

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Težak

Marketing v zrelih start-up podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Težak

Mentor: prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor:izr. prof. dr. Samo Kropivnik

Marketing v zrelih start-up podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

Rada bi se zahvalila vsem, ki so mi pomagali pri nastanku magistrske naloge.

Mentorju, prof. dr. Zlatku Jančiču, in somentorju,izr. prof. dr. Samu Kropivniku, ki sta bila moja mentorja pri diplomskem in zdaj še magistrskem delu. Hvala za vse usmeritve, nasvete in komentarje, za vso znanje, potrpežljivost in vzpodbudo. Boljših mentorjev si ne bi mogla želeli.

Moji družini, Žigu, prijateljicam in sodelavkam. Bili ste odlični motivatorji. Brez vaše podpore in vzpodbude mi zagotovo ne bi uspelo. Hvaležna sem, da vas imam.

Igorju Panjanu, Marku Mesariču, Martu D. Buhu, Tilnu Travniku in osebi X. Presenetili ste me s svojo pripravljenostjo sodelovati v intervjujih, prijaznostjo in znanjem. Hvala, ker ste ga delili z mano.

Marketing v zrelih start-up podjetjih

Start-up podjetja pomembno vplivajo na gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest, a je zanje značilna tudi visoka umrljivost. Marketing je eden pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na uspešnost podjetja, zato sem se v magistrskem delu osredotočila na njegov razvoj v start-up podjetjih, ki so danes uspešna. Izvedla sem pet delno strukturiranih intervjujev s predstavniki podjetij, ki so svojo pot začela kot start-up podjetja in ocenila njihovo sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih. Podjetjem je bilo skupno podobno razumevanje marketinga, zavedajo se njegovega pomena za uspešnost in ga prilagajajo svojim značilnostim. Zanje sta značilni tako podjetniška kot marketinška usmerjenost. Razvoj marketinga je sledil razvoju podjetja; podjetja so večinoma imela izražene ključne značilnosti posamezne stopnje modela, ki se je izkazal kot primeren za razlago razvoja marketinga. Kljub temu je potrebno vsako podjetje obravnavati kot individualno entiteto, saj model ne prikazuje vseh posebnosti. Podjetja so izvajala podobne marketinške aktivnosti, na razvoj marketinga pa so vplivale tudi investicije. Zavedajo se področij marketinga, ki jih morajo še izpopolniti in delujejo v smeri profesionalizacije marketinga. Intervjuvanci so izpostavili tudi neprimernost teorije na področju marketinga v malih podjetjih. Na področju izobraževanja je zato smiselno vključiti tudi predmete na področju marketinga, ki upoštevajo specifične značilnosti malih podjetij.

Ključne besede: marketing v start-up podjetjih, model razvoja marketinga, marketinška usmerjenost, podjetniška usmerjenost.

Marketing in mature start-up companies

Start-up companies have a significant impact on the economic growth and the new job creation. On the other hand, they are characterized with a high failure rate. Hence, marketing is one of the most important factors that influence the success of the company. In this master thesis I focus on the marketing development in start-up companies, which are nowadays regarded as successful. I conduct five partially structured interviews with representatives of different companies, whose development was based on a start-up approach. On this basis, I evaluate their adoption of the model of marketing development. The results demonstrate that companies share a common understanding of the marketing, they understand its significance for success and they adjust marketing actions according to their characteristics. In addition, they strongly emphasize their marketing and entrepreneurial dimensions. Moreover, the companies development directs the development of a marketing. They express several key characteristics of a particular stage of the model, which proves to be fitting to the theory of the marketing development. Nevertheless, each company needs to be regarded as a separate entity, since the model does not present all the specifics. The companies carry out similar marketing activities, however, it is important to mention that investments as well strongly influence the marketing development. The companies recognise the areas of marketing that need improvements and they work towards the professionalisation of the marketing. The interviewees also highlight the non-applicability of the marketing theory into practice, with regards to the small companies. Hence, it is recommended to introduce a new subject in the field of the marketing education, which takes into account the specific characteristics of a small enterprises.

Key words: marketing, start-up companies, marketing evolution model, marketing orientation, entrepreneurial orientation.

VSEBINA

1	OPREDELITEV PROBLEMA	9
2	START-UP PODJETJE.....	11
2.1	Primernost uporabe termina start-up podjetje	11
2.2	Definicija start-up podjetja	11
2.3	Razlika med MSP in start-up podjetji	13
2.4	Start-up podjetja v Sloveniji.....	15
2.4.1	Finančna podpora	15
2.4.2	Vsebinska podpora	15
2.5	Pomen start-up podjetij.....	16
2.5.1	Start-up podjetja in gospodarstvo	16
2.5.2	Start-up podjetja in inovacije.....	17
3	MARKETING V START-UP PODJETJIH.....	19
3.1	Marketing v MSP	19
3.1.1	Omejitve marketinga v malih podjetjih.....	19
3.1.2	Značilnosti in razumevanje marketinga v MSP.....	20
3.1.3	Marketinško načrtovanje v MSP	21
3.2	Marketinške aktivnosti v MSP	21
3.2.1	Mreženje in komunikacija od ust do ust.....	22
3.2.2	Odnosi z javnostmi	22
3.2.3	Marketinške aktivnosti in internet.....	23
3.3	Marketing in uspešnost podjetja	23
3.3.1	Marketinška usmerjenost.....	24
3.3.2	Podjetniška usmerjenost	25
3.3.3	Povezava med marketinško in podjetniško usmerjenostjo	26
3.4	MSP in doseganje konkurenčne prednosti	28
3.4.1	Inovativnost na področju marketinga v MSP	29

3.4.2 Pomen vodstva oz. managementa	29
3.5 Pristopi k marketingu v MSP	30
3.5.1 Stopenjski model	30
3.5.2 Pristop managerskega sloga	34
3.5.3 Pristop managerske funkcije.....	36
3.5.4 Kontingenčni pristop	37
3.6 Model razvoja marketinga v start-up podjetjih	40
4 EMPIRIČNI DEL	44
4.1 Raziskovalno vprašanje in teze	44
4.2 Metoda raziskovanja.....	45
4.3 Izbor podjetij	45
4.4 Potek in izvedba intervjujev	46
4.5 Rezultati in interpretacija	47
4.5.1 Intervju s podjetjem X.....	47
4.5.2 Intervju s Tilnom Travnikom – podjetje D Labs	50
4.5.3 Intervju z Markom Mesaričem – podjetje Modri planet	55
4.5.4 Intervju z Martom D. Buhom – podjetje LanguageSitter	60
4.5.5 Intervju z Igorjem Panjanom – podjetje Datafy.it.....	64
4.6 Primerjava in ugotovitve.....	68
4.6.1 Primerjava posameznih intervjujev	68
4.6.2 Ugotovitve	76
4.7 Omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskovanje	77
5 SKLEP	78
6 LITERATURA	81
PRILOGE	87
Priloga A: Struktura intervjuja	87
Priloga B: Transkripti intervjujev.....	89

Priloga B.1: Transkript intervjuja s podjetjem X	89
Priloga B.2: Transkript intervjuja s Tilnom Travnikom, soustanoviteljem in partnerjem podjetja D Labs.....	92
Priloga B.3: Transkript intervjuja z Markom Mesaričem, soustanoviteljem podjetja Modri planet	100
Priloga B.4: Transkript intervjuja z Martom D. Buhom, direktorjem in soustanoviteljem podjetja LanguageSitter	106
Priloga B.5: Transkript intervjuja z Igorjem Panjanom, direktorjem in soustanoviteljem podjetja Datafy.it	114

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Grafični prikaz industrijske rasti, spodbujene s strani mladih podjetij.	17
Slika 3.1: Grafični prikaz povezanosti konceptov, potrebnih za uspešnost podjetja.	28
Slika 3.2: Grafični prikaz stopenj razvoja marketinga.	34
Slika 3.3: Model razvoja marketinga v start-up podjetjih.	43
Slika 4.1: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju X.	50
Slika 4.2: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju D Labs.	55
Slika 4.3: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju Modri planet.	59
Slika 4.4: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju LanguageSitter.	64
Slika 4.5: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju Datafy.it.	68

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razlika med klasičnimi MSP in inovacijsko usmerjenimi (start-up) podjetji.	14
Tabela 3.1: Razlike med podjetniškim in marketinškim pristopom.	26
Tabela 3.2: Primerjava štirih pristopov k marketingu v malih podjetjih.	39
Tabela 4.1: Pregled podjetij, ki so sodelovala v intervjujih.	46
Tabela 4.2: Pomen marketinga v izbranih podjetjih.	69
Tabela 4.3: Primerjava glavnih poudarkov na področju marketinških aktivnosti izbranih podjetij.	69
Tabela 4.4: Primerjava marketinških aktivnosti, ki jih izvajajo izbrana podjetja.	70
Tabela 4.5: Vpliv managerja oziroma lastnika na marketing v izbranih podjetjih.	71
Tabela 4.6: Podjetniška in marketinška usmerjenost izbranih podjetij.	72

Tabela 4.7: Omejitve in zaznane nevarnosti na področju marketinga s strani izbranih podjetij.	73
Tabela 4.8: Nasveti in poudarki sogovornikov iz izbranih podjetij s področja marketinga	74
Tabela 4.9: Primerjava modelov razvoja marketinga v izbranih podjetjih.	75

1 OPREDELITEV PROBLEMA

V Sloveniji vsako leto nastane okoli 400 start-up podjetij (Močnik in Rus 2016, 108), vendar le redka postanejo uspešna, uveljavljena podjetja. Na uspešnost podjetja pomembno vpliva marketing, zato bom skušala ugotoviti, ali so danes uspešna podjetja podobno razumela marketing oz. sledila določenim razvojnim fazam marketinga v času, ko so bila start-up podjetja.

Uradne, formalnopravne definicije, ki bi bila splošno sprejeta in bi definirala start-up podjetje, v Sloveniji ni. V magistrskem delu bom zato kot start-up podjetja razumela mala (mikro ali mala ali srednje velika) podjetja, mlajša od 5 let, za katera so značilne inovativnost, usmerjenost na globalne trge, potencial za rast in delovanje v bolj ali manj negotovem okolju.

Start-up podjetja so pomembna, saj imajo močan vpliv na gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest (Lin 1998; Hill in McGowan 1999; Hill 2001; Walsh in Lipinski 2009; Bocconcelli in drugi 2016). Prav tako so pomembno gonilo inovacij, s katerimi prispevajo h komercializaciji novih znanj in tehnologij (Aulet in Murray 2013). Za start-up podjetja pa je na drugi strani značilna tudi visoka umrljivost, ki je posledica delovanja v negotovem okolju, pa tudi pomanjkanja finančnih virov in znanja (Parrot in drugi 2010).

Kljub visoki umrljivosti nekatera start-up podjetja preživijo in se razvijejo v uveljavljena, uspešna podjetja. Na to, ali bo določen start-up uspel ali ne, vplivajo številni dejavniki, eden pomembnejših pa je razumevanje in izvajanje marketinga, ki pomembno vpliva na uspešnost podjetja na trgu. V literaturi na področju marketinga v malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP) najdemo številne pristope k marketingu (Carson 1985, Carson in Cromie 1989, Carson in drugi 2009, Siu in Kirby 1998). Kljub temu da start-up podjetja spadajo v kategorijo MSP, pa start-up podjetij in MSP ne moremo kar enačiti (Aulet in Murray 2013), kakor ne moremo enačiti tudi njihovih pristopov k marketingu. Upoštevajoč specifične značilnosti start-up podjetij, bom oblikovala model razvoja marketinga v start-up podjetjih, pri čemer bom temeljila na stopenjskem modelu, kot ga je na področju marketinga v MSP definiral Carson (1985). Model temelji na predpostavki, da se skupaj z razvojem podjetja razvija tudi marketing, pri čemer sledi določenim stopnjam razvoja.

Glede na večplastnost in kompleksnost problema bom izvedla intervju s 5 podjetji, ki so danes uveljavljena in so svojo pot začela kot start-up podjetja. Skušala bom ugotoviti, ali obstajajo skupne značilnosti na področju razumevanja marketinga in izvajanja marketinških aktivnosti v prvih 5 letih delovanja (torej v času, ko so ustrezala definiciji start-up podjetja). Še posebej bom

pozorna na to, ali je njihovo razumevanje in izvajanje marketinga sledilo stopnjam modela, ki sem ga oblikovala.

2 START-UP PODJETJE

Uradne, formalnopravne definicije, ki bi bila splošno sprejeta in bi definirala start-up podjetje, v Sloveniji, ni. V nadaljevanju so zato zbrane različne definicije start-up podjetij v Sloveniji, predvsem iz razpisnih pogojev podpornih programov za mikro in MSP ter raziskav na temo start-up podjetništva v Sloveniji. Na podlagi teh sem oblikovala definicijo, ki bo služila za definiranje start-up podjetij v nadaljevanju naloge. Še prej pa se dotaknimo primernosti uporabe samega izraza start-up v slovenščini.

2.1 Primernost uporabe termina start-up podjetje

Termin start-up prihaja iz angleščine, vendar se tudi v slovenščini najpogosteje uporablja. Za start-up podjetje se v slovenščini sicer uporabljajo tudi izrazi mlado, novoustanovljeno in zagonsko podjetje. Izraza mlado podjetje in novoustanovljeno podjetje sta premalo povedna in zato manj primerna kot slovenski nadomestek termina start-up podjetje, saj ni vsako mlado ali na novoustanovljeno podjetje tudi start-up podjetje. Najprimernejši terminološki kandidat za start-up podjetje v slovenskem jeziku je po mnenju Sekcije za terminološke slovarje na Inštitutu za slovenski jezik Frana Ramovša termin zagonsko podjetje. Vendar pa tudi oni ugotavljajo, da se najpogosteje uporablja termin start-up podjetje oz. samo start-up, ki se v posameznih primerih tudi že prilagaja slovenščini (npr. množinska raba: start-upi, pridevniška raba: start-upov, tvorjenje besedne družine: start-uper itd.) in se uporablja tudi v bolj formalnih govornih položajih (Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša 2012). V nadaljevanju naloge bomo zato uporabljali izraz start-up podjetje ali samo start-up, saj je pomensko ta izraz najbolj primeren.

2.2 Definicija start-up podjetja

Slovenski podjetniški observatorij (Močnik in Rus 2016, 11) definira start-up podjetja kot »nova inovacijsko gnana podjetja, ki razvijajo nove izdelke oziroma storitve s potencialom za trženje in rast na globalnih trgih.«

V Start:up manifestu (Jaklič in drugi 2014, 2) je poudarjena tudi komponenta negotovega okolja in potencial rasti, saj je start-up podjetje definirano kot »novonastalo podjetje, namen katerega je razvoj novega, običajno inovativnega proizvoda ali storitve v negotovih okoliščinah«, ki ima zato »običajno tudi velik potencial za rast.«

Dotaknimo se tudi razpisnih pogojev za Slovenski start-up leta. Na tekmovanje Slovenski start-up leta se lahko prijavijo podjetja, ki so mlajša kot 3 leta in niso prejela večjega investicijskega

vložka skladov tveganega kapitala. Prav tako je poudarjeno, da morajo biti ustanovitelji podjetja večinski lastniki in podjetje ne sme biti hčerinsko podjetje velikega, že uveljavljenega podjetja. V postopku izbire se prav tako ocenjujejo inovativnost in potencial za rast (Start:up Slovenija 2016).

Slovenski podjetniški sklad v programu »mladi« nudi podporo podjetjem, ki so mlajša od 5 let, imajo zagotovljen trg in izkazujejo potencial povečanja dodane vrednosti na zaposlenega, imajo visok delež lastnega znanja in inovativnosti in imajo potencial ustvarjanja produktov ali storitev z visoko dodano vrednostjo (Slovenski podjetniški sklad 2016 c).

V dokumentih in na spletni strani Podjetniškega sklada je za mlada podjetja velikokrat uporabljen tudi izraz start-up podjetja, vendar moramo opozoriti, da podpora sklada ni namenjena samo start-up podjetjem, pač pa vsem mikro, malim in srednjim podjetjem v Sloveniji. Prav tako so v raziskavi, ki je bila izvedena ob 10-letnici delovanja sklada, poimenovali podjetja, mlajša od 1 leta kot čista zagonska (start-up) podjetja, podjetja do starosti 5 let kot mlada in podjetja, starejša od 5 let kot ustaljena podjetja (Slovenski podjetniški sklad 2015).

Razlike v pojmovanju start-up podjetja v slovenskem prostoru se največkrat nanašajo na starost podjetja, ki je lahko mlajše od 1 leta, mlajše od 3 let ali mlajše od 5 let. Kljub temu da nimamo uradne formalnopravne definicije start-up podjetja, pa so vsem pojmovanjem skupne glavne značilnosti start-up podjetij, in sicer: inovativnost, potencial za rast, usmerjenost na globalne trge, velikokrat pa tudi negotovost okolja, v katerem se podjetje nahaja.

Tudi v tuji literaturi se soočamo s podobnim problemom. Največkrat lahko start-up podjetja glede na značilnosti uvrstimo k MSP (v izvorniku SME oz. Small and Medium Enterprises), čeprav so tudi ta v različnih državah različno definirana (najpogostejša razlika je število zaposlenih v podjetju). Skupne kvalitativne značilnosti MSP v svetovni literaturi so: omejenost virov (finančnih, človeških, materialnih in/ali informacijskih), zaradi česar so takšna podjetja velikokrat bolj kreativna, inovativna in fleksibilna v primerjavi z velikimi podjetji. Prav tako se pogosto soočajo z nenehno negotovostjo, ne načrtujejo formalno, velikokrat pa je zanje značilen tudi personaliziran managerski stil vodenja (Rogers 1990, Shrader in drugi 1989, Welsh in White 1981, Evans in Mountihno 1999, Bennett 1993 in Stokes in Fitchew 1997 v Bocconcelli in drugi 2016, 2-3). Po značilnostih so torej MSP podjetja v tuji literaturi precej podobna start-up podjetjem, kot jih definirajo slovenski avtorji in start-up ekosistem.

V nadaljevanju naloge bomo pod izrazom start-up razumeli vsako malo in mlado podjetje (staro manj kot 5 let), ki je inovativno, ima potencial za rast in možnost širitve na globalne trge, se sooča z omejenostjo virov ter deluje v bolj ali manj negotovem okolju.

2.3 Razlika med MSP in start-up podjetji

Start-up podjetja uvrščamo v kategorijo MSP, vendar pa kljub številnim podobnim značilnostim ni vsako MSP podjetje tudi start-up podjetje. Pri pregledu literature na področju marketinga v MSP so Bocconcelli in drugi (2016, 14) sicer opazili, da študije v glavnem determinirajo proces globalizacije, tehnološki razvoj, nestabilnost trgov in manjše število zaposlenih. Ker je literatura na področju MSP precej obsežna, na področju start-up podjetij pa je skorajda ni, se bomo v nadaljevanju naslanjali predvsem na literaturo s področja marketinga v MSP. Pri tem pa se je potrebno zavedati specifičnih lastnosti start-up podjetij.

Na razlike med tradicionalnimi MSP in start-up podjetji opozarjata avtorja Aulet in Murray (2013). Pri tem od klasičnih MSP ločita inovacijsko usmerjena podjetja (t. i. »innovation-driven entrepreneurship« ali IDE)¹.

Inovacijsko usmerjena podjetja so podjetja, kjer »inovacije, ki jih ponujajo porabnikom, omogočajo potencial globalnih razsežnosti, jasno konkurenčno prednost in visok potencial rasti« (Aulet in Murray 2013, 3). Pri tem kot kritično komponento izpostavljata inovativnost. Inovacijo razumeta kot vse svetu nove ideje, ne glede na to, ali so s področja tehničnih značilnosti, procesa, trga ali poslovnega modela. Takšna podjetja delujejo v bolj tveganem okolju in za zagon podjetja običajno potrebujejo investicijo, ki jo pridobijo iz zunanjega okolja (kot so to npr. investicije poslovnih angelov, strateških partnerjev, finančnih spodbud s strani javnih institucij ipd.).

Klasična MSP avtorja povezujeta z zadovoljevanjem potreb lokalnega trga s tradicionalnimi in dobro poznanimi poslovnimi idejami, ki imajo omejeno konkurenčno prednost. Prav tako se v primerjavi s start-up podjetji tradicionalna MSP ne soočajo s tolikšnimi tveganji, kot to velja za start-up podjetja (Aulet in Murray 2013, 4).

Obe obliki se razlikujeta tudi glede ustvarjanja delovnih mest, saj je pri start-up podjetjih veliko bolj verjetno, da bo ob zagonu podjetja potrebna ekipa zaposlenih z različnim razponom znanj, z višjo izobraženostjo in več izkušnjami. Ob uspešni rasti pa bo takšno podjetje potrebovalo

¹ Avtorja takšna podjetja poimenujeta »innovation-driven entrepreneurship«, vendar glede na značilnosti govorita o start-up podjetjih. Gre torej samo za drugačno poimenovanje iste oblike podjetja.

tudi zaposlene z nižjo izobrazbo. Start-up podjetja imajo multiplikatorski učinek pri ustvarjanju delovnih mest, saj naj bi se za vsako delovno mesto, ki ga ustvari start-up podjetje, posledično pojavila potreba po 5 dodatnih delovnih mestih (Moretti v Aulet in Murray 2013, 5). Seveda pa se zaradi visokih tveganj lahko zgodi, da bo podjetje neuspešno in delovnih mest sploh ne bo ustvarilo.

Tabela 2.1: Razlika med klasičnimi MSP in inovacijsko usmerjenimi (start-up) podjetji.

Klasično MSP podjetje	Inovacijsko usmerjeno podjetje (IUP) / start-up podjetje
Osredotočanje na lokalne in regionalne trge.	Osredotočanje na globalne trge.
Inovativnost ni nujno potrebna za vzpostavitev in rast podjetja, prav tako ni nujno, da inovacija predstavlja konkurenčno prednost.	Podjetje je osnovano na določeni inovaciji, ki je lahko na nivoju tehnologije, procesa ali poslovnega modela. Ta inovacija predstavlja konkurenčno prednost podjetja.
Delo zaposlenih večinoma poteka na lokalni ravni (npr. restavracije, čistilnice, različne storitve) in ga ni mogoče prenesti v drugo okolje.	Delo zaposlenih ni vezano na lokalno okolje in se lahko prenese v drugo okolje.
Večinoma gre za družinska podjetja in podjetja z zelo nizkim deležem zunanjega kapitala.	Lastništvo podjetja je razpršeno in vključuje različne oblike zunanjega kapitala iz različnih virov.
Podjetje običajno raste linearno. Vložek v podjetje se pokaže kot hitra pozitivna sprememba (dobička, denarnega toka, delovnih mest ipd.).	Podjetje ob zagonu običajno izgublja denar, ob uspešnosti pa se pričakuje eksponentna rast. Običajno zahteva investicijo. Vložek v podjetje se (na področju dobička, denarnega toka, delovnih mest) ne pokaže hitro.

