

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Nedović

**Trženjske strategije malih posredniških podjetij v
Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Nedović
Mentor: prof. dr. Borut Marko Lah

Trženjske strategije malih posredniških podjetij v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Hvala mentorju red. prof. dr. Borutu Marko Lah za strokovne nasvete, pomoč in prijaznost ter vsem, brez katerih ne bi šlo.

Magistrsko delo posvečam staršem in svojemu Milanu.

Trženjske strategije malih posredniških podjetij v Sloveniji

Naraščajoči vplivi globalizacije in novi trendi trženja so podjetja prisilila v zavedanje, kako pomembni so trženje in trženjske strategije ter da ne morejo več uspešno nastopati na trgu zgolj na podlagi transakcijskih menjav in z nenehnim iskanjem novih kupcev za svoje izdelke. Podjetja oblikujejo trženjske strategije na osnovi izhodišč in tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja, vizije in drugih ugotovitev v okolju. Strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Za izvajanje trženjskih strategij so potrebna ustrezna sredstva, ki jih mora podjetje predvideti vnaprej. Strategije trženja in njegovo načrtovanje se razlikujejo glede na velikost podjetja. Trženjske strategije velikih podjetij so bolj strukturirane, kompleksne in sledijo klasičnim B2C teorijam trženja v nasprotju z malimi podjetji, za katere so značilne posebne karakteristike in organiziranost, ki velikokrat nima vnaprej predpisane oblike. V magistrskem delu se osredotočamo na trženjske strategije malih posredniških podjetij v Sloveniji, za katere je značilno, da nimajo oblikovanega formalnega načrta trženja in njegovih strategij in se trženja lotevajo priložnostno in zelo ohlapno. Prisotno pa je zavedanje o pomembnosti grajenja tesnih in trajajočih odnosov s partnerji tako v teoriji kot v praksi. Mala posredniška podjetja ravno zaradi svoje majhnosti, hitrejšje prilagodljivosti in osebnega pristopa vzpostavljajo dolgoročne odnose s svojimi ključnimi partnerji, s katerimi sodelujejo v menjavi, saj se v dolgoročnem odnosu razvija zaupanje, kar pa predstavlja ključ uspeha.

Ključne besede: značilnosti malih podjetij, mala posredniška podjetja, trženje in trženjske strategije, trženje na podlagi odnosov, zaupanje

Marketing strategies of small intermediary companies in Slovenia

Companies have realized the importance of marketing and marketing strategies due to growing globalization and new marketing trends. Therefore, they cannot be successful on the market only on the basis of the exchange transactions and constant search for new customers of their products. Companies form their marketing strategies on the basis of market researches, competition monitoring, complete planning, vision and other findings in the area. The strategy has to be market flexible and especially the demand has to be considered. The company provides suitable means in advance to carry out the marketing strategies. They differ according to the company expanse. In larger ones they are more structural, complex and they follow B2C marketing theories. Contrary in small companies they have special characteristics and organization which is not regulated in advance. In the master's degree thesis we are focused on small intermediary companies in Slovenia. It is typical they do not have a formal plan of marketing or its strategies and they do marketing only occasionally. However, they are aware of the importance to make tight and long lasting relations with their partners, theoretically and practically. Due to their smallness, flexibility and personal approach they maintain long lasting relations with their partners and thus, trust is developed. That is the way to success.

Key words: small companies characteristics, small intermediary companies, marketing and marketing strategies, marketing on the basis of relations, trust

KAZALO

1 UVOD	7
2 OPREDELITEV POJMA MALA PODJETJA IN TEORETSKI OKVIR	10
2.1 MALA PODJETJA V SLOVENIJI	12
2.3 ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ	15
2.4 EKONOMIKA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV IN MALA PODJETJA	18
3 TRŽENJE V MALIH PODJETJIH	20
3.1 MODELI TRŽENJA V MALIH PODJETJIH	21
3.2 RAZLIKE MED TRŽENJEM V VELIKEM IN MALEM PODJETJU	24
3.3 TRŽENJE Z MREŽENJEM V MALEM PODJETJU	28
4 MALA POSREDNIŠKA PODJETJA	30
4.1 OPREDELITEV	30
4.2 TRŽENJE V MALIH POSREDNIŠKIH PODJETJIH	34
4.2.1 B2B TRŽENJE	36
4.2.2 MODEL POSLOVNE INTERAKCIJE	39
4.2.3 OMREŽJE POVEZAV NA B2B TRGU	44
4.3 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV ZNOTRAJ OMREŽJA	46
5 RAZISKAVA TRŽENJSKIH STRATEGIJ MPP V SLOVENIJI	49
5.1 STRUKTURA RAZISKAVE	49
5.2 KONCEPTUALNI MODEL RAZISKAVE	49
5.3 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA	50
5.3 ANALIZA HIPOTEZ IN REZULTATOV CELOTNEGA VZORCA	59
6 SKLEP	62
7 LITERATURA	64
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK	70
PRILOGA B: REZULTATI SPSS ANALIZE	74

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: ŠTEVILO MSP V SLOVENIJI IN EU.....	14
SLIKA 4.1: SISTEM DISTRIBUCIJE	32
SLIKA 4.2: MENJAVA VS. INTERAKCIJA.....	39
SLIKA 4.3: INTERAKCIJSKI MODEL	42
SLIKA 4.4: PODJETJE V OMREŽJU POVEZAV.....	45

KAZALO GRAFOV

GRAFIKON 5.1: PRAVNA OBLIKA PODJETJA	51
GRAFIKON 5.3: KAKŠEN JE VAŠ POLOŽAJ V SLUŽBI?	52
GRAFIKON 5.4: ALI IMA PODJETJE LASTNO PROIZVODNJO IZDELKOV?	52
GRAFIKON 5.5: OCENA PROIZVODNJE V Odstotku PROMETA.....	53
GRAFIKON 5.6: UVRSTITEV PODJETJA GLEDE NA PONUDBO.	53
GRAFIKON 5.7: ALI IMATE FORMALNO OBLIKOVANO (ZAPISANO) TRŽENJE IN NJEGOVE STRATEGIJE?	54
GRAFIKON 5.8: KDO V VAŠEM PODJETJU SKRBI ZA NAČRTOVANJE TRŽENJSKIH AKTIVNOSTI? ...	54
GRAFIKON 5.9: ALI VAM PODJETJA, OD KATERIH KUPUJETE IZDELKE (PROIZVAJALCI, PRODAJALCI), DOLOČAJO SMERNICE TRŽENJA IN STRATEGIJ?	55
GRAFIKON 5.10: JE GRADNJA TESNIH ODNOSOV MED DOBAVITELJI IN TUDI KUPCI POMEMBEN DEJAVNIK ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI VAŠEGA PODJETJA?	55
GRAFIKON 5.11: KAKO POMEMBNE SO DOBRO OBLIKOVANE TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA POSLOVNO USPEŠNOST VAŠEGA PODJETJA?	56
GRAFIKON 5.12: NA KAKŠEN NAČIN PRIDOBIVATE NOVE STRANKE?	56
GRAFIKON 5.13: POGOSTOST FAZ, KI SE NANAŠAJO NA TRŽENJSKE STRATEGIJE IN NAČRTOVANJE TRŽENJA.	57
GRAFIKON 5.14: KAKO SPODBUJATE GOVORICE?	58

KAZALO TABEL

TABELA 2.1: OPREDELITEV MSP.....	11
TABELA 2.2: MSP V SLOVENIJI – OSNOVNI PODATKI ZA LETO 2013	13
TABELA 2.3: ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ	16
TABELA 3.1: RAZLIKE MED MALIMI IN VELIKIMI PODJETJI	27

1 UVOD

Gospodarstvo zaznamujejo hitre spremembe, novi trendi, internacionalizacija, globalizacija, neizprosna konkurenca, ponudbe, ki presegajo povpraševanje, hitro spreminjanje poslovnih odločitev in dobro ozavešeni potrošniki. Za uspeh na trgu mora imeti podjetje jasno in celovito oblikovano vizijo, cilje in strategijo, kar sestavlja poslovni načrt podjetja, sestavni del tega pa mora biti tudi načrt trženja in njegove strategije. Podjetjem je pri ohranjanju konkurenčne prednosti v veliko pomoč strateško načrtovanje trženja, s katerim dosegajo poslovne cilje in uspeh na trgu. Strateško načrtovanje trženja podjetju pomaga prilagajati se spreminjajočemu se okolju, zagotavlja uspešnost poslovanja in ustrezne strategije za spreminjanje položaja podjetja, omogoča vstopanje na nove trge in razvijanje novih izdelkov (Doyle 1998, 96).

Podrobnejši pregled malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) v letu 2014 kaže, da so med vsemi podjetji v največji meri prevladovala mikropodjetja (94,2% od vseh podjetij). 4,7% od vseh podjetij je bilo malih podjetij in 0,9% srednje velikih podjetij. V Sloveniji imajo mikro in mala podjetja pomembno vlogo predvsem pri zaposlovanju in ustvarjanju prihodkov od prodaje in dodane vrednosti. Iz podatkov, ki so bili objavljeni na spletni strani SURS, je razvidno, da mala podjetja predstavljajo enega pomembnejših vzvodov gospodarske rasti in generatorjev razvoja gospodarstva v Sloveniji, saj omogočajo nastanek številnih novih delovnih mest in s tem hkrati dvig splošne blaginje družbe (Statistični urad RS 2015).

Za tržno premoč in konkurenčnost na poplavljenem trgu ponudnikov je treba imeti dobro zasnovane strategije razvoja, trženja, prodaje, konkurenčnosti itn. Razlogi, da večina malih podjetij nima formalnega strateškega načrta trženja, izhajajo predvsem iz ovir, kot so omejena sredstva, pritiski iz okolja, individualne zaznave managerjev oziroma lastnikov podjetij, kultura podjetja in način vodenja (Lancaster in Waddelow, 1998). Mala podjetja so običajno vodena s strani lastnika, ki je glavni odločevalec in upravljalec znotraj poslovanja in delovaja podjetja. Temu so prilagojene tudi strategije trženja, ki se bistveno razlikujejo od strategij v velikih podjetjih. Trženjske strategije v malih podjetjih, če so prisotne, so oblikovane na neformalen način in pogosto niso dokumentirane. Mala podjetja trženjske strategije oblikujejo na podlagi potreb posameznega porabnika ali skupine porabnikov in uporabljajo interaktivne

metode trženja namesto analize trženjskega spleta, kot je to značilno za večja podjetja (Stokes 2000, 1–16).

Podjetja ločimo na velika, srednja, mala in mikro podjetja, znotraj tega pa vsakega posebej še na podvrste glede na značilnosti in pripadajoče klasifikacije. V magistrskem delu smo se osredotočili zgolj na mala podjetja in MPP, pri katerih bomo preučili, v kolikšni meri imajo oblikovane trženjske strategije in ali jim sledijo. MPP (ang. small middleman) lahko opredelimo kot distributerja oziroma podjetje, ki preprodaja (prodaja brez preoblikovanja) nove in rabljene izdelke na drobno industrijskim, komercialnim, institucionalnim ali poklicnim uporabnikom ali drugim prodajalcem na debelo. Podjetje deluje kot agent ali posrednik pri nakupu blaga in njegovi nadaljnji prodaji (Business Dictionary, 2016).

MPP ne proizvajajo izdelkov/blaga, temveč opravljajo posredniško dejavnost med proizvajalci in nadaljnjimi kupci oziroma porabniki blaga. Rečemo lahko, da posredniško podjetje kupuje blago zaradi nadaljnje prodaje in je na ta način vmesni člen v verigi distribucije. Takšno podjetje je organizirana oblika posredovanja blaga med proizvodnjo in porabo, lahko pa se značilnosti blaga v samem procesu posredovanja tudi spremenijo. Po strukturi in številu zaposlenih spadajo v kategorizacijo malih podjetij, njihova dejavnost pa se loči na posredniško, distribucijsko ali trgovsko (preprodaja blaga). Posredniška podjetja delujejo na medorganizacijskem trgu in sledijo smernicam, ki so značilne zanj. Medorganizacijskemu trgu je prilagojeno tudi trženje in njegove strategije, kar se razlikuje od trženjskih strategij podjetij, ki so porabniško usmerjeni in sledijo klasičnemu trženju, ki je značilno predvsem za velika podjetja.

Hollensen (2003) pri primerjavi med klasičnim trženjem (B2C) in medorganizacijskim trženjem (B2B) poda veliko razlik, ki se kažejo v različni strukturi trga, značilnostih povpraševanja, demografskih značilnostih ter v odnosih, ki nastanejo med kupcem in prodajalcem, v naravi izdelka ali storitve, kompleksnosti nakupnega procesa itd. Podjetja se morajo zavedati, da na medorganizacijskem trgu niso primerni in učinkoviti enaki pristopi trženja kot na B2C trgu. Podjetje, ki na B2B trgu oblikuje trženjske strategije po načelu B2C trženja, usmerjenega na končne porabnike, ne dosega želenega uspeha in mu to prinese prej stroške kot koristi. V literaturi je navedenih več razlogov za neformaliziran pristop malih podjetij k trženju in trženjskim strategijam. Razlogi izhajajo iz ovir, ki so povezane z omejenimi finančnimi sredstvi, individualnimi zahtevami lastnikov/managerjev, pritiski iz

okolja, kulturo in načinom vodenja podjetja (Lancaster in Waddelow 1998, 858). Trženje MPP moramo opredeliti v razmerju do medorganizacijskega trga (B2B), v katerem nastopajo. Za teoretično in raziskovalno analizo bo pomembna usmeritev na tista MPP, ki na trgu nastopajo kot vmesni člen v omrežju ostalih podjetij, in sicer tako majhnih kot velikih.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični del s pregledom strokovne literature in sekundarnih virov ter na empirični del s primarnim raziskovanjem. Namen magistrskega dela je raziskati področje trženja MPP v Sloveniji, pridobiti podatke, ali imajo formalno oblikovane strategije trženja, ter katera trženjska strategija pridobivanja novih poslovnih partnerjev oziroma strank prevladuje. Na osnovi empiričnega raziskovanja bomo preverili naslednje raziskovalne hipoteze:

H1: MPP zaradi omejenih finančnih virov nimajo formalne organizacijske strukture trženja in trženjskih strategij.

H2: MPP dolgoročnih trženjskih strategij pri svojem poslovanju ne potrebujejo, saj so odvisna od trženjskih strategij podjetij, od katerih kupujejo izdelke za nadaljnjo prodajo.

H3: Najpogostejša trženjska strategija MPP v Sloveniji je strategija zniževanja tržnih cen, ki jih prilagajajo glede na konkurenco.

H4: Med MPP z različno pravno obliko so statistično značilne razlike v povprečju glede opredeljenosti poslanstva in vizije.

H5: MPP nove stranke iščejo prek omrežja poznanstev, pri katerem je močno orodje komunikacija od ust do ust.

Na osnovi raziskovalnega vprašalnika in opravljene analize bomo pridobili ugotovitve in spoznanja, ki smo jih skozi obravnavano teorijo in zastavljene hipoteze želeli raziskati. Na ta način bomo prišli do razumevanja trženjskih strategij v MPP v Sloveniji s strani lastnikov/managerjev, njihovih značilnosti, strategij povezovanja v omrežje odnosov z drugimi deležniki ter način pridobivanja novih strank za poslovno uspešnost podjetja.

2 OPREDELITEV POJMA MALA PODJETJA IN TEORETSKI OKVIR

Mala podjetja so temelj zdravega gospodarstva, saj pomembno prispevajo h gospodarskemu razvoju in družbeni blaginji. Predstavljajo pomemben vir novih delovnih mest, zagotavljajo konkurenčno strukturo, ustrezno prilagodljivost in učinkovitost gospodarstva ter so tako ključnega pomena za rast gospodarstva (Tajnikar 2000, 11).

Pri definiciji in opredelitvi pojma se mala podjetja¹ navezujejo na sklop mikro, malih in srednje velikih podjetij. MSP predstavljajo pomembno vlogo v gospodarstvu, saj s svojo prilagodljivostjo in inovativnostjo prispevajo k bruto domačemu proizvodu, k ustvarjanju delovnih mest, z inovacijami vitalnega pomena spodbujajo konkurenčnost, zaposlovanje in ustvarjajo blaginjo vsake države (Alamro in Tarawneh 2011, 497). Lahko se pojavljajo kot dobavitelji večjih podjetij, in sicer kot specializirani proizvajalci delov ali sklopov oziroma proizvodnih storitev z nižjimi fiksnimi stroški, kot jih imajo velika podjetja, kot povezana skupina malih specializiranih podjetij s skupno razvojno in raziskovalno dejavnostjo ter trženjem in kot ponudniki izdelkov in storitev, ki niso zanimivi za velika podjetja (npr. tržne vrzeli) (Glas 2000, 8).

Mala podjetja so zaradi pozitivnih makroekonomskih in tudi mikroekonomskih učinkov ter svoje gospodarske vloge že precej časa v ospredju preučevanja in spodbujanja njihovega razvoja. Za gospodarsko rast je pomembno veliko število malih podjetij in ne samo velikih. Imajo veliko sposobnost prilagajanja proizvodnje povpraševanju, prav tako učinkovito prehajanje inovacij v proizvodnjo, ustvarjajo nove tržne vrzeli in hitro rastoče gospodarstvo (Mišič 1997, 1).

Ne glede na vse pozitivne lastnosti in nezanemarljiv gospodarski učinek je mala podjetja težko definirati. Globalno gledano obstaja več različnih definicij, kar je posledica raznolikih nacionalnih in lokalnih potreb. Za opredelitev malih podjetij se najpogosteje uporablja kriterij števila zaposlenih, ki ga za opredelitev koncepta malih podjetij upoštevamo tudi v magistrskem delu (El-Gohary 2010, 216).

¹ V literaturi se mikro, mala in srednje velika podjetja obravnavajo skupaj, v magistrskem delu pa se bomo omejili le na analizo in preučevanje malih podjetij, zato mikro in srednje velikih podjetij posebej ne omenjam. V (tuji) literature se za mala in srednje velika podjetja uporablja kratica SMEs: Small and Medium Sized Enterprises, pri nas pa se uporablja kratica MSP.

Žakelj je zapisal, da so MSP podjetja samostojna podjetja, v katerih je zaposleno določeno število ljudi. To se razlikuje od nacionalnih sistemov; v Evropski uniji je zgornja meja 250 zaposlenih, nekatere države OECD so določile mejo pri 200 zaposlenih, v ZDA pa je zgornja meja 500 zaposlenih. Podjetja z manj kot 50 zaposlenimi so opredeljena kot mala podjetja. Poleg števila zaposlenih se upoštevata tudi vrednost prihodkov in bilančna vsota (Žakelj v Gomzelj Omerzel 2009, 17).

Tabela 2.1: Opredelitev MSP

Kategorija podjetja	Št. Zaposlenih	Letni promet	Bilančna vsota
Srednje veliko	< 250	= 50 milijonov €	= 43 milijonov €
Malo	< 50	= 10 milijonov €	= 10 milijonov €
Mikro	< 10	= 2 milijona €	= 2 milijona €

Vir: Evropska komisija (2006).

Evropska komisija (2006) skozi zgornjo tabelo opredeljuje svojo definicijo MSP. To so podjetja z manj kot 250 zaposlenimi, z največ 50 milijonov evrov letnega prihodka ali manj kot 43 milijonov evrov bilančne vsote (Evropska komisija v Gomzelj Omerzel 2009, 17).

Po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) se v Republiki Sloveniji družbe 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,
- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive (Uradni List RS, št. 42/2006).

Malo podjetje ni mikro podjetje in je določeno z naslednjimi merili:

- 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, male, srednje in velike družbe je treba upoštevati podatke dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja (6. odstavek) (Uradni List RS, št. 42/2006).

Kriterij delitve malih podjetij, ki jih zakon o gospodarskih družbah upošteva, je enak tudi kriterijem Evropske unije, le da EU dodatno upošteva kriterij neodvisnosti podjetja. Da malo podjetje zadosti kriteriju neodvisnosti, mora biti lastniški delež oziroma morajo biti glasovalne pravice enega ali več velikih podjetij v malem podjetju manjši od 25%. Evropska komisija je s 1. januarjem 2005, po katerem se je spremenila tudi definicija malih in srednjih podjetij, povišala zgornjo mejo dovoljenega prometa (za mala podjetja s sedem na deset milijonov evrov) in vrednost aktive (za mala podjetja spet na deset milijonov evrov) (Pukšič 2004, 5).

2.1 MALA PODJETJA V SLOVENIJI

V 90. letih je tranzicijski razpad gospodarstva v Sloveniji prizadel velika in delno srednja podjetja, posledično pa s tem ustvaril možnost nastajanja malega podjetništva. To je bilo sprva manj učinkovito, saj ni prispevalo h gospodarski rasti, je pa ustvarjalo stabilnost in zaposlitvene možnosti. V primerjavi s preteklostjo je danes vloga malih podjetij bistveno drugačna, predvsem pomembnejša z vidika zaposlovanja, inovativnosti, razvoja in ustvarjanja velikega deleža dodane vrednosti ter krepitev konkurenčnosti. Gospodarstvo v Sloveniji se je z leti spremenilo in se zdaj sooča z novimi izzivi tehnološke revolucije in globalizacije, s katerimi se lahko učinkovito spopade z dobrim medsebojnim sodelovanjem podjetij in s pomočjo države, ki naj bi zagotavljala prijazno in pošteno podjetniško okolje. Slovensko gospodarstvo je postalo tržno, odprto in vključeno v enotni trg EU, s čimer je postalo del svetovnega gospodarskega gibanja.

Podatki Statističnega urada RS kažejo, da v Sloveniji prevladujejo mala in srednje velika podjetja. Leta 2012 jih je bilo v nefinančnih poslovnih dejavnostih med vsemi aktivnimi podjetji 99,8% (119.419 podjetij s pretežno tržno dejavnostjo). Z vidika dejavnosti so MSP v letu 2012 prevladovala na vseh področjih dejavnosti (na vseh jih je bilo več kot 99%), v dejavnosti gradbeništvo ter storitvenih pa predstavljala praktično vsa podjetja (99,9%).

