosti na internetu. Ker lastniki/vodstvo malih podjetij pričakujejo zlasti očitne kratkoročne prednosti, jim je potrebno predstaviti čim več primerov dobrih praks podjetij, ki so s pomočjo e-trgovanja in e-marketinga povečala učinkovitost poslovanja. Nadalje je izjemno pomembno vlagati v izobraževanje in informiranje lastnikov/vodstva in zaposlenih glede novih zmožnosti in internetnih orodij za izvajanje e-trgovanja in e-marketinga.

Aktualno stanje uporabe interneta za izvajanje marketinških aktivnosti v slovenskih malih podjetjih ni prav optimistično. Čeprav bi se podjetja lahko s pomočjo internetne tehnologije bolj prilagodila potrebam strank ter dosegla dolgoročne odnose z »dobičkonosnimi« strankami, je uporaba interneta za trgovanje in za upravljanje odnosov s strankami še vedno v povojih. Sicer ima večina malih podjetij predstavitveno spletno stran in je med njimi razširjeno obveščanje preko elektronskih novic in socialnih omrežij, vendar predvsem za vzdrževanje stikov s strankami. Če povzamem, mala podjetja zelo omejeno izkoriščajo priložnosti, ki jih omogoča internet in oblike poslovanja na internetu.

Če želimo, da se bo uporaba e-poslovanja (e-trgovanja in e-marketinga) v malih podjetjih v prihodnje povečala, je potrebno:

- Razviti zavedanje in razumevanje na strani vodstva.
- Predstaviti čim več možnih dejanskih prednosti uvedbe ter čim več primerov dobrih praks podjetij, ki so bodisi znižala stroške ali povečala prodajo.
- Doseči »navdušenost« na strani vodstva, ki bo slednjo širila tudi med zaposlene.
- Razviti ustrezne metode in orodja, ki bodo omogočala učinkovito ocenjevanje in merjenje finančnih učinkov uvedbe in uporabe e-poslovanja.
- Spodbuditi izvajanje raziskav, ki se bodo osredotočale na vpliv in ekonomske učinke uvedbe e-trgovanja in e-marketinga na poslovanje malih podjetij.

Kako se bo v prihodnosti razvijalo področje e-poslovanja, je težko napovedati, kot je opozoril že Niels Bohr: »*Napovedovati je zelo težko, še posebej prihodnost.*«

7 Literatura

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2013. Javna objava letnih poročil gospodarskih družb in zadrug. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruga/Javna_objava?id=81 (13. marec 2013).

Alamro, Sattam in Sami A. Tarawneh. 2011. Factors Affecting E-Commerce Adoption in Jordanian SMEs. *European Journal of Scientific Research* 64 (4): 497–506.

Armstrong, Gary M. in Philip Kotler. 2004. *Marketing: an introduction*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

Berry, Leonard L. 2002. Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing* 1(1): 59–77.

Brodie, Roderick, Richard Brookes in Nicole Coviello. 2000. Relationship Marketing in Consumer Markets. V *The Oxford Textbook of Marketing*, ur. Keith Blois, 517–34. Oxford: Oxford University Press.

Burke, Raymond R. 1997. Do You See What I See? THE Future of Virtual Shopping. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(4): 352–60.

--- 2002. Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4): 411–32.

Carson, David in Audrey Gilmore. 2000. Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How'. *Journal of Marketing Theory and Practice* 8(2): 1–7.

Chao, Yu, Gin-Yuan Lee in Yung-Ching Ho. 2009. Customer Loyalty in Virtual Environments: An Empirical Study in e-Bank. *Computational Methods in Science and Engineering, Advances in Computational Science AIP Conference Proceedings* 1148, 2: 497–500.

Daniel, Elizabeth; Hugh Wilson in Andrew Myers. 2002. Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK. Towards a Stage Model. *International Small Business Journal* 20(3): 253–70.

Davis, Robert, Margo Buchanan-Oliver in Roderick Brodie. 1999. Relationship Marketing in Electronic Commerce Environments. *Journal of Information Technology* 14(3): 319–31.

Dholakia, Ruby Roy in Nir Kshetri. 2004. Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics* 23(4): 311–22.

Drew, Stephen. 2003. Strategic Uses of E-Commerce by SMEs in the East of England. *European Management Journal* 21(1): 79–88.

El-Gohary, Hatem. 2010. E-Marketing - A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science* 1(1): 214–44.

Evropska Komisija. 2009. *Podjetništvo in industrija. Povzetek osnovnih dejstev »Akta za mala podjetja« (SBA1) za leto 2009 za Slovenijo*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final-vo/sba_fact_sheet_sl_slovenian_100525.pdf. (15. februar 2012).

Evropska Komisija. 2010. *Podjetništvo in industrija. Opredelitev statusa malih in srednje velikih podjetij*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sl.htm (13. januar 2012).

Evropska Komisija. 2011. *Evropski teden podjetništva 2011, Evropa potrebuje več podjetnikov*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/tajani/hot-topics/sme-week/index_sl.html (13. januar 2012).

Garcia Garcia, Maria in Ana Diaz Castillo. 2010. Usable and accessible websites in SMEs. Challenges for the future. *Revista Latina de Comunicación Social* 13(65): 392–409.

Gilmore, Audrey, David Carson in Ken Grant. 2001. SME Marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19(1): 6–11.

Gilmore, Audrey, Damian Gallagher in Scott Henry. 2007. E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review* 19(3): 234–47.