Povzeto po Aulet in Murray, 2013.

Aulet in Murray (2013) pri tem opozarjata, da imajo tako klasična MSP in start-up podjetja pomembno vlogo v gospodarskem okolju, zato nobene oblike ne označujeta kot boljše ali superiorne; poudarjata le na bistvene razlike med obema oblikama podjetij.

2.4 Start-up podjetja v Sloveniji

Močnik in Rus (2016, 108) ocenjujeta, da v Sloveniji vsako leto nastane približno 400 novih start-up podjetij. Njuna ocena temelji na statističnih ocenah o deležu inovacijsko gnanih podjetij v celotni populaciji podjetij. Po podatkih SURS je bilo v Sloveniji v letu 2012 ustanovljenih 12.920 in v letu 2013 17.831 novih podjetij, ki predstavljajo celotno populacijo novoustanovljenih podjetij (celotno populacijo novoustanovljenih podjetij predstavljajo vsa klasična MSP in start-up podjetja) (Močnik in Rus 2016). V empiričnem delu naloge se bomo posvetili uveljavljenim podjetjem, ki so začela s svojim delovanjem kot start-up podjetja. Pri tem se bomo omejili na podjetja s sedežem v Sloveniji. Zato bomo v nadaljevanju nekaj besed namenili podpori, ki jo imajo start-up podjetja v slovenskem prostoru.

V Sloveniji imamo razvit start-up ekosistem, ki skuša start-up podjetjem pomagati na področju dostopa do finančnih sredstev in do različnih znanj v obliki mentorskih programov.

2.4.1 Finančna podpora

Na področju finančne podpore, v nekaterih programih pa tudi mentorske, je v slovenskem prostoru najvidnejša institucija Slovenski podjetniški sklad. To je javna finančna institucija RS, ustanovljena z namenom izboljšanja dostopa do finančnih sredstev za različne razvojno-poslovne projekte mikro, malih in srednje velikih podjetij, vključno s finančnimi sredstvi za zagon podjetij. Start-up podjetjem nudi podporo v obliki različnih produktov – razpisov P2, SPS, P2R, P2L, SK75, SK200 in TK, pa tudi v obliki mentorstev (SPS dvojček) (Podjetniški sklad 2016 c).

2.4.2 Vsebinska podpora

Start-up podjetja delujejo v tveganih okoljih, zanje pa ni značilno samo pomanjkanje finančnih sredstev, pač pa pogosto tudi znanja na različnih področjih.

Številne informacije lahko slovenska start-up podjetja najdejo na spletnih straneh (npr. Podjetniški portal, Iniciativa Start:up Slovenija), s podporo podjetjem pa se ukvarjajo tudi številni institucije, predvsem različni inkubatorji, in pospeševalniki, ki nudijo celo vrsto

predavanj in mentorstev. Velikokrat lahko start-up podjetja najdejo tudi podporo v svoji regiji (npr. Startup Ljubljana, Startup Maribor, Startup Novo mesto ipd.).

Tukaj je navedenih samo nekaj virov, kjer lahko start-up podjetja najdejo koristne informacije oz. se prijavijo za različna izobraževanja, vključitev v programe in podobno: Slovenski podjetniški sklad, Iniciativa Start:up Slovenija, Zavod Ypsilon, Tovarna podjetmov, Tehnološki park Ljubljana, Primorski tehnološki park, Pomurski tehnološki park, Inkubator Savinjske regije, SAŠA inkubator, Agencija SPIRIT, COINVEST, ABC pospeševalnik, Hekovnik, CorpoHub, InternetWeek, Mladi podjetnik, Ljubljanski univerzitetni inkubator in drugi.

Mentorski program omogoča tudi Slovenski podjetniški sklad, in sicer v obliki SPS-dvojčka. Gre za razmeroma nov produkt Sklada, ki dodeljuje finančne spodbude v kombinaciji z vsebinsko podporo (»coaching« programi) za prejemnike sredstev. S temi vsebinskimi programi so podjetja deležna dodatne podpore iz različnih področij poslovanja podjetij (npr. marketing, organizacija, design itd.), kar posledično povečuje uspešnost izvedenih investicij (Podjetniški sklad 2016 a).

2.5 Pomen start-up podjetij

Številni avtorji poudarjajo pomen start-up podjetij na področju gospodarske rasti, odpiranja novih delovnih mest, njihova inovacijska komponenta pa prispeva h komercializaciji novih tehnologij. V tem poglavju so predstavljeni različni razlogi, zakaj avtorji start-up podjetja prepoznavajo kot pomembna. Pri tem se pomen pogosto navezuje na vsa MSP podjetja, ne le na start-up podjetja.

2.5.1 Start-up podjetja in gospodarstvo

Ne samo start-up podjetja, celotni sektor MSP ima močan vpliv na gospodarstvo, natančneje na gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest, na kar opozarjajo številni avtorji (Lin 1998, Hill in McGowan 1999, Hill 2001, Walsh in Lipinski 2009, Bocconcelli in drugi 2016).

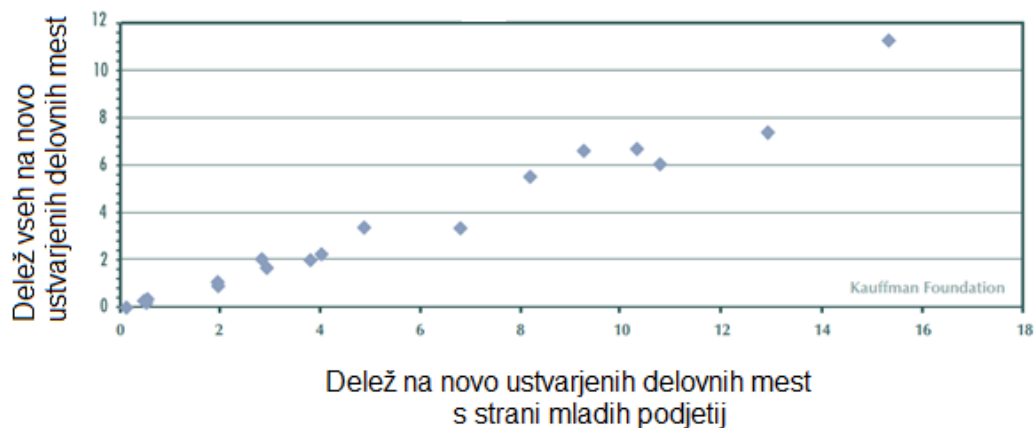
Jaklič in drugi (2014, 2) trdijo, da lahko kar tretjino dinamike gospodarske rasti držav pojasnimo z dinamiko start-up podjetništva, Moretti (v Aulet in Murray 2013, 5) pa govori o multiplikatorskem učinku start-up podjetij pri ustvarjanju delovnih mest. Na vsako delovno mesto se namreč posledično pojavi potreba po 5 dodatnih delovnih mestih. Na ustvarjanje delovnih mest in gospodarsko rast imajo start-up podjetja v primerjavi z MSP podjetji še večji vpliv (Aulet in Murray 2013). Pri tem pa ne smemo pozabiti, da večina start-up podjetij ne uspe in zato nikoli ne doprinese h gospodarski rasti (Jaklič in drugi 2014). Tveganje je torej v

primeru start-up podjetij veliko večje, vendar je večji tudi vpliv na gospodarstvo ob uspešnosti podjetja.

Kaufmanova fundacija ugotavlja, da so nova podjetja (ki so mlajša od petih let) zagotovila največji delež novih delovnih mest v ameriški ekonomiji med letoma 1980 in 2005, in sicer kar dve tretjini vseh delovnih mest (Litan in Stangler 2009). V letu 2012 je v Evropi obstajalo približno 20 milijonov MSP, ki so zagotavljala delo več 86 milijonov zaposlenim (66.5 % vseh zaposlenih) (Bocconcelli in drugi 2016, 1).

Na spodnjem grafu lahko opazujemo industrijsko rast, ki je posledica mladih podjetij. Predstavljena je kot razmerje med deležem vseh delovnih mest na trgu in delovnih mest, ki jih ustvarjajo mlada podjetja (Kauffman Foundation v Litan in Stangler 2009).

Slika 2.1: Grafični prikaz industrijske rasti, spodbujene s strani mladih podjetij.



Povzeto po Kauffman foundation v Litan in Stangler (2009).

2.5.2 Start-up podjetja in inovacije

Že leta 1954 je Peter Drucker (1954) dejal, da ima vsaka organizacija dve osnovni funkciji: marketing in inovacije. Razlaga iz leta 1996, ki jo je podala Inovacijska enota CBI/DTI, pravi, da je inovacija 'postopek učinkovitega in dobičkonosnega prenašanja novih zamisli do zadovoljnih strank' (O'Dwyer in drugi 2009, 49).

Inovacijsko komponento start-up podjetij smo poudarili že pri sami definiciji start-up podjetja. V start-up podjetjih je inovacijska komponenta bolj izrazita tudi zaradi negotovega okolja, saj je z večjo neusmiljenostjo okolja povezana tudi višja stopnja proaktivnega inovativnega vedenja (O'Dwyer in drugi 2009). Močnik in Rus (2016, 77) start-up podjetjem pripisujeta pomembno vlogo pri inoviranju, saj so gonilo razvoja novih podjetniških idej, inovacij in novih

tehnologij v gospodarstvu. Prav tako izpostavljata, da start-up podjetja s svojim delovanjem privabljajo kreativne posameznike, povečujejo stopnjo angažiranja podjetniškega talenta in tako prispevajo h komercializaciji novih znanj in tehnologij. Pri tem pa inovativnost ne rabi biti povezana le z izdelkom ali storitvijo, pač pa je lahko inovativen poslovni model, tehnologija ali proces (Aulet in Murray, 2013). Inovativnosti na področju marketinga se bomo posvetili nekoliko kasneje.

Konkurenčnost na nivoju inovativnosti je po mnenju številnih avtorjev tista značilnost start-up podjetij, ki je ključna za uspeh podjetja v visoko konkurenčnem poslovnem okolju (Chandrashekar in drugi 1999 in Marinova 2004 v O’Cass in Ngo 2011, 1319), saj se na ta način podjetja diferencirajo od svojih konkurentov. Za doseganje odličnosti na trgu pa je potrebno inovacijsko sposobnost dopolniti s komplementarno marketinško sposobnostjo (O’Cass in Ngo 2011).

3 MARKETING V START-UP PODJETJIH

Večina marketinške teorije, ki jo predstavljajo pomembni marketinški avtorji, kot je to npr. Kotler (2004), se nanaša na marketing v velikih podjetjih oz. organizacijah, kjer je na voljo dovolj finančnih virov in strokovnega znanja za izvajanje marketinga (Cheng in drugi 2016). Marketing v velikih podjetjih je formalen, strukturiran in dobro načrtovan (Carson 1985, Carson in Cromie 1989, Stokes 2000). MSP, tako klasična kot tudi start-up podjetja, pa delujejo v drugačnem okolju, kar se odraža tudi v različnem dojetju marketinga in v uporabi (ali poudarku na) drugačnih marketinških aktivnosti.

Osnova za razumevanje marketinga v start-up podjetjih bo literatura na področju marketinga v MPS, saj so jim tovrstna podjetja glede na opis v literaturi po svojih značilnostih najbolj podobna. Pri tem pa se bomo zavedali razlik med MSP podjetji in start-up podjetji, na katere smo opozorili že v prejšnjih poglavjih.

3.1 Marketing v MSP

V začetku se je marketing posvečal predvsem marketingu v velikih podjetjih in organizacijah. Interes za proučevanje marketinga v MSP se je začel pojavljati šele po letu 1980 (Bocconcelli in drugi 2016). Pred tem so marketinške teorije za MSP temeljile na aplikaciji klasičnih modelov marketinga, ki so se uporabljali za velika podjetja.

Pri tem je potrebno omeniti, da je tudi »klasični« marketing v zadnjih 60 letih doživel številne spremembe, in sicer se usmerja k porabniku in odnosom namesto k produkciji in prodaji. Namesto kratkoročne enosmerne transakcije marketinški strokovnjaki stremijo k dolgoročnim odnosom s potrošniki in interakciji z njimi. Marketing se tako širi iz zgolj marketinškega oddelka na delovanje celotne organizacije (Grönroos 2006).

Marketing v MPS je specifičen predvsem zaradi omejitev MSP, ki imajo pomemben vpliv na marketing.

3.1.1 Omejitve marketinga v malih podjetjih

MSP se večinoma soočajo s pomanjkanjem finančnih virov in strokovnega znanja (Carson 1985, Parrot in drugi 2010) in zato je potrebno klasične marketinške poglede prilagoditi kontekstu MSP. Carson (1985) navaja tri širše tipe omejitev, s katerimi se srečujejo MSP: omejena sredstva, pomanjkanje strokovnjakov in omejen vpliv na trg.

Omejena sredstva, kot so finančne omejitve, marketinško znanje in čas, ki se namenja marketingu, lahko prispevajo k borni marketinški aktivnosti v primerjavi s tekmeči. Vzrok za **omejenost strokovnosti na področju marketinga** je običajno strokovnost lastnika oz. managerja na področju tehnike in obrti. Tudi na splošno imajo v malih podjetjih strokovnjaki na področju financ ali izdelka prednost pred marketinškimi strokovnjaki. Strokovnost na področju marketinga mala podjetja običajno pridobijo šele s svojo rastjo. Kot zadnjo omejitev izpostavlja **omejen vpliv na trg**, saj imajo mala podjetja manj naročil, manj potrošnikov, manj zaposlenih ipd. kot večja podjetja. Carson sicer meni tudi, da so mala podjetja zaradi majhnosti nezanimiva za medije. Z vidika start-up podjetij to ne drži, saj so start-upi medijsko zanimivi kljub svoji majhnosti, predvsem zaradi inovativnih idej.

V nasprotju z avtorji, ki izpostavljajo omejitve marketinga v MSP, pa se ne strinjajo popolnoma Hogarth-Scott in drugi (1996). Menijo namreč, da se lahko osnovni marketinški koncepti, kot so segmentacija, usmerjenost na potrošnika, ciljna usmerjenost, pozicioniranje in konkurenčna prednost kljub razlikam med velikimi in majhnimi podjetji, brez težav nanašajo na oboja. Po njihovem mnenju velikost podjetja ne more biti vzrok za pomanjkanje izvajanja teh konceptov. Pri tem poudarjajo pomen razumevanja marketinga s strani podjetnika oz. lastnika podjetja, ki je v malih podjetjih običajno tisti, ki usmerja aktivnosti in delovanje podjetja, vključno z marketingom.

3.1.2 Značilnosti in razumevanje marketinga v MSP

Velikokrat se MSP ukvarjajo z marketingom, vendar glede na njihove izraze in zahteve, ne pa glede na teoretične okvirje (Carson in Cromie 1969, 48). Stokes (2000) na primer opozarja, da je marketing v malih podjetjih uporabljen samo za potrebe v določenem trenutku in da se izjemno malo pozornosti namenja planiranju, strategijam in analiziranju. Gilmore in drugi (2016) ter Carson (1993) ga opisujejo kot naključnega, neorganiziranega, nestrukturiranega, spontanega, reaktivnega in prilagojenega industriji, v kateri deluje podjetje. Za MSP so značilne posebne marketinške aktivnosti, saj se marketing v praksi uporablja drugače kot v velikih podjetjih (Carson 1985, Carson in Cromie 1989, Cheng in drugi 2016, Gilmore in drugi 2016, O'Donnell 2011, Reijonen 2010).

Marketing v MSP njihovi lastniki in/ali zaposleni velikokrat nepravilno enačijo oz. razumejo kot prodajo. To so v svoji študiji ugotovili Mercati in drugi (2010), in sicer so podjetja marketing pogosto enačila s prodajo in oglaševanjem. Do napačnega pojmovanja najverjetneje pride zato, ker je prodaja velikokrat glavni cilj marketinga v start-up podjetjih, saj je od nje

največkrat odvisno preživetje podjetja. Na pomen usmerjenosti k prodaji opozarja tudi Hill (2001b), pri čemer pa opaža pozitivno lastnost MSP, ki med samo prodajo želijo vzpostaviti tudi kvalitetne dolgoročne odnose s svojimi potrošniki.

Pomen bližnjih in iskrenih odnosov s porabniki za MSP poudarjajo tudi drugi avtorji. Coviello in drugi (2000) trdijo, da je za mala podjetja značilen kontakt potrošnikov z več (ali celo vseh) zaposlenih v podjetju. V stiku s potrošniki in konkurenti so mala podjetja bolj interpersonalna, saj dajejo večji pomen direktnim odnosom z njimi. Tak odnos je naraven zaradi enostavne strukture, omejenega obsega in virov malega podjetja. Barnes (v Reijonen 2010, 281) trdi, da imajo manjša podjetja boljše izhodišče za vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s potrošniki zaradi dejavnikov, kot so: osebno poznavanje potrošnikov, lokalnost, dostopnost, manj birokracije in usmerjenost na dolgoročno profitabilnost. Za start-up podjetja sicer lokalnost in dostopnost velikokrat nista relevantna dejavnika.

3.1.3 Marketinško načrtovanje v MSP

Tako kot celoten pogled na marketing je tudi marketinško načrtovanje v malih podjetjih drugačno od tistega, ki ga izvajajo v velikih podjetjih. Tudi klasična načela marketinškega načrtovanja je potrebno prilagoditi, preden jih mala podjetja uporabijo (Carson in Cromie 1969, 33).

Na marketinško načrtovanje vplivata slog vodenja in kultura malega podjetja, zaradi česar Carson in Cromie (1969, 40) kot najprimernejšega vidita poenostavljen pristop k marketinškemu načrtovanju v malih podjetjih.

3.2 Marketinške aktivnosti v MSP

Marketinška strategija se udejanja čez marketinške aktivnosti. Kljub precej raziskane mu področju marketinga v MSP številni avtorji (Gilmore 2011, Hills in drugi 2008, Stokes 2000) opozarjajo na pomanjkljivo poznavanje dejanskih marketinških aktivnosti, ki jih izvajajo MSP. Tudi Bocconcelli in drugi (2016) so pri sistematičnem pregledu strokovne literature na področju vloge, organizacije in upravljanja marketinških aktivnosti v MSP ugotovili, da je odkrivanje novo nastajajočih marketinških praks zelo omejeno. Podobno ugotavljajo Gross in drugi (2014, 105-106), ki opozarjajo na vrzel med akademskim trudom, da razloži marketing v malih podjetjih, in marketinškimi praksami, ki jih mala podjetja dejansko izvajajo.

Zaradi specifičnih značilnosti MSP so marketinške aktivnosti v MSP specifične, velikokrat tudi inovativne (Bocconcelli 2016, Reijonen 2010). MSP eksperimentirajo z različnimi

marketinškimi kanali in stroškovno nizkimi marketinškimi aktivnostmi, ki so lahko konvencionalne ali pa nekonvencionalne, pri čemer se podjetja osredotočajo predvsem na viralni marketing, družbena omrežja in ne na tradicionalne medije, kot so radio, televizija in tiskani mediji.

3.2.1 Mreženje in komunikacija od ust do ust

Mreženje v MSP je v literaturi interpretirano kot ena glavnih komponent marketinških aktivnosti in kot aktivnost z velikim vplivom na marketing in uspešnost podjetja (Bocconcelli in drugi 2016, 15).

Resnic in drugi (2011) kot ključne marketinške aktivnosti v MSP navajajo osredotočanje na vključevanje potrošnikov, pomen mreženja in komuniciranja od ust do ust (t. i. WOM). Pomen opozarjanja nase preko komuniciranja od ust do ust izpostavljajo tudi O'Dwyer in drugi (2009), ki trdijo, da je osebni stik s strankami celo edinstvena prodajna niša MSP. Podobno navaja tudi Reijonen (2010), in sicer je po njenem mnenju za MSP ključno vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s potrošniki. Tudi Bocconcelli in drugi (2016, 8-9) ugotavljajo, da se MSP »intenzivno naslanjajo na proces mreženja z namenom, da presežejo pomanjkanje virov«. Mreženje MSP omogoča dodatno znanje o drugih trgih, zunanji partnerji pa lahko podjetjem pomagajo tudi kot svetovalci oz. mentorji, preko katerih MSP pridobivajo različne pomembne informacije. Mreženje MSP pomaga tudi pri zbiranju informacij o trgu in na ta način predstavlja neformalno obliko tržnega raziskovanja (Stokes 2000).

Mreženje in komunikacija od ust do ust sta pomembna predvsem v začetnih fazah, saj imajo MSP omejene vire. Vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s potrošniki pa je pomembno v vseh fazah razvoja podjetja. Komunikacijo od ust do ust podjetja spodbujajo z aktivnostjo na družbenih omrežjih, z odnosi z javnostmi in s pazljivo komunikacijo s potencialnimi in obstoječimi potrošniki, ki pogosto poteka na osebni ravni.

3.2.2 Odnosi z javnostmi

Start-up podjetja so mlada podjetja, o katerih trg še nima informacij. Po drugi strani pa imajo velikokrat možnost, da se lahko hitro predstavijo javnosti preko medijev in tako gradijo svojo prepoznavnost. Včasih podjetja celo predstavijo svoj izdelek ali storitev, še preden je sploh razvit in pritegnejo pozornost javnosti že v začetni fazi. To lahko dosežejo tudi preko t. i. crowdfunding platform (platform množičnega financiranja), kot so Kickstarter, Indiegogo, Leapfounder ipd. in z aktivnostjo na družbenih omrežjih. Odnosi z javnostmi so zato zelo

pomembni pri razvoju prepoznavnosti podjetja, pri čemer so zaradi svoje inovativnosti za javnost bolj zanimiva start-up podjetja kot klasična MSP.

3.2.3 Marketinške aktivnosti in internet

Na internet vezane tehnologije so splošno prepoznane kot pomembne za izvajanje marketinga v MSP, saj imajo vpliv na številne z marketingom povezane aktivnosti. Pomembno vplivajo predvsem na komunikacijo podjetja z eksternimi deležniki (Bocconcelli in drugi 2016, 16).

Pomen marketinških aktivnosti, ki so vezane na internetne tehnologije, je v primerjavi z večjimi podjetji za MSP in start-up podjetja še pomembnejši, saj se soočajo s pomanjkanjem sredstev za marketing. S pomočjo internetnih tehnologij pa se podjetja lahko številnih marketinških aktivnosti na spletu poslužujejo praktično brez oz. z minimalnim finančnim vložkom. S potrošniki lahko komunicirajo preko spletnih strani, blogov, vlogov, video-kanalov, družbenih omrežij, forumov itd. Glavni cilj je ustvariti trajno vključevanje potrošnikov. Spletne skupnosti so vir pomembnih informacij. Potrošnikom omogočajo, da soustvarjajo vrednost znamke in viralno širijo svoje mnenje o njej. (Harris in Rae 2009, 24).

Interes MSP v zadnjih letih raste predvsem na področju uporabe družbenih omrežij (Bocconcelli in drugi 2016, 11). Prednost družbenih omrežij je, da so poceni, precej enostavna za uporabo in omogočajo podjetju, da doseže široko množico. Gre za različne internetne strani in formate, na katerih uporabniki komunicirajo in izmenjujejo informacije (Kaplan in Haenlein 2010).