Število velikih podjetij se je v obdobju od 2008 do 2012 zmanjšalo za 16,7%. Mala podjetja v Sloveniji se usmerjajo na domači trg, saj je med vsemi podjetji samo 12% mednarodno opredeljenih kot izvozniki. Glede na podatke EU mala in srednja podjetja v Sloveniji zaposlujejo 72,7 odstotka ljudi in ustvarijo 63 odstotkov dodane vrednosti, kar presega povprečje EU (66,9 oz. 58,1%) (Evropska komisija 2015).

Spodnja tabela prikazuje ocene MSP v primerjavi z EU za leto 2013, ki jih je na podlagi podatkov Eurostata o strukturni statistiki podjetij za obdobje 2008–2011 pripravil nemški inštitut za ekonomske raziskave (DIW). Podatki pokrivajo »poslovno gospodarstvo«, ki vključuje industrijo, gradbeništvo, trgovino in storitve, izključena pa so podjetja v kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvu ter tudi zdravstvu in izobraževanju.

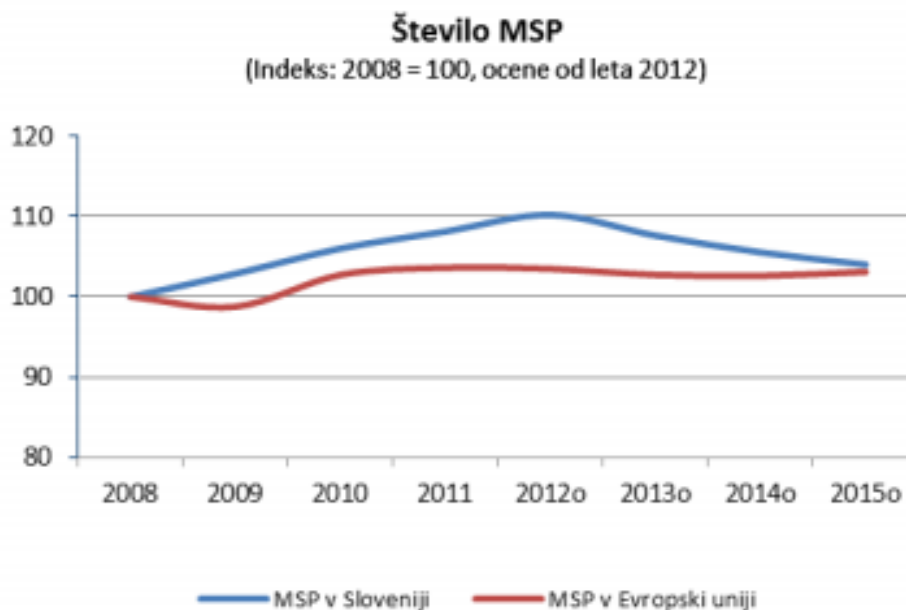
Tabela 1.2: MSP v Sloveniji – osnovni podatki za leto 2013

	Število podjetij			Število zaposlenih			Dodana vrednost		
	Slovenija		EU-28	Slovenija		EU-28	Slovenija		EU-28
	Število	Delež	Delež	Število	Delež	Delež	v milijardah EUR	Delež	Delež
Mikro	109 050	94.2%	92.4%	188 174	33.7%	29.1%	4	20.9%	21.6%
Mala	5 470	4.7%	6.4%	105 763	19.0%	20.6%	3	20.1%	18.2%
Srednja	1 078	0.9%	1.0%	111 821	20.0%	17.2%	4	22.1%	18.3%
MSP	115 598	99.8%	99.8%	405 758	72.7%	66.9%	11	63.0%	58.1%
Velika	211	0.2%	0.2%	152 280	27.3%	33.1%	6	37.0%	41.9%
Skupaj	115 809	100.0%	100.0%	558 038	100.0%	100.0%	17	100.0%	100.0%

Vir: Statistični urad Republike Slovenija (2015).

V Sloveniji so v primerjavi z EU mala in srednja podjetja pomembnejša za gospodarski razvoj, kar prikazuje tudi spodnji graf. Leta 2013 so 63% dodane vrednosti poslovnega gospodarstva ustvarila MSP, kar je pet odstotkov več kot v EU. Poleg tega so MSP v Sloveniji leta 2013 prispevala k približno 73-odstotni zaposlenosti (Evropska komisija 2015).

Slika 2.1: Število MSP v Sloveniji in EU



Vir: Evropska komisija: Akt za mala podjetja (2015).

Podatki, prikazani v Aktu za mala podjetja, kažejo, da je Slovenija primerljiva z državami EU glede števila malih podjetij in se uvršča v povprečje držav. Slovenska mala podjetja v primerjavi z EU zaostajajo za povprečjem na področju odzivnosti uprave in dostopa do financiranja. Dostop do financiranja je ključna težava slovenskih malih podjetij, zaradi razmer v gospodarstvu in kreditnih nezmogljivosti pa je še posebej težko pridobiti financiranje s posojili. Kljub poslabšanju zagotavljanja posojil pa se je delež malih in srednje velikih podjetij pri nas vidno povečal in je z 42% med največjimi v EU. Čeprav mala podjetja številčno prevladujejo, pa s strani države z zagotavljanjem posojil in financiranjem niso najbolj podprta. A zaradi majhnosti lažje obstajajo in se razvijajo kot velika podjetja, ki za obstoj potrebujejo zadostno mero financiranja in posojilne pomoči (Evropska komisija 2015)

2.3 ZNAČILNOSTI MALIH PODJETIJ

Mala podjetja so najbolj dinamičen del gospodarstva. V nasprotju z velikimi podjetji se zaradi svoje dinamičnosti veliko hitreje odzivajo na potrebe v gospodarstvu. Fleksibilno odzivanje in sledenje trendom je ključnega pomena v današnjem gospodarstvu, saj se soočamo s hitrimi spremembami, novimi trendi, zahtevami in hitro spreminjajočimi se željami in potrebami potrošnikov. Pomen malih podjetij je vsekakor velik na področju zaposlovanja, kar je bilo najbolj razvidno v zadnjih letih in v obdobju krize, ko so velika podjetja krčila število delovnih mest. Struktura gospodarstva se velikokrat spreminja prav zaradi malih podjetij, ki prispevajo k raznolikosti ponudbe, npr. s proizvodnjo določenih delov za večja podjetja, dopolnjevanjem ponudbe večjih podjetij, razvojem novih dejavnosti (predvsem na storitvenem področju), združevanjem več malih podjetij v omrežja za skupni nastop na trgu in podobno. Pomembna je tudi inovacijska plat malih podjetij. Inovacije omogočajo konkurenčnost, večjo prilagodljivost in dinamičnost. Lahko so tudi osnova za nastanek velikih podjetij (Červek 2004, 41).

Zmotno je mišljenje, da so mala podjetja zgolj pomanjšane verzije velikih podjetij, saj se od njih razlikujejo po svojevrstnih značilnostih. Razlike med malimi in velikimi podjetji nastajajo predvsem zaradi relativne velikosti podjetij, kar pa ni edini dejavnik. Imajo vrsto značilnosti, ki usmerjajo in določajo njihovo poslovanje in se odražajo v načinu organizacije, ciljih, trženju in stilu vodenja. Imajo omejen obseg poslovanja in tudi omejen vpliv na poslovno okolje, v razmerju do dobaviteljev so v podrejenem položaju in imajo manjši vpliv v lokalni skupnosti, po drugi strani pa imajo lojalne zaposlene, njihovi potrošniki so jim bližje, prav tako so zanje značilni prilagodljivost, hitrost odziva, centraliziranost odločanja, osredotočenost na tržne priložnosti, lažji dostop do tržnih informacij ipd. Pri svojem delovanju se soočajo z višjo stopnjo tveganja, zato je potrebna tudi večja prilagodljivost takšnih podjetij (Carson 1995, 144). Da bi bolje razumeli značilnosti in način delovanja malih podjetij, si bomo najprej podrobneje pogledali najpomembnejše značilnosti, ki mala podjetja ločijo od velikih podjetij.

Tabela 2.3: Značilnosti malih podjetij

Značilnosti malih podjetij	
Področje delovanja	Lokalni trgi, izjemoma tudi mednarodni trgi. Tržne priložnosti iščejo v tržnih vrzelih oziroma na področjih, kjer ni prisotnih velikih podjetij.
Vpliv na okolje	Omejen vpliv – njihova moč in vpliv na dogajanje na trgu je omejeno.
Lastništvo	V lasti ene osebe – lastnika ali največ nekaj oseb. Lastnik sam vodi in upravlja podjetje.
Ne/odvisnost	Neodvisnost. Lastnik sam vodi podjetje. Omejenost s strani finančnih institucij.
Poslovanje	Veliko tveganje pri poslovanju. Zaradi omejenosti obsega poslovanja, omejenega obsega izdelkov oziroma storitev in odvisnosti od manjšega števila kupcev je tveganje pri poslovanju težje razpršiti. Nevarnost zmanjšajo z diferenciacijo izdelkov, storitev in/ali s segmentiranjem trga ter z razvojem tržne vrzeli.
Finančni viri	Omejenost finančnih virov, nimajo dostopa do trga kapitala zaradi omejenega števila lastnikov.
Organizacijska struktura	Preprosta, enostavna, linijska in prilagodljiva. Nizka stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela ter močna osebna povezanost med zaposlenimi. Organizacija malega podjetja je v primerjavi z velikim podjetjem manj toga, razvita in kompleksna.

Vir: Privzeto po Carson (1995, 77–144).

Posebnosti in značilnosti malih podjetij jim velikokrat predstavljajo tudi omejitve, ki pa so lahko razlog za poslovni neuspeh ali celo propad. Predvsem združevanje lastniške in managerske funkcije, osebni način vodenja, nizka stopnja poslovne izobrazbe, pomanjkanje znanj o strateškem vodenju in načrtovanju, nezadosten obseg finančnih virov in pomanjkljivo strokovno podkovan kader velikokrat povzročijo propad malih podjetij. Ovire za poslovno uspešnost malih podjetij predstavlja tudi ekonomija obsega, ki za mala podjetja predstavlja nizko stopnjo prepoznavnosti na trgu, pa tudi pomanjkljive tržne informacije, ki jih podjetje ni zmožno pridobiti (Carson 1995, 104).

Pomanjkljivost in s tem omejitev malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji se kaže na področju ekonomije, saj mala podjetja nimajo dovolj finančnih sredstev in strokovnjakov, zato večino funkcij opravlja lastnik/manager sam.

Makroekonomska stabilnost, kot so nizka inflacija, trdna domača valuta, visoka stopnja zaposlenosti, proračunsko ravnovesje in uravnotežena plačilna bilanca, je osnova za uspešno ustanavljanje, rast in razvoj novih podjetij ter uspešno delovanje malih podjetij (Štiblar in Klakočar v Osterman 2008, 4). Eden od dejavnikov, ki lahko malim podjetjem olajšuje ali pa otežuje dostop na trge, je trgovinska politika. Restriktivna trgovinska politika² postavlja mala podjetja v primerjavi z velikimi podjetji zaradi visokih transakcijskih stroškov v podrejen položaj, saj pri malih podjetjih predstavljajo večji delež v celotnih stroških kot pri velikih. To zmanjšuje konkurenčnost v primerjavi z velikimi podjetji (Štiblar in Klakočar v Osterman 2008, 4).

Za mala podjetja in njihov nastop na trgu je zelo pomembno regulatorno okolje, ki preprečuje nelojalno konkurenco, zagotavlja socialne pravice zaposlenih, zaščito okolja, varstvo in zaupanje potrošnikov, reševanje tržnih anomalij in izboljševanje pogojev za uspešen razvoj

² Slovenija je z vstopom v EU prevzela skupno trgovinsko politiko, kjer je pristojnost posameznih držav članic prenesena na nadnacionalno raven. Poznavanje skupne zunanje trgovinske politike EU je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetij znotraj EU. V skladu s 113. členom Rimske pogodbe mora vsaka nova članica EU sprejeti sprejeti:

- skupno carinsko tarifo do tretjih držav,
- skupne carinske in trgovinske sporazume,
- enotno stopnjo liberalizacije,
- izvozno politiko ter
- skupne stopnje zaščite (v primeru subvencij ali dumpinga) (GZS Portal 2003).

Cilji trgovinske politike so zaščititi trgovinske interese in gospodarske aktivnosti Evropske unije ter zagotavljati takšna pravila globalizacije, ki bodo sprejemljiva za vse udeležence svetovne trgovine (GZS Portal 2003).

podjetniških iniciativ. Regulativa in jasno zastavljeni predpisi glede pogodb, reševanja konfliktov in predpisi o jamstvih znižujejo transakcijske stroške malih podjetij.

2.4 EKONOMIKA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV IN MALA PODJETJA

Koncept stroškov tržnih transakcij je vpeljal Nobelov nagrajenec Ronald H. Coase in jih imenoval transakcijski stroški³ (v nadaljevanju TS). Po njegovem je velikost podjetja omejena s primerjavo med stroški organiziranja transakcije znotraj podjetja in stroški izvedbe transakcije na trgu. Glavna ideja TS je, da so transakcije povezane s stroški in da jih je količinsko veliko (Megušar 2002, 9).

Konceptualni okvir teorije transakcijskih stroškov je zasnoval Williamson (1975), ki je kot dva glavna transakcijska modela nasproti postavil trg in hierarhično podjetje. Transakcijskim načinom, ki padejo med ta dva pola, pa ni namenil veliko pozornosti. Dihotomija trg nasproti hierarhično podjetje je prevladovalo v kasnejšem organizacijskem razmišljanju strokovnjakov. Richardson (1972) je pristop transakcijske teorije opredelil z metaforo: »Podjetja niso le otoki načrtovane koordinacije v morju tržnih odnosov, pač pa so povezana med seboj z različnimi načini kooperacije in povezav« (Richardson 1972).

Teorija transakcijskih stroškov je pomembna in ima mnoge implikacije tudi za mala podjetja. Če izhajamo iz paradigme TS, lahko izpostavimo temeljno razlikovanje malih podjetij, namreč razlikovanje med malimi podjetji, ki na trgu nastopajo samostojno oziroma nepovezana v omrežja z velikimi podjetji, in tistimi, ki so se bolj ali manj prisiljena povezovati v omrežja večjih podjetij glede na posebnosti izdelkov in dejavnikov proizvodnje.

Transakcijska teorija stroškov predstavlja pomembno izhodišče na področju odnosov med prodajalci in porabniki na medorganizacijskih trgih. Pri tem gre za stroške iskanja informacij, nadzora nad trženjskim odnosom in uveljavljanja pogodbenih pogojev v trženjskem odnosu. TS najprej delimo na stroške pogajanj, nadzorovanja in uveljavljanja pogodb s strankami, ki

³ Transakcijski stroški so stroški pridobivanja informacij, stroški koordinacije, stroški pogajanj ter stroški sklepanja in nadzora pogodb (Lah 2013).

so v pogodbenih odnosih, kar predstavlja napor in strošek predvsem za obstoj majhnega števila podjetij, ki imajo zmožnost dobave potrebnega blaga oziroma izdelka (Williamson 1975, 177).

Podjetja niso samostojne, ločene enote na trgu, temveč se pri svojem delovanju povezujejo v omrežja z drugimi poslovnimi subjekti, kot so proizvajalci nekega blaga, distributerji, kupci itd. V omrežju povezav in že pri najbolj preprosti tržni transakciji na točki zamenjave nastajajo transakcijski stroški »pravice do nastopa« na trgu: na primer zakup stojnice poleg drugih transakcijskih stroškov, kot so denimo stroški prevoza blaga in pogodbe s prevozniki, stroški sklepanja pogodb, izvrševanja in nadziranja pogodb (Lah 2013, 703).

Temeljna ideja ekonomije TS je, da naj bi transakcije potekale in nastajale tako, da maksimirajo neto koristi, ki jih prinašajo, vključno z upoštevanjem stroškov transakcij. Stroški transakcije so lahko pogajanje o pogojih transakcije ali priprava osnutka pogodbe ali pa stroški, ki nastanejo pri izpeljavi in zavarovanju posla (Lah 2013, 704).

Položaj in odnosi med posameznimi podjetji z vidika teorije TS so elementarno opredeljeni s parafrazo »*make or buy*« (»*narediti ali kupiti*«), kar seveda povečuje ali zmanjšuje TS. V primerjavi z velikimi podjetji se mala podjetja soočajo tudi z vprašanjem oziroma frazo »*sell or enter*« – torej *narediti* ali *se vključiti* v hierarhije oziroma omrežja (Lah 2013). Statistični makroekonomski pogled razdeli mala podjetja na tista, ki nastopajo na trgu, in tista, ki so vključena v hierarhije. Izdelki malih podjetij z lastno proizvodnjo so manj kompleksni in se lažje prodajajo na trgu. Takšna podjetja imenujemo prodajna mala podjetja, praviloma B2C. Na drugi strani obstajajo mala podjetja, praviloma jih označimo kot B2B, ki se povezujejo v hierarhična omrežja večjih in močnejših podjetij, od njih kupujejo izdelke, jih spreminjajo ali pa nespremenjene prodajajo naprej na trgu. To so podjetja, katerih transakcijski stroški samostojnega nastopa na trgu so v primerjavi s transakcijskimi stroški vstopa v hierarhije višji, zato se združujejo v omrežja, kar jim zagotavlja večjo ekonomsko varnost (Lah 2013, 704).

V skupino podjetij, katerih združevanje v omrežja prispeva k ekonomski varnosti, spadajo tudi mala posredniška podjetja, kar jim zagotavlja nižje TS, večjo ekonomijo obsega in seveda obstoj. Mala podjetja so velikokrat postavljena v podrejen položaj zaradi restriktivne trgovinske politike, ki jim v primerjavi z velikimi podjetji določajo visoke TS. To malim

podjetjem zmanjšuje konkurenčnost. Za mala podjetja so pomembni jasni predpisi za sklepanje pogodb, reševanje sporov med zaposlenimi in managementom, kar znižuje transakcijske stroške malih podjetij. V primeru neustrezne, negotove in obremenjujoče regulatorne okoljske dinamike v povezavi z okornimi in birokratskimi administrativnimi postopki pa so TS lahko zelo visoki, kar še posebej velja za mala podjetja.

3 TRŽENJE V MALIH PODJETJIH

Trženje je ena najpomembnejših funkcij vsakega podjetja in je tesno povezano s pojmi, kot so povpraševanje, potrebe, želje, vrednost, menjava in trg. Od uspešnosti trženja je v veliki meri odvisna tudi uspešnost podjetja.

»Trženje je družben in vodstven proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 2003, 6).

»Trženje pomeni to, da pravim ljudem ob pravem času, kraju in ceni, s pravo komunikacijo ter promocijo priskrbimo prave izdelke in storitve« (Kotler 2003, 30).

Obstaja mnogo različnih opredelitev in razlag pojma trženja, katerih bistvo ostaja v iskanju in ustvarjanju potrebe, ki je skupna določenemu številu porabnikov, nato pa to potrebo zadovoljiti in ustvariti dobiček. Pojem trženje je povezan s trgov in potrošniki. Najprej je treba natančno analizirati trg, izbrati ciljni trg in se osredotočiti na potrebe potrošnikov/porabnikov. Končni namen trženja je maksimiziranje ciljev podjetja (dobiček, obseg prodaje, tržni delež, uspeh, imidž itd.), bistvo koncepta trženja pa je zadovoljevanje ciljnih potrošnikov, kar posledično privede do lastnega zadovoljstva in do ciljev in zadovoljstva celotnega podjetja (Rojšek 2004, 2).

Ameriško združenje za trženje (AMA) je podalo eno novejših definicij pojma trženja, ki opredeljuje trženje kot organizacijsko funkcijo in niz procesov ustvarjanja, komuniciranja in izročanja vrednosti kupcem ter upravljanje odnosov s kupci tako, da koristijo organizaciji in

deležnikom. Opredelitev poudarja odnose s potrošniki, kar prinaša koristi tako podjetju, potrošnikom kot lastnikom (www.ama.org).

V literaturi in raziskavah se področje trženja osredotoča predvsem na velika podjetja. Prve raziskave trženja malih podjetij so bile objavljene šele v 80. letih prejšnjega stoletja. Ravno zaradi tega je poznavanje trženja v malih podjetjih pomanjkljivo, kar kaže tudi na odsotnost primerne teorije trženja za mala podjetja, ki se povezuje tudi s poznavanjem trženjskih strategij (Siu in Kirby 1998, 40).

3.1 MODELI TRŽENJA V MALIH PODJETJIH

Siu in Kirby (1988, 41) opredelita štiri modele preučevanja trženja v malih podjetjih, in sicer:

- stopenjski model rasti,
- model različnih slogov managementa,
- model poslovne funkcije in
- kontingenčni model.

Začetno točko za preučevanje trženja v malih podjetjih predstavlja stopenjski model rasti, katerega osnova je preučevanje vloge trženja v različnih razvojnih fazah podjetja. Trženje se lahko obravnava kot poslovna filozofija na strateški ravni ali pa zgolj kot ena od poslovnih funkcij, ki ima v različnih razvojnih fazah podjetja različno vlogo. Slabost tega modela je v tem, da obstaja samo v teoriji in se ne potrjuje v praksi (Siu in Kirby 1998, 49).

Model različnih zornih kotov managementa združuje trženjsko vedenje malih podjetij z motivacijo, odnosom, prepričanju in cilji lastnika/managerja. Pristop ne vključuje pomembnih spremenljivk, kot so organizacijska struktura (velikost podjetja), podjetnikov proces odločanja in njegove osebnostne lastnosti (Siu in Kirby 1998, 50).

Perspektiva modela poslovne funkcije vrednoti trženje kot pomembno funkcijo in kot koncept, ki omogoča preživetje, rast in razvoj malega podjetja. Model poslovne funkcije je v svoji teoriji najbližje klasični teoriji trženja. Sicer ugotovitve iz teorije trženja ne moremo neposredno prenesti na mala podjetja, saj niso zgolj pomanjšane verzije velikih podjetij, med

trženjem v malih in velikih podjetjih pa obstaja tudi kvalitativna razlika (Siu in Kirby 1998, 51).