Harrigan, Paul, Elaine Ramsey in Patrick Ibbotson. 2009. Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(3): 443–65.

Huang, Yen-Hsin in Ming-Tang Tsai. 2011. A Study of Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs): Evidence from E-Commerce Systems. *Research Journal of International Studies* 18: 101–13.

Intervjuvanec 1. 2012. Intervju z avtorjem. Hrastnik, 9. oktober.

Intervjuvanec 2. 2012. Intervju z avtorjem. Griže, 9. oktober.

Intervjuvanec 3. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 23. oktober.

Intervjuvanec 5. 2012. Intervju z avtorjem. Brežice, 29. oktober.

Intervjuvanec 4. 2012. Intervju z avtorjem. Trzin, 21. november.

Intervjuvanec 6. 2012. Intervju z avtorjem. Ig, 29. november.

Intervjuvanec 7. 2012. Intervju z avtorjem. Velenje, 7. december.

Intervjuvanec 10. 2013. Intervju z avtorjem. Brežice, 4. januar.

Intervjuvanec 9. 2013. Intervju z avtorjem. Trbovlje, 9. januar.

Intervjuvanec 8. 2013. Intervju z avtorjem. Kranj, 22. januar.

Jones, Rosalind in Jennifer Rowley. 2011. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal* 29(1): 25–36.

Kalyanam, Kirthi in Shelby McIntyre. 2002. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4): 487–99.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Martin, Lynn M. in Harry Matlay. 2003. Innovative use of the Internet in established small firms: the impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities. *Qualitative Market Research: An International Journal* 6(1): 18–26.

Nezamabad, Mehdi Naimi. 2011. The Impact and Benefits of Internet on Marketing Mix. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences* 5(9): 1784–9.

O'Dwyer, Michele, Audrey Gilmore in David Carson. 2009a. Innovative Marketing in SMEs: a theoretical framework. *European Business Review* 21(6): 504–15.

--- 2009b. COMMENTARY: Innovative Marketing in SMEs. *European Journal of Marketing* 43(1/2): 46–61.

O'Toole, Thomas. 2003. E-relationships – emergence and the small firm. *Marketing Intelligence & Planning* 21(2): 115–22.

Parasuraman, A. in Dhruv Grewal. 2000. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 168–74.

Parasuraman, A. in George M. Zinkhan. 2002. Marketing to and Serving Customers through the Internet: An Overview and Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4): 286–95.

Peltier, James W., Yushan Zhao in John A. Schibrowsky. 2012. Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal* 30(4): 406–31.

Pšeničny, Viljem in Janez Škrlec. 2006. Mehanizmi in vzvodja za sodelovanje med gospodarstvom in univerzo: prenos znanja iz univerz v slovensko obrt. Dostopno prek: http://www.ro.feri.uni-mb.si/razno/tehnoloski/Tehnol_dan_5/Psenicny-Skrlec%20za%20PODIM%202006%20%282%29.pdf (13. januar 2012).

Reibstein, David J. 2002. What Attracts Customers to Online Stores, and What Keeps Them Coming Back? *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4): 465–73.

Roberts, John H. 2000. Developing New Rules for New Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 31–44.

Royne Stafford, Marla. 2005. Introduction to the special issue on e-marketing *Marketing Theory* 5 (5): 5–6.

Salleh, Fauzilah; Ariffin, Nur Haizal Binti Yaakob; Arumugam, Nalini; Yusof, Norliana Binti in Al-Arikah Raja E Binti Ali. 2012. Perceptions of IT Knowledge among SMEs Operators in Malaysia. *Asian Social Science* 8(10): 68–75.

San Martin, Sonia in Carmen Camarero. 2008. Consumer Trust to a Web Site: Moderating Effect of Attitudes toward Online Shopping. *Cyber Psychology & Behavior* 11(5): 549–54.

Santarelli, Enrico in Samuele D'Altri. 2003. The Diffusion of E-commerce among SMEs: Theoretical Implications and Empirical Evidence. *Small Business Economics* 21(3): 273–83.

Sulčič, Viktorija in Dušan Lesjak. 2003. Ekonomski vidiki utemeljevanja projektov (uvajanja) e-poslovanja. V *Dnevi Slovenske informatike, Portorož, 16.–18. april 2003*. Ljubljana: Slovensko društvo informatika.

Sulčič, Viktorija. 2008. E-poslovanje v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. *Management* 3 (4): 347–61.

Uradni list Republike Slovenije. Uradni list RS, št. 42/2006 z dne 19. 4. 2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (16. november 2011).

Vehovar, Vasja, Pfajfar, Alenka, Mateja Podlogar in Andreja Pucihar. 2003. RIS2002, Podjetja: Elektronsko poslovanje. Dostopno prek: http://uploadi.www.ris.org/editor/123788341723_eposlovanje%20podjetja.pdf (13. januar 2012).

Walczuch, Rita, Gert Van Braven in Henriette Lundgren. 2000. Internet Adoption Barriers for Small Firms in The Netherlands. *European Management Journal* 18(5): 561–72.

Wu, Fang in Yi-Kuan Lee. 2005. Determinants of e-communication adoption: The internal push versus external pull factors. *Marketing Theory* 5(1): 7–31.

Yet-Mee, Lim, Yap Ching-Seng in Lau Teck-Chai. 2011. The Effectiveness of Online Advertising in Purchase Decision: Liking, Recall and Click. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences* 5 (9): 1517–24.