3.3 Marketing in uspešnost podjetja

Indikatorji, ki bi že v začetnih fazah od ustanovitve podjetja pokazali, da gre za podjetje s potencialom, so sveti gral vseh investorjev in podjetnikov. Zato ni presenetljivo, da so že od nekdaj cilj raziskovalcev na področju uspešnosti malih podjetij (Tzokas 2001, 20).

Osredotočanje na marketing kaže na dva cilja; po eni strani zadovoljitve potreb potrošnikov oz. trga, po drugi strani pa dosego ciljev organizacije (Miles in Arnold 1991). Marketing je zato eno izmed osnovnih orodij za razvoj malih in novih podjetij v zrela podjetja. Ključna faktorja za preživetje in rast podjetja ter doseganje konkurenčne prednosti sta zraven marketinga še strateško pozicioniranje in podjetništvo. Ključne kompetence, povezane z uspešnostjo podjetja, pa so: razvoj marketinških načrtov, poudarek na marketinškem komuniciranju, razvoj zaupanja med deležniki (predvsem potrošniki, dobavitelji in finančnimi organizacijami), jasno

razumevanje konkurenčnega okolja, nujenja podpore potrošniku ter sposobnost pridobivanja delovnega kapitala (Tzokas in drugi 2001).

Kontradiktorno zavedanju o pomembnem vplivu marketinga na uspešnost podjetja je marketing v MSP nemalokrat zapostavljen. Carson (1993) je izpostavil dva glavna vzroka za zapostavljanje marketinga v MSP:

1. marketing v MSP velikokrat uporabljajo preveč posplošeno in neprilagojeno svojim značilnostim, zaradi česar se zdi, da marketing nima pomembnega vpliva na uspešnost podjetja. Posledično je zaznan kot nekoristen in se mu namenja manj pozornosti, kot je potrebno.
2. V začetku novoustanovljeno podjetje običajno raste tudi brez formalnega in načrtovanega marketinga. Vodstvo oz. lastniki podjetja zato menijo, da je investicija časa in truda v formalno marketinško načrtovanje nepotrebna. V takih okoliščinah se pojavi t. i. **kredibilnostna vrzel** med zadovoljivo uspešnostjo in hipotetično uspešnostjo, ki bi jo podjetje dosegalo z izvajanjem načrtovanega marketinga.

Marketinške aktivnosti in kompetence, ki najbolj prispevajo k uspešnemu delovanju mladega podjetja, je proučeval Tzokas z avtorji (2001). Glavna konstrukta, ki direktno vplivata na kompetence, sta marketing in podjetništvo, zato je v svoji raziskavi skupaj s Carterjevo in Kriazopoulosom skušal raziskati odnos med tema glavnima konstruktoma.

3.3.1 Marketinška usmerjenost

Marketing ni vezan le na oddelek, ampak je funkcija, vezana na celotno organizacijo, zato je marketinška usmerjenost močno povezana z organizacijsko kulturo podjetja (Tzokas 2001, 22).

Marketinška usmeritev ima v primerjavi s podjetniško bolj vesplošen vpliv na kompetence podjetja. Močnejše je povezana s podobo podjetja, doseganjem prodajnih ciljev, efektivnimi metodami postavljanja cen in dostopnostjo delovnega kapitala. Močna marketinška usmeritev je značilna v bolj stabilnih in zrelih industrijah, kjer je diferenciacija na ravni produkta težja, saj z marketinško usmeritvijo podjetje lažje dosega lojalnost potrošnikov (Tzokas in drugi 2001, 27 - 29).

Morris in Paul (1987) opozarjata, da je marketinška usmerjenost konstrukt, ki ga je težko natančno izmeriti. Kljub temu pa obstajajo indikatorji, preko katerih lahko prepoznamo marketinško usmerjenost podjetja. Te indikatorje sta razdelila v tri večje kategorije: organizacijska struktura in politika, viri povratnih informacij s strani potrošnika in odnos oz.

percepcija (Morris in Paul 1987, 252). Pri tem sta avtorja indikatorje oblikovala tako, da je možen odgovor da (v prid marketinški usmerjenosti) ali ne. Posamezni indikatorji, ki kažejo na marketinško usmerjenost, so (Morris in Paul 1987, 254):

1. Struktura in politika:

- podjetje ima marketinški oddelek,
- podjetje zaposluje marketinškega svetovalca,
- podjetje ima vodjo na področju marketinga,
- podjetje pripravlja letni marketinški načrt, ki je zapisan,
- podjetje ima produktne vodje,
- podjetje redno izvaja marketinške raziskave,
- podjetje ima oddelek za razvoj novih izdelkov,
- podjetje ima skupino ali oddelek za marketinško raziskovanje,
- podjetje uporablja segmentacijo in opredeljuje ciljne skupine,
- najvišja pozicija zaposlenega v marketingu,
- način zaposlitve marketinških strokovnjakov (interno, eksterno ali kombinacija obojega).

2. Viri povratnih informacij s strani potrošnikov:

- možnost neformalne povratne informacije (npr. preko prodajnega osebja),
- podjetje ima oddelek za pritožbe,
- potrošniki lahko odgovarjajo na formalne vprašalnike,
- podjetje ima e-mail ali fizični prostor za zbiranje povratnih informacij.

3. Odnos do oz. percepcija marketinga:

- marketing je področje, kjer so kreativnost, nove ideje in pristopi najpomembnejši;
- marketing je področje, kjer je najbolj vidna podjetniška usmerjenost;
- marketing generira večino idej za nove produkte in/ali storitve;
- marketinška ocena vpliva na splošno strateško usmeritev podjetja (zelo velik, nekaj vpliva, malo vpliva ali nima vpliva).

3.3.2 Podjetniška usmerjenost

Podjetniška usmeritev je posebej značilna za podjetja v na novo nastajajočih industrijah s hitrim razvojem novih izdelkov, saj z njeno pomočjo podjetja lažje sledijo hitremu tempu. Za podjetja z močneje izraženo podjetniško usmerjenostjo so značilne napredne tehnologije, usmerjenost na razvoj novih izdelkov, prav tako pa tudi slabše razmerje med lastnim in sposojenim kapitalom (Tzokas in drugi 2001, 27-28). Miles in Arnold (1991, 54) sta opazila, da obstaja

pozitivna korelacija med podjetniško in marketinško usmerjenostjo. Tudi podjetja z izrazito marketinško usmerjenostjo lahko v določenih situacijah, kot je npr. soočenje s tekmovalnim okoljem, odreagirajo bolj podjetniško (Miles in Arnold 1991, 54). Gre za lastnosti, ki so značilne za start-up podjetja, tako da lahko pričakujemo, da bo za start-up podjetja značilna bolj izrazita podjetniška usmerjenost.

Covin in Slevin (1989) sta prepoznala naslednje indikatorje, ki nakazujejo na podjetniško usmerjenost:

- poudarek na inovativnosti in R&R;
- veliko število novih izdelkov ali storitev;
- inovativen in drzen razvoj izdelkov;
- podjetje je pobudnik, deluje proaktivno;
- podjetje je prvo na področju uvajanja nove tehnologije in/ali proizvodov;
- tekmovalen odnos do konkurence;
- nagnjenost k visokemu tveganju in projektom z visokimi donosi;
- okolje zahteva drznost pri doseganju ciljev;
- v soočenju s tveganjem podjetje prevzame drzno, celo agresivno držo.

3.3.3 Povezava med marketinško in podjetniško usmerjenostjo

Za Carsona (1993, 192) sta marketinški in podjetniški pristop esencialno različna. Po njegovem mnenju so podjetniške odločitve inherentno neformalne; nenačrtne, kreativne, oportunistične in reaktivne. V nasprotju z njimi so marketinške odločitve inherentno formalne; zaporedne, sistematične, disciplinirane in strukturirane. Za podjetniške odločitve je značilno tudi odločanje v kratkem časovnem obdobju, marketinški časovni okvir pa je lahko kratkoročen, srednjeročen in dolgoročen.

Tabela 3.1: Razlike med podjetniškim in marketinškim pristopom.

Podjetništvo	Marketing
Neformalne odločitve	Formalne odločitve
Nenačrtno	Sledijo v določenem zaporedju
Kreativno	Sistematično
Oportunistično	Disciplinirano
Reaktivno	Strukturirano
Kratkoročno	Kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno

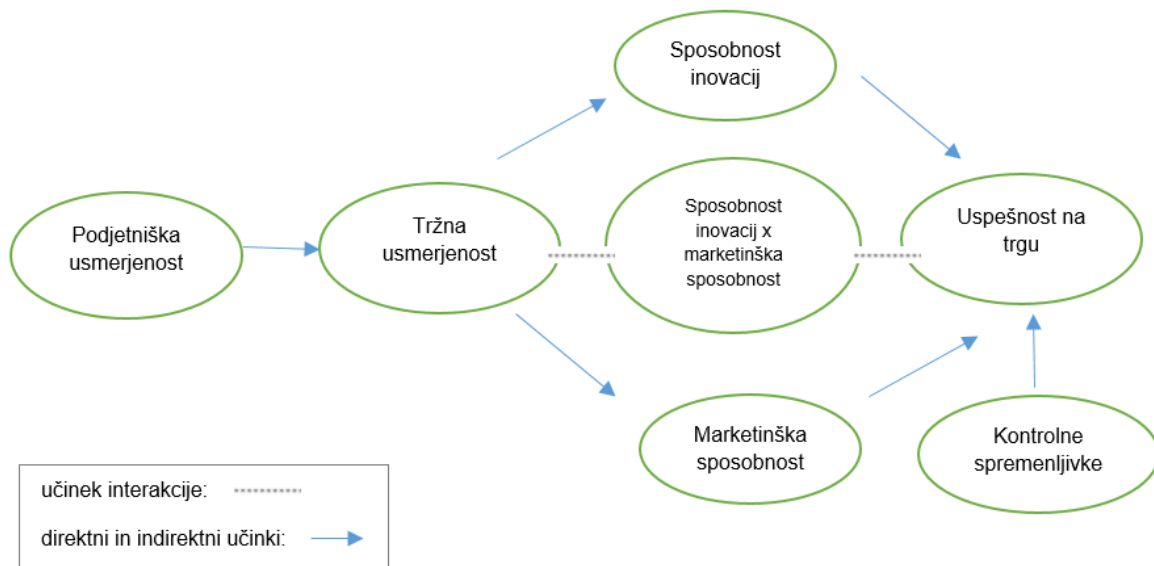
Povzeto po Carsonu (1993, 192).

Takšnemu razlikovanju številni drugi avtorji nasprotujejo. Hills in LaForge (1992 v Tzokas in drugi 2001, 22) menita, da je za aktivnosti in vedenje obeh pristopov značilna konvergenca, saj oba pristopa zahtevata obsežno interakcijo z okoljem in tveganje ter se soočata s kompleksnostjo človeškega vedenja. Tudi nekatere druge študije, npr. Davis in drugi (1991), Miles in Arnold (1991), Morris in Paul (1987), Smart in Conant (1994) so potrdile povezanost marketinške in podjetniške usmerjenosti (Siu in Kirby 1998, 40).

Tzokas in drugi (2001, 20) menijo, da lahko ima konvergenca med marketingom in podjetniško usmerjenostjo z upoštevanjem specifičnih kompetenc sinergičen učinek na celotno uspešnost malega podjetja. V svoji raziskavi (Tzokas in drugi 2001, 26-27) so ugotovili, da podjetja z močno izraženo usmerjenostjo razvijajo boljše kompetence kot podjetja z manj izrazito usmerjenostjo, ne glede na to, ali gre za marketinško ali podjetniško usmerjenost. Z najboljšo uspešnostjo so se lahko pohvalila podjetja, ki so imela visoko izraženi obe usmeritvi, marketinško in podjetniško. Lastniki in managerji malih podjetij bi zato morali stremeti k temu, da vzpostavijo obe usmerjenosti, saj imajo podjetja, ki so pripravljena tvegati in uvajajo inovativne projekte, a hkrati namenjajo pozornost potrošnikom in trgu, večje možnosti za uspeh (Tzokas in drugi 2001).

Podobno ugotavljata tudi O'Cass in Ngo (2011, 1326), ki ob podjetniški in marketinški usmerjenosti dajeta velik pomen tudi sposobnost inovacij in pravilno izvajanjemu marketingu. Pri tem sta marketinška in podjetniška usmerjenost ključna koraka za uspešnost na trgu. Podjetniška usmerjenost predstavlja predispozicijo za sprejetje inovativnosti, prevzemanja tveganj in proaktivnosti. Da je lahko učinkovita, pa se mora manifestirati skozi marketinško usmerjenost. Sposobnost marketinga in inovacije so potrebne za realizacijo podjetniške usmerjenosti podjetja. Povezanost med koncepti sta avtorja predstavila s spodnjim modelom.

Slika 3.1: Grafični prikaz povezanosti konceptov, potrebnih za uspešnost podjetja.



Povzeto po O’Cass in Ngo (2011, 1320).

Glede na značilnosti start-up podjetij in ugotovitve Tzokasa in drugih (2001) lahko sklepamo, da je za start-up podjetja v začetnih fazah bolj izrazita podjetniška usmerjenost. Na določeni stopnji pa mora start-up podjetje začeti pozornost namenjati tudi marketinški usmerjenosti. Obe usmerjenosti lahko pričakujemo tudi pri uveljavljenih podjetjih, ki bodo predmet raziskave v empiričnem delu. Za uspešnost podjetja sta po mnenju avtorjev namreč pomembni obe usmerjenosti, med njima pa more obstajati sinergija.

3.4 MSP in doseganje konkurenčne prednosti

V raziskavi, ki je bila izvedena v letih 1991 in 1995, so lastnike oz. managerje med 2.000 MSP povprašali o ključnih faktorjih za doseganje konkurenčne prednosti. Kot najpomembnejše faktorje so navedli namenjanje osebne pozornosti potrošnikovim potrebam, zagotavljanje specializiranih ekspertiz in kvaliteto izdelka (Tzokas in drugi 2001, 22-23). Seveda je potrebno poudariti, da se faktorji za doseganje konkurenčne prednosti razlikujejo glede na panogo in okolje, v katerem podjetje deluje.

Za mala podjetja je pogosto značilno, da je lastnik podjetja tudi manager podjetja, ker je zaposlenih malo, pa se med seboj bolje poznajo, pa tudi vodenje pogosto poteka na osebni ravni. Izkušnje vodstva podjetja so zato velikokrat pomemben dejavnik uspeha podjetja. Številni avtorji na področju MSP kot konkurenčno prednost izpostavljajo tudi inovativnost, ki smo jo v prejšnjih poglavjih izpostavili kot eno izmed ključnih značilnosti start-up podjetij.

3.4.1 Inovativnost na področju marketinga v MSP

Drucker (1954) definira podjetnika kot nekoga, ki išče spremembe in se nanje odziva na inovativen način in jih izkoristi kot priložnost. Inovativnost je tako po njegovem mnenju nujen element podjetništva.

V spopadu z izzivi, ki jih narekujejo omejenost resursov ter močnejši konkurenti, MSP konkurirajo s pomočjo kombinacije iznajdljivosti in inovativnosti. Inovativnost je njihovo najboljšo orodje za kompenzacijo, uspeh inovacije v MSP pa določajo originalnost, obseg njenega sprejemanja in njena pretvorba v priložnosti. Lastniki in managerji malih podjetij lahko dosežejo stabilno konkurenčnost s spodbujanjem osredotočenosti na trg, ki izvira iz inovativnih praks – ključnega dejavnika uspeha, rasti in preživetja MSP (O'Dwyer in drugi 2009).

V praksi je inovativnost pomembna za velik delež marketinga v MSP, zato O'Dwyer in drugi (2009, 54) govorijo o t. i. inovativnem marketingu. Gre za inovativnost, ki je vidna na področju marketinških aktivnosti in odločitev in ne le na področju izdelkov ali tehnološkega razvoja. Sestavni deli inovativnega marketinga so edinstvenost, novost in nekonvencionalnost marketinga. Ustvarjalne, alternativne in instinktivne marketinške strategije se po njihovem mnenju lahko pojavijo tudi, če so denarna sredstva omejena (O'Dwyer in drugi 2009, 48), kar je ena izmed značilnosti start-up podjetij.

Eden ključnih vidikov marketinških strategij MSP je tudi inovativnost v pristopu do potrošnikov. Na to opozarja Stokes (2000), ki ugotavlja, da MSP večinoma opredeljujejo potrošnike s pomočjo izločitvenega postopka. Najprej zadovoljujejo potrebe samo nekaj potrošnikov, nato pa se širijo glede na to, koliko širjenja omogočajo njihove izkušnje in viri. Prednost take strategije je v tem, da zahteva manj virov, je bolj fleksibilna in lažje prilagodljiva za implementacijo.

Čeprav so marketinške dejavnosti MSP včasih zelo inovativne, pa niso nujno osnovane na izvirnih zamislih. Pogosto gre le za prilagojene, že obstoječe koncepte ali prakse; kar je inovativnega, je edinstven način njihove uporabe v določenem podjetju ali situaciji (Cummins in drugi 2000 v O'Dwyer in drugi 2009).

3.4.2 Pomen vodstva oz. managementa

Vodstven slog managerja je velikokrat izpostavljen kot eden pomembnejših dejavnikov razvoja podjetja. Managerji v MSP vse zaposlene poznajo osebno, sodelujejo v vseh vidikih vodenja in v postopkih sprejemanja odločitev (Carson 1985, 7). Pomembno je, da razumejo pomen

marketinga, prav tako je prednost, če imajo predznanje na področju marketinga (Morris in Paul 1987). Značilnosti lastnika oz. managerja imajo pomemben vpliv tudi na marketinško načrtovanje (Carson in Cromie 1969).

Avtorja Cohn in Lindbor (1972 v Carson 1985) opažata, da imajo lastniki in managerji malih podjetij v primerjavi z marketinškimi strokovnjaki velikih podjetij velikokrat negativen odnos do marketinga, razumejo ga kot strošek in nekaj, česar ni mogoče nadzorovati. Prav tako verjamejo, da je vsak primer tako specifičen, da se ga ni mogoče lotiti s pomočjo splošnih pravil marketinga. Leppard in McDonald (1987 v Carson in Cromie 1969, 39-40) prepoznata štiri lastnikove oz. managerjeve ravni sprejetja marketinškega načrtovanja. Ti lahko marketinško načrtovanje namenoma prezrejo, z njim ravnajo brez premisleka oz. zgolj zasilno, lahko ga obravnavajo srednje resno ali pa ga jemljejo zelo resno.

3.5 Pristopi k marketingu v MSP

Obstajajo različni pristopi, ki se ukvarjajo z marketingom v malih podjetjih. Siu in Kirby (1998) sta izpostavila štiri različne pristope k marketingu v malih podjetjih: stopenjski model oz. model rasti, pristop managerskega sloga, pristop managerske funkcije in kontingenčni pristop.

3.5.1 Stopenjski model

Stopenjski model po mnenju Siu in Kirby (1998) predstavlja odlično začetno točko za proučevanje marketinga v MSP in nudi okvir za nadaljnje proučevanje marketinga v MSP. Model predvideva, da mora vsaka razlaga marketinga v malih podjetjih upoštevati stopnjo v razvoju podjetja, za napredovanje od ene do druge stopnje pa je nujna sprememba managerjevega oz. lastnikovega poslovnega in marketinškega ravnanja. (Siu in Kirby 1998, 49). Kot pomanjkljivost modela avtorja vidita predpostavko, da vsa mala podjetja nujno sledijo tem stopnjam razvoja marketinga. Prav tako lahko na življenjski cikel podjetja vplivajo tudi druge spremenljivke (ne samo managerjevo razumevanje marketinga). Zato ima model nizko stopnjo napovedovanja.

Kljub pomanjkljivostim je model odlična predhodna točka za analizo marketinga. Glede na to, da so start-up podjetja večinoma raziskovana v sklopu malih podjetij, čeprav imajo specifične značilnosti, bi tak model nudil odlično odskočno desko za analizo marketinga v start-up podjetjih. Čeprav se strinjam s kritiko modela, da ni nujno, da vsa start-up podjetja sledijo določenim stopnjam, menim, da pri večini podjetij vseeno lahko opazimo sledenje skozi določene stopnje.

Znotraj stopenjskega modela lahko marketing razumemo na dva načina: kot funkcionalni problem ali kot poslovno filozofijo.

Marketing kot funkcionalni problem

Z marketingom kot funkcionalnim problemom so se ukvarjali predvsem Churchill in Lewis, Kazanjian in Flamholtz (Siu in Kirby 1989). Vsi so predstavili večstopenjske modele, vendar v vseh marketing igra pomembno vlogo samo na začetnih stopnjah, potem pa se z rastjo podjetja njegova vloga manjša oz. postaja minorna.

Churchill in Lewis (1983 v Siu in Kirby 1998, 42) sta identificirala 5 stopenj v razvoju podjetja: eksistenco, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Pri tem naj bi marketing igral pomembno vlogo samo na stopnji eksistence, z rastjo podjetja pa postaja manj pomemben.

Kazanjian (1984 v Siu in Kirby 1989, 42) se ukvarja z identifikacijo strateških operativnih ali strukturnih problemov na različnih stopnjah v razvoju novih podjetij, ki temeljijo na tehnologiji, pri čemer predlaga štiristopenjski model. Marketing igra le vlogo derivata za poslovne strategije.

Tudi Flamholtz (1986 v Siu in Kirby 189, 42) predlaga sedemstopenjski model, pri čemer se prve štiri stopnje nanašajo na mala podjetja. Te so novo podjetje, ekspanzija, profesionalizacija in utrditev (konsolidacija). Marketing ima ponovno pomemben vpliv na prvi stopnji, pomen marketinga pa pada z razvojem oziroma rastjo podjetja in v celotnem modelu ne igra pomembne vloge.

S pogledom predstavljenih avtorjev se v nadaljevanju ne bomo ukvarjali, saj glede na temeljno literaturo na tem področju marketing igra pomembno vlogo pri razvoju in rasti podjetja in se z rastjo podjetja njegov pomen poveča in ne zmanjša.

Marketing kot poslovna filozofija

Avtorji, ki razumejo marketing kot poslovno filozofijo, dajejo marketinškemu načrtovanju pomembno vlogo pri rasti podjetja, kar marketing ponese iz funkcionalnega nivoja na strateški nivo in poudarja pomen proaktivnosti v marketingu (Siu in Kirby 1998).

Tyebjee in drugi (1983 v Siu in Kirby 1998, 43) definirajo štiri različne stopnje, s katerimi želijo razložiti spremembe marketinških aktivnosti, ki sledijo rasti podjetja. Stopnje, ki jih identificirajo, so: podjetniški marketing, oportunistični marketing, odzivni marketing in raznolik marketing. Pri tem se marketing razvija iz funkcionalnega na korporativni nivo in igra

ključno vlogo pri sprejemanju strateških odločitev. Z razvojem podjetja se večja tudi pomen marketinga in glede na spremembe iz okolja se spreminjajo tudi marketinške aktivnosti.