Kontingenčni model svoje opore pridobiva iz konceptov klasične trženjske teorije, posebnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji in prav tako tudi raznolikosti malih podjetij. Za model sta značilni dve dimenziji; značilnosti malih podjetij in osredotočanje na trženje kot disciplino. Pri značilnostih malih podjetij gre za to, da kompleksne trženjske teorije in zapleteni formalni postopki niso primerni za mala podjetja, saj lastnik nima časa, prav tako ne potrebnega znanja in potrpljenja za njihovo izvajanje. Model predpostavlja, da lastnik trženjski koncept prilagaja trenutnim potrebam in na ta način ne upošteva teoretičnih okvirov trženja. Drugo dimenzijo, osredotočanje na trženje kot disciplino, pa sestavljajo zunanji in notranji dejavniki trženjskih sposobnosti malega podjetja. Zunanji dejavniki so dejavniki širšega makrookolja in neposrednega okolja podjetja, notranji dejavniki pa so strateška usmeritev, poslovna ideja, vpetost trženjske funkcije, management trženja in položaj trženja v operativnem sistemu managementa (Siu in Kirby 1998, 53–54).

Kontingenčni model poudarja spoznanje, da lahko številni različni dejavniki vplivajo na trženje in poslovno uspešnost malega podjetja. Model predpostavlja, da se odnosi med strategijo in uspešnostjo podjetja spreminjajo v odvisnosti od zunanjih dejavnikov in velikosti podjetja. Na ta način ne obstaja univerzalni nabor strateških odločitev, ki bi veljala splošno za vsako podjetje. Eden od pristopov modela zagovarja trditev, da je vsako malo podjetje edinstveno in da je treba vsako situacijo analizirati posebej (Siu in Kirby 1998, 54).

Pomanjkljivost omenjenega modela je, da zanemarja proces izvajanja trženjskih aktivnosti. Trženjski koncept in s tem povezane aktivnosti so prisotne tako v malih kot velikih podjetjih, razlike obstajajo v samem izvajanju. Glede na slabo raziskanost trženja v malih podjetjih je kontingenčni model lahko osnova za raziskave na tem področju in nam v nadaljevanju pomaga razumeti trženjske aktivnosti MPP.

Trženje je za vsa podjetja, tako velika kot majhna, ključnega pomena. Prek tržnih aktivnosti podjetje bolje spozna in razume trg, zmanjša tveganje in laže ter na bolj učinkovit način zadovolji potrebe in želje kupcev. Vsekakor se trženje in njegove aktivnosti v različnih podjetjih razlikujejo.

Velika podjetja trženje uporabljajo glede na teorije trženja, ki pa niso najbolj primerna za neposredno uporabo v malih podjetjih. Trženje v malih podjetjih se v primerjavi z velikimi podjetji razlikuje po strukturi, izvedbi in po tem, da ne sledijo teoretičnim osnovam trženja, značilnih za velika podjetja.

Carson (1995, 5–6) opredeljuje trženje kot »intuicijsko trženje«, kar pomeni, da gre za posebnost trženja, ki temelji na izkušnjah in znanju lastnika/managerja ter prevladujoči praksi, značilni za določeno panogo. Trženje v malih podjetjih se ne izvaja v zadostni meri in ga lastniki enačijo oziroma zamenjujejo s prodajo, promocijo, oglaševanjem in sploh ne z razvojem izdelkov, distribucijo in cenami. Če ima podjetje zagotovljeno prodajo in dobiček, trženju avtomatsko pripisuje manjši pomen, saj uspeva tudi brez načrtovanja trženjskih aktivnosti. Mnogi lastniki malih podjetij vidijo trženje kot nepotreben strošek, saj so zaposleni s številnimi tekočimi opravili in reševanjem številnih zunanjih ovir (Stokes 2000, 6).

Omejeni viri, pomanjkanje strokovnega znanja in omejen vpliv na okolje so vzroki za drugačne pristope k trženju malih podjetij. Raziskava v Veliki Britaniji je pokazala, da se trženje v različnih oblikah izvaja v vseh malih podjetjih, čeprav nimajo določenega oddelka za trženje in lastniki niso tržno izobraženi (Scott, Watson in drugi 1996, 16). Stopnja razvoja malega podjetja vpliva na način izvajanja trženja, ki pa se med podjetji precej razlikuje.

Carson (1995, 297–305) poda štiri stopnje razvoja trženja v malem podjetju, in sicer:

1. Začetek trženjskih aktivnosti

Na tej stopnji se podjetje ukvarja in usmerja v proizvodnjo, kakovost izdelkov, cene izdelkov itd. Če podjetje zadovolji želje in potrebe kupcev, se mu ponudijo možnosti za nove potencialne stranke oziroma kupce. Nove kupce običajno pridobi s komunikacijo od ust do ust.

2. Akcija–Reakcija

Prodaja nastane kot odziv na povpraševanje. Povečanje panoge oziroma njena razpršenost nastane s povečanjem števila kupcev. Kot odziv na povečanje povpraševanja podjetje začne uvajati trženjske aktivnosti. Velikokrat se zgodi, da podjetja posvečajo premalo pozornosti potencialnim kupcem in jih na ta način izgubijo. Potreba podjetij po rasti obsega prodaje in dobička vodi podjetnike k spremembi zavedanja o trženju in njegovih učinkih. Podjetniki na

tej stopnji prepoznajo pomen iskanja novih kupcev, kar je izredno pomembno za nadaljnji razvoj podjetja.

3. Trženje po načinu »znam sam«

V predhodni stopnji si podjetje ni moglo privoščiti strokovnjaka za trženje, ki bi prispeval k izboljšanju trženja malega podjetja, zato skuša podjetnik sam vpeljati trženjske aktivnosti. Pri prvih poskusih trženja je podjetnik bolj previden in preizkuša različna trženjska orodja. Uspešnost trženja malega podjetja je odvisna od trženjskih sposobnosti lastnika/managerja, ki pa običajno nima dovolj izobrazbe s področja trženja.

4. Integriran trženjski pristop

Podjetje doseže to stopnjo takrat, ko so vse njegove trženjske aktivnosti med seboj usklajene, celoten napor pa je usmerjen k doseganju jasno določenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Ta stopnja potrebuje trženje, ki temelji na znanju. Ker je prehod med tretjo in četrto stopnjo težak, si mnoga podjetja pomagajo z najemom zunanjih strokovnjakov.

Čeprav se trženje v malih podjetjih izvaja v nezadostni količini, ima tudi svoje prednosti. Carson (1995, 88) te prednosti opredeli kot pripadnost in zagnanost zaposlenih in podjetnikov določenemu podjetju pri izvajanju različnih aktivnosti in načrtovanju; bolj povezani odnosi zaradi bolj sproščene strukture znotraj organizacije in manjšega števila zaposlenih; prilagodljivost razmeram na trgu; hitra odzivnost in usmerjenost k priložnostim ter manj kompleksne informacije in dostopnost do njih.

3.2 RAZLIKE MED TRŽENJEM V VELIKEM IN MALEM PODJETJU

Vsako podjetje ima svoje značilnosti in posebnosti, prav tako mala podjetja, ki imajo številne karakteristike in jih lahko označimo kot posebne gospodarske subjekte, ki jih je treba upravljati na drugačen način. Z ekonomskega in upravljalkega vidika je za mala podjetja značilno, da se posamezne poslovne funkcije ne morejo specializirati toliko kot v velikih podjetjih.

Značilnosti trženja malih podjetij so opredeljena glede na izvajanje in organiziranost trženja, analizo tržnih priložnosti in raziskovanje trga, načrtovanje in izvajanje ter vpletenost lastnika (Carson 1995, 90). Za večino malih podjetij je značilno, da niso organizirana za izvajanje trženjskih aktivnosti in tudi niso usmerjena v organiziranje sistema trženja. Večina malih podjetij je operativno in kratkoročno usmerjenih, kar povzroči, da so trženjske aktivnosti nestrukturirane in združene samo v trženjske taktike. Na ta način je organiziranje trženja oteženo. Oblika izvajanja trženjskih aktivnosti v malih podjetjih je odvisna tudi od stopnje razvitosti podjetja. Bolj razvito podjetje posledično prispeva k večji razvitosti organizacije trženja (Carson 1995, 91).

Velika podjetja pri analiziranju tržnih priložnosti uporabljajo klasičen trženjski pristop, ki vključuje skrbno analizo podjetja, širšega okolja, trga, porabnikov, konkurence, trendov in ostalih dejavnikov. Za mala podjetja je značilno, da analiza tržnih priložnosti sicer poteka na podobnih izhodiščih, vendar brez jasnega namena in strukturiranega pristopa. Lastnik malega podjetja želi predvsem odkriti nove tržne priložnosti, zato so njegovi tržni prijemi pogosto agresivni. Ocene običajno temeljijo na domnevah in intuicijah, informacije pa so velikokrat nepopolne. Raziskavo trga pred začetkom poslovanja opravi malo podjetij, pa tudi kasneje, ko podjetje že posluje, ne. Glede informacij o trgu so v prednosti le podjetniki, ki so ustanovili podjetje na podlagi izkušenj, ki so jih pridobili na delovnem mestu v večjih podjetjih in tako poznajo obnašanje porabnikov v določenem tržnem segmentu (Scott, Watson in drugi 1996, 16). Stokes (2000, 12) ugotavlja, da lastniki (managerji) raje kot formalne metode tržnega raziskovanja uporabljajo neformalne načine zbiranja informacij, na primer od kupcev, znancev, ki zasedajo določene položaje v določenih panogah ali trgovini in vladnih organizacij itd. V malem podjetju je načrtovanje trženjskih aktivnosti redko, trženje se izvaja v neformalni obliki in ni nikjer dokumentirano. Na trženje v večji meri vplivajo številne spremembe in prilagoditve samega podjetja (Scott, Watson in drugi 1996).

Posebnost trženja, ki je najbolj značilna za mala podjetja, je stalna prisotnost lastnika oziroma managerja. Na trženje v malem podjetju vplivajo lastnikove izkušnje, znanje in osebnostne lastnosti. Lastniki oziroma managerji imajo v večini primerov zgolj splošno znanje in jim manjka izkušenj z določenimi področji. Prednost pred dolgoročnimi imajo kratkoročne odločitve (Carson 1995, 92).

Trženjske odločitve v malem podjetju opredeljujejo naslednje značilnosti; prilagodljivost, centralizacija odločanja in hiter odziv. Zaradi majhnosti in nekompleksnosti so mala podjetja sposobna hitrega odziva na določene tržne priložnosti, jih čakajo in jih lahko zaradi svoje prilagodljivosti hitreje izkoristijo kot velika podjetja (Carson 1995, 92).

Trženje se večinoma izvaja spontano kot odgovor na aktivnosti konkurenčnih podjetij in na podlagi osebnih občutkov. Trženje je preprosto, nenačrtovano in pogosto neučinkovito. Izvajanje trženja je večinoma omejeno samo na prodajo in omejen sklop izdelkov, cenovna strategija je preprosta oziroma temelji na cenah, ki so jih določili konkurenti, kjer je zaznati močno cenovno občutljivost. Izvajanje promocijskih aktivnosti malih podjetij izhaja iz sredstev, ki jih imajo na voljo. Distribucija je omejena glede na posamezne odjemalce. Velik vpliv na samo izvajanje trženja ima tudi stopnja razvoja podjetja (Stokes 2000, 8).

Veliko malih podjetij je naravnanih predvsem k potrošnikom z namenom zadovoljitve njihovih želja in potreb, ne ukvarjajo pa se toliko s procesi segmentacije trga in določanjem ciljnih skupin, kar je pomemben proces za zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Kot ugotavlja Stokes (2000, 8), uspešna mala podjetja oblikujejo tržne strategije tako, da se usmerijo na prodajo izdelkov in storitev določenim odjemalcem in se v nadaljevanju širijo v okvirih svojih finančnih zmogljivosti in izkušenj.

Najpomembnejša ostaja cena, zato mala podjetja svoje strategije oblikujejo predvsem z osredotočanjem na nižje cene, s katerimi skušajo konkurirati velikim podjetjem. Oblikovanje cen temelji na pribitku stroškov, kar pomeni, da upoštevajo vse stroške, ki so vezani na določeno storitev oziroma izdelek in glede na to dodajo določen odstotek marže. Mala podjetja konkurenčno prednost iščejo na različne načine, predvsem s širitvijo svojega programa, ustvarjajo boljše razmerje med kakovostjo in ceno, s hitrejšo dostavo, veliko pozornosti usmerjajo v vzdrževanje ugleda podjetja itd. (Stokes 2000, 8–10).

Tabela 3.1: Razlike med malimi in velikimi podjetji

	Mala podjetja	Velika podjetja
Marketing	- Hiter odziv na spreminjajoče se zahteve trga - Pomanjkanje finančnih virov za tržne nastope	- Manjša prilagodljivost trgu - Visoka stopnja tržne moči z obstoječimi izdelki
Upravljanje	- Odsotnost birokracije - Vodenje s strani lastnika	- Profesionalni managerji - Uvajanje strategij - Slabost je prevelika birokracija
Notranje komunikacije	- Učinkovite in neformalne komunikacijske mreže - Hitri odzivi na reševanje notranjih problemov	- Okorne notranje komunikacije - Oddelki - Počasen odziv na zunanje izzive in priložnosti
Kvalificiran kader	- Pomanjkanje primernih tehničnih specialistov	- Visoko izobraženi tehnični specialisti
Zunanje komunikacije	- Pomanjkanje časa ali virov za identifikacijo in rabo zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz	- Vključevanje zunanjih virov znanstvenih in tehnoloških ekspertiz - Zadostni finančni viri za tehnične informacije in tehnologijo
Finance	- Pomanjkanje finančnih virov s strani privabljanju kapitala, zlasti rizičnega - Inovacije predstavljajo nesorazmerno veliko finančno tveganje - Nesposobni razprostrreti tveganje po portfelju projektov.	- Sposobnost razprostrreti tveganje po portfelju projektov - Sposobnost financiranja novih tehnologij in nastopa na novih trgih
Ekonomika obsega in sistemski pristop	- Ekonomija obsega predstavlja vstopno oviro - Nesposobnost ponuditi integralne proizvodnje linije ali sisteme	- Doseganje ekonomije obsega v proizvodnji in marketing - Sposobnost ponujati paleta komplementarnih izdelkov in si pridobiti ključne projekte
Rast	- Lahko se spopadajo s težavami pri pridobivanju zunanjega kapitala, potrebnega za hitro rast - Podjetni managerji so včasih nesposobni obvladovati naraščajočo kompleksnost organizacije	- Sposobni financirati ekspanzijo proizvodne baze - Sposobni financirati rast skozi diverzifikacijo in prevzeme
Patenti	- Možnost spopadanja s problemi obvladovanja patentnega sistema - Ne morejo si privoščiti časa ali stroškov, ki jih zajema patentni proces	- Sposobni zaposliti patentne specialiste - Lahko si privoščijo pravdanje za zaščito pred kršenjem patentnih pravic
Uradni predpisi	- Pogosto ne morejo obvladovati kompleksnosti predpisov - "Stroški predpisov" na enoto so za majhna podjetja pogosto visoki	- Sposobni financirati pravne servise, da bi obvladovali kompleksne zahteve uradnih predpisov - Lahko razpršijo "stroške predpisov"

Vir: Lastna prilagoditev glede na teorijo.

3.3 TRŽENJE Z MREŽENJEM V MALEM PODJETJU

Mreženje je ena od pomembnih značilnosti trženja v malih podjetjih. Lastniki malih podjetij za razliko od velikih nenehno iščejo sredstva za uresničitev poslovnih idej. Pri tem si pomagajo z neformalnimi poslovnimi stiki, ki omogočajo rast in razvoj podjetja. Lastniki malih podjetij v družbenem in poslovnem okolju gradijo mreže osebnih stikov, ki zrastejo v tako imenovana omrežja povezav. Pri mreženju gre za razvoj in ohranjanje odnosov med ljudmi, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Takšna mreža je lahko sestavljena iz kupcev, dobaviteljev, prijateljev, znancev ipd. Aktivnost mreženja je predvsem odvisna od lastnikov/managerjev, ki so v takšen medsebojni odnos vpleteni (O'Donnell 2004, 207). Mreženje prispeva k navezavi tesnejših odnosov med lastniki in njegovimi povezavami v mreži.

Trženje z mreženjem ima določene prednosti (Gilmore, Carson in drugi 2001, 7):

- stroški mreženja so nizki (pogosto so skriti med stroški tekočega poslovanja, kot so stroški za službena kosila ipd.),
- v mreženju se spremembe zgodijo zaradi spremenjenih potreb lastnikov/managerjev,
- v mreženju lahko lastnik/manager pridobi koristne informacije, izkušnje in določene sposobnosti,
- mreženje je tesno povezano s podjetniškimi aktivnostmi.

Mreženje se najpogosteje pojavlja na področju konkurentov in odjemalcev (Gilmore, Carson in drugi 2001, 8–10):

1) S konkurenti se povezujejo in vzpostavljajo omrežja na različnih interesnih združenjih, neodvisnih forumih in inštitutih, ki združujejo podjetja istih panog. Podjetja so na ta način bolje obveščena o dogajanju v ožjem in širšem okolju. Omrežja med konkurenti niso popolnoma komunikacijsko odprta, saj podjetja svojim konkurentom ne poročajo o načrtih, strategijah, novih tehnologijah itd. Za podjetja oziroma lastnike je pomembno, da informacije pridobivajo tudi iz drugih virov, saj so informacije, pridobljene v omrežju, lahko tudi netočne ali celo zavajajoče.

2) Lastniki malih podjetij v aktivnosti mreženja vključujejo tudi svoje obstoječe in potencialne kupce. Gre za tiste kupce oziroma odjemalce, ki so prav tako ključne osebe

znotraj njih in v določenih podjetjih. Lastniki malih podjetij se trudijo vzpostaviti odnose s širšim krogom oseb v podjetju kupca, in sicer predvsem zaradi nevarnosti prekinitve poslovnega odnosa s podjetjem v primeru, da ga zapusti oseba, ki skrbi za povezavo s podjetjem. Za uspeh je pomemben dober odnos, zato ga je treba vzdrževati.

Odločitve, ki jih lastnik podjetja sprejema na osnovi mreženja, so odvisne tudi od njegovih stikov in odnosov znotraj omrežij. Več kot ima lastnik poslovnih stikov, natančnejše so njegove odločitve, kot če bi se vključeval zgolj v družbene mreže. Na trženje z mreženjem vplivajo številni dejavniki, kot so starost, osebnost, zaznavanje, stiki in izkušnje vpletenih na obeh straneh tega odnosa (Gilmore, Carson in drugi 2001, 11).

Mreženje, strategije trženja z mreženjem in tako pridobljene izkušnje omogočajo najboljše izkoriščanje tržnih in poslovnih priložnosti. Mreženje zagotavlja razvoj podjetja, povezave z djemalci, konkurenti in ostalimi subjekti na trgu. Mala podjetja morajo za uspeh dobro poznati svoje mreže, saj nezadostno poznavanje teh privede do napačnih in neustreznih trženjskih aktivnosti. Določene informacije so pravilno razumljene, ko je v omrežje vpletenih več lastnikov, saj je tako manj težav z razumevanjem določenih informacij, ki so pridobljene v mreži (Gilmore, Carson in drugi 2001, 11).

Mreženje je sestavni del trženja malih podjetij in postaja vse bolj pomembno. Podjetnik/manager z vstopom v omrežje povezav in odnosov bolje obvladuje krizne situacije, saj ima na voljo več virov za njihovo reševanje ter odpravljanje posledic določenih odločitev.

4 MALA POSREDNIŠKA PODJETJA

4.1 OPREDELITEV

MPP (*ang. small middleman*) lahko opredelimo kot distributerja oziroma podjetje, ki prodaja brez preoblikovanja nove ali rabljene izdelke na drobno industrijskim, komercialnim, institucionalnim ali poklicnim uporabnikom ali drugim prodajalcem na debelo. Podjetje deluje kot agent ali posrednik pri nakupu blaga in njegovi nadaljnji prodaji. Mala posredniška podjetja ne proizvajajo izdelkov/blaga, temveč opravljajo posredniško dejavnost med proizvajalci in nadaljnjimi kupci oziroma porabniki blaga.

Kalb (2013) navaja tri klasične ravni posredovanja oziroma distribucije, ki zagotavljajo potrebne funkcije v samem procesu posredništva: (1) proizvajalec, (2) posrednik/distributer⁴ (trgovec na debelo) in (3) klasični trgovec (na drobno).

(1) Proizvajalci so v distribucijski verigi pripravljeni narediti izdelke, da zadovoljijo stranke in da strankam samim ni treba izdelati izdelkov. Ideja je, da lahko končni kupci (to so lahko potrošniki, podjetja, organizacije ali vlade) prihranijo veliko časa in denarja za nakup izdelkov, ki so jih izdelali drugi, in na ta način čas in denar usmerijo v pomembnejše poslovne zadeve. Proizvajalci morajo, da bi zaslužili denar za plačilo stroškov in ustvarili dobiček, prodajati svoje izdelke za dvakratnik njihovih stroškov oziroma po bruto stopnji dobička v višini 50 odstotkov. Učinkovitost in stabilnost cen je odvisna od količine nakupa – večina proizvajalcev mora za obdržanje svojih "ugodnih" cen izdelke prodati v precejšnih količinah.

(2) Za posrednike/distributerje se priložnost ustvari v procesu, ko trgovci ali končni kupci potrebujejo blago, vendar ga ne morajo oziroma ne želijo izdelati sami. Posredniki običajno pridobijo poceni skladiščne prostore v industrijskih območjih, ki so blizu prometnih središč, tako da lahko brez težav prejemajo blago od proizvajalcev. Posredniki opravljajo "skladiščno" funkcijo, saj imajo skladišča za blago, ki ga kupijo od proizvajalcev in ga prodajajo naprej

⁴ V magistrskem delu uporabljam dve vrsti poimenovanja: *posrednik* in *distributer*. Obe poimenovanji sta pravilni in lahko uporabljeni kot sopomenki.