Carson (1985) je raziskovanje usmeril na razvojni proces marketinga v podjetju. Meni, da omejitve marketinga, kot so omejeni resursi, pomanjkanje strokovnega znanja in omejen vpliv na trg, veljajo za večino malih podjetij. Te omejitve, skupaj z značilnostmi malih podjetij, vplivajo na marketinško prakso, zaradi česar se le-ta razlikuje od marketinga v velikih podjetjih. Po njegovem mnenju se marketing v malih podjetjih razvija od odzivne faze do proaktivne. Na podlagi te teze je identificiral štristopenjski model, ki opisuje evolucijski razvoj marketinga. Stopnje poimenuje: začetne marketinške aktivnosti, reaktivna prodaja, DIY² oz. »naredi sam« marketinški pristop in integriran proaktivni marketing. V novih malih podjetjih marketing ne obstaja oz. obstaja le v zelo primitivni obliki. Uspešna mala podjetja, ki rastejo, pa se razvijajo v podjetja z integriranim in proaktivnim marketingom. Pri tem se marketinške aktivnosti razvijajo od podjetniškega marketinga do profesionalnega marketinga.

Začetno marketinško delovanje je prva stopnja, za katero je značilen osebni stik s potrošniki oz. stranko, glavni poudarek pa je na kvaliteti in funkciji izdelka, dostavi in ceni. Glavna skrb je proizvodnja, oglaševanje in prodajne aktivnosti pa niso vpletene. Marketing, kot ga v splošnem prepoznavamo in sprejemamo, v večini novih podjetij ne obstaja oziroma se izvaja samo na prvenstven način. Obstaja le naključna in nezavedna uporaba nekaterih marketinških elementov. Na tej stopnji najpomembnejšo funkcijo igrajo priporočila od ust do ust (Carson 1985, 11).

Na drugi stopnji govorimo o **reaktivni prodaji** (Carson 1985, 11-12). S povečevanjem števila potrošnikov in s širjenjem začne podjetje v svoje delovanje vključevati več komponent marketinga. Potrošnikom ponudi več uradnih informacij o izdelkih, cenah, datumih dostave. Običajno izdela začetniško brošuro in nekaj standardnega promocijskega gradiva. Na področju marketinga gre torej za odziv na povpraševanje, le redko pa podjetje samo aktivno išče potrošnike. Tak način delovanja je primeren le v okolju z minimalno konkurenco in živahnim povpraševanjem. Z naraščanjem stroškov, zasičenosti tržne niše ali nenačrtovane rasti podjetja (povečanje proizvodnje brez sočasne racionalizacije) se pojavi potreba po prodaji. Tukaj je odločilna sprememba lastnika oz. managerja podjetja v odnosu do marketinga. Zaradi potrebe po povečanju prodaje se managerji začnejo zavedati pomena proaktivnega iskanja novih strank,

² DIY ali »do it yourself«. Gre za pristop, ki je značilen za samouka.

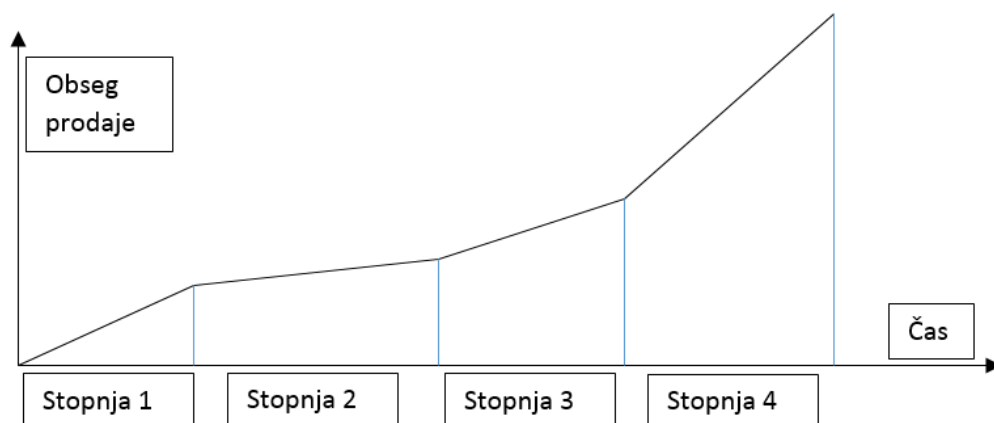
o marketingu pa začnejo razmišljati bolj pozitivno. Na tej stopnji se lahko pojavi tudi past, ki jo Carson (1985, 13) poimenuje »kavelj 22«. Malo podjetje mora povečati prodajo in zavzeti proaktiven pristop k marketingu, za kar potrebuje ustreznega marketinškega strokovnjaka. Zaradi omejenosti sredstev pa si strokovnjaka pogosto ne more privoščiti brez povečanega obsega prodaje, ki jo lahko doseže le z ustreznim strokovnjakom.

Na tretji stopnji je za podjetja značilen »**naredi sam**« **marketinški pristop**. Na tej stopnji je učinkovitost malega podjetja odvisna predvsem od lastnikove oz. managerjeve sposobnosti marketinga. Brez zadostnega znanja se lahko hitro odloči za drage, a neučinkovite marketinške metode, ki zato še dodatno povečajo skepticizem glede uporabnosti marketinga in zato negativno zaznamujejo delovanje podjetja v prihodnje (Carson 1985, 13). Na tej stopnji je zato pomembno, da marketing ne ostaja na ravni nenačrtovanih in nepovezanih aktivnosti.

Zadnja stopnja predstavlja **integrirani proaktivni marketing**. Dosežena je, ko podjetje razvije proaktiven pristop k marketingu, kjer se marketinške aktivnosti med seboj podpirajo in stremijo k doseganju jasnih ciljev. Četrta stopnja torej predstavlja profesionalni marketing. Podjetje jo v začetku (zaradi omejenosti virov) doseže z začasnim najemanjem zunanjih marketinških strokovnjakov, ob dosegu četrte stopnje pa si večinoma lahko privošči lastnega strokovnjaka za marketing. Na tej stopnji se običajno oblikuje tudi marketinški oddelek, podjetje pa se od malega začne preoblikovati v srednje velikega (Carson 1985, 14).

Štiri stopnje razvoja marketinga v malih podjetjih po Carsonu (1985) so predstavljene v spodnjem grafu. Prva stopnja prikazuje povečanje prodaje, ki je poglavitno posledica širjenja besede od ust do ust. Druga stopnja vodi do potrebe po več prodaje, tretja pa predstavlja managerjevo nepremišljenost marketinških aktivnosti. Stopnjo podjetje preide, če se manager uspešno sooči s problemom iskanja marketinškega strokovnjaka. Na zadnji stopnji prodaja in rast podjetja upravičita marketinškega strokovnjaka, pri tem pa največ težav podjetjem povzroča »kavelj 22«.

Slika 3.2: Grafični prikaz stopenj razvoja marketinga.



Povzeto po Carson (1985, 15).

3.5.2 Pristop managerskega sloga

Pristop managerskega stila predvideva, da je marketinško vedenje MSP močno povezano s karakteristikami (motivacijo, vrednotami ipd.) managerja, ki je tudi lastnik. Pomemben doprinos tega pristopa Siu in Kirby (1989) vidita v prepoznanju marketinga kot pomembne funkcije v podjetju za rast in preživetje malega podjetja.

Siu in Kirby (1998) kot pomanjkljivost tega pristopa izpostavljata to, da se ne ukvarja s pomembnimi variablami, kot so organizacijska struktura, proces sprejemanja odločitev managerja na področju marketinga ipd. Poudarek tega pristopa je na disciplinarni osnovi marketinga, vendar ne namenja pozornosti omejitvam in specifikam malih podjetij. Pri tem avtorja poudarjata, da na drugi strani nekateri raziskovalci procesa marketinškega načrtovanja gredo v drugo skrajnost in namenjajo preveč pozornosti omejitvam marketinga v malih podjetjih, pri čemer pozabijo pomembnost marketinga kot discipline (Siu in Kirby 1998).

Avtorja ločita tri podkategorije pristopa managerskega sloga, in sicer: nenadzorovan marketing³, podjetniški marketing in organizacijski marketing.

Nenadzorovan marketing

Avtorji, kot so Cannon, Churchill in Lewis, predpostavljajo, da so marketinške sposobnosti in odnos managerja-lastnika pomembni samo v star-up fazi. Menijo, da mala podjetja živijo iz dneva v dan, zato ni potrebno, da sledijo marketinškemu planu. Prav tako se izvajanju

³ Originalni prevod avtorjev je »look after itself« marketing, tako da bi se dobesedni prevod glasil: marketing, ki skrbi sam zase.

marketinga izogibajo, saj je razumljen kot drag strošek, oglaševanje in marketinške raziskave razumejo celo kot indikator slabo vodenega posla. Na takšno razumevanje bi naj vplivala zunanje okolje in organizacijska struktura (Siu in Kirby 1998, 44).

Podjetniški marketing

Ta pogled trdi, da na marketinško vedenje malih podjetij vplivajo karakteristike managerja-lastnika. Smith (1967 v Siu in Kirby 1998, 44) identificira dve vrsti podjetnikov; obrtniškega podjetnika in oportunističnega podjetnika. Za prvega je značilna predvsem uporaba osebnih odnosov v marketingu, medtem ko je drugi tržno usmerjen in išče nove priložnosti, zaradi česar je za takšna podjetja značilna veliko višja rast. Oportunistični podjetnik bi bil torej značilen tudi za start-up podjetja. Osebnosti lastnika-managerja in marketinško vedenje podjetja so tako do neke mere povezani.

Organizacijski marketing

Ta pristop govori o tem, da sta razvoj in vloga marketinga v podjetju skupaj z razvojem podjetja posledica vpliva organizacijske kulture in zunanjih faktorjev (Siu in Kirby 1989, 44). Predpostavlja, da uspešni podjetniki zaznajo priložnost v kontekstu svoje situacije in verjamejo v uspeh. Mala podjetja tako izvajajo marketing predvsem zaradi doseganja konkurenčne prednosti. Pomen je tako pripisan podjetniškim značilnostim in marketinški usmerjenosti lastnika-managerja.

Covin in Slevin (1998) trdita, da organizacijska struktura in marketinška drža vplivata na uspešnost podjetja, pri čemer je pomembno, da se razvijeta močna marketinška in podjetniška usmerjenost, ki sta rezultat podpore organizacijskega sistema.

Carson in Cromie (1989) nadalje želita raziskati vpliv managerskega stila in kulture na marketinško načrtovanje aktivnosti. Pri tem identificirata tri pristope do marketinškega načrtovanja v malih podjetjih, ki jih poimenujeta nemarketing, implicitni marketing in sofisticirani marketing. Majhna podjetja, še posebej tista na zgodnjih stopnjah razvoja, dajejo poudarek izdelkom, zato ne preseneča, da je tudi veliko njihovega marketinga osredotočenega na proizvode in ceno, kar je lahko posledica tega, da zmeraj občutijo ranljivost v povezavi s ceno, sploh glede na svoje konkurente. Tudi Carson in Cromie (1969) poudarjata pomen navzočnosti lastnika oz. managerja, ki je spontano povezan z vsemi vidiki poslovanja, tudi z marketingom. Tak slog opišemo kot 'zavzet', saj se zanaša na intuitivne zamisli in odločitve ter na zdrav razum managerja (Carson in Cromie 1969, 47). Po njenem mnenju se lahko

izboljšanje v učinkovitosti marketinga zgodi le s časom in kot izid izkušenj. Podjetje torej mora skozi izkušnjo učenja v skladu z naravno rastjo. Na začetku morajo managerji prevzeti preprostost marketing, primeren malim organizacijam, nato pa korak za korakom razvijejo marketing od zelo preprostega pristopa k bolj sofisticiranemu. Avtorja sicer odkrijeta povezavo med marketinškimi aktivnostmi, organizacijsko kulturo in podjetniškimi značilnosti, vendar v nadaljevanju ne razjasnita mehanike delovanja teh odnosov, prav tako pa ne odgovorita podrobneje na vprašanje, kako stil vodenja in kultura malega podjetja vplivata na proces načrtovanja marketinških aktivnosti.

3.5.3 Pristop managerske funkcije

Pristop managerske funkcije razume marketing kot eno izmed funkcij v podjetju. Prednost tega pristopa je poudarjanje marketinga kot pomembne funkcije v podjetju in njegovega esencialnega pomena za preživetje, rast in strateški razvoj. Pomanjkljivost tega pristopa pa je, da pozablja na specifične značilnosti MSP in njihove omejitve.

Avtorja ta pristop razdelita v podkategorije, glede na to, kakšno funkcijo dajejo marketingu. Ta je lahko razumljen kot periferna funkcija, kot ključna sestavina strateškega načrtovanja ali kot podjetniška filozofija (Siu in Kirby 1989, 45).

Marketing kot periferna podjetniška funkcija

Kot že ime pove, je v tem pogledu marketing v malih podjetjih razumljen kot problematičen, kar je posledica napačnega managerjevega oz. lastnikovega razumevanja marketinga. Številni avtorji, kot so Broom in Longenecker, Steinhoff in Burgess in drugi (Siu in Kirby 1989, 46) menijo, da je marketinški koncept enako primeren za velika kot mala podjetja. Zato je po njihovem mnenju potrebno tradicionalni McCarthyjev 4P-model samo aplicirati tudi na mala podjetja.

S tem se ne strinja Carson (1993), ki trdi, da takšno posploševanje zanemarja specifične marketinške omejitve malih podjetij. Kot smo opozorili že v prejšnjem poglavju, posplošena uporaba marketinga brez upoštevanja značilnosti podjetja vodi v neuspešne marketinške aktivnosti. Posledično je marketing razumljen kot periferna podjetniška funkcija. Carson (1993) trdi, da pomen marketinga lastniki oz. managerji uvidijo šele, ko se podjetje znajde v fazi spremembe, kot je potreba po rasti, širitev ali pa v krizi za preživetje.

Marketing kot ključna sestavina strateškega načrtovanja

Pristop se zaveda omejitev malih podjetij, vendar priporočila avtorjev temeljijo na predpostavki, da je marketing možno univerzalno aplicirati na vsa podjetja, velika in mala (Siu in Kirby 1998). Avtorji, ki razumejo marketing kot ključno sestavino strateškega načrtovanja, menijo, da morajo tudi MSP prevzeti splošno marketinško usmerjenost in izvajati marketinške aktivnosti, ki zahtevajo nizke stroške. Managerji, ki se zavedajo prednosti in slabosti malih podjetij, bodo po njihovem mnenju znali prilagoditi marketinško strategijo tem omejitvam. Pri tem specifičnim lastnostim MPS ne dajejo zadostnega pomena.

Marketing kot poslovni koncept oz. filozofija malega podjetja

Marketing je obravnavan kot najpomembnejše orodje strategije načrtovanja. Cohen (1991 v Siu in Kirby 1998, 47) celo trdi, da sta marketinški načrt malega podjetja in poslovni strateški načrt identična. Pri tem avtorji upoštevajo le kratkoročni in srednjeročni časovni okvir, dolgoročnega, ki je bistven za efektivni marketing, pa pri tem ne omenjajo. Tudi ta pogled pri načrtovanju ne upošteva omejitev malih podjetij, saj poudarek ostaja na normativni naravi marketinga (Siu in Kirby 1998, 47).

3.5.4 Kontingenčni pristop

Kontingenčni pristop Siu in Kirby (1998) vidita kot pristop, ki ima največji potencial za razlago marketinga v malih podjetjih. Po njunem mnenju gre uravnotežen pristop, ki upošteva tako omejitve in posebnosti malih podjetij, hkrati pa namenja zadosten pomen marketingu kot disciplini. Gre za model rezultatov in ne procesa. Kot pomanjkljivost pristopa izpostavita, da ga avtorji prevzemajo le implicitno in ne sistematično. V večini primerov spremenljivke niso jasno definirane in so sprejete arbitrarno ali pa jih ni mogoče efektivno meriti (Siu in Kirby 1998).

Kljub temu avtorja ravno ta model vidita kot tistega, ki nudi osnovo za nadaljnje pridobivanje znanja na področju marketinga v MSP. Po njunem mnenju je potrebno razviti teoretični model, ki bi integriral kontingenčni pristop in procesni model. Ta bi moral temeljiti na disciplinarni osnovi marketinga, ki bi identificirala odnos med strategijo in uspešnostjo (kontingenčni pristop), procesni model pa bi kvalitativno razložil drugačno oz. specifično implementacijo marketinga v malih podjetjih.

Znotraj kontingenčnega pristopa Siu in Kirby izpostavita dve usmeritvi, ki upoštevata kontingenčni pristop, to sta podjetniška usmeritev malega podjetja in marketinška usmeritev. O

njima smo obširneje govorili že v prejšnjih poglavjih, kjer smo se naslonili predvsem na Tzokasa in druge (2001). V nadaljevanju bomo zato samo na kratko izpostavili še avtorje, ki jih izpostavljata Siu in Kirby (1989).

Podjetniška usmeritev malega podjetja

Avtorja izpostavita Carsona (1990), ki predlaga preplet modelov, s katerimi bi ocenil zmožnosti malih podjetij za marketinško načrtovanje in učinkovitost. Carson skuša razviti integrativni pristop k marketinškemu načrtovanju, ki bi ga lahko zase prilagodilo vsako malo podjetje, ne glede na svojo stopnjo razvoja. Predlaga sedem modelov: omejitve, situacijska specifičnost, krizno načrtovanje, adaptacija marketinških teorij, stopnja marketinškega razvoja in stopnja marketinških aktivnosti. Ti modeli nudijo predloge, kako premostiti nerazumevanje načrtovanja marketinga v malih podjetjih. Pri tem se zapostavljata proces in vsebina marketinškega načrtovanja (Siu in Kirby 1989, 48).

Marketinška usmeritev malega podjetja

Moller in Antilla (1987 v Siu in Kirby 1989, 48-49) sta predstavila model marketinške kapacitete v malih podjetjih, ki upošteva dve večji komponenti. Prva komponenta je eksterno področje marketinških zmožnosti, ki zajema makro okolje, industrijo in neposredno okolje, v katerem podjetje deluje. Interno področje zmožnosti pa zajema poslovno idejo, strateško orientacijo, integracijo funkcij, upravljanje marketinga in pozicijo marketinga v operativnem managerskem sistemu. Ti konstrukti so se tudi v empirični študiji izkazali za uporabne pri razumevanju marketinga v malih podjetjih. Z marketinško usmeritvijo malih podjetjih se je ukvarjal tudi Brookbanks (1992 v Siu in Kirby 1989, 49), ki je raziskoval povezanost med marketinškimi načeli in uspešnostjo malih podjetij. Uspešnost podjetja je po njegovih ugotovitvah povezana z razumevanjem marketinga, ugotovili pa so tudi, da je strateško načrtovanje MSP neformalno in reaktivno ter da podjetja izvajajo bolj defenzivni kot agresivni marketing.

Pregled vseh štirih pristopov k marketingu v MSP je zbran v spodnji tabeli.

Tabela 3.2: Primerjava štirih pristopov k marketingu v malih podjetjih.

Kategorije	Poudarek	Marketing	Enota analize	Ključni avtorji
Stopenjski model oz. model rasti				
Tradicionalni	Organizacijske spremembe	Funkcionalni problemi	Organizacijska struktura in strategija	Churchill in Lewis (1983), Kazanjian (1984), Flamholtz (1986)
Okoljski	Marketinški odzivi	Poslovna filozofija	Marketinška struktura in strategija	Tybee in drugi (1983), Carson (1985)
Pristop managerskega stila				
»Pritegnitev«	Okoljski vplivi	Nenadzorovani marketing (»look after itself marketng«)	Eksterni deležniki	Scase in Goffee (1980), Watkins in Blackburn (1986)
»Poteg«	Osebne karakteristike	Marketing s poudarkom na podjetništvu	Psihografske značilnosti	Ford in Rowley (1977), Smart in Conant (1994)
Vedenje	Organizacijska kultura	»Organizacijski« marketing	Organizacijska kultura	Carson in Cromie (1989), Morris in Paul (1978)
Pristop managerske funkcije				
Poslovna funkcija	Reševanje managementskih problemov	Taktični marketinški koncepti	Marketinški oddelek ali manager	Broon in Longenecker (1979)
Komponenta načrtovanja	Podpora strateškemu načrtovanju	Marketing nizkih stroškov ali malega deleža	Podjetniki ali managerji - lastniki	Frantz (1978), AMes in Wellsfry (1983)
Poslovna filozofija	Strateški marketinški koncept	Strateški marketing	Malo podjetje	Waterworth (1978), Colleran (1985)
Kontingenčni pristop				
Podjetniška usmerjenost	Omejitve malih podjetij	Specifična paradigma	Malo podjetje	Carson (1990), Carson in drugi (1995)
Marketinška usmerjenost	Marketing kot disciplina	Normativni marketing	Marketinška disciplina	Miller in Anttila (1987),Brooksbank in drugi (1992)

Povzeto po Siu in Kirby (1998, 41).

3.6 Model razvoja marketinga v start-up podjetjih

Na podlagi teorije avtorjev na področju pristopov k marketingu v MSP podjetjih sem oblikovala model razvoja marketinga v start-up podjetjih, ki temelji na stopenjskem modelu razvoja marketinga oz. razvoja rasti, ki ga je predstavil Carson (1985) in pristopu managerskega sloga, kot ga razumeta Carson in Cromie (1989).

Stopenjski model oz. model rasti, kot ga je oblikoval Carson (1985), sem izbrala zato, ker je za start-up podjetja značilna hitra rast v zelo kratkem času, posledično pa se v kratkem časovnem obdobju spreminja tudi marketing. Povezanost marketinške evolucije malega podjetja s poslovnim življenjskim ciklom izpostavljata tudi Carson in Cromie (1969), ki poudarjata vpliv managerja oz. lastnika ter njegovega znanja in izkušenj na področju marketinga. Model rasti sem izbrala za osnovo kljub kritiki Siu in Kirby (1998), ki opozarjata, da ni nujno, da vsa mala podjetja sledijo določenim stopnjam. S kritiko se strinjam, vendar menim, da večina start-up podjetij, ki v prvih petih letih s popolnoma začetne točke (torej od ustanovitve) postanejo uspešna in uveljavljena, sledijo določenim stopnjam razvoja. Prav tako pa tudi Siu in Kirby (1989) menita, da Carsonov model (1985) predstavlja odlično začetno točko za proučevanje marketinga v MSP in okvir za nadaljnje proučevanje. Prva in druga stopnja sta v večini značilnosti skladni s prvima dvema stopnjama modela razvoja marketinga v MSP po Carsonu (1985), vendar upoštevata specifične značilnosti start-up podjetij. Skladno s tem upam, da bo prilagojen model za start-up podjetja prav tako okvir za nadaljnje raziskovanje marketinga v start-up podjetjih.