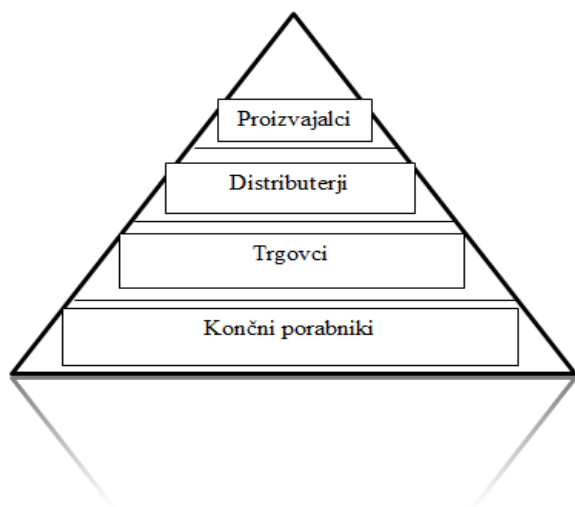
svojim strankam. Da posrednik ustvari dobiček in si zagotovi poslovno uspešnost, svoje izdelke prodaja po 1,18-krat višji ceni, kot jo je plačal proizvajalcu.

(3) Trgovci kupujejo blago oziroma izdelke od proizvajalcev večinoma v manjših količinah, razen če so to zelo velike verige trgovin na drobno, ki si lahko privoščijo, da imajo svoja skladišča in distribucijske sisteme. Trgovci locirajo svoje prodajalne ali pisarne v bližini, kjer so najbolj dostopni končnim kupcem, njihovemu življenjskemu stilu, delu itd. Trgovci za zaslužek potrebujejo od 30 do 50 odstotkov bruto marže. Najbolj značilna cena trgovca je 1,5-krat višja od cene, ki so jo plačali distributerju.

Nekateri kritiki pravijo, da bi podjetja in kupci morali "odstraniti posrednika" in neposredno sodelovati drug z drugim, saj bi se na ta način izognili povečanim stroškom ali provizijam. V dobavni verigi lahko posrednik predstavlja distributerja, ki blago kupi od proizvajalca in ga nadalje prodaja na drobno po veliko višji ceni (Biglaiser 1993). Glavna naloga posredniškega podjetja je oskrbovanje in dostava blaga potrošnikom. Poleg tega posredniki promovirajo in spodbujajo prodajo blaga potrošnikom v imenu proizvajalcev. Pri vprašanju o distribuciji se je treba osredotočiti predvsem na gospodarska vprašanja. Večina proizvajalcev mora prodati precejšnje količine izdelkov, da dosega dobiček, medtem ko večina končnih kupcev (potrošniki, podjetja in vlade) potrebuje le enega ali nekaj izdelkov naenkrat. Na ta način se ustvari priložnost za distributerje oziroma posrednike (Biglaiser 1993).

Distributerji, znani tudi kot trgovci na debelo, so pripravljeni kupiti izdelke v večjih količinah, jih shraniti v skladišča in jih na koncu prodati posameznim trgovcem, znanim kot trgovcem na drobno. Trgovci imajo ponavadi svoje lastne trgovine ali spletne trgovine, prek katerih nato prodajo enega ali nekaj izdelkov številnim končnim kupcem. Tipičen sistem distribucije je videti kot piramida (spodaj priložena slika), v kateri vsak proizvajalec prodaja svoje izdelke številnim distributerjem, ti jih naprej prodajajo številnim trgovcem, ki jih prodajajo naprej številnim končnim porabnikom oziroma kupcem (Kalb 2013).

Slika 4.1: Sistem distribucije



Vir: Privzeto po Kalb (2013).

Pri razmišljanju o posredovanju blaga oziroma distribuciji se je treba osredotočiti predvsem na stranke – razmišljanje o distribuciji kot načinu, da se kupcem zagotovi "priročen" prostor za nakup izdelkov, ki jih potrebujejo. Da bi podjetja zagotovila priročnost in udobje svojim strankam, se poslužujejo različnih strategij distribucije (Kalb 2013).

MPP so pomembni akter na trgu. Glede na kategorizacijo malih podjetij je razvidno, da so na trgu pomemben člen zagotavljanja gospodarske vrednosti in tržne stopnje, prav tako so po številčnosti v samem vrhu. Usmeritev malih podjetij v posredniška pa dodaja zgolj vlogo dejavnosti podjetja. Adams (2015) opisuje MPP kot distribucijski kanal, ki zagotavlja, da je pretok blaga na trgu s prilagajanjem ponudbe in povpraševanja brezplačen.

Ne glede na pomembno vlogo, ki jo imajo posredniki, obstajajo v distribucijskem kanalu tudi slabosti. Pri izmenjavi/posredovanju blaga se v večji meri spremenijo tudi cene. Eden od razlogov za višje cene je pokrivanje izdatkov za blago, kot so skladiščenje, zavarovanje in stroški prevoza. Posredniki morajo v procesu izmenjave tudi zaslužiti in ustvariti dobiček, zato določijo tudi pribytek pri prodaji. Posredniki v distribucijskem kanalu oblikujejo končno ceno za potrošnike, ki se lahko spremeni tudi glede na količino oziroma obseg nakupa (Adams 2015).

V distribucijskem procesu mora posrednik prevzeti tržno tveganje, kar je kupcem in prodajalcem prihranjeno. Posrednik prevzame velike količine inventarja oziroma blaga v upanju, da ga bo sčasoma prodal, vendar nima zagotovila. Posredniki morajo poznati trende na trgu in samo trženje, kar mu omogoči, da lahko oceni, koliko blaga je smiselno naročiti. Posrednik se mora izogibati prodaji izdelkov, ki predstavljajo tveganje časa in finančnih sredstev.

Posredniško podjetje je organizirana oblika posredovanja blaga med proizvodnjo in porabo, lahko pa se značilnosti blaga v samem procesu posredovanja tudi spremenijo. Po strukturi in številu zaposlenih spadajo v kategorizacijo malih podjetij, njihova dejavnost pa se loči na posredniško oziroma distribucijsko ali trgovsko (preprodaja blaga). Posredniška podjetja delujejo na medorganizacijskem trgu in sledijo smernicam, ki so zanj značilne. Medorganizacijskemu trgu so prilagojeni tudi trženje in strategije trženja, ki pa se razlikujejo od klasičnega trženja B2C, ki je prilagojen končnemu uporabniku.

Akers (v Možina in drugi 2010) opredeli posrednike s trgovci na debelo in trgovci na drobno. Trgovci na debelo so preprodajalci (prodaja brez preoblikovanja) novega in/ali rabljenega blaga trgovini na drobno, industrijskim, poslovnim, institucionalnim ali profesionalnim uporabnikom ali pa drugim trgovinam na debelo. Dodatne funkcije, ki jih trgovci na debelo opravljajo, pa so skladiščenje, sortiranje, pakiranje, prevoz itd. Tovrstni trgovci nabavljajo blago pri številnih proizvajalcih in različne delne proizvodne asortimente preoblikujejo v trgovski asortiment za potrebe trgovcev na drobno, predelovalcev in drugih velikih kupcev (Potočnik 2001, 46).

Akers (2015) pravi, da trgovski posredniki kupijo inventar in izdelke ter prevzamejo lastništvo zanje. Na ta način prevzamejo stroške za nakup, skladiščenje in distribucijo izdelkov. Trgovski posredniki s prodajo izdelkov zaslužijo veliko več, kot je nakupna cena izdelka. Trgovski posredniki so lahko mala podjetja z enim lastnikom ali velike korporacije z mednarodno prisotnostjo. Tako kot klasična podjetja so lahko tudi posredniška podjetja konkurenčna z nizkimi cenami in osredotočanjem na iskalce vrednosti ter z iskanjem točno določenih tržnih segmentov.

Pomen MPP je zagotavljanje prodajne funkcije, ki združuje proizvajalce in kupce, zagotavlja prodajno transakcijsko metodo ter kvalificiranje kupcev in prodajalcev, torej zagotavlja, da

ima prodajalec evidenco nad kupci in zagotovilo plačila. MPP združujejo vsebino tretje osebe, ustvarjajo dodano izvirno vsebino in dodano vrednost storitev, kot so zavarovanje, logistika in financiranje. Ker zagotavljajo povezavo med proizvajalci in kupci, so vmesni člen distribucijsko prodajne verige, kar pa terja aktivno iskanje in vzdrževanje odnosov ter povezav obstoječih in potencialnih strank tako na strani proizvajalcev kot kupcev.

4.2 TRŽENJE V MALIH POSREDNIŠKIH PODJETJIH

Smallbone (1993) je dejal, da se morajo mala podjetja ves čas prilagajati trgu in njegovemu razvoju, nenehno iskati nove tržne priložnosti in širiti bazo svojih strank. Podjetja, ki obravnavajo vprašanja tržnih priložnosti in vprašanja, povezana s kupci, imajo večje možnosti za preživetje kot tisti, ki ohranjajo »status quo«. Zontanos in Anderson (2004) sklepata, da sta trženje in marketing ključni člen povezovanja majhnih podjetij z zunanjim okoljem.

Pomembna točka razprav v različnih literaturah je, da se lastniki malih podjetij zaradi omejenih sredstev soočajo z ogromnimi izzivi pri razvoju učinkovitih trženjskih strategij, zlasti na področju učinkovitega oglaševanja (Harris in Reese 2003). Eno od vprašanj, ki se samodejno ustvari pri prebiranju literature, je: *Zakaj so viri za učinkovito oglaševanje in trženjske strategije za lastnike malih podjetij tako omejeni?* Mala podjetja, ki imajo dobro strukturirane in zasnovane trženjske strategije, imajo pozitivno korist, kar se kaže pri poslovni rasti in povečevanju tržnega deleža. Takšnih podjetij je v primerjavi s tistimi, ki tega nimajo, bistveno manj. Smallbone (1993) meni, da oglaševanje in trženjske strategije lahko bistveno vplivajo na stopnjo preživetja oziroma obstoja malega podjetja, medtem ko Peterson (1989) pravi, da mnoga podjetja ne sprejmejo agresivnih trženjskih strategij predvsem zato, ker dobiček ni najpomembnejši cilj vseh podjetnikov. Dodal je še, da podjetniki težko določijo potrebe posameznih kupcev, zato trženjske aktivnosti niso vedno najbolj zanesljive.

Panoga in usmeritev malih podjetij kaže na to, v kolikšni meri je posamezna trženjska strategija pomembna in potencialno donosna, predvsem pa je treba dobro poznati trg, na katerem podjetnik deluje, ključne kupce oziroma odjemalce in posamezne segmente, na katerih želi podjetje uspeti. Mala podjetja večinoma nimajo strukturirane interne zgradbe poslovanja in s tem samostojnega oddelka, ki bi skrbel za trženje in marketing nasploh, kar

jim predstavlja težavo pri določanju trženjskih strategij in uspešnosti pri tem, predvsem pa jih prestrašijo visoki stroški najema zunanjih agencij ali sodelavcev, zato težje ocenijo področje poslovanja.

Glavni cilj trženja je ustvariti koristne izmenjave med potrošniki in proizvajalci. Trg je sestavljen iz tistih potrošnikov, ki so pripravljeni in sposobni za nakup izdelkov, kar pa omogoča zadovoljitev obeh strani. Vmesni člen pri posredovanju blaga, t. i. posrednik oziroma distributer, ima ključno vlogo pri zagotavljanju, da je distribucijski kanal med proizvajalcem in potrošnikom popoln. Večje število posrednikov v dobavni verigi pomeni višji distribucijski kanal. Če se potrošniki za nakup ne obrnejo direktno na proizvajalca, je posrednik ključni za zagotavljanje posredovanja blaga potrošnikom in s tem zadovoljevanje potreb posameznih kupcev (Kalb 2013).

Carson (1995) za oceno uspešnosti malih podjetij uporablja različne modele trženja. Tržno planiranje z nekaterimi prilagoditvami lahko koristi malim posredniškim podjetjem (Carson, 1995). Specifične različice trženja, ki so oprte na klasično trženje in marketinški splet 4P⁵, lahko vodijo razmišljanje in poslovanje MPP (Carson in Gilmore, 2000). Literatura kaže, da so marketinške ideje, koncepti in tehnike zelo uporabne pri trženju MPP, če so uporabljene pravilno.

Obstajajo študije, ki so identificirale veliko število MPP, ki so večino poslovnih sredstev vložila v trženje, vključno z oglaševanjem, informacijsko tehnologijo in usposabljanjem, in te naložbe dojemali kot stroške. V odgovor na to skupno nepripravljenost ali nezmožnost za vlaganje v oglaševanje so bile napisane številne knjige po vzoru "advertising on a shoestring", ki odražajo omejen proračun za promocijo malih in srednjih podjetij (Wong in Merrilees 2005, 155–162).

Namen posredniškega podjetja v tržnem procesu je večja stroškovna učinkovitost pri izmenjavi izdelkov ali storitev. S stroškovno učinkovitostjo posrednik ustvarja in izpolnjuje potrebo potrošnika. Če bi prodajalec lahko na pravi način našel kupce, promoviral in posredoval blago potencialnim kupcem, potem posredniki ne bi bili potrebni. Če na primer posrednik vzpostavi mrežo sodelavcev, ki poznajo in lažje pridobijo potencialne domače

⁵ Osnovni trženjski splet sestavljajo štiri spremenljivke: proizvod/storitev, prostor, cena, promocija (ang. product, place, price, promotion).

kupce, predvsem če imajo dostop do široke palete informacij o trgu in oglaševalskih ter tržnih pristopih.

Dobro zasnovan načrt trženja je glavnega pomena za uspeh podjetij, tudi MPP. Male trgovine na drobno se morajo zavedati vrednosti formalnega trženjskega načrta, saj dobro zasnovan načrt in osredotočenje na trženjske akcije lahko pripeljeta podjetje na cilj. Potreben je pregled informacij, ki jih podjetje pridobi z raziskavami, prav tako je pomembno ocenjevanje šibkosti in groženj na samem trgu, kar pomaga pri oblikovanju trženjskega strateškega načrta. V načrt je treba vključiti tudi dejavnike, kot so lokacija in ciljna skupina kupcev, konkurenčna podjetja (izdelki oziroma storitve), oblikovanje cen, pozicioniranje, promocija in oglaševanje.

4.2.1 B2B TRŽENJE

O B2B trženju govorimo, ko na trgih nastopajo domače in tuje organizacije, ki prodajajo izdelke ali storitve za namen nadaljnje proizvodnje in ne za osebno porabo. Takšne organizacije razdelimo v tri glavne kategorije (Hollensen 2003, 159):

- proizvajalci izdelkov ali/in storitev, posredniki (mala, srednja in velika podjetja, globalna ipd.),
- institucije in zavodi (zdravstvene, izobraževalne),
- vladne organizacije.

B2B trženje v preteklosti ni bilo predmet preučevanja v tolikšni meri kot zdaj, saj je bilo nekoliko zapostavljeno v primerjavi s klasičnim oziroma k potrošniku usmerjenem trženju. Potreba po njegovem preučevanju je nastala predvsem zaradi večje pomembnosti visoko tehnoloških izdelkov, vstopa tuje konkurence, novih zaposlitvenih priložnosti, mednarodne soodvisnosti podjetij s storitvenim sektorjem in veliko prodajnih transakcij, ki so bile izpeljane med organizacijami (Hutt in Speh 2010).

Za B2B trženje je pomembna vzpostavitev dolgoročne soodvisnosti dobaviteljev in odjemalcev, ki so med seboj povezani v reprodukcijske verige, ter omejena konkurenčnost. Pri tem je pomembno, da ni le dobavitelj tisti, ki je za doseganje tržne realizacije svoje

proizvodnje odvisen od odjemalca, temveč gre za obojestransko soodvisnost, ko je tudi odjemalec pri svojem poslovanju odvisen od dobavitelja (Tavčar 2005, 27). Ameriško združenje za trženje (AMA), poudarja, kako pomemben je odnos med dobavitelji in odjemalci v smeri, ki pomeni koristi za podjetje, porabnike in odjemalce. AMA je definiral trženje kot organizacijsko funkcijo in niz procesov za ustvarjanje, komuniciranje in zagotavljanje vrednosti svojim strankam.

Medorganizacijsko oziroma B2B trženje se po dejavnostnih in vedenjskih značilnostih bistveno razlikuje od trženja, usmerjenega na končne potrošnike (Tavčar 2000, 14–15). Hollensen (2003) pri primerjavi med klasičnim (B2C) in medorganizacijskim (B2B) trženjem podaja veliko razlik, ki se kažejo v različni strukturi trga, značilnostih povpraševanja, demografskih značilnostih ter tudi v odnosih, ki nastanejo med kupcem in prodajalcem, v naravi izdelka ali storitve in kompleksnosti nakupnega procesa. Podjetja morajo vedeti, da na B2B trgu niso primerni enaki pristopi trženja, kot so oziroma bi bili učinkoviti pri klasičnem (B2C) trženju. Tržne strategije, usmerjene na porabnike, bi na B2B trgih prinesle prej stroške kot koristi.

MPP imajo trženjske posebnosti, ki se razlikujejo od klasičnih in pri katerih ne obstaja osnovni trženjski model. V literaturi obstaja več razlag za neformaliziran pristop malih podjetij k trženju in trženjskim strategijam. Razlogi izhajajo iz ovir, ki so povezane z omejenimi finančnimi sredstvi, individualnimi zahtevami lastnikov/managerjev, pritiski iz okolja, kulturo in načinom vodenja (Lancaster in Waddelow 1998, 858).

B2B trženje se od B2C trženja razlikuje predvsem v dejavnostnih in vedenjskih posebnostih. Potrošniki izdelke kupujejo za lastno (končno) uporabo, medtem ko organizacije oziroma podjetja izdelke kupujejo in prodajajo za poslovno sodelovanje med organizacijami, kar pomeni, da je bistvena razlika med B2B in B2C v značilnosti kupca in ne zgolj izdelka.

Odnosi med ponudniki in odjemalci so različni. Odnosi so lahko tesni z visoko stopnjo zaupanja in informiranja ali pa oddaljeni in določeni s formalnimi pravili in postopki. Na medorganizacijskem trgu so odnosi v večji meri tesni in dolgoročni, prodaja pa ne pomeni končnega rezultata, kot je to značilno za trg končnih porabnikov, temveč ponazarja začetek bolj trajnega odnosa. Hutt in Speh (2001, 14) pravita, da je bistvo medorganizacijskega trženja vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s porabniki.

Če povzamemo, na medorganizacijskem trgu prevladuje interakcijski oziroma odnosni marketing, kar pomeni, da so pomembni odnosi in njihovo vzdrževanje, pozornost pa je usmerjena na povezavo *prodajalec-kupec*. Na tem trgu ni prisotnih toliko transakcijskih usmeritev, kot je to značilno za trg široke potrošnje. Na obeh trgih je značilno trženje na osnovi podatkovnih baz o kupcih, predvsem za obdržanje kupcev in ne toliko za pridobivanje novih.

Za B2B trg je značilno manjše število odjemalcev, nakupi niso razpršeni, kupci pa imajo večjo pogajalsko moč. Ekonomska vrednost nakupa je večja, ker manjše število odjemalcev opravlja večje nakupe. Odjemalci imajo veliko moč, zato so odnosi med njimi zelo tesni.

Na B2B trgih je prisotno bolj formalizirano in strokovno nakupovanje. Odjemalci morajo imeti zagotovljene različne informacije, zato so načeloma bolj izobraženi. Enako velja za dobavitelje in proizvajalce, saj s strokovnim pristopom in večjo izobraženostjo omogočajo stroškovno bolj učinkovito kupovanje. Spremembe cen na povpraševanje na B2B trgih ne vplivajo veliko. Povpraševanje je najbolj neelastično na kratek rok, saj proizvajalci ne morejo hitro spreminjati proizvodnih postopkov. Povpraševanje po B2B dobrinah in storitvah je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških. Za večje ravnotežje v celotnem poslovnem ciklusu se mnogo B2B tržnikov odloči za diverzifikacijo izdelkov in trgov. B2B trženje je veliko bolj nagnjeno k ustvarjanju dobička, zato obstaja dodaten motiv ustvarjanja dodane vrednosti za dolgoročno sodelovanje (Kotler 2003, 216–217).

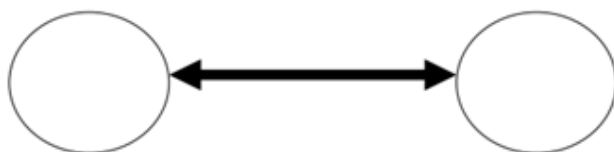
B2B podjetja, predvsem mala podjetja, pri trženju in izbiri trženjskih strategij ostajajo konzervativna, staromodna in se v svojem tržnem komuniciranju raje naslanjajo na ustaljene in preverjene prakse. Ne glede na vse dvome pa je razvijanje in uporaba trženjskih strategij nujna za dejansko učinkovitost in doseganje ciljev.

4.2.2 MODEL POSLOVNE INTERAKCIJE

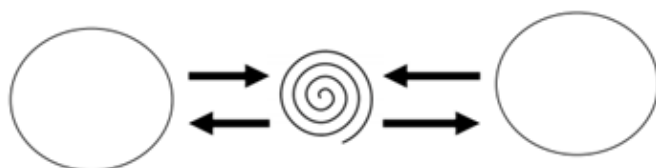
Skupina International Marketing and Purchasing Group (IMP) je prispevala ogromno k raziskovanju in spoznanju interakcije odnosov med prodajalci in porabniki na B2B trgu. V IMP skupino so vključeni raziskovalci iz Velike Britanije, Skandinavije, Nemčije, Francije in Italije. Skupina je v prvi polovici 80. let začela razvijati in preverjati tako imenovan interakcijski marketinški pristop. Začetki raziskovanja omenjenega pristopa so nastali zaradi vse večje vrzeli med klasičnim marketinškim pristopom in dejanskimi razmerami na trgu. IMP skupina je menjave znotraj marketinških povezav videla predvsem v luči delovanja na povezavah oziroma odnosih. Njihovo razmišljanje temelji na odnosu (povezava), interakciji in dolgoročnosti.

Slika 4.2: Menjava vs. interakcija

MENJAVA



INTERAKCIJA



Vir: Hakansson, Ford in drugi (2009).