Model razvoja marketinga v start-up podjetjih upošteva specifične značilnosti start-upov, kot so delovanje v negotovem okolju, malo število zaposlenih, omejenost finančnih sredstev, visoka stopnja umrljivosti, pomen inovativnosti in znanje na področju marketinga lastnika oz. managerja. Upošteva tudi pomen investicij, saj so start-up podjetja pogosto prejemniki le-teh. Skupaj z razvojem in rastjo podjetja se spreminjajo tudi določene omejitve, zato je za uspeh podjetja pomembno, da z rastjo razvija tudi razumevanje in izvajanje marketinga. Glede na ugotovitve Tzokasa in drugih (2001) v začetnih fazah prevladuje podjetniška usmerjenost, marketinška pa pridobiva na pomenu z razvojem podjetja. Pomen marketinga torej raste skupaj z razvojem podjetja.

Spodaj je predstavljen stopenjski model razvoja marketinga v start-up podjetjih, ki sem ga oblikovala za raziskavo v magistrski nalogi. Razvoj marketinga sledi stopnjam, ki so usklajene z razvojem start-up podjetja od ustanovitve do uveljavljenosti podjetja. Te stopnje sem

poimenovala intuitivni marketing, marketing doseganja kratkoročnih koristi in marketing v MSP. Pri tem lahko prehod iz druge na tretjo stopnjo poteka po dveh različnih poteh.

1 Intuitivni marketing

Start-up podjetja se pomena marketinga zavedajo že takoj ob ustanovitvi, vendar dajejo prednost razvoju izdelka. Na začetku marketing izvajajo le intuitivno, pri čemer pomembno vlogo igra lastnikova oz. managerjeva stopnja predhodnega znanja na področju marketinga

Na tej stopnji podjetje raste, kljub temu da ne izvaja formalnega marketinškega načrtovanja. Prevladuje podjetniška usmerjenost, predvsem zaradi delovanja v negotovem okolju, saj so podjetja prisiljena tvegati in se odločati drzno.

Start-up podjetjem je takoj po ustanovitvi pomembno predvsem hitro pridobivanje prepoznavnosti, z željo, da nase opozorijo potencialne investitorje in potrošnike. Njihovo ciljno skupino predstavljajo inovatorji in zgodnji posvojitelji (kot jih definira Rogers 2003). Za podjetje so pomembne stroškovno ugodne marketinške aktivnosti, katerih strošek predstavlja predvsem vložen čas zaposlenih. Zato se osredotočajo na prisotnost na družbenih omrežjih in širitev zavedanja o podjetju od ust do ust. Prisotno je tudi marketinško raziskovanje, ki poteka na neformalni ravni (desktop raziskave trga, pridobivanje mnenja preko osebnih povezav in pridobivanje povratnih informacij prvih potrošnikov).

Kmalu po ustanovitvi se pojavi želja po rasti in širitvi podjetja, zato se vedno bolj zavedajo tudi pomena marketinga.

2 Marketing doseganja kratkoročnih koristi

Na tej stopnji se start-up osredotoča na prodajo, saj potrebuje finančna sredstva za razvoj. Druga stopnja je zato najbolj povezana s prodajno usmerjenostjo, bistvo pa je doseganje dobička. Tudi na tej stopnji prevladuje podjetniška usmerjenost, postopoma pa se začne razvijati tudi marketinška usmerjenost.

Start-up se na tej stopnji še ne zaveda pomena vzpostavljanja dolgoročnih odnosov s svojimi deležniki in pomena načrtovanega marketinga. Osredotoča se na kratkoročne rezultate. Z namenom večanja prodaje podjetje začne aktivno iskati potencialne potrošnike. Pri tem uporablja prodajne prijeme, kot je klicanje potencialnih potrošnikov, čas in sredstva pa usmerja tudi v promocijske materiale, ki predstavljajo izdelek in podjetje, kot so brošure, uvedba spletne strani in podobno. Podjetje se začne pojavljati tudi na sejnih in drugih dogodkih, kjer se sreča

s potencialnimi strankami. Če izdelek ali storitev zadovoljuje potrebe trga, potem na tej stopnji ciljno skupino potrošnikov predstavlja zgodnja večina.

V kolikor se prodaja opazno povečuje in/ali start-up doseže določeno prepoznavnost preko PR-ja oziroma medijev ali preko družbenih omrežij, lahko na tej stopnji pritegne potencialne investitorje. Investitorji, ki prepoznajo podjetje kot potencialno uspešno, običajno investirajo finančni vložek v zameno za delež podjetja. To je pomembno tudi z vidika marketinga. Po investiciji lahko namreč podjetje marketingu nameni več sredstev, ki se lahko porabijo za dražje oblike marketinških aktivnosti ali za najem oz. zaposlitev marketinškega strokovnjaka ali za kombinacijo obojega. Vse možnosti pomembno vplivajo na izvajanje marketinga, saj ga ponesejo na višjo raven. V takem primeru se občutno zmanjša (ali ga celo več ni) vpliv začetnega lastnika oz. managerja na marketing. Investitorji namreč postanejo delni lastniki, zato usmerjajo in nadzorujejo pomembnejše korake podjetja, tudi na področju marketinga. Ob finančnih sredstvih podjetje pridobi tudi dodatno znanje, saj investitorji delujejo kot mentorji. V primeru investicije podjetje takoj napreduje na tretjo stopnjo.

Če podjetje ne pridobi zunanje investicije, pred tretjo stopnjo obstajata dve nevarnosti, na kateri je opozoril Carson (1993) in sem ju vključila v model. Prva je **kredibilnostna vrzel**, saj lahko lastniki oz. managerji zaradi rasti verjamejo, da investicija v marketing tudi vnaprej ni potrebna. V tem primeru podjetje ne izkorišča celotnega potenciala in začne stagnirati oz. tvega propad, saj je še vedno v ranljivi fazi. Druga nevarnost se pojavi, ko se lastniki in managerji sicer zavejo pomena marketinga in začnejo z njegovo uporabo, vendar ga **uporabljajo preveč posplošeno** oz. ne upoštevajo specifičnih značilnosti start-up podjetja. Ob posplošeni aplikaciji marketinga lahko dobijo lažen občutek, da marketing nima pomembnega vpliva na uspešnost podjetja.

Pri prehodu na tretjo stopnjo je torej pomembno, da se podjetja zavejo, da je marketing pomemben za doseganje uspešnosti in da imajo dovolj znanja, da se odločijo za pravilne korake pri izvajanju marketinga.

3 Marketing v MSP

Na tretji stopnji se podjetje razvije iz start-up podjetja v MSP. Začne se popolnoma zavedati pomena marketinga za rast in razvoj podjetja. Pri tem mora upoštevati svoje značilnosti in trg, na katerem se nahaja. V okviru tretje stopnje podjetje ne ustreza več definiciji start-up podjetja, ampak postane MSP.

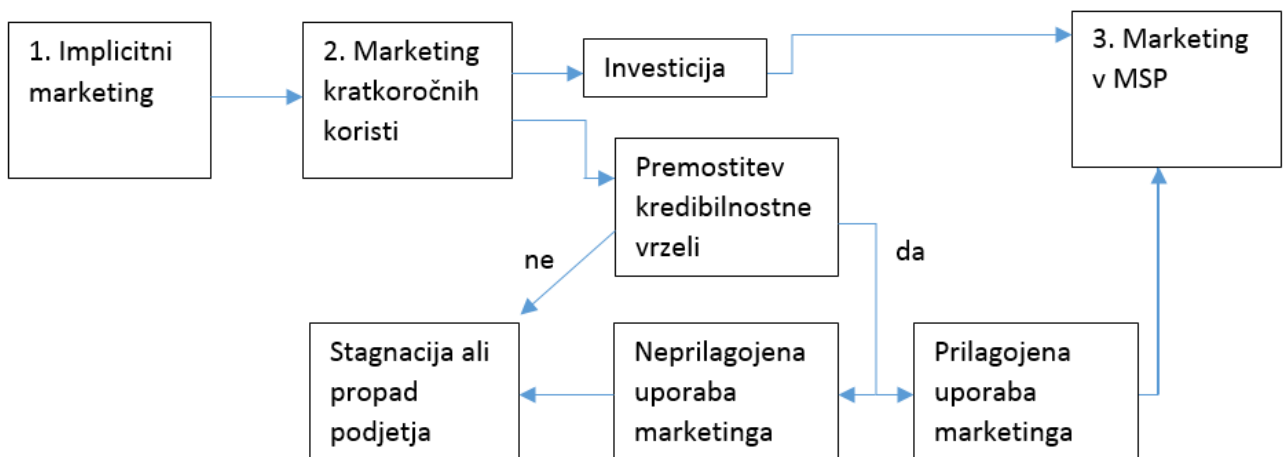
Za to stopnjo sta značilni podjetniška in marketinška usmerjenost. S podjetniško usmerjenostjo ohranja drzne korake in potrebno tveganje ter inovativnost, z marketinško usmerjenostjo pa uvede strukturiran proces odločanja, ki upošteva potrošnike in druge deležnike.

Bistvo na tej stopnji je nadaljnja rast in usmerjenost k dolgoročnemu uspehu podjetja. Pri tem se podjetja zavedajo pomena strateškega marketinškega načrtovanja in grajenja dolgoročnih odnosov z vsemi deležniki. Podjetje vlaga svoj čas in sredstva v grajenje in utrjevanje blagovne znamke. Potrošnike predstavljajo zgodnja in pozna večina, zato podjetje vlaga svoj trud v ohranjanje obstoječih potrošnikov. Marketinško načrtovanje postane formalno, strukturirano in sistematično. Postavijo se dolgoročni cilji in marketinška strategija, ki jo podjetje oblikuje za dosego teh ciljev. Podjetje se lahko na tej stopnji odloči npr. za razvoj novih izdelkov ali storitev, širjenje na nove trge ipd.

Pri uspešno zastavljeni strategiji lahko podjetje ostaja uspešno na tej stopnji. V primeru širitve in večanja števila zaposlenih tretjo stopnjo preide, ko preraste okvire MSP. Takrat se spremenijo pogoji, v katerih deluje, prav tako za podjetje ne veljajo več iste omejitve. Podjetje mora takrat svojim novim značilnostim prilagoditi tudi marketing.

Model razvoja marketinga v start-up podjetjih je prikazan spodaj.

Slika 3.3: Model razvoja marketinga v start-up podjetjih.



4 EMPIRIČNI DEL

Avtorji poudarjajo, da se start-up podjetja nahajajo v visoko tveganih okoljih, zato je tudi njihova umrljivost izjemno visoka. Vseeno pa se nekatera start-up podjetja razvijejo v uspešna in uveljavljena podjetja. V raziskovalnem delu se bom osredotočila predvsem na to, ali imajo podjetja, ki so svojo pot začela kot start-up podjetja in so danes uspešna oz. uveljavljena podjetja, skupne značilnosti na področju marketinga, ki so skladne z modelom razvoja marketinga v start-up podjetjih.

4.1 Raziskovalno vprašanje in teze

V empiričnem delu sem skušala odgovoriti na vprašanje, kakšne so bile značilnosti marketinga v start-up podjetjih, ki so se uspešno razvila v uveljavljena podjetja. Pri tem sem se osredotočila na posamezne vidike, za katere menim, da so pomembni za razumevanje razvoja marketinga. V ta namen sem postavila posamezne teze.

Teza 1: Podjetja, ki so bila start-up podjetja in so danes uveljavljena, so v prvih 5 letih delovanja podobno razumela marketing in izvajala podobne marketinške aktivnosti.

Carson (1985) in Carson in Cromie (1969) menijo, da je marketinška evolucija malega podjetja povezana s poslovnim življenjskim ciklom. Glede na to, da bom proučevala razvoj marketinga v start-up podjetjih, ki so na podobni stopnji poslovnega življenjskega cikla, menim, da si bodo proučevana podjetja podobna tudi na področju razumevanja in izvajanja marketinga v prvih petih letih delovanja.

Teza 2: Podjetja, ki so bila start-up podjetja in so danes uveljavljena, so v prvih 5 letih sledila stopnjam razvojnega modela marketinga v start-up podjetjih.

Stopenjski model razvoja marketinga v start-up podjetjih upošteva specifične značilnosti start-up podjetij in temelji na predpostavki, da razvoj marketinga v start-up podjetjih sledi stopnjam razvoja start-up podjetja. Predvidevam, da so modelu skozi razvoj sledila tudi proučevana start-up podjetja.

Teza 3: Za podjetja, ki so bila start-up podjetja in so danes uveljavljena, sta značilni tako marketinška kot podjetniška usmerjenost.

Tzokas in drugi (2001) menijo, da v začetnih fazah razvoja podjetja prevladuje podjetniška usmerjenost, z razvojem podjetja postaja pomembna tudi marketinška usmerjenost. Predvidevam, da bo tudi pri proučevanih podjetjih na začetku izrazitejša podjetniška

usmerjenost, nato pa bo postala vidnejša tudi marketinška usmerjenost. Ker sta za uspešna podjetja značilni obe usmerjenosti, predvidevam, da bosta značilni tudi za proučevana podjetja.

4.2 Metoda raziskovanja

Zaradi večplastnosti in kompleksnosti predmeta proučevanja sem se odločila, da uporabim kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer delno strukturiran intervju. Kvalitativna metoda raziskovanja je za predmet proučevanja najprimernejša, saj me zanima poglobljeno razumevanje razvoja marketinga v izbranih start-up podjetjih. Pripravila sem polstrukturiran intervju s poudarkom na vprašanjih odprtega tipa, ki omogoča poglobljen vpogled, zaradi strukture pa tudi primerjavo rezultatov. Z uporabo intervjuja sem se lahko osredotočila na posamezne lastnosti razvoja marketinga v proučevanih podjetjih, pri čemer sem pridobila vpogled v to, kako so podjetja razumela marketing, kako so izvajala marketinške aktivnosti in kako so se le-te spreminjale z razvojem podjetja. Delna struktura intervjuja je olajšala nadaljnjo primerjavo rezultatov in posledično ugotovitev, ali so proučevana podjetja sledila modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih.

Intervju je zajemal šest sklopov: kratko predstavitev podjetja, pomen marketinga za podjetje, izvajanje marketinških aktivnosti, vpliv managerja oz. lastnika, podjetniška in marketinška usmerjenost ter zaznane nevarnosti oz. pasti. Skupaj sem pripravila 20 ključnih vprašanj, ki sem jih med intervjujem po potrebi dopolnjevala s smiselnimi podvprašanji. Pri oblikovanju vprašanj sem se naslonila predvsem na avtorje: Tzokas in drugi (2001), Covin in Slevin (1989), Morris in Paul (1987), Carson in Cromie (1989) in Carson (1985). Pri tem sem se osredotočila na razumevanje marketinga v start-up podjetjih v prvih petih letih delovanja, torej v času, ko so ustrezala definiciji start-up podjetja.

4.3 Izbor podjetij

Izbrala sem 5 podjetij, ki so svojo pot začela kot start-up podjetja in so danes uveljavljena podjetja, starejša od 5 let. Izjema je podjetje LanguageSitter, ki mu manjka še nekaj mesecev do dopolnjenih 5 let.

Podjetja sem subjektivno izbrala na podlagi podatkov s strani Slovenskega podjetniškega sklada, ki zajemajo start-up podjetja, ki so se prijavila na razpise, namenjene start-up podjetjem. Pomagala sem si tudi s pregledom sekundarnih virov, člankov in objav na spletnih straneh na temo start-up podjetij.

Spodaj so glede na glavne značilnosti predstavljena podjetja, ki so sodelovala v raziskavi.

Tabela 4.1: Pregled podjetij, ki so sodelovala v intervjujih.

Podjetje	Oblika podjetja	Leto ustanovitve	Industrijski sektor oz. panoga	Število zaposlenih (ob ustanovitvi in zdaj)	Letni prihodki (okvirno)	Funkcija intervjuvanca v podjetju
Podjetje X	d. o. o.	2011	Tehnični sektor (tehnološki izdelki)	2/4	Približno 200.000 eur	Direktor
D Labs	d. o. o.	2011	Svetovanje, poslovni razvoj	15/85	4,5 milijonov eur	Soustanovitelj in partner
Modri planet	d. o. o.	2011	Tehnološko software podjetje	3/6	Približno 150.000 eur	Soustanovitelj (zadolžen za prodajo, podporo in prezentacije)
Language Sitter	d. o. o.	2013	Jezikovno izobraževanje	2 in 5 zunanjih učiteljev/3 in 84 zunanjih učiteljev	Približno 86.000 eur	Soustanovitelj in direktor
Datafy.it	d. o. o.	2012 (ideja za obstoječ produkt 2015)	Prodaja, svetovanje	0/15 in raste	Približno 100.000 eur	Soustanovitelj in direktor

4.4 Potek in izvedba intervjujev

Intervjuje z izbranimi predstavniki podjetij sem opravila osebno v živo, razen intervjuja z direktorjem podjetja Datafy.it, ki je bil opravljen preko Skypa. Intervjuje sem izvedla v obdobju od 4. avgusta do 23. avgusta 2017. Intervjuje sem tudi posnela, o čemer sem intervjuvance

vnaprej opozorila. Izjemoma ni posnet intervju s podjetjem X, saj intervjuvanec ni želel snemanja, hkrati pa je želel (skupaj s podjetjem) ostati anonimen. V tem primeru sem si odgovore sproti zapisala. Transkripti posameznih intervjujev so zbrani v prilogah. Sogovorniki so bili izbrani subjektivno glede na to, kdo je bil po mojem mnenju in mnenju podjetja najprimernejši za pogovor o marketingu v podjetju.

4.5 Rezultati in interpretacija

Najprej sem analizirala vsak intervju posebej ter skušala oceniti sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih. V nadaljevanju sem rezultate posameznih intervjujev med seboj tudi primerjala in odgovorila na raziskovalno vprašanje in ovrednotila postavljene teze.

4.5.1 Intervju s podjetjem X

Intervju sem izvedla v petek, 4. avgusta 2017, ob 18. uri z direktorjem v podjetju X. Po želji intervjuvanca intervjuja nisem posnela (odgovore sem si sproti zapisovala), prav tako je želel, da s podjetjem ostaneta anonimna. Intervju je potekal v kavarni v Ljubljani in je trajal približno eno uro in deset minut.

Takoj po ustanovitvi je bil prvi cilj podjetja tehnično izpopolniti izdelek in preveriti trg, saj so želeli *»stržiti idejo in videti, če bi kupci imeli izdelek«*. Izhajali so torej iz izdelka in ne iz potreb trga, vendar pa trenutno izdelek prilagajajo potrebam na trgu in ga skladno z željami obstoječih strank tudi izpopolnjujejo, saj so *»bolj spoznali kupca, kaj potrebuje in se mu znajo bolj približati«*. Prepoznavnost so gradili *»preko sejmov, interneta, pitchov, ki so jih imeli od Anglije pa tudi v vzhodni Evropi. Pa tudi s sodelovanjem v oddajah in z nagradami na področju inovacij«*. Pri tem poudarjajo, da je razlika med grajenjem prepoznavnosti v Sloveniji in v tujini.

V začetku se marketingu niso posebej posvečali, zelo so pa izpostavili pomen prodaje. Do učinkovitosti marketinga so zelo skeptični. Po oceni intervjuvanca *»validirane korelacije med marketingom in prodajo ni«*, prav tako je *»tanka meja med vloženim in rezultati«*. Pri tem se rezultati nanašajo zgolj na prodajo. Meni, da sicer *»brez marketinga ne gre«*, vendar ne vidijo posebne vrednosti za njihovo podjetje. Kot argumentacijo so izpostavili vlaganje v AdWords kampanje – iz konteksta je razumeti, da se mnenje sogovornika nanaša na rezultate posameznih aktivnosti in ne na marketing kot celoto. Delujejo predvsem na B2C trgu, želijo pa se razširiti tudi na B2B. Svoje potrošnike ocenjujejo kot *»entuziaste«*. Iz konteksta je razumeti, da gre za inovatorje. Menijo, da so zdaj *»bolj spoznali kupca, kaj potrebuje, in se mu znajo bolj približati«*. S tem znanjem se zdaj spet najbolj osredotočajo na prodajo in ocenjujejo, *»da bo*

tako še kaki dve leti«. Svoj trg načeloma prepoznajo, in sicer kot nov trg z visokimi vstopnimi stroški in močno konkurenco.

Za marketing v začetni ekipi je bil zadolžen moj sogovornik, direktor podjetja X. Na področju marketinga bi sicer težko ocenil svoje predznanje, vendar ima MBA diplomu, pa tudi delal je v več podjetjih kot direktor. Vseeno kot direktor nima velikega vpliva, ampak ima *»glavno besedo lastnik, ki tudi določa budget za marketing*«. V podjetju nimajo marketinškega oddelka, imajo pa *»zunanjega sodelavca za občasno pomoč, ampak bolj operativno, sploh za večje projekte, kot je sejem*«. Sicer vse aktivnosti izvajajo sami. Na področju marketinškega raziskovanja so izpostavili predvsem zbiranje povratnih informacij s strani kupcev. V začetku so šli *»fizično k kupcu in na licu mesta preverili njegovo mnenje, naredili follow-up*«, zdaj pa delajo več preko e-maila. Zanimivo je tudi, da je direktor izpostavil, da je *»pristaš napisanega*«, in sicer je po njegovem mnenju pomembno, da se marketinški in poslovni načrt zapišeta, predvsem zaradi razmišljanja, ki je potrebno ob pripravi. Vseeno zapisanega marketinškega načrta nimajo. Pri tem izpostavlja, da je *»težko, če lastniki ne dajejo vrednosti pisanemu marketinškemu planu*«.

Za podjetje X je inovativna tehnologija bistvenega pomena, prodajajo izdelek, ki je *»popolnoma nov zaradi tehnologije*«, ne vedo pa še, če bo njihova tehnologija *»spremenila razumevanje in navade ljudi*«. Prejeli so tudi nagrado za inovacije v Sloveniji in v tujini Eureka fazo 1 in Eurostars nagrado.

Na področju marketinških aktivnosti so izpostavili omejenost s finančnimi sredstvi, saj so *»aktivnosti vedno bile vezane na finančna sredstva, marketing pa je na splošno zelo omejen na finančna sredstva*«. Pri tem nimajo zapisanega marketinškega načrta. V preteklosti so ga sicer že pripravili (po 3 letih delovanja – 2014), a *»ni funkcioniral*« oziroma se ga niso držali. Trenutno se *»prilagajajo budgetu*« in izvajajo *»samo, kar je nujno in ko je nujno*«, saj je *»vse nepotrebno dati v stran*«. Kot ključno aktivnost vidijo prisotnost na sejmih, izpostavili so *»sejemski dogodek v Frankfurtu, na katerega takrat skoncentrirajo marketinške materiale*«. Material (npr. brošure), ki ostane, uporabijo za prihodnje aktivnosti. Zraven sejmov marketinške aktivnosti potekajo večinoma preko interneta, AdWords kampanj in mailingov, na nekaterih trgih pa poskušajo *»s klasičnim pristopom, direktno z osebno prodajo z demonstracijo*«. V podjetju zaradi male ekipe ne delujejo specializirano vsak na svojem področju, ampak so *»vsi deklica za vse z malim budgetom. Zato delamo, kar lahko z razpoložljivim budgetom in iščemo poceni in učinkovite variante*«. Kot že omenjeno, so izpostavili omejenost finančnih virov. Prav tako pa so izpostavili kot omejitev delovanje v

Sloveniji, ki je »manj ugodna za start-upe«, saj da »premalu na inovativnost«. Tudi z zmago na natečajih za inovativnost »podjetje v bistvu ne pridobi nobenih finančnih sredstev, no pa čisto malo prepoznavnosti« in »v Sloveniji (inovativni start-upi) dobijo manj denarja, kot ga dobijo v tujini podjetja s slabšimi idejami«. Prav tako se v Sloveniji finančno na sejmih »pomaga velikim podjetjem, malim pa ne«. Menijo tudi, da na večje investitorje negativno vpliva, da je podjetje iz Slovenije.

Zunanje investicije podjetje ni prejelo, saj »veliki investitorji hočejo, da imaš vsaj kakega malega, mali investitorji pa bi imeli čim več za čim manj«. Za investicijo bi se odločili le, »če je zelo visoka, ker so visoki vstopni stroški na trg«, ki je »primerljiv z avtomobilsko industrijo«, zaradi »narave (trga) in močne konkurence«.

Start-up podjetjem na začetku poslovne poti bi svetovali, naj »delajo s svojo glavo. Veliko je svetovalcev na področju start-upov, niso pa vsi kvalitetni oz. ne upoštevajo vseh individualnih značilnosti«.

Ocena sledenja modelu

Glede na informacije, ki sem jih pridobila z intervjujem, lahko sklepam, da se podjetje X nahaja med 1. in 2. stopnjo modela razvoja marketinga v start-up podjetjih. Za podjetje X so namreč značilne številne lastnosti podjetja, ki se nahaja na 1. stopnji, stopnji intuitivnega marketinga. Zanj je značilna podjetniška usmerjenost, saj je poudarek še vedno na inovativnem izdelku, ki je zanje izrednega pomena. Ciljno skupino podjetja predstavljajo inovatorji, saj se trg šele odpira. Odločajo se za stroškovno ugodne marketinške aktivnosti, ki jih definirajo razpoložljiva sredstva za marketing, pri tem pa ne načrtujejo sistematično, odločajo se sproti.

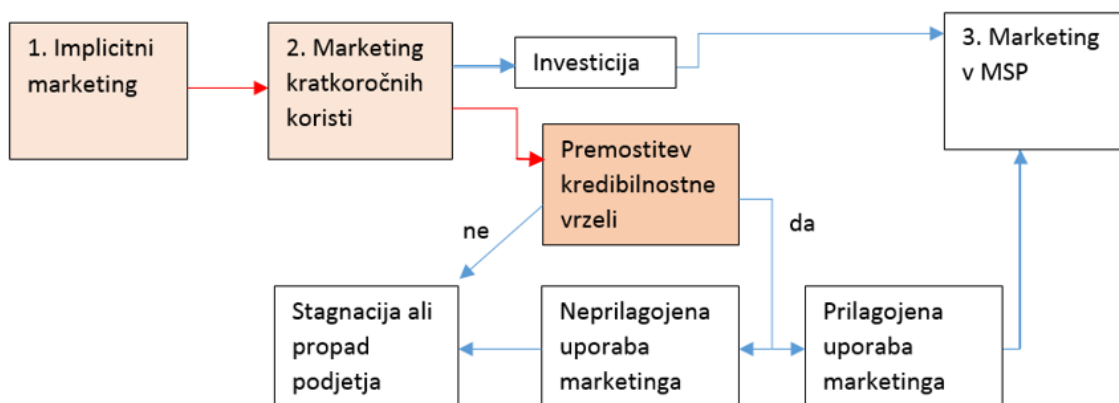
Na podlagi analize intervjuja pa lahko opazimo tudi nekatere značilnosti 2. stopnje, stopnje marketinga kratkoročnih koristi. To potrjuje dejstvo, da so v prvi fazi dali poudarek razvoju izdelka, zdaj pa se vedno bolj zavedajo potreb svojih strank. Osredotočajo se na prodajo, kot pomembno aktivnost prepoznavajo sejme, kjer srečujejo potencialne stranke. Vendar pa na področju razumevanja marketinga niso prešli na drugo raven; marketinga ne dojemajo kot pomembnega za njih, prav tako je še vedno močan vpliv lastnika na marketing, kljub temu da se s področjem marketinga ukvarja direktor.

Ocenjujem, da se podjetje nahaja na področju kredibilnostne vrzeli, ki je ena izmed nevarnosti za podjetja. Če se ne bodo začeli zavedati pomena marketinga, bo namreč podjetje začelo stagnirati, saj so še vedno v ranljivi fazi. Prav tako je zaznati nevarnost neprilagojene uporabe marketinških aktivnosti – primer je uporaba AdWords kampanje, pri kateri je sogovornik

izpostavil, da se je izkazala za neučinkovito in da njihove ključne besede konkurenca precej drago plačuje (15 evrov na klik), česar si sami ne morejo privoščiti. Kljub temu še naprej vlagajo v AdWords, namesto da bi denar in čas umerili na njihovim značilnostim bolj primerne aktivnosti.

Spodaj je na modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih označeno, skozi katere stopnje je podjetje že šlo in kje se trenutno nahaja.

Slika 4.1: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju X.



4.5.2 Intervju s Tilnom Travnikom – podjetje D Labs

Intervju sem izvedla v sredo, 9. avgusta 2017, ob 10. uri s soustanoviteljem in partnerjem podjetja D Labs, Tilnom Travnikom. Intervju je potekal v kavarni, pod poslovnimi prostori podjetja D Labs in je trajal približno eno uro.

Po ustanovitvi je bil prvi cilj podjetja širitev na tuji trg ter »zagnat firmo, ki bo prepoznana kot dober partner novim podjetnikom v Angliji«, saj je bil trg spletnih projektov v Sloveniji premajhen. Podjetje je »rastlo in pridobivalo ključne stranke izključno po priporočilih«. Pri njih obstajata dva glavna tokova priporočil, »eden so stranke same, ena do druge, eden pa so investitorji«. Pri tem izpostavljajo pomen mreženja tudi na samem začetku poti, ko jih je »Boštjan Špetič iz Zemante priporočil enemu relativno dobro povezanemu angleškemu novinarju« in »preko njegovega networka so se potem lahko razširili«.

Spremembe na področju marketinga so se začele pojavljati pred kakšnim letom, saj »formalno budgeta za marketing niso imeli, mislim, da do lanskega leta«, zdaj pa imajo »nek majhen budget, govorimo o, ne vem, manj kot procentu prometa«. Kar se tiče vložka dela na področju marketinga, je bil za marketing namenjen »en sam človek, in to do lanskega leta, ko je prišla ta

cifra, recimo, na dva človeka«. Z rastjo podjetja so se zavedeli, da se je potrebno začeti ukvarjati tudi z marketingom: *»Lansko leto smo posvetili primarno razumevanju našega prodajnega procesa, letos pa smo začeli z nekimi predpripravami na nek resnejši marketing.*« Pri tem je njihovo razmišljanje šlo v smeri: *»Dajmo najprej dobro razumet naš prodajni proces in da je potem marketing samo orodje, ki vrh tega lijaka še bolj odpira*«. Z resnejšim marketingom mislijo to, da si želijo izvajati marketing, ki temelji na oprijemljivih podatkih: *»Smo predvsem, ali pa skušamo biti, data driven podjetje in zato poskušamo trenutno ugotoviti, katera marketinška sporočila so sploh smiselna za kateri segment strank. Potem bomo šli ugotavljat, preko katerega kanala jih je najbolj smiselno distribuirati*«. Izpostavili so tudi *»nujnost merjenja učinkov marketinga*«, saj se ne strinjajo z *»investicijami v marketing, za katere ne moreš meriti učinka. V našem svetu mislim, da ni več izgovora, da ne bi takega učinka merili.*« Prav tako se jim ne zdi smiselno vlaganje v marketing zaradi branda, ko je podjetje še na začetku svoje poti. Marketinškega načrta zaenkrat še nimajo zapisanega, imajo pa *»nekaj hipotez, kateri tip marketinga za kateri segment bi lahko deloval*«. Pričakujejo, da ga bodo oblikovali in zapisali še v tem letu: *»računam, da bomo v drugi polovici leta prišli do nekega marketinškega načrta in začeli z nekim izvajanjem*«. Zavedajo se tudi pomena poznavanja svojih strank, saj *»bolj se fokusiraš, boljše storitev lahko daš*«.

Z marketingom sta se v začetku ukvarjala oba soustanovitelja, Tilen in Jaka, pri čemer je imel Jaka veliko predznanja, saj se je *»v svojih preteklih delovnih izkušnjah precej ukvarjal z marketingom*«. Iz njegovega znanja s področja marketinga *»izhaja tudi ta zadržanost pred investicijami v nek marketing, v katerega ne bi res verjeli, da deluje in to merili in tako naprej.*« Intervjuvanec je izpostavil tudi pomen osebnostnih značilnosti lastnika oz. managerja, saj imata oba z Jako *»naravne lastnosti, ki blazno ustrezajo*«, poseben poudarek pa je, da znaš *»relativno hitro priti do nekega osnovnega zaupanja s človekom*«. Izpostavil je tri komponente, ki so bile pri njih pomembne: *»..human skills, ki so pomembne, da pride sploh v neki tak, iskren pogovor. Potem je sposobnost tehničnega razumevanja, se pravi razumet, ali tehnologije, ki jih v podjetju lahko izvedemo, imajo nek pozitiven strateški vpliv na to, kar ta človek na drugi strani hoče počet. Na tretji strani je razumevanje poslovne priložnosti.*« Ker niso našli še ene osebe s takšnimi lastnostmi je bilo tudi potrebno drugače zasnovati prodajni proces. Kot lastnika sta imela velik vpliv in na marketing in na celotni posel.

Na področju marketinških aktivnosti so izpostavili spletno stran, ki so jo *»vzpostavili takoj na začetku in jo mislim da vmes enkrat, tako malo bolj, spremenili. In to na podlagi tega, kar so se naučili od strank*«. Prav tako so aktivni na družbenih omrežjih, vendar to prepoznavajo zgolj

kot nek »higienik, tako da če gre nekdo pogledat, ali smo dejansko firma ali ne, da neka aktivnost je, da se nekaj dogaja. Se pravi naš Facebook page, naš LinkedIn profil je bolj zato, da je, da se vidi, da firma je«. Še posebej se osredotočajo na tiste aktivnosti, kjer je »investicija energija«, na primer »organizacija izobraževalnih dogodkov, kjer mi lahko nekaj prispevamo« in udeležba na konferencah. Izogibajo se klasičnim marketinškim aktivnostim: »Da bi pa kupili oglasni prostor nekje, to pa ne«. Posebej so izpostavili tudi izvajanje marketinških aktivnosti, ki jih izvajajo kot delodajalec, saj so na tem področju precej aktivni: »pred nekaj leti (so) se začeli zavedati tudi pomembnosti marketinga kot delodajalec. /.../ Samo bi rekel spet so bile vse aktivnosti tukaj zelo vsebinske, se pravi organizacija brezplačnih predavanj, sodelovanje na njih, dogodkih... povsod, kjer smo začutili, da obstaja vzajemen nefinančni interes. Tam radi sodelujemo«. Prav tako so »vzpostavili kulturo v podjetju, ki spodbuja zaposlene k temu, da (na področju) zaposlovanja izvajajo marketing bolj kot ne sami«. Na področju prepoznavnosti podjetja zaposlene prepoznavajo kot »super sogovornike«, zato jih »opremijo, (da vejo) kako se pogovarjati z nekom na konferenci, ki ga načeloma zanima delo pri nas in kako se pogovarjati z nekom, ki je potencialna stranka.« Na splošno na področju marketinških aktivnosti »bolj zaupajo tem avtentičnim, neplačanim aktivnostim. Zaenkrat.«

Prodaja je nekaj, čemur namenjajo »konstanten fokus«, vendar so način dela na področju prodaje spremenili: »Do pred dveh let smo se ukvarjali s prodajo kot z nečim, kar je pač nujno in smo po potrebi izvajali, zdaj pa se ukvarjamo s prodajo kot nekim procesom, kot z nekim resnim delom firme.« Prodaja je bila tako od ustanovitve organizirana ad hoc, izvajala pa sta jo Jaka (soustanovitelj) in sogovornik Tilen, ki sta se je priučila, kar se je izkazalo kot prednost, saj sta »v nekaterih situacijah ustvarila zelo avtentično izkušnjo in pridobila veliko zaupanja«, vendar »pa je veliko priložnosti šlo skozi prste, ker pač nista ali prav reagirala, ali dovolj hitro reagirala«. Nato se je »produkcija povečala toliko, da je midva s to ad hoc prodajo nisva mogla več primerno suportirati«, zato so se obrnili na zunanje strokovnjake, »Matta Mayfielda, ki je eden večjih strokovnjakov v regiji na področju prodaje outsourcinga konkretno, za pomoč«. Zdaj uporabljajo strukturirani prodajni proces, »bolj ga merijo, CRM so vpeljali in tako naprej.« Svoje stranke zdaj dobro poznajo, saj znajo ločiti »kaj je dobra stranka in kaj je slaba stranka«, nov prodajni sistem pa se odraža tudi pri razumevanju strank: »To je pomenilo, da smo šli stranke profilirati, smo jih segmentirali v neke segmente, da smo začeli bolj razumeti njihove bojazni in tako naprej.«

Inovativnost je bila bolj izrazita ob ustanovitvi podjetja, ker so bili »eno prvih podjetij, ki smo verjeli v to, da na svetu obstaja dovolj start-upov, v katerih ni tehničnega talenta, da bi lahko s

tega naredili posel.« V tem trenutku menijo, da jih ima »javnost za bolj inovativno podjetje, kot v resnici so«, saj so inovativni »ne v tem klasičnem pomenu besede biti inovativen in razvijati nove produkte, ampak bolj v tem, kako vodijo procese«. Je pa inovativnost zelo pomembna, ko iščejo rešitve za svoje stranke, saj »oni potrebujejo produkt, ki bo inovativen, da bodo lahko uspeli, tako da moramo tam biti inovativni.«

Podjetje je prejelo investicijo, vendar ne v običajni obliki, saj je eden prejšnjih lastnikov ob odkupu podjetja s strani zaposlenih *»ostal z nami tudi ob nekem večjem vrednotenju podjetja. To bi lahko rekel, da je bila investicija, ki je vso to zgodbo sploh naredila možno«,* vendar po njihovi oceni ni vplivala niti na marketing niti na način delovanja podjetja.

Ob ustanovitvi podjetja se jim zdi pomembno, da podjetja *načrtujejo »najmanjši možen produkt«* oziroma da grejo *»s čim manj narejenega produkta testirati trg«.* Po njihovih izkušnjah pri delu s start-upi se *»večinoma zgodi, da so želje po tem, kaj vse bi moral produkt biti, prevelike glede na po naši oceni realne potrebe.«*

Ocena sledenja modelu

Glede na analizo intervjuja lahko ocenimo, da se podjetje nahaja tik pred oziroma prehaja v 3. stopnjo v modelu, imenovano marketing v MSP. Uspešno so prešli kredibilnostno vrzel, saj se zavedajo pomena marketinga in so ravno v obdobju, ko intenzivneje vlagajo vanj. Vlagajo več časa, denarja, delajo na zapisanem marketinškem načrtu, segmentirajo stranke in ugotavljajo, s kakšnimi sporočili in preko katerih kanalov jih bodo najlažje dosegli. Pri tem poudarjajo, da je pomembno meriti učinke, tako da se bodo odločali samo za marketinške aktivnosti, ki se bodo v njihovem podjetju izkazale kot učinkovite. Na ta način se bodo izognili tudi drugi nevarnosti v modelu, torej posplošeni rabi marketinga. Pričakujejo, da bo njihov marketinški načrt pripravljen še v letošnjem letu. Zanje je v začetku veljala bolj podjetniška usmerjenost, vedno bolj pa se vzpostavlja marketinška usmerjenost. Na začetku je bil namreč poudarek na inovativnem modelu in miselnosti, zdaj pa se vedno bolj osredotočajo na svoje stranke in se marketinga lotevajo strukturirano in sistematično. Prav tako so izpostavili aktivnosti, ki jih izvajajo kot delodajalec, kar kaže na usmerjenost k dolgoročni uspešnosti podjetja in zavedanju pomena grajenja dobrih odnosov z vsemi deležniki, torej tudi potencialnimi zaposlenimi in ne le s potencialnimi strankami.

Tudi pred trenutnim stanjem so na določenih področjih sledili modelu razvoja marketinga. Po ustanovitvi so bile zanje značilne lastnosti 1. stopnje intuitivnega marketinga, saj so se najprej usmerili k ustvarjanju prepoznavnosti na angleškem trgu, ki so jo dosegli preko mreženja in

WOM. Že takrat so se zavedali pomena trga, saj so izpostavili, da je potrebno trg testirati z osnovnim izdelkom in ga nato prilagajati potrebam trga. Soustanovitelj, ki je bil na začetku zadolžen za marketing, ima s tega področja veliko izkušenj in je imel na marketing tudi velik vpliv; zaradi njegovega znanja so zadržani do večjih marketinških investicij, za katere niso prepričani, da bodo učinkovite.

Nato so izpostavili prodajno usmerjenost, ki je značilna za 2. stopnjo, marketing doseganja kratkoročnih koristi. Sicer ocenjujejo, da je pri njih na prodaji vedno fokus, vendar so bili v prejšnjem obdobju še posebej intenzivno usmerjeni v prodajo. Ta je bila najprej organizirana ad hoc, z večanjem obsega dela pa tak način dela ni več zadostoval. Pred nedavnim so se zato posvetili prodajnemu procesu, ki so ga strukturirali, za ta namen pa najeli tudi zunanje strokovnjake. Zdaj ga merijo, znotraj njega pa so uvedli tudi CRM, s katerim so že pričeli bolje spoznavati svoje stranke.

Podjetje modelu ni sledilo na področju pridobivanja strank, saj že od samega začetka pa do danes pridobivanje strank temelji na priporočilih in sta zanje izrednega pomena WOM in mreženje, ki sta sicer značilna za 1. stopnjo modela. Vendar je potrebno tukaj izpostaviti specifikko podjetja, ki jo je izpostavil tudi sam sogovornik, in sicer v njihovo podjetje vsaka stranka vstopi preko nekega partnerja in s tega vidika delujejo »podobno odvetniškim pisarnam«. Podjetje je prav tako prejelo (netipično) investicijo, ki pa ni vplivala na marketing.

Spodaj je na modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih označeno, skozi katere stopnje je podjetje že šlo in kje se trenutno nahaja.

Slika 4.2: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju D Labs.



4.5.3 Intervju z Markom Mesaričem – podjetje Modri planet

Intervju sem izvedla v četrtek, 10. avgusta 2017, ob 9. uri s soustanoviteljem podjetja Modri planet, Markom Mesaričem. Intervju je potekal v prostorih podjetja Modri planet in je trajal približno 45 minut.

Po ustanovitvi je bil prvi cilj prehod na globalno raven. Ko so izdelek – software program – razvili, so se takoj razširili na globalni trg, na katerem uspešno delujejo in program »zdaj cirka dve leti že dobro, uspešno prodajamo«. Izpostavljajo, da takrat izdelka, kot je njihov, še ni bilo na trgu oz. trg še ni obstajal: »Prej tega sploh ni bilo. Tudi v globalnem merilu kaj takega ni bilo, smo bili dokaj na začetku.« Menijo, da je zdaj čas, da se skoncentrirajo v prodajo: »...zdaj je produkt dober, produkt je narejen. Res je, da je živa stvar in ga bomo skoz mogli nadgrajevati, ampak je pripravljen za trg. Vse moči je potrebno zdaj samo investirati v prodajo«. Pri tem pa ne pozabljajo na pomen marketinga.