IMP skupina je poglobljeno preučevala interakcijo med podjetji in porabniki ter podjetji in prodajalci znotraj konteksta odnosov. Podjetja odnose največkrat gradijo zato, ker si na ta način zagotovijo nižje stroške ali višje dohodke. Podjetja te koristi dosežejo z oblikovanjem

virov glede na potrebe določenega odjemalca (ali prodajalca) oziroma z dolgoročnimi specifičnimi transakcijskimi investicijami. Te investicije za podjetje pomenijo, da se morajo prilagajati in kazati zavezanost v medsebojnem odnosu ne glede na to, ali je kupec ali prodajalec. Podjetje lahko s prilagajanjem, vzbujanjem občutka domačnosti in zaupanjem ustvari velike prihranke (Hakansson in Snehota 2000, 75–82).

IMP skupina je skozi študije prišla do ugotovitev, da nabavni proces ne more obstajati v procesu ločenih in posameznih dogodkov in jih ne moremo razumeti in upoštevati kot izoliran proces. Prav tako se niso strinjali s procesom nakupa v smislu, da akcija predstavlja prodajalca, reakcija pa kupca. Za njih procesi na medorganizacijskem trgu veljajo kot vzajemno, spiralno delovanje dobaviteljev in prodajalcev. B2B trgi so arene vzajemnega delovanja. Vzajemno delovanje temelji na interakcijskih odnosih, ki so lahko daljni in neosebni ali pa zelo tesni in pristni.

Interakcija med prodajalci in odjemalci je konceptualizirana kot diadna interakcija, na katero vplivajo moč oziroma odvisnost, sodelovanje, pričakovanja in bližina prodajalcev in odjemalcev (Hakansson in Snehota 2000, 80–82). Skupina IMP je pri raziskovanju interakcijskih povezav zaznala, da je pri veliki večini podjetij na B2B trgih za večje nabavne količine in prodajo odgovorno majhno število prodajalcev in kupcev. Opazila je tudi, da razmerje med podjetji in kupci s prilagajanjem in večjim številom stikov teži k tesnosti, dolgoročnosti in kompleksnosti (Turnbull 1996, 45).

Po mnenju in ugotovitvah raziskovalcev omenjene skupine trženje med organizacijami poteka predvsem na individualnih interakcijah, kar pomeni, da zanj ne veljajo značilnosti in premise množičnega trženja. Odnosi med organizacijami slonijo na predpostavki *interakcije* in ne *akcije-reakcije*. Nov pogled na B2B koncept trženja je usmerjen k trajni interakciji in povezanosti prodajalcev in odjemalcev. Trženje in marketing sta s tega vidika način, kako podjetje ustvarja, razvija in ohranja povezave v omrežju, v katerem se nahaja. Podjetje to počne s pomočjo dvostranskih in večstranskih interakcij, ki temeljijo predvsem na medsebojni komunikaciji, ne pa toliko na klasičnem oglaševanju. Povezave med akterji se vzpostavljajo počasneje in se lahko ohranijo na dolgi rok. Vsak vpleteni tvori omrežje povezav, ki ponazarja prepletenost odnosov med njimi.

Glede na napisano je, če se osredotočimo na B2B menjave, naloga marketinga odmaknjena od predpostavke klasičnega 4P marketinškega spleta, saj gre za vzpostavljanje mase povezav s

kupci, dobavitelji, posredniki, javnimi ustanovami, vladami itd. Danes je kupec tisti, ki ima moč, obstajata soodvisnost in zaupanje, ki se odražata v trajnih odnosih in menjavah.

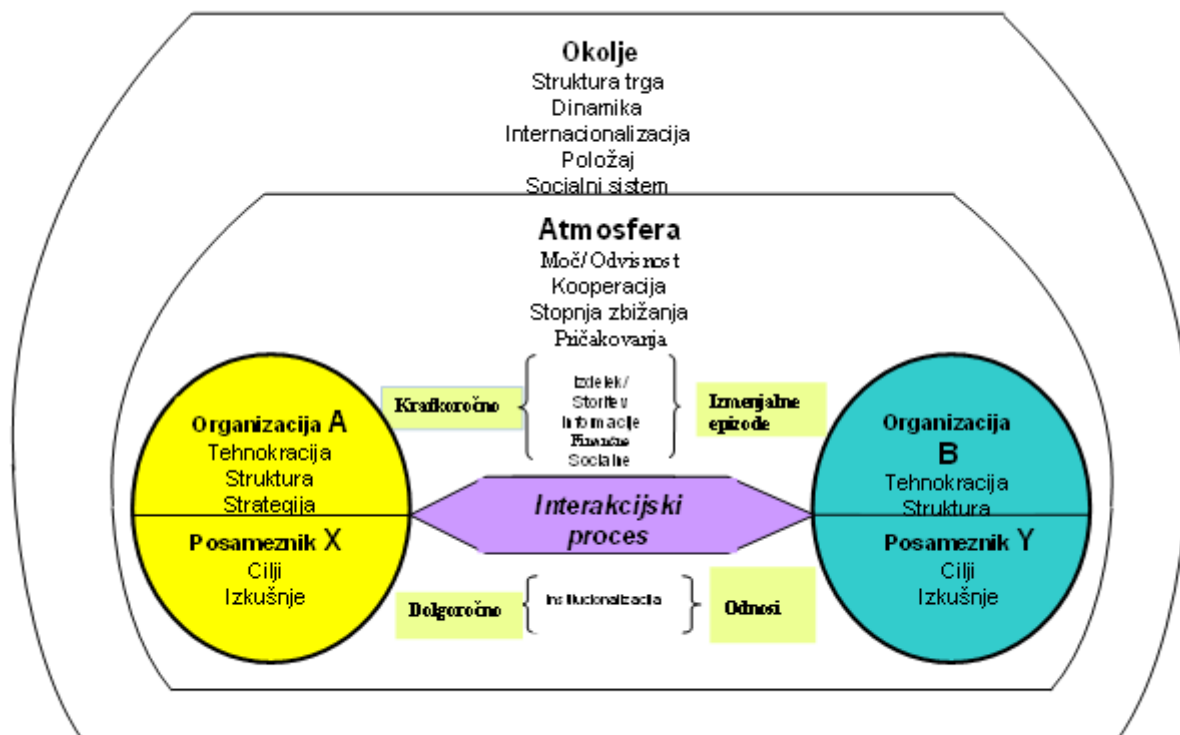
Zgornje ugotovitve so pomembne za razumevanje procesa interakcij v poslovnem svetu, na B2B trgih in seveda pri razumevanju trženjskih strategij MPP. Poslovni procesi so procesi vzpostavljanja, izgrajevanja in vodenja zvez, ki nastajajo pri povezovanju prodajalcev in kupcev. Osnovna spoznanja avtorjev so pomembna za našo analizo MPP, saj pomagajo razumeti povezovanje, odnose in interakcije med kupci in prodajalci, v našem primeru posredniki, na B2B trgu, hkrati pa pomagajo razumeti medpodjetniško sodelovanje in področje trženja ter trženjskih strategij.

Interakcijski pristop in njegova teorija deluje v okviru teorije družbene menjave in nove institucionalne ekonomske teorije. Teorija interakcijskega pristopa uporablja interakcijski model, opira pa se tudi na teorijo transakcijskih stroškov, ki sem jo že predstavila v zgornjem delu teoretske razprave. Po mnenju skupine IMP so predpostavke interakcijskega modela naslednje (IMP Group 2002, 22):

- Prodajalec in kupec sta aktivno enakovredna udeleženca na trgu. Kupec išče primerne prodajalca, medtem ko prodajalec išče primerne kupca, oba določata zahteve in določene specifikacije ter poskušata obvladovati transakcijo med njima.
- Obstaja dolgoročen, tesen odnos med kupcem in prodajalcem, ki vključuje kompleksne interakcije znotraj podjetja in med njimi. Kupci in tržniki imajo nalogo vzdrževanja teh odnosov in ne zgolj prodajati in kupovati.
- Prodajalce in kupce med seboj povezujejo institucionalizirane vloge, ki so vsaki strani določene oziroma jih posamezna stran izvaja. To zahteva prilagajanje v organizaciji in poslovanju pri enem ali obeh podjetjih, kar poleg sodelovanja vključuje tudi konflikte.

Model opredeljuje štiri osnovne elemente, kot so interakcijski proces, sodelujoče v tem procesu, okolje, v katerem interakcija poteka, in vzdušje, ki vpliva na interakcijo oziroma vzdušje, na katerega interakcija vpliva (IMP Group 2002, 22).

Slika 1.3: Interakcijski model



Vir: Hakansson, Ford in drugi (2009).

Zgoraj predstavljeni interakcijski model predpostavlja, da med dvema partnerjema obstaja interakcija, sestavljena iz epizod, ki na podlagi svoje dolgoročnosti predstavljajo odnos. Te epizode so sestavljene iz menjave izdelkov ali storitev, informacij, finančnih sredstev ali socialne menjave (Ford 2002, IMP Group 2002). Menjava izdelkov ali storitev je osnovna oziroma generična funkcija, saj vse družbene transakcije vsebujejo takšno menjavo. Dejanska dobava izdelka ali storitve ni nikakršna inovativna sprememba. Tudi za finančno menjavo velja enako, saj je ta naravna posledica kakršnekoli menjave in je na ta način statična. Socialna oziroma družbena menjava pa je dinamična in se lahko zgodi ali pa ne, odvisno od odločitve akterjev za interakcijo (Hakansson in Snehota 2000, 37). Menjava informacij je tista, ki se je vidno razvila v zadnjih desetletjih in močno vpliva na nastanek odnosov.

Interakcijski model je poleg preučevanja odnosov znotraj interakcij hkrati postal tudi konceptualni okvir za mednarodno poslovanje, marketinško komuniciranje in industrijski marketing, saj predstavlja bolj specifičen odsev realnega stanja (Hakansson in Snehota 2002, 37).

Interakcijski model predstavlja dve aktivni strani. Vsaka stran, bodisi kupec bodisi dobavitelj, pa lahko ima pobudo za iskanje partnerja. Tako sta obe podjetji vpeti v prilagajanje svojega procesa ali tehnologije izdelka za prilagoditev drugemu. Nobeno od podjetij v interakciji ne more sprejemati enostranskih odločitev oziroma sprememb brez posvetovanja ali upoštevanja potencialnih reakcij. Izhodišče interakcijskega modela temelji na tem, da vsaka interakcija obstaja znotraj kompleksnega omrežja interakcij z drugimi akterji oziroma organizacijami, s katerimi si izmenjujejo informacije, znanje, izdelke ali storitve, plačila, posojila ipd. (Hakansson in Snehota 2002).

Če povzamemo, lahko model impliciramo na mala podjetja, tudi mala posredniška podjetja, ki so zasnovana kot vozlišče znotraj širokega vzorca interakcij, kjer je lahko podjetje posreden ali neposreden udeleženec ali pa vpliva na interakcije. Ugotovitve, ki smo jih pridobili z zgornjo analizo teorije, kažejo na to, da je namesto opiranja na predhodne marketinške koncepte pomembno razumeti soodvisnost med podjetji, razvoj njihovih pogajanj in prilagajanj, skladnih s postavljenimi zahtevami.

Interakcijski model predstavlja dve aktivni strani, ki sta za B2B poslovanje ključnega pomena. Velik oziroma ključni napredek tržne komunikacije, ki predstavlja dve aktivni strani, je treba pripisati razvoju spleta in množičnih medijev, ki so povzročili veliko spremembo na področju tržnega komuniciranja B2B podjetij. B2B podjetja so začela uporabljati operativne učinkovitosti in uspešnosti spleta, ki so danes bolj učinkovite v primerjavi s tradicionalnimi tehnikami. To je B2B in tudi B2C podjetjem omogočilo zmanjševanje transakcijskih stroškov in navezovanje ter poglobitev odnosov s strankami (Berennen in Croft 2012, 102). Predvsem mala B2B podjetja so na ta način pridobila priložnost, da splet izkoristijo za trženjsko strategijo, saj lahko z njim vzpostavijo in okrepijo sodelovanje s strankami. S spletom in uporabo spletnih portalov in družbenih omrežij lahko ustvarijo pozitivne govorce od ust do ust, na katere se mala podjetja pri trženju in marketinških strategijah zanašajo (Berennen in Croft 2013). Kljub temu je treba opozoriti, da mala B2B podjetja družbene medije in splet uporabljajo v manjšem obsegu, kot bi bilo pričakovati, saj uporaba tovrstnih tehnik zahteva

veliko časa in nadzorovanje komunikacije, kar pa je zaradi pomanjkanja primernega osebja in neprimernih organizacijskih dejavnikov teže izvedljivo (Brennan in Croft 2013).

Da so splet in družbena omrežja postala pomemben del trženja MPP, ne moremo trditi z gotovostjo, bodo pa vsekakor vedno pomembnejši del v tržnem komuniciranju B2B podjetij na sploh. Fokus MPP v B2B tržnem okolju ostaja na osebnih odnosih z dobavitelji, zaposlenimi in ostalimi deležniki (Carson 2000), zato je velik del marketinških naporov usmerjenih prav v grajenje odnosov in interakcijske povezave.

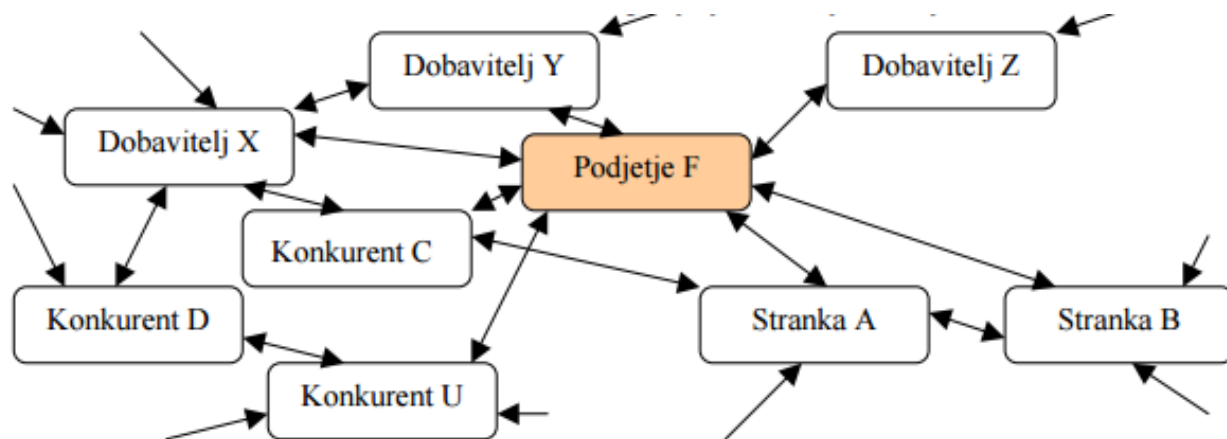
4.2.3 OMREŽJE POVEZAV NA B2B TRGU

Znotraj trženjske literature pojem omrežje ni natančno opredeljen, se pa nanaša na skupek medsebojno povezanih podjetij, ki so lahko povezani tudi zaradi trženjskih odnosov. Trženjski odnosi so ponavadi oprti na raven povezav znotraj omrežij, vendar nas bolj zanima omrežje kot del poslovnih interakcij in povezav med kupci in prodajalci.

Pristopi tradicionalnega trženja in nakupnih procesov se popolnoma razlikujejo od omrežnega pristopa. Omrežni pristop obravnava odnose in interakcijskemu pristopu dodaja vedenje, kar pomeni, da odnosov ne moremo upravljati in obravnavati izolirano od drugih odnosov, ki jih ima podjetje, temveč so med seboj soodvisni (Easton 1997, 119).

Omrežni pristop so razvili raziskovalci skupine IMP. Za njih pomeni trženje na B2B trgih interakcijo v omrežju odnosov. Gummesson (1999, 237) poleg interakcij in omrežij kot osnovne elemente omrežnega pristopa dodaja tudi aktivnosti, vire in akterje.

Slika 4.4: Podjetje v omrežju povezav



Vir: Gemünden in Ritter (1997, 296).

Zgornja slika prikazuje primer podjetja v omrežju. Prednost omrežij je v tem, da lahko imajo referenčno funkcijo. Zgoraj prikazano podjetje F in njegov odnos s stranko A lahko pritegne še ostala podjetja in jih tako motivira za sodelovanje s podjetjem F. Takšni odnosi podjetju F pomagajo prodajati, vendar mora imeti dobre odnose z različnimi dobavitelji in konkurenti (Gemünden in Ritter 1997, 295).

Do katere ravni se bodo povezave razvile, je odvisno od več dejavnikov: od tega, kakšen je razvoj interakcij med podjetji, od strukture omrežja in tega, kako je odnos povezan z drugimi obstoječimi odnosi do udeležencev, ki so ne/posredno povezani (Håkansson in Snehota, 1995, 36). Da lahko razumemo in določimo dejavnike uspešnosti povezav med prodajalci in odjemalci v omrežju, moramo upoštevati celotno sliko oziroma se vprašati, zakaj vstopamo v odnos, katere so ključne dimenzije odnosa in kakšni so učinki odnosa.

V omrežju povezav potekajo številne interakcije, menjave in vzajemno prilagajanje. V takšnem omrežju poteka tok dobrin in informacij, finančna in družbena menjava. Marketinški splet poudarja interakcije zgolj prek prodajalca, kar pa pri omrežnem pristopu ni nujno, saj potekajo skozi daljše časovno obdobje. Glavna pomanjkljivost interakcijskega pristopa IMP

skupine je osredotočenost na posamične dvostranske trženjske odnose, kar ne zadostuje za oblikovanje celovite slike dogajanja na medorganizacijskem trgu. Omrežni pristop daje širši pristop k analizi trženjskih odnosov in navaja, da so posamezni trženjski odnosi medsebojno povezani. Ta pristop se ne zanaša zgolj na dvostransko povezanost trženjskih odnosov. Pri omrežju povezav gre za povezanost posameznih odnosov, natančneje posredno/neposredno povezanost različnih dobaviteljev in porabnikov med seboj.

4.3 TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV ZNOTRAJ OMREŽJA

Trženje na podlagi odnosov⁶ je značilno za podjetja, ki nastopajo na medorganizacijskem trgu, kar je pomembno za raziskovanje tematike MPP, ki nastopajo na B2B trgu, in za vprašanje, na kakšen način pridobivajo nove stranke. V nadaljevanju bomo teoretično opredelili trženje na podlagi odnosov in njegove značilnosti, samo povezavo s pridobivanjem novih strank omenjenih podjetij pa v nadaljnjem sklopu o MPP in v empirični analizi.

Odnosi med kupci in prodajalci so v poslovnem svetu del vsakdanje prakse. Kakšni so ti odnosi, je odvisno od posameznikov in omrežij, v katerih odnosi nastajajo. Treba se je zavedati pomembnosti vzpostavljanja in grajenja odnosov ter vedenja, v katerih panogah je bolj priporočljivo. Sam koncept trženja z grajejem odnosov je v nekaterih podjetjih oziroma panogah bolj priporočljiv in uspešen kot v drugih. Podjetja, ki imajo boljše pogoje, imajo boljše možnosti za uspešno vpeljavo koncepta trženja na podlagi odnosov. Podjetja, ki izpolnjujejo pogoje za uspešno vpeljavo koncepta trženja na podlagi odnosov, so naslednja (Galbreath in Rogers 1999):

- Podjetja, ki so storitveno naravnana.
- Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem – B2B trgu.
- Podjetja, ki imajo manjše število odjemalcev.
- Podjetja, ki imajo jasno določeno vizijo.
- Podjetja, ki imajo informalizirano poslovanje.
- Podjetja, v katerih so zaposleni pripravljeni na spremembe in so ambiciozna.

⁶ Ang. *relationship marketing*. V slovenščini uporabljamo več izrazov: *vzajemno trženje*, *odnosni marketing*, *marketing povezava*, *trženje*, *temelječe na odnosih*.

Gummesson (1998, 10) definira trženje na podlagi odnosov kot nov koncept, ki je izpeljan iz starodavnega izraza in pravi, da je to trženje, ki upošteva medsebojne odnose, mrežo odnosov in interakcije. Po njegovem razširjenem poimenovanju in definiciji so najpomembnejše značilnosti takšnega trženja naslednje:

- prisotnost interakcije, odnosov in omrežij,
- dolgoročnost,
- odnosi so vpeti v celotno družbo,
- koncept pozitivne vsote,
- vrednost, ki je med akterji skupno ustvarjena,
- poudarjanje procesa, v katerem ni funkcijske perspektive.

Koncept trženja na podlagi odnosov poraja dvome, ali je tržne odnose sploh mogoče upravljati. Jančič meni, da takšno upravljanje trženjskih odnosov ni mogoče, vsaj ne na področju klasičnega trženja. Po njegovem odnosov ni mogoče vzpostavljati ali ohranjati zgolj na eni strani, če je druga stran pasivna. Odnose je v večji meri lažje soupravljati kot upravljati, zato je potrebno upravljanje odnosov opisati s pojmom soupravljanja, saj odnos ne more obstajati zgolj z ene aktivne strani, temveč gre za interakcijo vsaj dveh strani. S pomočjo tehnologije je mogoče upravljati marketinške stike, ne pa odnosov (Jančič 1997, 41).

Avtorja Morgan in Hunt v svojem delu *The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing* dobro predstavita trženje na podlagi odnosov s pomočjo teorije zvestobe in zaupanja. Morgan in Hunt v središče trženja na podlagi odnosov postavljata »samo« zaupanje in zvestobo odnosu. Teorija trženja na podlagi odnosov pravi, da izbira ustreznega poslovnega partnerja največ prispeva k uspešni konkurenčnosti podjetja. Pojmi, kot so profitabilnost in kakovost izdelkov ali storitev, zadovoljstvo kupcev ter učinkovitost, z vidika trženja na podlagi odnosov podjetjem omogočajo, da ostanejo zvesti odnosom s poslovnimi partnerji in bodo v odnose vlagali vse napore (Morgan in Hunt 1994, 24–25).

Pogoj trženja na podlagi odnosov je zaupanje. Jančič pravi, da je zaupanje »trdna vera« v to, da bo druga stran izpolnila svojo obljubo, ki jo je dala v medsebojnem odnosu. Tesnejši ko postajajo odnosi, močnejše postaja zaupanje (Jančič 1997, 40). Avtorja Morgan in Hunt navajata, da zaupanje obstaja takrat, ko je nasprotna stran prepričana o korektnosti in

zanesljivosti druge strani v odnosu oziroma menjavi (Morgan in Hunt 1994, 24–25). V takšnem odnosu mora vedno obstajati obojestranska korist, nameni in cilji morajo biti jasni in korektni, komunikacija jasna in odprta, vrednote pa skupne obema stranema (Matajič 2001, 26). Pomemben pogoj trženja na podlagi odnosov je tudi zvestoba. V takšnem odnosu zvestoba pomeni prepričanje, da je partnerski odnos trajajoč in da si zasluži ves napor za ohranitev in razvoj v prihodnosti. Med zaupanjem in zvestobo obstaja tesna povezava. Večje kot je zaupanje v odnosu, večja je tudi zvestoba (Morgan in Hunt 1994, 23).

Boyatzis, Murphy in drugi (2000) so v svoji študiji izpostavili razmerje med formalnim in medosebnim odnosom. Ko se formalni poslovni odnos prekine, pravijo, ostane še medosebni odnos. Medosebni odnos lahko obstaja tudi, če formalnega odnosa ni več. Tudi z medosebnim odnosom si lahko poslovna partnerja izmenjujeta informacije, ki pa so lahko druge narave in vseeno pomembne – informacije o okoliščinah, o drugih možnostih sodelovanja ali drugih možnostih mreženja. Temeljne sestavine trženja na podlagi odnosov so zaupanje, zvestoba in dolgoročni odnos.

Trženje na podlagi odnosov postaja v primerjavi s klasičnim trženjem vse bolj pomembna veja in uspeva predvsem v podjetjih na B2B trgih, ki imajo manjši obseg odjemalcev. Glede na te ugotovitve je trženje na podlagi odnosov znotraj omrežja pomembno za mala podjetja, tudi mala posredniška podjetja, saj izpolnjujejo pogoje za učinkovito in uspešno rabo tega. Na ta način mala posredniška podjetja delujejo, saj jim možnost povezovanja v omrežja omogoča obstoj. Obstaja več dejavnikov trženja na podlagi odnosov, ki ustvarjajo uspeh pa tudi neuspeh malih (posredniških) podjetij, vedno pa sta potrebna zaupanje in zvestoba, ki predstavljata temelj za uspešnost trženja z vzpostavljanjem odnosov (Morgan in Hunt, 1994).

Mala podjetja s trženjem na podlagi odnosov vzpostavljajo, vzdržujejo in ohranjajo odnose s kupci oziroma partnerji na način, ki je profitabilen, tako da so izpolnjeni cilji vseh udeležencev. To se dogaja z obojestranskimi menjavami in izpolnjevanjem obljub. Kakšne trženske strategije mala posredniška podjetja uporabljajo za pridobivanje novih odjemalcev oziroma strank, bomo z empirično analizo raziskali v drugem delu magistrske naloge.

5 RAZISKAVA TRŽENJSKIH STRATEGIJ MPP V SLOVENIJI

5.1 STRUKTURA RAZISKAVE

MPP glede trženjskih aktivnosti in s tem povezanimi strategijami ostajajo na stopnji prezasedenosti z dnevno rutino in poslovno dinamiko, zato v večini primerov nimajo celostno razvitih strategij trženja. Obstaja prepričanje, da je trženje omejeno in učinkovito le za velika podjetja, ki imajo obilico virov, zaposlenih in marketinških orodij za načrtovanje in izvajanje trženja. Ali je resnično tako, smo preverili v drugem delu magistrskega dela, ki je empirične narave. Carson (2000) je v svoji raziskavi ugotovil, da tako mala kot velika podjetja zagovarjajo trženjske aktivnosti, strategije in koncept znamčenja, vendar so načini, kako se ti izvajajo, različni ali pa niso formalno zapisani.

Raziskovanje smo začeli s študijo teoretičnih osnov in različnih interpretacij strokovne literature, ki se nanašajo na trženje in trženjske strategije malih podjetij. Na podlagi tega smo oblikovali hipoteze, ki smo jih preverjali z empirično analizo. V raziskovalnem delu naloge smo informacije, pridobljene z anketnim vprašalnikom, obdelali s statističnim programom SPSS, ki sta ji sledili analiza podatkov in testiranje hipotez.

Vprašalnik je bil oblikovan v elektronski obliki in izbranemu vzorcu malih podjetij poslan po elektronski pošti. V raziskavi so sodelovali lastniki/direktorji oziroma zaposleni v MPP v Sloveniji s področja različnih dejavnosti. Kontakte podjetnikov smo pridobili iz baze podatkov na Gospodarski zbornici Slovenije.

5.2 KONCEPTUALNI MODEL RAZISKAVE

Na svetovni ravni obstajajo različne empirične raziskave, ki ugotavljajo trženjske strategije podjetij, njihovo uspešnost in modele, vendar se v večji meri nanašajo na velika podjetja in predvsem na geografski območji ZDA in Velike Britanije.

Temeljno vprašanje magistrskega dela se glasi: “Ali imajo MPP v Sloveniji formalno oblikovane trženjske strategije, po katerih delujejo in si zagotavljajo tržno uspešnost pridobivanja novih poslovnih partnerjev oziroma strank?” Da bi to podrobneje raziskali in pridobilo podatke, smo si zastavili naslednje hipoteze:

H1: MPP zaradi omejenih finančnih virov nimajo formalne organizacijske strukture trženja in trženjskih strategij.

H2: MPP dolgoročnih trženjskih strategij pri svojem poslovanju ne potrebujejo, saj so odvisna od trženjskih strategij podjetij, od katerih kupujejo izdelke za nadaljnjo prodajo.

H3: Najpogostejša trženjska strategija MPP v Sloveniji je strategija zniževanja tržnih cen, ki jih prilagajajo glede na konkurenco.

H4: MPP gradijo tesne interakcijske odnose s svojimi odjemalci in akterji v omrežju povezav.

H5: MPP nove stranke iščejo prek omrežja poznanstev, pri katerem je močno orodje komunikacija od ust do ust.

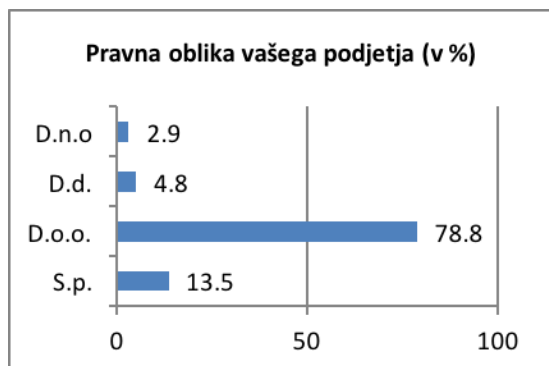
Pri opredelitvi hipotez smo se naslonili na Hakannsonov interakcijski model vzpostavljanja odnosov ter teoretične ugotovitve številnih drugih avtorjev, ki so preučevali trženje z mreženjem v malih podjetjih.

5.3 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA

Na osnovi raziskovalnega vprašalnika in opravljene analize smo prišli do ugotovitev in spoznanj, ki smo jih skozi obravnavano teorijo in zastavljene hipoteze želeli raziskati. Na ta način smo prišli do razumevanja trženjskih strategij v MPP v Sloveniji, njihovih značilnosti, strategije povezovanja v omrežje odnosov z drugimi deležniki ter načini pridobivanja novih strank za poslovno uspešnost podjetja.

V anketi so sodelovala 104 MPP iz Slovenije, kar predstavlja reprezentativni vzorec.

Grafikon 5.1: Pravna oblika podjetja



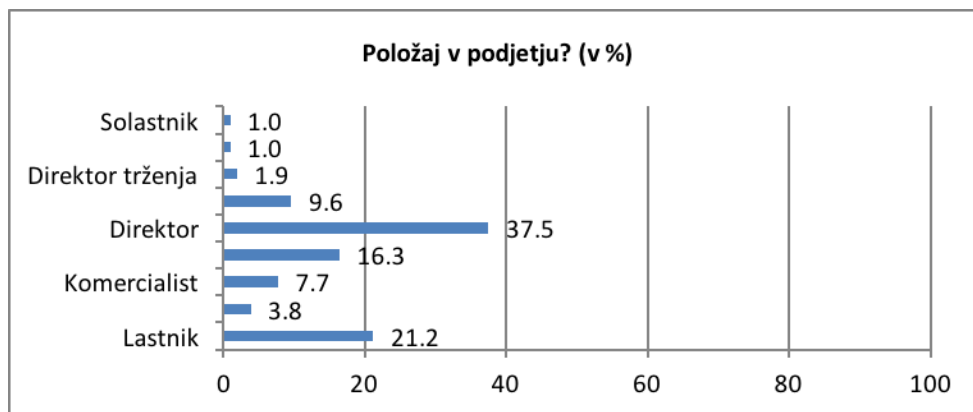
Največje število anketiranih je odgovorilo, da ima podjetje, v katerem delajo ali pa so lastniki, pravno obliko d.o.o., in sicer kar 78,8% vprašanih. Nato sledi s.p. s 13,5%, na tretjem mestu je d.d. in na četrtem d.n.o.

Grafikon 5.2: Število zaposlenih v podjetju

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Število zaposlenih v podjetju	102	1	48	20,62	10,957

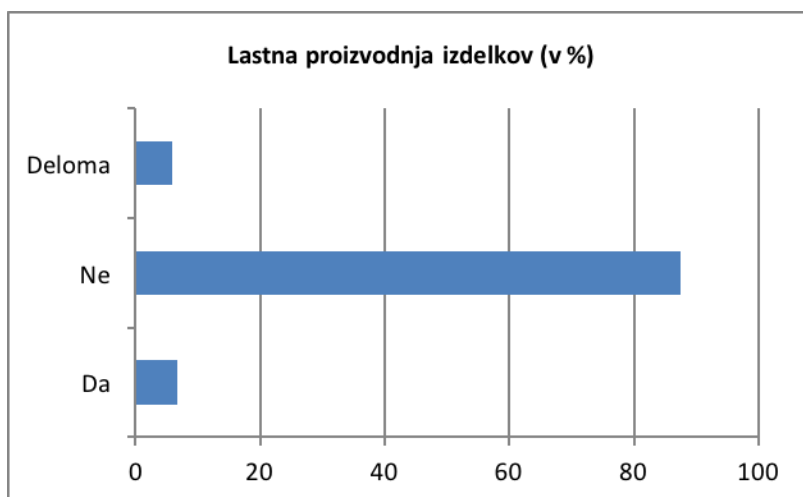
Prevladujejo podjetja s 15 zaposlenimi, takih je 11,5% podjetij, sledijo jim podjetja z 12 zaposlenimi in prav tako enakim odstotkom (7,7%) tista, ki zaposlujejo 22 oseb. Na četrtem mestu s 5,8% so podjetja s 25 in 33 zaposlenimi. Glede na podatke raziskave v našem vzorcu prevladujejo MPP, ki imajo do okoli 25 zaposlenih.

Grafikon 5.2: Kakšen je vaš položaj v službi?



V raziskovalnem vzorcu je na anketni vprašalnik odgovarjalo največ direktorjev, to je 37,5%, nato sledijo lastniki z 21,2% in na tretjem mestu s 16,3% vodje prodaje. Na četrtem mestu so tržniki, kar predstavlja 9,6% celotnega vzorca.

Grafikon 5.3: Ali ima podjetje lastno proizvodnjo izdelkov?



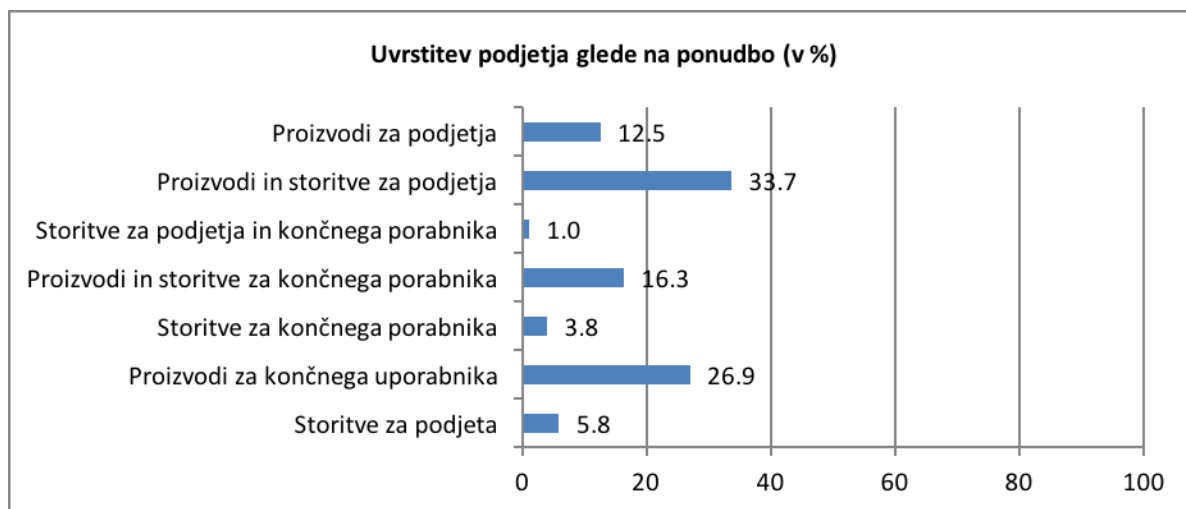
Večina MPP nima lastne proizvodnje izdelkov, takšnih je namreč kar 87,5%. 6,7% anketiranih podjetij ima lastno proizvodnjo, 5,8% podjetij pa delno lastno proizvodnjo.

Grafikon 5.4: Ocena proizvodnje v odstotku prometa.

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Ocena proizvodnje v odstotku prometa	104	-1	90	2,17	12,600

Prevladujejo podjetja, ki imajo 10% lastno proizvodnjo izdelkov, sledijo podjetja s 30% lastne proizvodnje. Na tretjem mestu so podjetja z 20% lastno proizvodnjo in na četrtem mestu podjetja, ki imajo 90% lastne proizvodnje izdelkov.

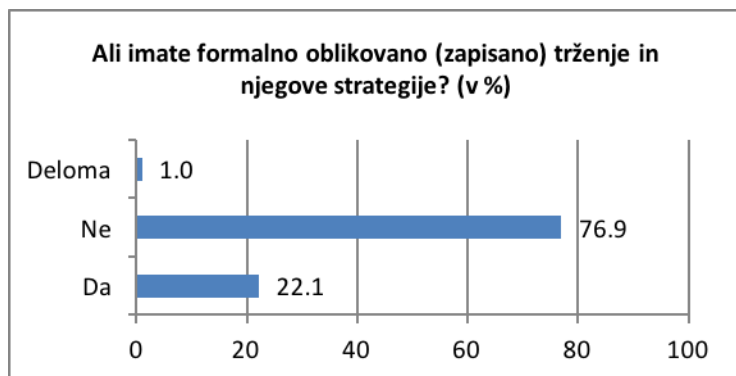
Grafikon 5.5: Uvrstitev podjetja glede na ponudbo.



Prevladujejo podjetja, ki ponujajo izdelke za končnega uporabnika oziroma kupca, takšnih je 75 podjetij. Sledijo podjetja, ki imajo v ponudbi izdelke za druga podjetja, nato tista, ki ponujajo storitve za druga podjetja. Na zadnjem mestu so podjetja, ki spadajo v skupino podjetij, ki ponujajo polizdelke. V največji meri prevladujejo MPP, ki nastopajo na B2C trgu, saj zajemajo izdelke, ki so namenjene končnemu uporabniku.

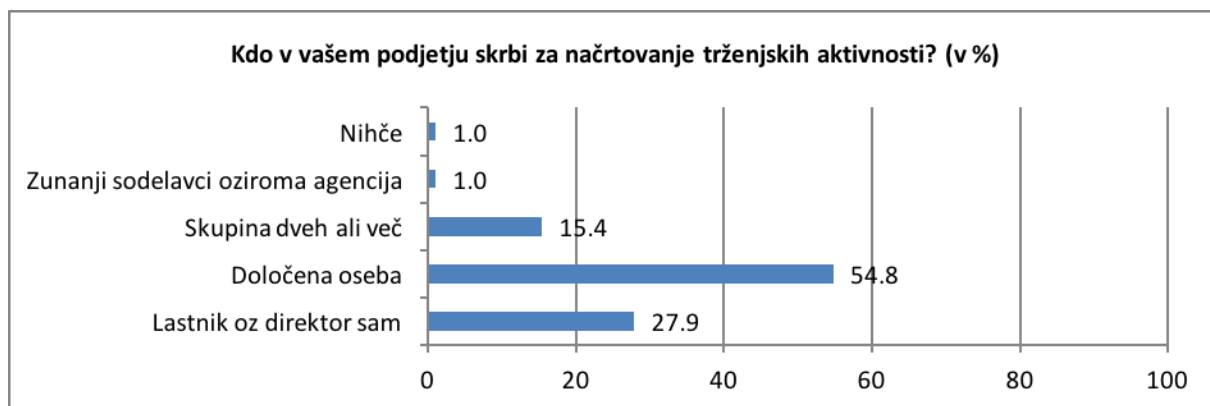
Organizacijska struktura trženja

Grafikon 5.6: Ali imate formalno oblikovano (zapisano) trženje in njegove strategije?



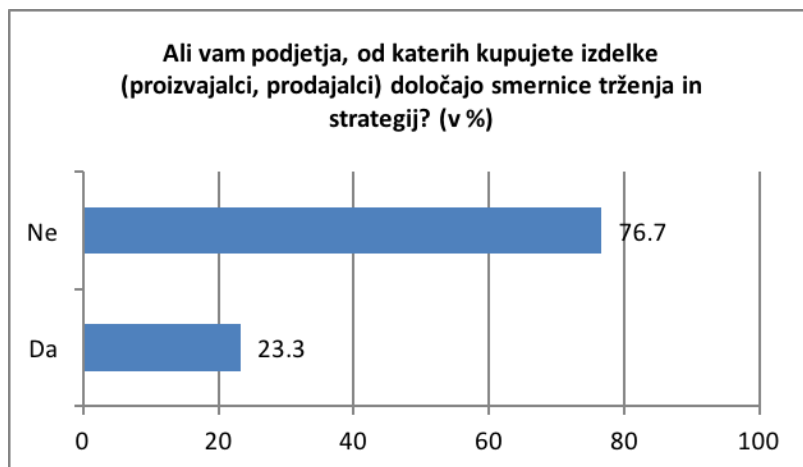
Največji odstotek podjetij, to je kar 76,9%, nima formalno oblikovanega trženja in njegovih strategij. 22,1% je takšnih, ki formalnost na tem področju imajo. Le eno podjetje je odgovorilo, da ima delno zapisane strategije trženja, ki so določene ohlapno.

Grafikon 5.7: Kdo v vašem podjetju skrbi za načrtovanje trženjskih aktivnosti?



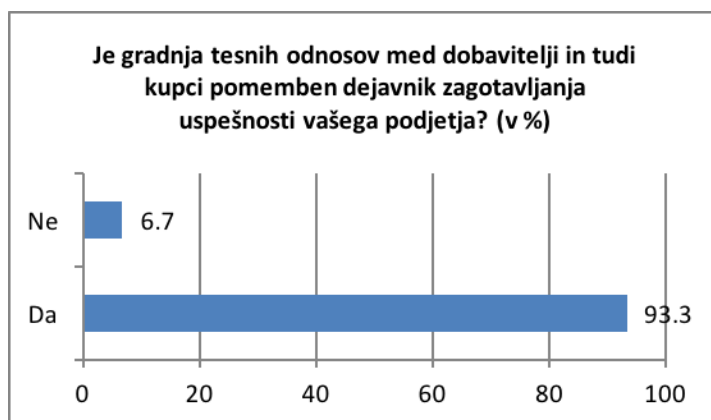
Trženjske aktivnosti v večini izvaja določena oseba, ki je za to zadolžena. Podjetij s takšno organizacijsko strukturo načrtovanja trženja je 54,8%, s 27,9 odstotki sledijo podjetja, v katerih to funkcijo opravlja direktor oziroma lastnik sam. 15,4% podjetij ima za to zadolženo skupino dveh ali več oseb, nato pa si z zanemarljivimi odstotki sledijo še podjetja, ki za to najemajo zunanje sodelavce ali agencijo ali pa te funkcije v podjetju ne opravlja nihče.

Grafikon 5.8: Ali vam podjetja, od katerih kupujete izdelke (proizvajalci, prodajalci), določajo smernice trženja in strategij?



MPP niso seznanjena s trženjskimi aktivnostmi proizvajalcev oziroma podjetij, od katerih kupujejo izdelke za nadaljnjo prodajo. Takšnih podjetij je največ, in sicer 76,7%. 23,3% podjetjem pa proizvajalci določajo smernice trženja.

Grafikon 5.9: Je gradnja tesnih odnosov med dobavitelji in tudi kupci pomemben dejavnik zagotavljanja uspešnosti vašega podjetja?



V največji meri, 93,3%, so dobri odnosi in zaupanje temelj uspešnosti MPP.

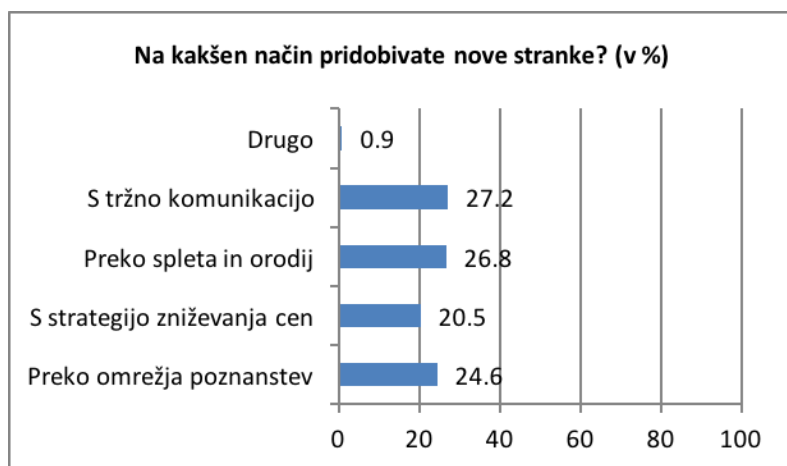
Grafikon 5.10: Kako pomembne so dobro oblikovane trženjske strategije za poslovno uspešnost vašega podjetja?