Podjetje v celoti deluje na B2B trgu. Na področju prodaje so kot pomemben mejnik izpostavili nov model prodaje »ne samo direktno, ampak tudi preko distributerjev.« Najprej so prodajo izvajali sami, z direktnimi predstavitvami pri potencialnih strankah, zdaj pa delajo predvsem preko distributerjev: »Ta distribucijska mreža se še razvija, širi, večja. Pred kakim dobrim letom je zadeva tudi zalaufala fajn«. S tem namenom ogromno vlagajo tudi v podporo distribucijske mreže in v grajenje in ohranjanje kvalitetnih odnosov z njimi: »kar pomeni da smo v trdnejših stikih, da gradimo na medsebojnih odnosih, na zaupanju, da jim gremo pomagat, ko so neki večji workshopi, na katere oni povabijo svoje stranke in pridemo mi k njim.«

Zavedajo se pomena marketinga in zato intenzivno delajo na njegovem razvoju: »Je pa marketing zdaj glavni dejavnik, na katerem moremo delati. Ker pospešuje prodajo. Tako da ogromno, plan pa je še bistveno več.« Težko ocenijo vložek v marketing in pri tem opozarjajo

na omejenost s finančnimi sredstvi, in posledično slabšim konkurenčnim položajem: »... bi verjetno želeli še več, je pa skoz koliko imaš pač razpoložljivih sredstev, koliko lahko nameniš. /.../ Je pa marketing drag šport in kar se tega tiče, pač moreš biti zelo iznajdljiv. Dostikrat tekmuješ proti podjetjem, ki dobijo desetkrat ali pa stokrat večjo investicijo kot ti, pa moraš biti zelo inovativen, da prikažeš sebe na isti stopnji kot so oni dejansko. Ali pa higher.« Iz konteksta je razumeti, da iznajdljivo pomeni v bistvu prilagojeno značilnostim podjetja, saj izpostavijo primer, ko so veliko sredstev vložili v organizacijo dogodka, ki ga je zanje organizirala profesionalna agencija in je bil brez učinka, na drugi strani pa je brezplačna objava prinesla veliko strank. »Tako da definitivno na pravi način, nevsiljivo in tisto, kar je kvazi brezplačno, je včasih še najboljša reklama in promocija.« Pri tem izpostavljajo, da je marketing gledano globalni bistveno težji, ker »boš moral definitivno investirat in na druge načine spodbujat.«

Menijo, da je marketing definitivno pomemben za njihov uspeh. Izpostavljajo predvsem prepoznavnost podjetja: »Viden moreš biti, to je osnova. Na primer na začetku, ko smo bili dostikrat tudi po kakem teveju, ne vem, po Pop tv, Slovenija 1, na A kanalu, ko so bili kakšni prispevki v povezavi z droni in tem področjem /.../ ali pa članek v Delu, ki je bil čisto tako, kot zanimivost, pa so se takoj rezultati pokazali. /.../ več ko se dejansko pojavljaš, več kot te ljudje vidijo, večji je učinek.« To sicer velja za slovenski trg, na globalnem pa podobne aktivnosti kot oni izvajajo njihovi distributerji. Ker je podjetje malo, marketinškega oddelka nimajo, so pa pred dvema letoma zaposlili novega sodelavca Gašperja, ki je zadolžen za PR, marketing in delno za prodajo. Tudi marketinški načrt imajo zapisan, in se ga skušajo držati: »Na začetku se vse bolj tak dela po partizansko. Zdaj pa čedalje bolj, pa tudi ker nas je čedalje več, pričakujemo da nas bo še več, probamo karkoli narediti, da je čim bolj sistematično, da si zastavljamo za vnaprej, da ima neko osnovo.« Pri tem se trudijo, da je res smiseln za njihovo podjetje. Prilagajajo ga na pol leta, ko imajo tudi sestanke s skupščino »kjer se pač določi plan, smer in se probamo potem tega držati.« V trenutnem obdobju imajo namen vlagati v področje marketinga: »Ugotovili smo, kaj je treba narediti, vemo kje so še praznine, in najprej bomo tole rešili, pojačali in potem šli na nove korake.« Na področju marketinškega raziskovanja delajo bistveno manj. Želja je, vendar je težava predvsem podhranjenost s kadrom: »/.../imamo spletne strani tako prilagojene, da vidimo trekinge, od kod pridejo, kaj, kje, ampak zelo malo koristimo. Vemo, kaj se dogaja z našimi glavnimi konkurenti, imamo nekaj občutka, lahko pa bi imeli bistveno več.« Precej pa se posvečajo tudi povratnim informacijam strank, ki jih pridobijo preko distributerjev oz. informacije aktivno poiščejo preko podpore, kjer »še kaj povprašamo, vidimo kakšne so potrebe in jih probamo zadovoljiti.«

V prvih treh letih sta za marketing skrbela moj sogovornik in soustanovitelj Tomaž. Vsaj zase ocenjuje, da ni imel velikega predznanja na področju marketinga, ampak izpostavlja pomen osebnostnih značilnosti, ki so pomembnejše kot priučeno znanje: *»To vidimo dejansko preko osebnih izkušenj, da če znaš na nek ta mehek način predat znanje, software, si bistveno uspešnejši tudi v prodaji kot pa če hodiš v neko šolo /.../ Dostikrat smo si kaj prebrali, pogledali, pa se mi je tisto kar smešno zdelo. Potrdilo se je, da ni vse vedno tako, kot piše.«* Pred investicijami so imeli na marketing največji vpliv vsi trije soustanovitelji, pa tudi zdaj ostaja večinoma enako: *»...neke generalne odločitve se sprejemajo znotraj tega (treh soustanoviteljev) in solastniki nas več ali manj ne ovirajo pri tem. Zaposleni, ki delamo na tem produktu, se odločamo, postavljamo smernice, se pa vse predstavi generalnemu boardu.«* Kar se tiče funkcij v podjetju so izpostavili, da se želijo specializirati, vendar *»vseeno smo dokaj majhni in moramo različne stvari posledično delat. Je pa res, da smo čedalje bolj profesionalizirani in vsak pokriva svoje področje.«*

Na področju marketinških aktivnosti so izpostavili sejme, ki so najbolj učinkoviti in se jih na leto udeležijo 5 do 7, saj *»tja pride ogromno ljudi, ogromno končnih strank in potencialnih distributerjev in to so skoz neke ločnice tudi za naše podjetje.«* Izpostavili so grajenje in ohranjanje odnosov z distributerji, kar pomeni, da jih *»obiščejo, naredijo predstavitev, motivirajo, delajo workshope in tako naprej.«* Na družbenih omrežjih so aktivni, pri čemer pazijo na kvaliteto objav: *»Za vsako objavo tudi nekaj stoji, da si lahko malo več preberejo, naučijo, da so zadeve zanimive in pa tudi uporabne za njih.«* Prav tako je pomembna tudi spletna stran, *»kjer se srečujejo naše stranke, da imamo tam dober suport in vse pomembne informacije.«* Minimalno se ukvarjajo tudi z AdWords in Facebook kampanjami. Vsekakor menijo, da je na tem področju *»še ogromno prostora«*.

Inovativnost je bila pri njih bistvenega pomena sploh na začetku, saj je bil njihov izdelek čista inovacija. Ker trg še ni obstajal, so izpostavili tudi slabost visoke inovativnosti, saj *»prvim rezultatom sploh stranke niso verjele. Zato, ker je bilo to za njih nekaj tako novega, nekaj tako drugačnega, da so bile skeptične./.../ To pomeni, da smo ogromno enega truda in časa vložili v prepričevanje v nekaj, kar sploh ne bi bilo potrebno pri neki stvari, ki ni več inovativna.«* Pojav konkurentov jim je tako v prvi fazi celo pomagal pri prodaji, saj so potencialni kupci videli, da *»tudi drugi obstajajo, tudi drugi te stvari delajo. Oni so dejansko razširili določen trg in si potem moral samo še s konkurenco tekmoval.«*

Podjetje je prejelo tudi investicijo, in sicer sredstva Slovenskega podjetniškega sklada in razpis P2. Menijo, da je investicija definitivno imela vpliva na marketing, in sicer z vidika produkta:

»...je omogočila, da smo produkt zgradili do te stopnje, da je res bil kot je treba, da smo tudi sami verjeli v njega in da je prešel na nek drugi nivo.«, z vidika vlaganj v marketinške aktivnosti: »...nam je omogočila, da smo obiskali pet prodajnih sejmov, tako da dejansko smo lahko bistveno pospešili aktivnosti« in z vidika specializiranega znanja na področju marketinga oz. »da smo lahko povečali ekipo. Tudi Gašper (o.p. zdaj zadolžen za marketing) je prišel iz tega razloga, ker smo si ga lahko privoščili.« Izpostavili pa so tudi znanje, ki so ga pridobili s programom v sklopu investicije SPS: »/.../skozi program pa smo šli čez trening pitchanja, prodaje, informacije, ... Ne vem, ogromno in ogromno zanimivih in uporabnih informacij dobiš po tej investiciji«. Trenutno tudi ves zaslužek, vračajo v podjetje, »nazaj v promocijo, v prodajo, v ljudi, v kader, karkoli takega.«

V start-up svetu se jim zdi najpomembneje, da verjameš vase in si najboljši na svojem področju: *»Če vidiš to vizijo, potem samo čim bolj fokusirano delaj na tem./.../ dejstvo je, vsega ne moreš delat, v eno nišo se spravi, vztrajaj tam, bodi tam najboljši in je to to.«*

Ocena sledenja modelu

Na podlagi intervjuja lahko sklepamo, da se podjetje nahaja na prehodu do 3. stopnje modela razvoja marketinga in da so ključnim značilnostim stopenj sledili tudi tekom razvoja.

Takoj po ustanovitvi so poudarek namenili inovativnemu izdelku, zanje pa je bila značilna predvsem podjetniška usmerjenost; tako zaradi poudarka na inovativnosti kot negotovega okolja, saj so sami začeli ustvarjati trg, ki prej še ni obstajal. Marketinga so se zavedali že na tej stopnji in mu namenili tudi del v poslovnem načrtu, ki so ga pripravili. Z izjemo pripravljenega pisnega marketinškega načrta so izvajali aktivnosti, značilne za 1. stopnjo, intuitivni marketing. Predznanja na področju marketinga vsaj sogovornik (soustanovitelj) ni imel, vendar so izpostavili pomen osebnostnih lastnosti, ki so jih po njegovi oceni imeli. Imeli so pomemben vpliv na vse odločitve in jih imajo tudi po prejeti investiciji, le da vsako večjo odločitev zdaj more potrditi skupščina.

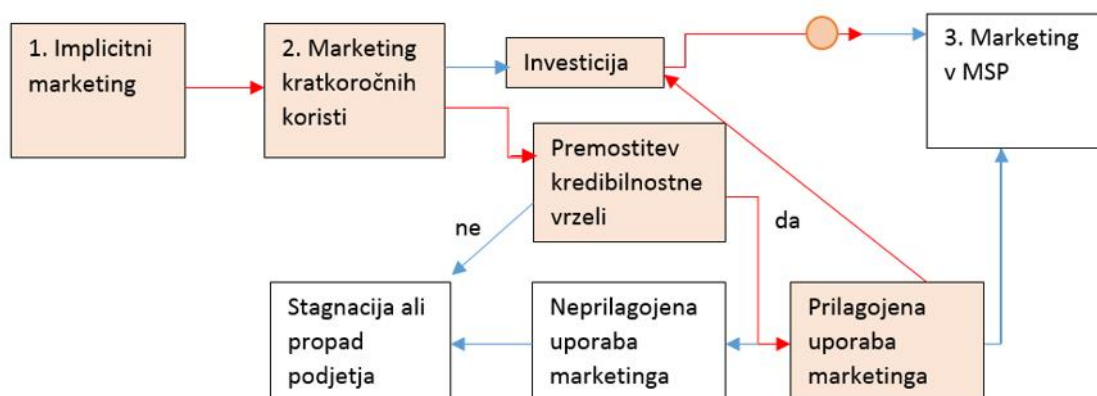
Ko je bil izdelek razvit, so ga ponudili strankam in se skoncentrirali na prodajo. Tako so prešli na 2. stopnjo, marketing doseganja kratkoročnih koristi. Na začetku so prodajali preko direktne prodaje in izvajali predstavitev pri strankah, nato pa se je z rastjo pojavila potreba po drugačnem načinu prodaje, preko distributerjev, s katerimi tesno sodelujejo in si zavzemajo za dolgoročne odnose. V tem obdobju so prejeli tudi investicijo, ki je po njihovi oceni imeli precejšen vpliv na marketing, saj je omogočila izpopolnjenost izdelka, spodbudila je marketinške aktivnosti (udeležba na sejnih) in omogočila zaposlitev marketinškega strokovnjaka, kar je nedvomno

premaknilo marketing na višjo raven. Pri tem pa so izpostavili tudi dodatno znanje na področju marketinga, ki so ga pridobili skozi program, preko katerega so morali ti v sklopu pridobitve investicije.

Ocenjujem, da se trenutno nahajajo tik pred 3. stopnjo razvoja marketinga, saj imajo še prostor za razvoj na področju marketinga; tudi sami ocenjujejo, da je potrebno na področju marketinga zdaj najbolj delati. Moja ocena temelji na tem, da trenutno težijo k vedno večji profesionalizaciji in sistematičnem delu, saj si želijo rast podjetja in dodatnega zaposlovanja. Zavedajo se pomena grajenja in ohranjanja kvalitetnih odnosov z različnimi deležniki; izpostavili so predvsem distributerje, saj v dobre odnose z njimi največ vlagajo. Omenili so tudi sodelovanje s širšo skupnostjo, saj sodelujejo z univerzo, odzovejo pa se tudi kot predavatelji in soudeležencih na dogodkih, na katere jih povabijo. Na področju marketinga imajo zapisan načrt, znotraj katerega si postavljajo tudi dolgoročne cilje. Načrt na pol leta po potrebi prilagodijo. Zavedajo se tudi možnih izboljšav, na primer na področju marketinškega raziskovanja. Ker težijo k dolgoročni rasti podjetja, tudi zaslužek vračajo v podjetje – predvsem v kader, promocijo in prodajo. Ker imajo malo zaposlenih sicer nimajo marketinškega oddelka, imajo pa zaposlenega, ki se ukvarja zgolj s področjem marketinga in PR-ja. Zanje sta značilni tako podjetniška usmerjenost, v veliki meri pa tudi marketinška usmerjenost, ki sta skupaj pomembni za dolgoročni razvoj.

Spodaj je na modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih označeno, skozi katere stopnje je podjetje že šlo in kje se trenutno nahaja.

Slika 4.3: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju Modri planet.



4.5.4 Intervju z Martom D. Buhom – podjetje LanguageSitter

Intervju sem izvedla v četrtek, 17. avgusta 2017, ob 16. uri s soustanoviteljem in direktorjem podjetja LanguageSitter, Martom D. Buhom. Intervju je potekal v prostorih podjetja LanguageSitter in je trajal približno 50 minut.

Po ustanovitvi podjetja, je bil prvi večji cilj širjenje podjetja, oz.: *»dobiti več strank, omogočiti delo več LanguageSitterjem, rast – več zaslužiti, razvijati zadevo«*.

Marketing prepoznavajo kot zelo pomemben, *»če kdo odgovori na to vprašanje, da ni pomemben, potem vsa čast, da mu gre samo od sebe. Zelo je pomemben. Zdi se mi, da je zelo pomembno, da je marketing iskren. Da ni tisto: kupi, kupi, kupi.«* Že na samem začetku so imeli zapisan marketinški načrt, ki pa se je s časoma razvijal: *»Po reglcih sva vse napisala, ampak ne v taki obliki kot zdaj to planiramo v podjetju. Zdaj je to veliko bolj natančno, ker sva vmes pridobila kar nekaj znanja.«* Na področju marketinškega raziskovanja ocenjujejo, da delajo premalo, a želijo to področje v prihodnje še izboljšati: *»Še zmeraj se premalo zanašamo na podatke, da bi recimo dobre analize delali, da bi bolj segmentirali neke baze, ki jih uporabljamo. Vem, da to moramo, in bo.«* Povratne informacije tečajnikov so za njih zelo pomembne, zbirajo pa jih preko ankete po tečaju, njihove odgovore pa tudi upoštevajo: *»Povratne informacije dobimo osebno s pogovorom s strankami, seveda pa to ni vedno mogoče, zato imamo standardiziran način dobivanja povratnih informacij s pomočjo vprašalnika o zadovoljstvu. In na podlagi pridobljenih informacij potem lahko izpopolnujemo naše pristope in popravljamo napake.«* Anketi so dodali tudi prodajno in marketinško vprašanje; predlagajo lahko osebe, ki bi jih tečaj zanimal oziroma dajo izjavo, ki jo potem objavijo na spletni strani.

Predznanja na področju marketinga soustanovitelja nista imela, ampak sta se učila sproti. Pri tem je bil za poslovni del zadolžen moj sogovornik. Marketinške aktivnosti sta zato preizkušala glede na uspešnost za njihovo podjetje: *»Potem, ko sva začela, je bilo pa vse bolj learning by doing. Veliko smo sprobavali, tudi z različnimi kampanjami na Facebooku in Googlu, da bi videli, kaj deluje in kaj ne.«* Ocenjuje, da sta oba soustanovitelja imela vpliv na marketing, predvsem ker sta *»vedno hotela, da je vse iskreno in da je neka vsebina zadaj.«* Pri tem izpostavlja: *»Zelo lahko je podleči nekim plehkim pristopom. /.../ vedno sva gledala na to, da bo vsaka vsebina, tudi marketinška, uporabna. Da bo neka vsebina zadaj, da ne bo samo plakat. Najlažje je kupiti jumbota pa dati gor enega kul tipa ali pa eno bejbo in potem folk gleda vso to lepoto in kupi produkt. Ok, deluje, ampak meni to ni. To pa je bil mogoče najin vpliv, ker sva zmeraj rekla, da hočeva nekaj dobrega narediti in tudi ljudem nekaj dati.«* Ko se je začetnima ustanovitelja ma

pridružil še tretji partner, je to vplivalo tudi na sistematičnost in strukturiranost: *»Morala sva postaviti podjetje, morala sva postaviti poslovni model, način kako bova oglaševala, kakšen bo marketing, kje bova dobili primerne učitelje.«* Delujejo tako na B2B kot na B2C trgu.

Ocenjujejo, da je inovativnost za njih zelo pomembna, saj *»temelji na inovativnosti, zato ker smo vzeli nekaj starega, prežvečenega, kar že stoletja obstaja, in smo to poskušali spremeniti, inovirati.«* Na inovativnem procesu temelji njihova konkurenčna prednost, zato so na začetku vlagali v sam razvoj produkta in razvili inovativno metodo poučevanja tujih jezikov. Pozicionirali so se kot ponudnik *»premium produkta /.../ ideja je bila in je še vedno spremeniti način izobraževanja, postaviti tako metodo, tak pristop poučevanja – individualen – ki bo ljudem zelo pomagal in ki se jim bo prilagodil. Naša ciljna stranka pa je prezaposlen profesionalec, manager, nekdo, ki ceni individualizirano custom-made storitev, tisti z nekoliko večjo kupno močjo.«* Poudarek je na prilagoditvi programa posamezniku, saj potrošnik soustvarja svoj tečaj jezika: *»Človeku damo to, kar potrebuje, da najlažje pride od točke A (neznanja jezika) do točke B (znanja jezika), pot pa mora biti tudi zabavna.«* Kot pomembne izpostavljajo tudi zaposlene, saj lahko samo preko njih prenesejo svojo dodano vrednost, zato *»zberejo take sodelavce, ki so kul, ki obvladajo, imajo poleg strokovnega jezikoslovskega in pedagoškega znanja tudi izoblikovano osebnost,, ki imajo neko iskrico, ki imajo neko strast do tega, kar delajo. In samo na ta način lahko prenesemo to metodo, ki smo si jo zamislili, to, kar mislimo, da je inovativno, na končnega uporabnika.«* Prav tako želijo, da uporabniki vedo, kdo stoji za podjetjem, zato je na spletni strani izpostavljena ekipa.

Kot glavno omejitev marketinga so izpostavili omejenost finančnih virov, saj *»na začetku ni denarja«,* zato so *»delali vse tisto, kar je bilo zastonj, kar je zahtevalo samo njihov čas.«* Marketinške aktivnosti, ki so jih izvajali na začetku, so bile predvsem spletna stran, FB stran, pisanje blogov, LinkedIn profil in Google+ profil. Prepoznavnost so gradili skozi brezplačne PR objave. Osredotočali pa so se predvsem na *»vse tisto, kar je zastonj.«* Že od samega začetka pa so pomen dajali kvalitetni vsebini: *»Veliko smo delali na contentu že od začetka. Takoj, že na začetku je imela spletna stran bloga. In veliko sva dala na to, da sva pisala vsebine. /.../ Veliko damo na to, da je veliko contenta, ker ljudje to berejo, in potem, tudi če ne kupijo, vejo: »Aha, na njih se lahko obrnemo, oni veliko o jezikih pišejo. Kako se to naučim, pa oni nasvet, pa take stvari.«* Tako da že na začetku sva vse to delala, samo v manjšem obsegu in manj zorganizirano.« Zdaj, ko lahko marketingu namenijo nekoliko več denarja, delajo tudi z agencijo, ki skrbi za AdWords in oglase (na googlu in gmailu) in opravlja bolj operativna dela, saj samo podjetje ostaja precej vključeno *»v kreativno in v vsebino.«* Občasno se odločijo tudi

za plačane Facebook objave. Kot pomembne so izpostavili tudi »endorsing« kampanje, ki pa morajo biti avtentične in resnične: *»Toliko kot smo tam imeli engagementa, za majhen vložek, to je bilo noro. Koliko je bilo od tega konverzije, koliko smo zaradi tega prodali, je bilo noro. Uspelo je zato, ker je bila iskrena zgodba.«* Izpostavili so tudi pomen mreženja: *»Potem je pa mreženje. Mi smo zelo aktivni v AmCham Slovenia, Ameriški gospodarski zbornici v Sloveniji, tam je pa veliko mreženja. Od tega pa tudi pride kar nekaj posla.«* Udeležujejo se tudi izobraževalnih dogodkov. Najpomembnejše pa je *»dobro delo, ker te potem nekdo iskreno priporoči sodelavcu, prijatelju, sorodniku.«* Za njih so zelo pomembna tudi mnenja strank, ki jih objavljajo na svoji spletni strani, pri tem pa je bistveno, da so resnična: *»To je zelo pomembno, veliko obiskovalcev naše spletne strani gre ravno to gledat. Pomembno pa je, da so to pričevanja ljudi ljudje s slikico, imenom, priimkom, delovnim mestom. Večina šol pa ima tako: Janez iz Ljubljane, zelo sem bil zadovoljen s tečajem. To si lahko vsak sam napiše! In tudi če si ne, daje tak vtis. Vse mora biti transparentno in preverljivo. /.../ Tako da zmeraj poskušamo zadevo izpeljati avtentično, da je transparentno, da je zares, pa da je nek content zadaj, da je zanimivo, da ni samo prodajno usmerjeno. Tudi z blogi se trudimo ustvariti vsebine, ki bodo zanimive, ki bodo kaj naučile, ki bodo dale bralcu dodano vrednost, tudi če ne kupi tečaja.«* Klasičnih medijev se ne poslužujejo: *«Za ene je fajn televizija, še zmeraj, ker folk vidi na televiziji pa reče 'uh, to je pa resna firma, zato ker je na televiziji'. Meni zaenkrat ni.»* Na področju prodaje na B2B trgu delajo na tem, da bi ga *»veliko bolj agresivno zastavili«*, saj je v primerjavi s B2C *»business to business treba malo bolj na hard.«* Trenutno imajo dve sodelavki, ki se dogovarjata za B2B sestanke, prav tako povpraševanja prihajajo preko njihove spletne strani, kontakte pa pridobijo tako organsko kot preko plačanega oglaševanja.

Podjetje je prejelo tudi investicijo jezikovne šole Erudio v obliki denarja, skupnih poslovnih prostorov, v veliko pomoč pa jim je bil tudi online sistem, ki ga uporabljajo pri tečajih. Investicija je vplivala na marketing s finančnega vidika, saj so *»lahko dali toliko in toliko evrov za Siol, pa radijske oglase, Google, Facebook, pa razne take stvari.«* Vpliv je investicija imela tudi na področju dodatnega znanja, saj se *»pogovarjamo tudi vsebinsko. Vedno ko dobim kakšno idejo za projekt, grem zmeraj tudi do njega in rečem 'kaj pa če bi mi to tako zapeljali' in on reče 'dobro, bom vprašal, lahko mogoče ceneje dobim, pazi tam, jaz sem to že enkrat probal in ni v redu'.«*

Izpostavili so, da je potrebno aktivnosti prilagoditi svojemu podjetju, kar so izpostavili tudi kot nasvet novim start-upom, saj je treba *»testirati, kaj za njih deluje. Ni nujno, da to, kar bo za enega delovalo, da bo za drugega tudi.«* Kaj je najbolj učinkovito za njih, so ugotavljali s

preizkušanjem: *»Smo tudi testirali, kaj za nas deluje. Od kod dobimo potem kakšno konverzijo. Vsega tudi ne moreš vedeti, ker določene aktivnosti imajo bolj dolgoročen vpliv, ampak v dveh letih smo pa le videli, kaj nam deluje in kaj nam ne.«*

Ocena sledenja modelu

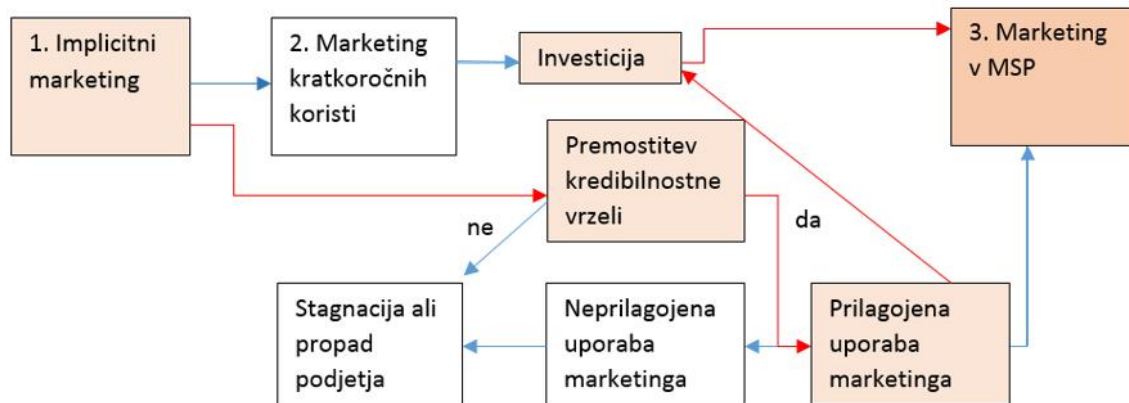
Na podlagi izsledkov intervjuja ocenjujem, da se podjetje nahaja na 3. stopnji razvoja marketinga v start-up podjetjih oziroma na prehodu v marketing v MSP. Zanje je pomembna tako podjetniška kot marketinška usmerjenost. Delujejo precej sistematizirano, na področju marketinga sodelujejo z zunanjimi agencijami, zapisan imajo natančen marketinški načrt. Še vedno ostajajo določena področja marketinga, ki jih želijo izboljšati – na primer področje marketinškega raziskovanja. Podjetje se je začelo širiti na B2B trg, več se število strokovnih sodelavcev. Ukvarjajo se z razvijanjem blagovne znamke, izbirajo ustrezne zaposlene in se zavzemajo za avtentično in iskreno komuniciranje s svojimi deležniki. Marketinški načrt in cilji so jasno zapisani in se pripravijo za celo leto vnaprej.