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Kako pomembne so dobro oblikovane trženjske strategije za poslovno uspešnost vašega podjetja (1- sploh niso pomembne, 5- zelo so pomembne)	103	2	5	4,48	,684

Za podjetja so dobro oblikovane trženjske strategije zelo pomembne za poslovno uspešnost, saj je pritrdilno odgovorilo 57,8% podjetij. 34,3% anketiranih podjetij misli, da so velikokrat pomembne, sledijo podjetja, v katerih mislijo, da so redko pomembne (6,9%).

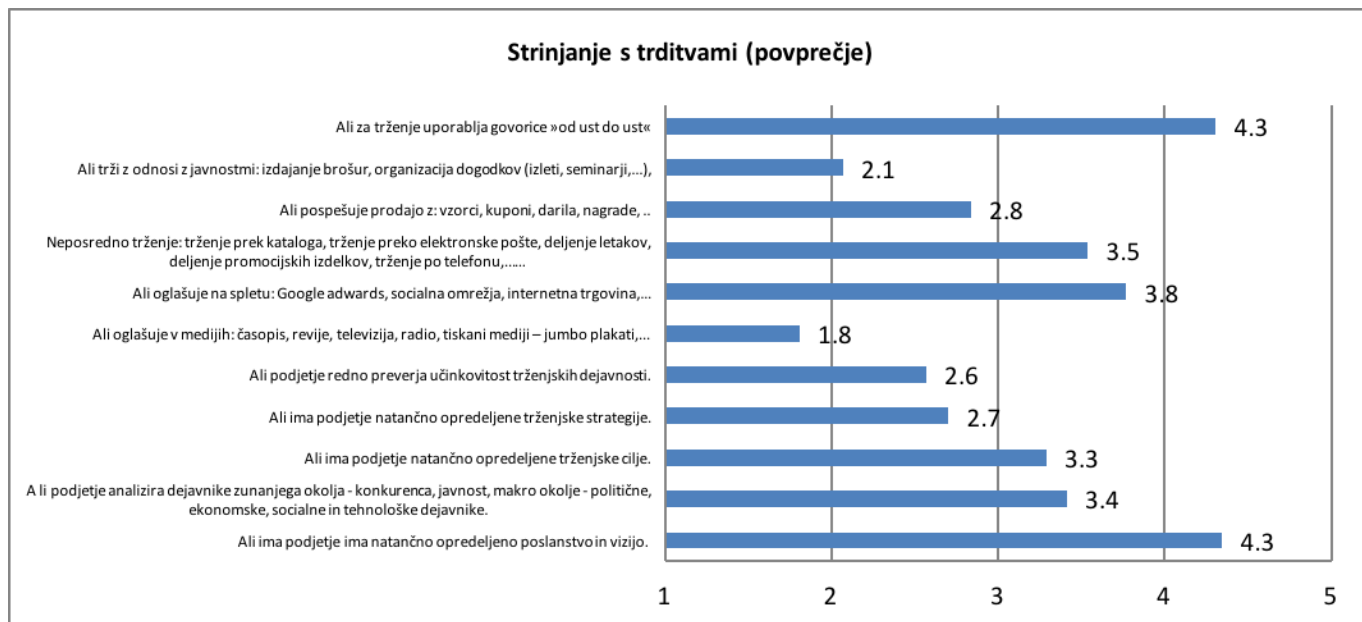
Tržne komunikacije

Grafikon 5.11: Na kakšen način pridobivate nove stranke?



Med načini pridobivanja novih strank s 27,2% prevladuje tržna komunikacija (oglaševanje, odnosi z javnostjo, promocija ...), sledijo pridobivanje strank prek spleta (26,8%), omrežje poznanstev (24,6%) in strategija zniževanja tržnih cen (20,5%).

Grafikon 5.12: Pogostost faz, ki se nanašajo na trženjske strategije in načrtovanje trženja.



Večina podjetij ima natančno ali pa dobro opredeljeno poslanstvo in vizijo. Takšnih, ki imajo to redko opredeljeno, je zgolj 7,7% vprašanih.

Zunanje okolje pogosto analizira 35,6% vprašanih podjetij. Zelo blizu z odstotki so podjetja, ki to počnejo redko (34,6%). Na tretjem mestu so podjetja, ki to počnejo vedno (13,5%), nikoli pa tega ne počne 3,8% vprašanih.

Podjetij, ki imajo vedno natančno opredeljene trženjske cilje, je 4,9% in so na zadnjem mestu. Na prvem mestu so podjetja, ki to počnejo pogosto (35,6%), sledijo podjetja, ki to počnejo včasih (28,8%), na tretjem mestu pa so podjetja, ki imajo redko opredeljene trženjske cilje (25%).

Natančno opredeljene trženjske strategije ima 9,6% podjetij in so na četrtem mestu. Na prvem mestu so podjetja, ki to počnejo včasih (30,1%), sledijo podjetja, ki to počnejo redko (25,2%), na tretjem mestu pa so podjetja, ki imajo pogosto opredeljene trženjske strategije (21,4%). Podjetij, ki nimajo nikoli opredeljenih trženjskih strategij, je 18,4%.

Trženjske aktivnosti redno preverja zgolj 7,7% podjetij. Na prvem mestu so podjetja, ki tržne aktivnosti redko redno preverjajo (39,4%), na drugem mestu so podjetja, ki to ne delajo nikoli (18,3%), sledijo podjetja, ki to opravljajo včasih (18,3%), in tista, ki to opravljajo pogosto (16,3%).

Večina podjetij (51%) v medijih, kot so časopisi, radio, televizija, ne oglašuje, 26% jih redko, 14,4% včasih, pogosto to počne 6,7% podjetij, zelo pogosto pa samo 1,9% podjetij.

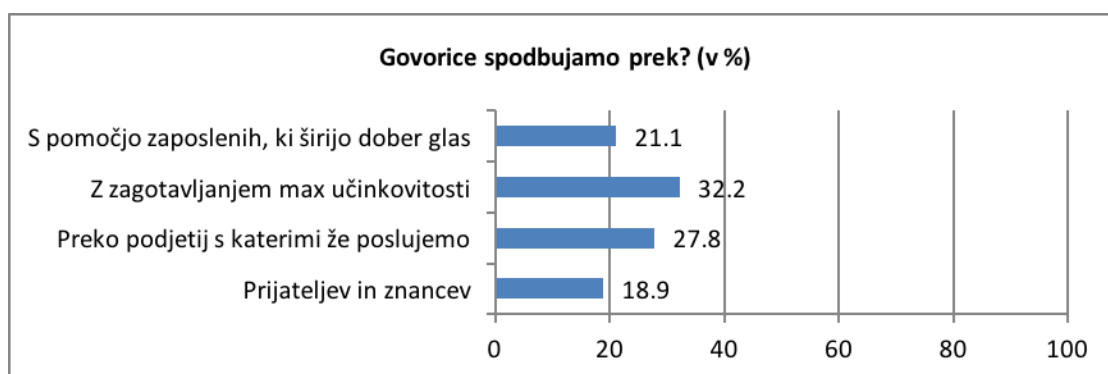
42,3% podjetij pogosto oglašuje prek spleta, 26,9% pa zelo pogosto. Iz tega sklepamo, da je splet pomemben trženjski kanal MPP. 14,4% podjetij splet uporablja včasih, redko pa 9,6%. Na zadnjem mestu so podjetja, ki spleta ne uporabljajo nikoli (6,7%).

34,6% podjetij pogosto uporablja neposredno trženje prek kataloga, telefona, letakov itd., 23,1% včasih, pogosto to počne 21,2%. 14,4% podjetij neposredno trženje uporablja včasih, redko pa 9,6%. Na zadnjem mestu so podjetja, ki spleta kot kanala ne uporabljajo nikoli (6,7%).

Prevladujejo podjetja, ki občasno tržno komunicirajo prek pospeševanja prodaje z raznimi vzorci, darili, kuponi itd. (35,6%), sledijo tista podjetja, ki to počnejo redko (26,9%), pogosto to počne 19,2%, nikoli 11,5% in zelo pogosto 6,7% podjetij.

Največ podjetij, to je 52,4%, uporablja kanal govoric od ust do ust, sledijo tista podjetja, ki to uporabljajo pogosto (35,9%), redko pa 5,8% podjetij. Tistih, ki se tega poslužujejo občasno, je 3,9%, tistih, ki nikoli, pa 1,9%.

Grafikon 5.13: Kako spodbujate govorice?



Podjetja govorice v največji meri spodbujajo prek zagotavljanja maksimalne kakovosti njihove ponudbe in storitev, nekateri stavijo na dobre besede poslovnih partnerjev, s katerimi že poslujejo, nato sledi spodbujanje s pomočjo zaposlenih, ki širijo dober glas, na zadnjem mestu pa je spodbujanje govoric prek prijateljev in znancev.

5.3 ANALIZA HIPOTEZ IN REZULTATOV CELOTNEGA VZORCA

H1: MPP zaradi omejenih finančnih virov nimajo formalne organizacijske strukture trženja in trženjskih strategij.

Pri preverjanju hipoteze H1 smo uporabili Hi-kvadrat test, ker smo želeli preveriti, ali imata dve spremenljivki vpliv ena na drugo oziroma ali se med seboj povezujeta. Tako bi lahko pridobili informacijo, ali se odstotki kombinacij odgovorov iz našega vzorca lahko posplošijo na populacijo. Takšna analiza je možna, ker je spremenljivka na nominalni ravni in ker imamo podatke v frekvenčni obliki. Pogoji, ki so potrebni za test, so naslednji:

- več kot 20% pričakovanih frekvenc ne sme biti manjših od 5,
- najmanjša pričakovana frekvenca mora biti vsaj 1.

Hi-kvadrat test nam pove naslednje:

- Če je p-vrednost manjša od 0,05, potem obstaja povezanost ene spremenljivke na drugo in lahko povezanost posplošimo na celotno populacijo.
- Če je p-vrednost večja od 0,05, povezanost ne obstaja in je ne moremo posplošiti.
- Vrednost je vrednost samega testa, df pa so stopnje prostosti. Ta dva parametra se uporabljata za izračun p-vrednosti. Teh dveh parametrov v nalogi ni treba posebej interpretirati, saj nimata interpretativne vrednosti, jih pa vseeno poročamo.

Hi-kvadrat primerja naše (dejanske) in teoretične (pričakovane) frekvence in računa, ali se naše frekvence statistično pomembno razlikujejo od pričakovanih. Pričakovane frekvence predvidevajo, da so vsi odgovori zastopani v enakem številu – da imajo enake frekvence. Če se naše in pričakovane frekvence statistično pomembno razlikujejo, potem lahko trdimo, da med skupinami, tudi v populaciji, obstajajo razlike v določeni lastnosti.

Pri preverjanju prve hipoteze smo pridobili rezultat, da ima 10 kvadratov (to je 19,7 %) pričakovan izračun nižji od 5. Najmanjši pričakovan izračun je 0,01 in ker je p-vrednost višja od 0,05, je tveganje preveliko, da bi lahko trdili, da med spremenljivkama obstaja povezanost. Hipotezo *H1* zavrnamo.

H2: MPP dolgoročnih trženjskih strategij pri svojem poslovanju ne potrebujejo, saj so odvisna od trženjskih strategij podjetij, od katerih kupujejo izdelke za nadaljnjo prodajo.

Za preverjanje hipoteze *H2* smo uporabili t-test in Levenov test za neodvisne vzorce, saj smo želeli preveriti razlike v povprečjih med dvema neodvisnima skupinama. Preverjali smo statistično pomembne razlike v povprečjih pri izbranih spremenljivkah. Izračunali smo povprečja glede na drugo spremenljivko (neodvisno), ki izbrane spremenljivke deli. Vidimo, da se razlike v povprečjih pojavljajo, zanima pa nas, ali so te razlike statistično pomembne? Statistično pomembnost razlik smo preverili s parametričnim t-testom za neodvisne vzorce.

Kaj nam pove Levenov test enakosti varianc?

- Če je p-vrednost več kot 0,05, velja, da so variance enake pri obeh skupinah.
- Če je p-vrednost manj kot 0,05, velja, da variance niso enake pri obeh skupinah.
- *F* je vrednost samega testa. Uporabi se za izračun p-vrednosti, ni pa je treba posebej interpretirati, ker nima interpretativne vrednosti, jo pa vseeno poročamo.

Kaj nam pove t-test?

- Če je p-vrednost (statistična pomembnost) več kot 0,05, potem ne moremo trditi, da obstajajo statistično pomembne razlike med skupinama glede na izbrano spremenljivko (vrednotimo jih, da so enake).
- Če je p-vrednost manj kot 0,05, statistično pomembne razlike obstajajo na nivoju 0,05.
- *T* je vrednost samega testa, *df* pa so stopnje prostosti. Ta dva parametra se uporabljata za izračun p-vrednosti. Teh dveh parametrov v nalogi ni treba posebej interpretirati, ker nimata interpretativne vrednosti, jih pa vseeno poročamo.

Pri statističnem preverjanju hipoteze *H2* smo ugotovili, da glede na določene trditve, pri katerih je p-vrednost nižja od 0,05, obstajajo statistično značilne razlike v povprečjih med

podjetji, katerim smernice trženja določajo podjetja, od katerih kupujejo izdelke, in podjetji, za katere to ne velja. Glede na vrednosti lahko hipotezo H2 potrdimo.

H3: Najpogostejša trženjska strategija MPP v Sloveniji je strategija zniževanja tržnih cen, ki jih prilagajajo glede na konkurenco.

Za preverjanje hipoteze H3 smo se opredelili do anketnega vprašanja “Na kakšen način pridobivate nove stranke?” in ugotovili, da hipoteze ne moremo potrditi, saj ima strategija zniževanja cen najnižji odstotek, kar pomeni, da se je s trditvijo strinjalo najmanj anketiranih podjetij. Hipotezo H3 zavržemo.

H4: Med MPP z različno pravno obliko so statistično značilne razlike v povprečju glede opredeljenosti poslanstva in vizije.

Hipotezo smo preverjali z Levenovim testom, vendar je statistični izračun pokazal, da spremenljivka ni homogena, zato smo zanjo uporabili Brown-Forsythe test. Za analizo smo uporabili anketno vprašanje “Ali ima podjetje natančno opredeljeno poslanstvo ali vizijo?” in pridobili podatke, da hipoteze ne moremo potrditi, saj med skupinami ni značilne razlike v povprečjih. Brown-Forsythe test je pokazal, da vrednost spremenljivk ni manjša od 0,05, kar pomeni, da bistvenih razlik med spremenljivkami ni. Hipotezo H4 zavrnamo.

H5: MPP nove stranke iščejo prek omrežja poznanstev, pri katerem je močno orodje komunikacija od ust do ust.

Za preverjanje H5 smo uporabili t-test. Želeli smo ugotoviti, ali se povprečje testne vrednosti (hipotetično povprečje) razlikuje od povprečij ostalih spremenljivk. Izračunali smo t-test za en vzorec, kjer smo povprečje testne vrednosti primerjali z vsemi ostalimi povprečji in ugotavili, ali se statistično pomembno razlikuje od testne vrednosti. Pri statističnem izračunu je bila p-vrednost nižja od 0,05, zato lahko trdimo, da povprečje statistično značilno odstopa od testne vrednosti 4. Povprečje je višje, zato hipotezo H5 potrdimo.

6 SKLEP

MPP se od svojih večjih konkurentov razlikujejo po številnih značilnostih. Zaradi majhnega obsega poslovanja ne morejo vplivati na dogajanja na trgu, zato pa jim lahko lažje sledijo. Organizacija MPP je enostavna, lastnik ima pregled nad njo, kar se odraža tudi v samem načinu vodenja. Cilji podjetja so večinoma oblikovani glede na osebne cilje lastnika, ki zaradi omejenega znanja podjetje vodi avtoritativno z veliko improvizacije in malo načrtovanja.

Tudi v izvajanju trženja med MPP in večjimi podjetji ne obstajajo le količinske, temveč tudi kakovostne razlike. Zaradi pomanjkanja formalnega znanja o trženju v MPP ne uporabljajo sofisticiranih modelov iz literature, temveč se o trženju odločajo intuitivno, največkrat brez načrtovanja. Mreženje, ki ga zavedno ali nezavedno izvaja podjetnik, koristi tako pri pridobivanju dragocenih tržnih informacij kot pri iskanju tržnih priložnosti, nenazadnje tudi pri tržnem komuniciranju. Pri tem lastniki-managerji MPP cenijo predvsem informacije, ki jih potencialnim kupcem sporočajo obstoječi porabniki (informacije od ust do ust). Tovrstne informacije so v večini primerov tudi začetna stopnja trženske strategije v MPP, ki je v primerjavi s strategijo v večjih podjetjih obrnjena na glavo. Podjetja najprej začnejo s prodajo izdelkov nekaj kupcem in nato postopno širijo trg v skladu s svojimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Širitev skupine kupcev poteka večinoma neodvisno ali z majhno spodbudo s strani podjetnika. MPP iščejo svojo primerjalno prednost v kakovosti izdelkov/storitev, spremljajočih storitvah ali diferenciaciji svoje ponudbe za tržne vrzeli. Kaže se tudi tendenca, da postavljajo v primerjavi s konkurenco razmeroma nižje cene.

Koncept, ki se v literaturi pogosto pojavlja predvsem v kontekstu raziskav večjih podjetij, je tržna naravnost podjetja. Gre za "ustvarjanje znanja, ki se nanaša na sedanje in bodoče potrebe kupcev po celotni organizaciji, razdeljevanje informacij po oddelkih in odzivanje celotne organizacije na informacije" (Kohli, Jaworski, 1990, 6) oziroma "je sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Vse tri sestavine so povezane z dolgoročnim profitnim motivom" (Narver, Slater, 1990, 23). Prve raziskave tržne naravnosti in njenega vpliva na poslovno uspešnost v malih podjetjih segajo v leto 1996, ugotovitve pa kažejo trend, da so mala podjetja, ki so bolj tržno naravnana, tudi poslovno uspešnejša. To velja tudi za MPP, vendar takšna podjetja nimajo formalne organizacijske trukture, kar onemogoča podrobnejši pregled njihovega delovanja.

V analizi vplivov na trženjske strategije MPP sem upoštevala naravnost h kupcem oziroma iskanju novih poslovnih strank in organizacijsko formalno naravnost. Lastnikom/managarjem slovenskih MPP je med različnimi vrstami tržne naravnosti najbližja naravnost k mreženju in gradnji interakcijskih odnosov s svojimi odjemalci v omrežju povezav. Pri tem je pomembno in močno orodje komunikacija od ust do ust. Sklepamo lahko, da skušajo zadovoljstvo kupcev dosegati s čim nižjimi stroški v poslovnem procesu. Vzpostavljanje odnosov in trženje z mreženjem je ena glavnih trženjskih strategij v MPP, kar je razvidno iz rezultatov opravljene raziskave med MPP v Sloveniji in tudi iz teoretičnih analiz in teorij, vendar pa vseeno ne moremo z gotovostjo trditi, da to velja za vsa MPP. Za takšno trditev bi morali opraviti bolj poglobljeno raziskavo na veliko večjem vzorcu raziskovanih MPP.

MPP podjetja v Sloveniji nimajo formalno oblikovane organizacijske strukture trženja in sistemov komuniciranja, kar je potrdila že teoretična analiza, razlika se kaže le v tem, da se v večini anketiranih podjetij s tržnimi aktivnostmi ukvarja oseba, določena za to, in ne lastnik oziroma direktor sam, kot je to opredeljeno v različnih teorijah posameznih avtorjev.

Uporabnost raziskave vidim predvsem v ugotovitvi, da so trženjske strategije v MPP prisotne, vendar v nekoliko drugačni obliki, kot je to značilno za mala in velika podjetja. Prevladuje interakcijski poslovni model vzpostavljanja odnosov, ki pomaga MPP usmerjati h kupcem in zagotavljati poslovno uspešnost podjetja. Trženjske strategije v MPP so siromašno opredeljene in kampanjsko dodeljene, vendar niso zanemarljive. Čeprav MPP nimajo formalno oblikovanih trženjskih strategij in organizacijske strukture, so pri svojem delovanju uspešna in predstavljajo pomembno sfero v vsakem gospodarstvu.

Glede na ugotovitve bi bilo smiselno, da bi MPP poglobila usmerjenost h kupcem s tremi predlogi. Prvič: če so lastniki/managerji usmerjeni h kupcem in grajenju interakcijskih odnosov, še ni nujno, da imajo enako usmerjene tudi zaposlene. Uvajanje nove miselnosti v podjetje je zelo zahtevno, še posebno za lastnika MPP, ki nima formalne organizacijske strukture ter večino operativnih in tudi ostalih funkcij opravlja sam. Drugič: tudi če vsi zaposleni v podjetju o kupcih oziroma strankah mislijo vse najlepše, morajo za njihovo zadovoljstvo tudi veliko narediti. Naučiti se morajo biti predvsem odzivni. Tretjič: če se MPP na zahteve kupcev/strank ne odziva v skladu z dolgoročno formalno vizijo poslovanja, bo zapravilo konkurenčno prednost pred konkurenti, kar pa bo povzročilo izgubo pozicije v očeh odjemalcev.

7 LITERATURA

1. Antonič, Boštjan, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
2. Adams, Daphne. 2015. *What Is the Middleman in Marketing?* Demand Media. Dostopno prek: <http://smallbusiness.chron.com/middleman-marketing-21577.html> (17. julij 2017).
3. Akers, Helen. 2015. *What Is the Middleman in Marketing?* Dostopno prek: <http://yourbusiness.azcentral.com/middleman-marketing-12253.html> (14. julij 2017).
4. Athanasopoulou, Pinelopi. 2009. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing* 43(5/6): 583–610.
5. Barnes, B. R., L. C. Leonidou in C. N. Leonidou. 2010. Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term: Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships. *Journal of International Marketing* 18(2): 35–63.
6. Bell, J. R., J. R. Hendon in R. D. Parker. *Marketing Communication: What Does It Mean To Small Business*. Southern Journal of Entrepreneurship.
7. Biglaiser, Gary. 1993. Middlemen as Experts. *The RAND Journal of Economics* 24(2): 212–223.
8. Business Dictionary. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-intermediary.html> (5. november 2016)
9. Carson, David. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall Europe.
10. --- in Audrey Gilmore. 2000. Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How'. *Journal of Marketing Theory and Practice* 8(2): 1–7.
11. --- in Danielle McCartan-Quinn. 1995. Non-Practice of Theoretically Based Marketing in Small Business—Issues Arising and Their Implications. *Journal of Marketing Theory and Practice* 3(4): 24–32.

12. Chadwick, F.E. in N.F. Doherty. 2012. Web advertising: The role of e-mail marketing. *Journal of Business Research* 65(2012): 843–848.
13. Cook, J. Victor. 1985. Understanding Marketing Strategy and Differential Advantage. *Journal of Marketing* 49(2): 137–142.
14. Červek, Anja. 2004. *Oblikovanje trženjskega načrta podjetja Tipsi d.o.o.*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. 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.
16. Dholakia, Ruby Roy in Nir Kshetri. 2004. Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics* 23(4): 311–22.
17. Doyle, Peter. 1998. *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall Europe: 465.
18. Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr in Sejo Oh. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* (51): 11–27.
19. Evropska Komisija. 2014. *Podjetništvo in industrija: pregled napredka izvajanja akcijskega načrta "Akta za mala podjetja"*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/slovenia_sl.pdf (29. maj 2016).
20. Forbes [online]. 5 *Surprising Marketing Trends for 2013*. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/thesba/2013/01/23/5-surprising-marketing-trends-for-2013/> (7. maj 2016).
21. Foster Davis, Judy. 1997. Maintaining Customer Relationships through Effective Database Marketing: A Perspective for Small Retailers. *Journal of Marketing Theory and Practice* 5(2): 31–42.
22. Galbreath, Jeremy in Tom Rogers. 1999. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine, B.k.* 11(3): 161–171.

23. Gilmore, Audrey, David Carson in Ken Grant. 2001. SME Marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19(1).
24. Godin, Seth. 2007. *Small is the new big: and 183 other riffs, rants and remarkable business ideas*. London: Penguin.
25. Gospodarska zbornica Slovenije. 2003. *Skupna zunanjetrgovinska politika EU*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si> (2. junij 2016).
26. Gummesson, Evert. 1998. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10(1): 4–15.
27. Håkansson, Håkan in Ivan J. Snehota. 2000. *The IMP Perspective*. Handbook of relationship marketing: Thousand Oaks.
28. Hollensen, Svend. 2003. *Marketing Management: a relationship approach*. British Library Cataloguing.
29. Hutt, Michael in Thomas Speh: Business Marketing Management: B2B. Dostopno prek: <https://books.google.si/books?id=8IMAWJXtf6QC&printsec=frontcover&dq=b2b+marketing+strategy&hl=en&sa=X&ei=QRodVdO5JoKFPZPCgcgD&ved=0CDMQ6AEwAg#v=onepage&q=b2b%20marketing%20strategy&f=false> (15. junij 2016)
30. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: SM Univerza.
31. --- 1997. Nova paradigma v marketinški disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM* 1(1): 37–43.
32. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Kalb, Ira. 2013. *Why It's So Hard For Some Companies To Cut Out 'The Middle Man'* Dostopno prek: <http://www.businessinsider.com/distribution-harnessing-the-enormous-power-of-convenience-2013-10#ixzz3fOdjTJZD> (9. julij 2016).
34. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

35. La Croix, J. Sumner. 1989. Homogeneous Middleman Groups: What Determines the Homogeneity? *Journal of Law, Economics, & Organizations* 5(1): 211–22.
36. Lah, Marko. 2013. Mala in srednja podjetja z vidika transakcijskih stroškov. *Teorija in praksa* (50): 5–6.
37. --- in Branko Ilič. 2007. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Maklen.
38. Lancaster, Geoff in Ian Waddelow. 1998. An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management* 14(8): 853–878.
39. Matajič, Mateja. 2001. *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. McCauley, M. Denis. 1989. Part I: Middleman Trade. *Soviet and Eastern European Foreign Trade* 25(1): 5–40.
41. Megušar, Alojz. 2002. *Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
42. Mišič, Iris. 1997. *Tipologija slovenskega podjetnika v prehodnem obdobju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Morgan, Robert in Shelby D. Hunt. 1994. The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20–38.
44. Morris, H. Michae, Minet Schindehutte and Raymond W. LaForge. 2002. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice* 10(4): 1–19.
45. O'Donnell, Aodheen. 2004. The nature of networking in small firms. Qualitative Market Research. *An International Journal* 7(3): 206–217.
46. Osterman, Nejc. 2008. *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Evropski uniji in Sloveniji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta
47. Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
48. Pučko, Danijel. 1994. *Strateško planiranje*. Ljubljana: Didakta.
49. 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.
50. Richardson, George B. 1972. The organisation of industry. *Economic Journal* 82: 883–896.
51. Rogers, Stuart Clark. 2001. *Marketing Strategies, Tactics, and Techniques: A Handbook for Practitioner*. British Library Cataloguing.

52. Rojšek, Iča. 2002. *Trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. --- 2006. *Trženje v malem podjetju: Nizka cena je kratkoročno orožje*. Dostopno prek: <http://www.finance.si/155235/Tr%C5%BEenje-v-malem-podjetju-Nizka-cena-je-kratkoro%C4%8Dno-oro%C5%BEje> (4. november 2016).
54. Siu, Wai-sum in David A. Kirby. 1998. Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing* 32(1/2): 40–60.
55. Statistični letopis Republike Slovenije 2015. Zavod RS za statistiko, 2015.
56. Stokes, David. 2000. Putting Entrepreneurship into Marketing: The processes of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* 2(1): 1–16.
57. Sulčič, Viktorija. 2008. E-poslovanje v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. *Management* 3(4): 347–61.
58. Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
59. Tavčar, I. Mitja. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
60. Triller, Anita. 2006. *Vključevanje malih in srednje velikih podjetij v proces pridobivanja sredstev iz skladov evropske unije*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Uradni list Republike Slovenije. Uradni List RS, št. 42/2006.
62. Yavaş, Abdullah. 1994. Middlemen in Bilateral Search Markets. *Journal of Labor Economics* 12(3): 406–429.
63. Walker Orville C., Harper Boyd W., Mullins John, Laréché Jean Claude. 2003. Marketing strategy: A Decision Focused Approach. *McGraw-Hill Irwin* (4): 365.
64. Webster, E. Frederick. 1976. The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 40(3): 10–16.
65. Williamson, E. Oliver. 1975. *Markets and Hierarchies (Analysis and Antitrust Implications)*. New York: The Free Press.
66. Wong, Ho Yin in Bill Merrilees. 2005. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management* 14(3): 155–162.

67. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F).
Uradni list Republike Slovenije, 45/2001, 5030.

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Pravna oblika podjetja

- a) s.p.
- b) d.o.o.
- c) d.n.o.
- d) d.d.
- e) Drugo:

2. Število zaposlenih v podjetju:

___/10

3. Kakšen je vaš položaj v podjetju:

- a) Direktor
- b) Izvršni direktor
- c) Direktor trženja
- d) Zaposlen v oddelku za trženje
- e) Vodja prodaje
- f) Komercialist
- g) Zaposlen
- h) Drugo:

4. Imate tudi lastno proizvodnjo izdelkov:

- a) Da
- b) Ne

5. V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje glede na ponudbo

- a) Proizvodi za končnega porabnika/kupca
- b) Proizvodi za podjetja
- c) Polproizvodi in sestavni deli
- d) Storitve za podjetja
- e) Storitve za končnega porabnika
- f) Drugo:

6. Ali imate formalno oblikovano trženje in njegove strategije?

Da

Ne

7. Kako se lotevate trženja

- a) Načrtno
- b) Sprotno
- c) Se ga ne lotevamo
- d) Drugo:

8. Kdo v vašem podjetju skrbi za načrtovanje trženjskih aktivnosti?

- a) Lastnik oziroma direktor sam
- b) Zaposleni
- c) Poseben oddelek za trženje znotraj podjetja
- d) Zunanji strokovnjaki
- e) Nihče

9. Ali se opirate na trženje in trženjske strategije podjetij od katerih dobavljate oziroma kupujete proizvode?

- a) Da, večinoma nam oni s svojim imenom in BZ utirajo pot do kupcev
- b) Ne

10. Ali vam podjetja, od katerih kupujete proizvode (prodajalci, proizvajalci), določajo smernice trženja in strategij?

- a) Da, proizvajalci nam narekujejo smernice trženja in trženjske strategije
- b) Ne, nismo seznanjeni s trženjskimi aktivnostmi proizvajalcev
- c) Sledimo njihovim smernicam trženja.
- d) Drugo:

11. Vam je gradnja odnosov med dobavitelji in kupci pomemben faktor zagotavljanja uspešnosti vašega podjetja?

12. Na kakšen način pridobivate nove stranke?

- a) Preko omrežja poznanstev
- b) S strategijo zniževanja cen, ki jih podjetje prilagaja konkurenčnim podjetjem
- c) S tržno komunikacijo (oglaševanje, odnosi z javnostmi, telefonsko trženje, socialna omrežja, itd.)
- d) Drugo:

13. Menite, da v vašem podjetju obstaja dobro strukturirano trženje in ste pri tem uspešni?

- a) Da
- b) Trženje obstaja, vendar pri tem nismo uspešni
- c) Ne, menimo, da naše podjetje trženja ne potrebuje
- d) Drugo:

14. Faze, ki se nanašajo na trženjske strategije in načrtovanje trženja (od 1 do 5 / najbolj pogosto, pogosto, včasih, redko, nikoli)

Naše podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo. 1 2 3 4 5

Naše podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja (konkurenca, javnost, makro okolje – politični, ekonomski, socialni, tehnološki dejavniki). 1 2 3 4 5

Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske cilje. 1 2 3 4 5

Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske strategije. 1 2 3 4 5

Naše podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti. 1 2 3 4 5

15. Označite pogostost uporabe instrumentov tržnega komuniciranja (od 1 do 5 / najbolj pogosto, pogosto, včasih, redko, nikoli)

Oglaševanje v medijih:

Časopis, revije, televizija, radio, tiskani mediji – jumbo plakati, socialna omrežja, splet

1 2 3 4 5

Pospeševanje prodaje:

Vzorci, kuponi, darila, nagrade, brezplačni preizkusi, nižja cena, prikaz izdelkov/storitev

1 2 3 4 5

Neposredno trženje:

Trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte, deljenje letakov, deljenje promocijskih izdelkov, trženje po telefonu

1 2 3 4 5

Odnosi z javnostmi:

Izdajanje brošur, organizacija dogodkov (izleti, seminarji,...), ustvarjanje pozitivnih vesti, dobrodelnost, sponzoriranje

1 2 3 4 5

Osebna prodaja: prodaja preko trgovskih potnikov, drugih zastopnikov

1 2 3 4 5

Govorice »od ust do ust«

1 2 3 4 5

16. Kako spodbujate govorice?

PRILOGA B: REZULTATI SPSS ANALIZE

OPISNA STATISTIKA

Pravna oblika vašega podjetja

	Frekv enca	Odstotek
S.p.	14	13,5
D.o.o.	82	78,8
D.d.	5	4,8
D.n.o	3	2,9
Skupaj	104	100,0

	N	Minimum	Maksimum	Pov prečje	Std. Odklon
Število zaposlenih v podjetju	102	1	48	20,62	10,957

Položaj v podjetju?

	Frekv enca	Odstotek
Lastnik	22	21,2
Zaposlen	4	3,8
Komercialist	8	7,7
Vodja prodaje	17	16,3
Direktor	39	37,5
Tržnik	10	9,6
Direktor trženja	2	1,9
Vodja nabave	1	1,0
Solastnik	1	1,0
Skupaj	104	100,0

Lastna proizvodnja izdelkov

	Frekv enca	Odstotek
Da	7	6,7
Ne	91	87,5
Deloma	6	5,8
Skupaj	104	100,0

	N	Minimum	Maksimum	Pov prečje	Std. Odklon
Ocena proizvodnje v odstotku prometa	104	-1	90	2,17	12,600

Uvrstitev podjetja glede na ponudbo

	Frekv enca	Odstotek
Storitve za podjetja	6	5,8
Proizvodi za končnega uporabnika	28	26,9
Storitve za končnega porabnika	4	3,8
Proizvodi in storitve za končnega porabnika	17	16,3
Storitve za podjetja in končnega porabnika	1	1,0
Proizvodi in storitve za podjetja	35	33,7
Proizvodi za podjetja	13	12,5
Skupaj	104	100,0

Ali imate formalno oblikovano (zapisano) trženje in njegove strategije?

	Frekv enca	Odstotek
Da	23	22,1
Ne	80	76,9
Deloma	1	1,0
Skupaj	104	100,0

Kdo v vašem podjetju skrbi za načrtovanje trženjskih aktivnosti?

	Frekv enca	Odstotek
Lastnik oz direktor sam	29	27,9
Določena oseba	57	54,8
Skupina dveh ali več	16	15,4
Zunanji sodelavci oziroma agencija	1	1,0
Nihče	1	1,0
Skupaj	104	100,0

Ali vam podjetja, od katerih kupujete proizvode (proizvajalci, prodajalci) določajo smernice trženja in strategij?

	Frekv enca	Odstotek
Da	24	23,3
Ne	79	76,7
Skupaj	103	100,0

Vam je gradnja tesnih odnosov med dobavitelji in tudi kupci pomemben faktor zagotavljanja uspešnosti vašega podjetja?

	Frekv enca	Odstotek
Da	97	93,3
Ne	7	6,7
Skupaj	104	100,0

	N	Minimum	Maksimum	Pov prečje	Std. Odklon
Kako pomembne so dobro oblikovane trženjske strategije za poslovno uspešnost vašega podjetja (1- sploh niso pomembne, 5- zelo so pomembne)	103	2	5	4,48	,684

Na kakšen način pridobivate nove stranke? (več možnih odgovorov)

	Frekv enca	Odstotek
Preko omrežja poznanstev	55	24,6
S strategijo znižev anja cen	46	20,5
Preko spleta in orodij	60	26,8
S tržno komunikacijo	61	27,2
Drugo	2	0,9
Skupaj	224	100

1 nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto, 5 vedno

	N	Minimum	Maksimum	Pov prečje	Std. Odklon
Ali ima podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo.	104	2	5	4,35	,694
Ali podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja - konkurenca, javnost, makro okolje - politične, ekonomske, socialne in tehnološke dejavnike.	104	1	5	3,41	1,011
Ali ima podjetje natančno opredeljene trženjske cilje.	104	1	5	3,29	,982
Ali ima podjetje natančno opredeljene trženjske strategije.	104	1	5	2,70	1,148
Ali podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti.	104	1	5	2,57	1,197
Ali oglašuje v medijih: časopis, revije, televizija, radio, tiskani mediji – jumbo plakati,...	104	1	5	1,81	1,034

Ali oglašuje na spletu: Google adwards, socialna omrežja, internetna trgovina,...	104	1	5	3,77	1,134
Neposredno trženje: trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte, deljenje letakov, deljenje promocijskih izdelkov, trženje po telefonu,...	104	1	5	3,54	1,165
Neposredno trženje: trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte, deljenje letakov, deljenje promocijskih izdelkov, trženje po telefonu,...					
Ali neposredno trži: trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte,...					
Ali pospešuje prodajo z: v zorc, kuponi, darila, nagrade, ..	104	1	5	2,84	1,053
Ali trži z odnosi z javnostmi: izdajanje brošur, organizacija dogodkov (izleti, seminarji,...),	103	1	5	2,07	,932
Ali za trženje uporablja govornice »od ust do ust«	104	1	5	4,31	,904

Govornice spodbujamo preko (več možnih odgovorov)

	Frekv enca	Odstotek
Prijatelj in znancev	43	18,9
Preko podjetij s katerimi že posluje	63	27,8
Z zagotavljanjem max učinkovitosti	73	32,2
S pomočjo zaposlenih, ki širijo dober glas	48	21,1
Skupaj	227	100,0

PREVERJANJE HIPOTEZE H1

Ali imate formalno oblikovano (zapisano) trženje in njegove strategije? * Kdo v vašem podjetju skrbi za načrtovanje trženjskih aktivnosti?													
		Kdo v vašem podjetju skrbi za načrtovanje trženjskih aktivnosti?											
		Lastnik oz direktor sam		Določena oseba		Skupina dveh ali več		Zunanji sodelavci oziroma agencija		Nihče		Skupaj	
		Frekv enca	Odstotek	Frekv enca	Odstotek	Frekv enca	Odstotek	Frekv enca	Odstotek	Frekv enca	Odstotek	Frekv enca	Odstotek
Ali imate formalno oblikovano (zapisano) trženje in njegove strategije?	Da	6	20,7	11	19,3	6	37,5	0	0,0	0	0,0	23	22,1
	Ne	23	79,3	46	80,7	9	56,3	1	100,0	1	100,0	80	76,9
	Deloma	0	0,0	0	0,0	1	6,3	0	0,0	0	0,0	1	1,0
Skupaj		29	100,0	57	100,0	16	100,0	1	100,0	1	100,0	104	100,0

Hi-kvadrat test

	Vrednost testa	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
Hi-kvadrat test	9,041 ^a	8	,339
N veljavnih	104,000		

a. 10 kvadratov (19,7 %) ima pričakovan izračun manj kot 5. Najmanjši pričakovan izračun je 0,01.

PREVERJANJE H2

Opisna statistika

Ali vam podjetja, od katerih kupujete proizvode (proizvajalci, prodajalci) določajo smernice trženja in strategij?		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka povprečja
Ali ima podjetje natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo.	Da	24	4,25	,737	,150
	Ne	79	4,38	,685	,077
Ali podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja - konkurenca, javnost, makro okolje - politične, ekonomske, socialne in tehnološke dejavnike.	Da	24	3,83	,761	,155
	Ne	79	3,28	1,049	,118
Ali ima podjetje natančno opredeljene trženjske cilje.	Da	24	3,50	,780	,159
	Ne	79	3,22	1,034	,116
Ali ima podjetje natančno opredeljene trženjske strategije.	Da	24	3,13	,992	,202
	Ne	79	2,56	1,163	,131
Ali podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti.	Da	24	3,00	1,022	,209
	Ne	79	2,42	1,215	,137
Ali oglašuje v medijih: časopis, revije, televizija, radio, tiskani mediji – jumbo plakati,...	Da	24	2,25	1,189	,243
	Ne	79	1,66	,946	,106
Ali oglašuje na spletu: Google adwords, socialna omrežja, internetna trgovina,...	Da	24	3,79	1,215	,248
	Ne	79	3,76	1,123	,126
Neposredno trženje: trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte, deljenje letakov, deljenje promocijskih izdelkov, trženje po telefonu,...	Da	24	3,50	1,216	,248
	Ne	79	3,54	1,164	,131
Neposredno trženje: trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte, deljenje letakov, deljenje promocijskih izdelkov, trženje po telefonu,...	Da	24	3,04	,999	,204
	Ne	79	2,76	1,065	,120
Ali neposredno trži: trženje prek kataloga, trženje preko elektronske pošte,...	Da	24	2,21	,932	,190
	Ne	78	2,03	,939	,106
Ali za trženje uporablja govornice »od ust do ust«	Da	24	4,38	,824	,168
	Ne	79	4,32	,899	,101

Independent Samples Test										
		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95% Interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
A li podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja - konkurenca, javnost, makro okolje - politične, ekonomske, socialne in	Predpostavljene so enake variance	3,584	,061	2,402	101	,018	,555	,231	,097	1,013
	Enake variance niso predpostavljene			2,843	52,083	,006	,555	,195	,163	,946
Ali ima podjetje natančno opredeljene trženjske strategije.	Predpostavljene so enake variance	1,721	,193	2,164	101	,033	,568	,263	,047	1,089
	Enake variance niso predpostavljene			2,356	43,965	,023	,568	,241	,082	1,054
Ali podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti.	Predpostavljene so enake variance	1,097	,298	2,128	101	,036	,582	,274	,039	1,125
	Enake variance niso predpostavljene			2,335	44,603	,024	,582	,249	,080	1,085
Ali oglašuje v medijih: časopis, revije, televizija, radio, tiskani mediji – jumbo plakati,...	Predpostavljene so enake variance	4,977	,028	2,523	101	,013	,592	,235	,127	1,057
	Enake variance niso predpostavljene			2,234	32,344	,033	,592	,265	,052	1,131

PREVERJANJE H3

Na kakšen način pridobivate nove stranke? (več možnih odgovorov)

	Frekvenca	Odstotek
Preko omrežja poznanstev	55	24,6
S strategijo zniževanja cen	46	20,5
Preko spleta in orodij	60	26,8
S tržno komunikacijo	61	27,2
Drugo	2	0,9
Skupaj	224	100

PREVERJANJE H4

Ali ima podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo. (od 1 do 5 / 1 nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto, 5 vedno)

	N	Povprečje	Std. Odsklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
S.p.	14	3,71	,994	,266	3,14	4,29
D.o.o.	82	4,45	,570	,063	4,33	4,58
D.d.	5	4,40	,548	,245	3,72	5,08
D.n.o	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20
Skupaj	104	4,35	,694	,068	4,21	4,48

Leveneov test homogenosti varianc

Ali ima podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo. (od 1 do 5 / 1 nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto, 5 vedno)

Leveneova statistika	df 1	df 2	Asimp. p-vrednost
5,382	3	100	,002

PREVERJANJE H5

Opisna statistika

	N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka povprečja
Ali za trženje uporablja govornice »od ust do ust«	104	4,31	,904	,089

T-test za en vzorec

Ali za trženje uporablja govornice »od ust do ust«	Testna vrednost = 4					
	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
	3,471	103	,001	,308	,13	,48