Podjetje je stopnjam razvoja sledilo do določene mere, saj je šlo skozi 1. stopnjo, 2. stopnjo razvoja marketinga pa je tako rekoč preskočilo. Skladno z značilnostjo 1. stopnje je podjetje na začetku dajalo prednost razvoju izdelka – inovativni metodi poučevanja tujih jezikov. Kljub temu da ustanovitelja nista imela predhodnega znanja, sta marketing izvajala intuitivno in preizkušala marketinške aktivnosti znotraj finančnega okvira, ki je bil na začetku zelo omejen. Podjetje se je zato osredotočalo na brezplačen aktivnosti in PR, s katerim je pridobivalo prepoznavnost. Že takoj na začetku se je podjetje želelo širiti

V podjetju glavna značilnost 2. stopnje - prodajna usmerjenost - ni izrazita. Čeprav se prodaji cel čas posvečajo, je v preteklih letih delovanja niso izpostavili, so pa izrazili, da bodo zdaj začeli z intenzivnejšo prodajo na B2B trgu. Prav tako so se že od začetka zavedali pomena vzpostavljanja dolgoročnih odnosov in avtentičnosti, zanje pa je bil opazen dolgoročnejši pogled na grajenje odnosov. To je ravno v nasprotju z značilnostmi 2. stopnje, ki se osredotoča na prodajo in doseganje kratkoročnih koristi. Lahko bi rekli, da je podjetje drugo fazo skorajda preskočilo, s to izjemo, da je uspešno premostilo kredibilnostno vrzel, saj se zavedajo pomena marketinga, prav tako pa so s preizkušanjem ugotovili, katere aktivnosti so zanje najbolj primerne. Morda je vzrok za »preskok« 2. stopnje modela v investiciji, ki jo je podjetje prejelo precej hitro – o njej so se začeli pogovarjati že po pol leta delovanja podjetja in jo prejeli že po prvem letu delovanja. Investicija je nanje vplivala tako s finančnega vidika kot glede podajanja znanja, saj je investitor na voljo tudi s svojimi nasveti in izkušnjami na področju marketinga.

Spodaj je na modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih označeno, skozi katere stopnje je podjetje že šlo in kje se trenutno nahaja.

Slika 4.4: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju LanguageSitter.



4.5.5 Intervju z Igorjem Panjanom – podjetje Datafy.it

Intervju sem izvedla v torek, 22. avgusta 2017, ob 20. uri s soustanoviteljem in direktorjem podjetja Datafy.it, Igorjem Panjanom. Intervju, ki je trajal približno 45 minut, sva izvedla preko Skypa.

Marketing prepoznavajo kot izredno pomemben, saj je po njihovem mnenju »eden od stebrov delovanja podjetja«. Pri tem izpostavljajo pomen tega, da ga prilagodiš podjetju, saj »kljub temu, da je eden od stebrov, je ključ ugotoviti, kaj je tisto, kar deluje.« Vseeno prednost dajejo prodaji, saj je »prva prodaja in marketing je v službi prodaje.« Prav tako se predvsem osredotočajo na »outbound« prodajo, za katero so značilne agresivnejše tehnike prodaje, vendar je po njihovem mnenju »outbound prodaja v B2B edini način za učinkovito prodajo, marketing je sekundarnega pomena in ima predvsem vlogo izobraževanja trga, pa predvsem, da ostaneš v stiku s strankami, ki se še niso odločile za nakup. To je vloga marketinga. Ampak prva je prodaja.« Na tak pogled vpliva najverjetneje dejstvo, da delujejo samo na B2B trgu. Iščejo tudi močnejšo pozicijo, in sicer se bodo »pozicionirali kot podjetje, ki prodaja podatke, ampak na prvem mestu imamo najbolj poštiman pravni del, in bomo postali številka ena na področju prava na svetu, pa podatkov.« Marketinški plan so imeli večkrat zapisan, vendar mu ne sledijo strogo, pač pa ga prepoznavajo kot orodje z namenom, da »nastaviš neke cilje, neko smer. Ampak potem je pa poslovno življenje tako živa zadeva, da je že jutri drugače. In se je pač treba prilagajati. Tako da, treba je imeti nek dokument, treba je imeti neko smer, razumeti segment, tip persone, ki kupujejo, in tako naprej, kako se jih nagovarja, njihov customer decision journey

in tako naprej. Vse ostalo je pa pač 'trial and error' pa analitika.« Marketinško raziskovanje oziroma spremljanje konkurence, analiza strank in podobno je pri njih pod okriljem prodaje: »Mi imamo to zelo sistematizirano, ampak je to naloga prodaje. To ni vloga marketinga. Mi dejansko vlogo marketinga vidimo kot segrevanje izobraževanja trga in da si v stiku s kupcem do trenutka, ko bo nekdo nekaj kupil./.../ Prodaja mora redno spremljati in imamo to centralizirano: kdo je naša konkurenca, kaj ponuja, za kakšen denar, kdo so persone, ki kupujejo ... In to imamo pregled po trgih, po regijah, cenovno politiko, komplet vse. Mislim, da smo najmočnejšo domačo nalogo naredili ravno na tem področju in mislim da nas to zelo razlikuje od podobnih podjetij v industriji.« Izvajajo tudi CRM, na področju povratne informacije strank, pa ravno pripravljajo večjo, globalno aktivnost, ko bodo »vse obstoječe stranke, in to so stranke s Kitajske, iz Amerike, iz Evropske unije in tako naprej, preklicali in dejansko identificirali, kaj delajo v redu, kaj delajo slabo, njihove predloge, kaj pogrešajo pri storitvah.«

Marketing je bil v podjetju nekako v podrejenem položaju zaradi omejenosti s finančnimi viri, zato so imeli *»veliko aktivnosti v marketingu, ampak so skušali vedno tako narediti, da je to bila gverila, ki ni stala nič.«* Zdaj so na začetku bolj profesionalnega marketinga, na kar vpliva predvsem prejeta investicija. Prav tako vidijo marketing kot pomemben za vzpostavljanje zaupanja z deležniki, predvsem večjimi podjetji in za doseganje konkurenčne prednosti, saj *»da se greš profesionalno je nujno potrebno, ker drugače pa se zgubiš v poplavi vsega ostalega./.../... to je dejansko izreden izziv, biti nekaj posebnega.«*

Na začetku je bil za marketing zadolžen moj sogovornik, ki je prav tako soustanovitelj podjetja, kar je izpostavil kot pomembno, da se je ohranjala smer podjetja: *»Mislim, da sem bil kar jaz, ves čas, prvih par let, tisti, ki sem bil zadolžen za prodajo, za marketing, za vse. Ker mislim, da je bilo v prvi fazi izredno pomembno, da founder poskrbi za te ključne procese, zaradi tega, da lahko sploh usmerjaš, kam podjetje mora iti.«* Predznanja na področju marketinga ni imel, ampak je znanje pridobival s preizkušanjem, saj je začel *»čisto iz nule. Pač, bereš bloge poskušaš nekaj implementirati, vidiš, kje se zaletiš ...«*

Na področju marketinških aktivnosti je bil za njih na začetku najpomembnejši PR, predvsem sodelovanje v TV oddajah, kot je Prava ideja, kar je *»prineslo neverjetne rezultate«,* pa tudi članki v tiskanih medijih in prispevki na radiu. Pri tem so se osredotočali na dobre odnose z novinarji, s čimer so pridobili brezplačne objave: *»Poskušali smo tudi s kupovanjem, pač, da smo plačali za nek PR. Ampak je bilo zanimivo, da so bili rezultati vedno slabši. Tako da, vedno, ko smo mi poskrbeli, da smo prišli zraven po neki človeški plati in tako je bil rezultat vedno*

fenomenalen. /.../ Če nas je nekdo povabil, je bilo vedno bistveno bolj uspešno (o.p. kot plačane objave).« Osredotočali so se tudi na LinkedIn in Facebook, na e-mail marketing ter klicanje strank po telefonu. Zaradi več razpoložljivih finančnih sredstev zdaj uvajajo avtomatizacijo marketinških aktivnosti, »sales in marketing automation orodja, /.../ da pač zmešamo principe outbound in inbound marketinga. /.../ Tukaj gremo v profesionalna orodja, ki bodo stala nekaj tisoč evrov na mesec, in tudi v ljudi, ki bodo znali s temi orodji delati.« Kateri kanali so najboljši za njih, ugotavljajo z merjenjem učinkovitosti posameznih kanalov, zato so se le-ti spreminjali z razvojem podjetja: »Katere kanale uporabljamo mi, recimo merimo customer acquisition costs po posameznem kanalu. Tako da definitivno to konstantno optimiziramo pa gledamo, kje imamo največji izplen.« Marketing pa se je spreminjal tudi s širitvijo podjetja na tuje trge, saj »marketinška strategija v eni Skandinaviji ni ista kot marketinška strategija na eni Hrvaški ali pa v Sloveniji. Mislim, to so čisto druga kultura, drug način razmišljanja, druge stvari so pomembne, drugačen jezik je treba uporabiti in tako naprej.« Danes pa jim tržni segment predstavlja celotna populacija in se ne osredotočajo več na regijsko definirane značilnosti, ampak stranke segmentirajo po drugih skupnih lastnostih, na primer »kdo so marketing managerji, ki pri svojem delu uporabljajo MailChimp«.

Vloga inovativnosti je bila pomembnejša na začetku kot zdaj, saj je bila na začetku vezana na izdelek, zdaj pa ima pomen bolj kot potreba trga: »Na začetku smo štartali z inženirsko kulturo in smo to inovativnost imeli vezano na aplikacijo, ki jo bomo sprogramirali in tako naprej. Danes je pa to sekundarnega pomena, ker je najbolj pomembno, kaj lahko prodamo, znotraj tega našega speaca, oziroma trga, ki ga servisiramo, in temu primerno razvijamo inovativen pristop, know-how ali pa aplikacijo ali pa karkoli. Tako da inovativnost je danes osredotočena na prodajo. Prodaja je tista, ki definira, kaj je tisto, kar je inovativno.«

Kot že omenjeno, je podjetje letos julija prejelo tudi investicijo, ki je pomembno vplivala na marketing, ker je zaradi finančnega vložka omogočila večjo investicijo v marketing, saj je »marketing v osnovi drag špas /.../ pač tukaj si hitro na pet do deset tisoč evrih na mesec, kuriš denarja, plus strošek ljudi in vse ostalo, ker nekdo mora to delati. In to je drago.« Prav tako »investitorji zahtevajo, da grejo v profesionalne marketinške vode«, s tem namenom bodo zaposlili tudi marketinškega strokovnjaka (o.p. sogovornik je imel zaključni razgovor s kandidatom dogovorjen takoj po intervjuju). S podpisom pogodbe z investitorji in širjenjem podjetja, pa »marketing postaja vse bolj pomemben, ker nam predvsem bilda tisti trust, kljub temu, da smo mlado podjetje, da nam velike korporacije zaupajo dovolj, da so pripravljene z nami iti v posel.«

Start-up podjetjem na začetku podjetniške poti bi svetovali, da je »prodaja najbolj pomembna stvar«. Prav tako so izpostavili, da je umrljivost med start-up podjetji zelo visoka: »V moji generaciji, mislim, da je bilo 400, 500 podjetij in trije smo ostali živi«. Da preživiš, je pomembna vztrajnost, saj je proces učenja precej dolg: »...mi smo bili mogoče res pripravljeni požreti veliko problemov. In nismo puške vrgli v koruzo. /.../ ...moramo se učiti, ker je proces učenja tako nasilen in toliko časa traja, da ne moreš v enem letu, dveh letih narediti nič.« Na koncu so še enkrat izpostavili pomen prilagajanja aktivnosti značilnostim vsakega posameznega podjetja: »Mislim, da ima vsako podjetje, ko tako gledamo, neko svojo zgodbo, neka svoja pravila, neke svoje probleme in tako naprej, tako da težko dajem neke splošne nasvete.«

Ocena sledenja modelu

Glede na izsledke intervjuja se podjetje nahaja med 2. in 3. stopnjo razvoja marketinga v start-up podjetjih. Velik pomen namreč dajejo prodaji, vseeno pa se zavedajo pomena marketinga in vanj vlagajo tudi finančna sredstva, zaposlili bodo marketinškega strokovnjaka, definirali so marketinški proračun in podobno. Velik vpliv na profesionalizacijo marketinga je imela investicija, ki so jo prejeli v prejšnjem mesecu, saj investitorji zahtevajo profesionalno izvajanje marketinga, ki je zaradi finančnih sredstev zdaj tudi mogoče. V podjetju se prav tako zavedajo pomena grajenja dolgoročnih odnosov, kljub temu pa velik poudarek ostaja na področju prodaje. Pri tem je potrebno opozoriti, da celotno marketinško raziskovanje uvrščajo v oddelek prodaje in ne marketinga. Trenutno sta zanje značilni tako podjetniška usmerjenost, ki ji je z leti padel pomen, na pomenu pa pridobiva tudi marketinška usmerjenost. Predvidevam, da bo podjetje ravno zaradi investicije v kratkem napredovalo na stopnjo marketinga v MSP.

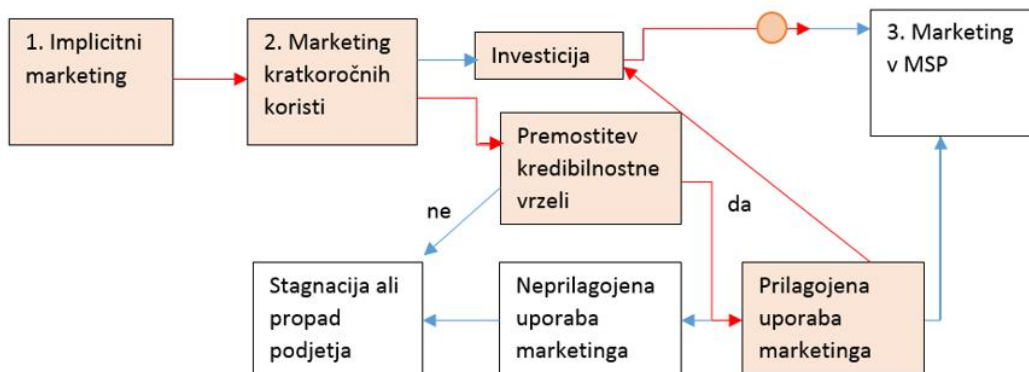
Ocenjujem, da je podjetje precej sledilo modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih. Posebnost tega podjetja je, da so začeli z drugačno idejo, kjer so se osredotočali na inovativnost samega izdelka, pri tem pa pozabili na marketing in prodajo. Pred dvema letoma so zato začeli s storitvijo, s katero se še vedno ukvarjajo. Najprej je bila zanje značilna podjetniška usmerjenost, poudarek so dajali aktivnostim, ki niso zahtevale finančnega vložka, pri čemer so se sproti učili, katere aktivnosti so zanje uspešne in katere ne.

Podjetje je na 2. stopnji modela razvoja marketinga samo z vidika prodajne usmerjenosti, ki ji dajejo velik pomen. Sicer so uspešno premostili kredibilnostno vrzel, saj je po njihovem mnenju marketing eden izmed stebrov podjetja. Pav tako so celo izpostavili pomen prilagojene uporabe marketinga glede na značilnosti podjetja. Marketing so med rastjo tudi sami spreminjali – predvsem glede na rezultate merjenja učinkovitosti posameznih kanalov za njihovo podjetje in

z vidika prilagoditve različnim trgom. Glede na to, da so investicijo prejeli šele pred enim mesecem, so se obema nevarnostma izognili še kot samostojno podjetje brez investicije. Pridobljena investicija pa je pomembna predvsem z vidika pogleda na marketing, saj investitorji omogočajo in zahtevajo profesionalni pristop k marketingu.

Spodaj je na modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih označeno, skozi katere stopnje je podjetje že šlo in kje se trenutno nahaja.

Slika 4.5: Sledenje modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih v podjetju Datafy.it.



4.6 Primerjava in ugotovitve

V nadaljevanju sem primerjala rezultate intervjujev glede na 6 ključnih sklopov: pomen marketinga za podjetje, izvajanje marketinških aktivnosti, vpliv managerja oz. lastnika na marketing, podjetniška in marketinška usmerjenost podjetja, zaznane nevarnosti, ocena sledenja modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih. Dodala sem še en sklop, kjer sem primerjala nasvete podjetij mladim start-up podjetjem in poudarke sogovornikov. Glede na primerjavo vseh petih intervjujev sem nato odgovorila na raziskovalno vprašanje in ovrednotila teze, ki sem si jih postavila na začetku.

4.6.1 Primerjava posameznih intervjujev

Intervjuje sem med seboj primerjala glede na strukturo vprašanj za intervjuje.

Pomen marketinga za podjetje

Z izjemo podjetja X, ki meni, da marketing za njihovo podjetje nima velikega pomena, se vsa ostala podjetja strinjajo, da je marketing pomemben za podjetje. Ta podjetja tudi vlagajo v marketing in ga prilagajajo svojim značilnostim; največkrat so marketing prilagajala skupaj z

rastjo in razvojem podjetja. Podjetje X v marketing vlaga malo, saj ga ne prepoznava kot pomembnega, prav tako ga pomanjkljivo prilagaja glede na svoje značilnosti.

Tabela 4.2: Pomen marketinga v izbranih podjetjih.

Pomen marketinga	Podjetje				
	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
Vlaganje v marketing	malo	da	da	da	da
Ocena pomena marketinga za podjetje	nima velikega pomena	ima pomen	ima pomen	velik pomen	velik pomen
Prilagajanje marketinga značilnostim podjetja	ne	da	da	da	da

Izvajanje marketinških aktivnosti

Na področju marketinških aktivnosti so vsa podjetja, razen podjetje X, izpostavila pomen izvajanja aktivnosti, ki so podjetju prilagojena, pomen in učinkovitost neplačanih aktivnosti (predvsem na področju PR objav) in nujnost avtentičnega, iskrenega in transparentnega komuniciranja s potrošniki in ostalimi deležniki. Podjetji Modri planet in LanguageSitter sta izpostavili tudi kvalitetne vsebine, D Labs pa pomen sistematičnega merjenja učinkov marketinških aktivnosti. Podjetje X na področju marketinških aktivnosti meni, da je potrebno izvajati samo tisto, kar je nujno. Vsa podjetja so izpostavila tudi velik pomen same prodaje, kar je razumljivo, saj jim prinaša finančna sredstva, ki so pogoj za preživetje oziroma za nadaljnjo rast podjetja.

Tabela 4.3: Primerjava glavnih poudarkov na področju marketinških aktivnosti izbranih podjetij.

Izpostavljeno na področju marketinških aktivnosti	Podjetje				
	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
	Izvajati samo tisto, kar	Brezplačne aktivnosti, avtentično,	Nevsiljivo, pomen brezplačnih	Iskreno, avtentično, transparentno	Pomen neplačanih objav,

	je nujno potrebno.	merjenje učinkov.	aktivnosti, kvalitetna vsebina.	, kvalitetna vsebina.	avtentično, prilagajanje različnim trgov.
--	--------------------	-------------------	---------------------------------	-----------------------	---

Podjetja so izpostavila predvsem pomen neplačanih PR objav, ki so jih vsa podjetja prepoznala kot pomembna za grajenje prepoznavnosti podjetja. Razen podjetij D Labs in LanguageSitter (ki sta obe izrazito storitveno naravnani), so podjetja izpostavila tudi pomen demonstracije pred strankami, kar je bilo pomembno predvsem na začetku delovanja podjetja. Podjetja večinoma izvajajo aktivnosti, ki so vezane na internet, kar je povezano z nižjimi stroški v primerjavi z ostalimi aktivnostmi. Klasičnih marketinških kanalov ne uporabljajo tri podjetja, pa tudi preostali dve podjetji nista navedli nobenega, vendar ne moremo zagotovo trditi, da jih ne uporabljata. V spodnji tabeli so navedene marketinške aktivnosti, ki so jih navedla podjetja. Pri tem se je potrebno zavedati, da lahko podjetja izvajajo tudi druge aktivnosti, a jih med intervjujem niso izpostavila.

Tabela 4.4: Primerjava marketinških aktivnosti, ki jih izvajajo izbrana podjetja.

Marketinške aktivnosti, ki so jih navedla podjetja	Podjetje				
	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
Direktna prodaja/demonstracija pred ključnimi strankami/klicanje strank	x		x		x
Udeležba na sejnih	x		x		
AdWords	x		x	x	
Pošiljanje e-mailov	x				x
PR (neplačane objave)	x	x	x	x	x
PR (plačane objave in prispevki)				x	
WOM/priporočila		x		x	
Mreženje		x		x	
Spletna stran	x	x	x	x	x
Aktivnosti, vezane na vsebino (izobraževanja, blogi, ipd.)		x	x	x	
Plačano spletno oglaševanje				x	
Organizacija dogodkov		x			
Družbena omrežja		x	x	x	x
Interne marketinške aktivnosti (za zaposlene, distributerje, za potencialne zaposlene)		x	x		
Uporaba klasičnih marketinških kanalov	ne	ne	Niso navedli.	ne	Niso navedli.

Vpliv managerja oziroma lastnika na marketing

V vseh podjetjih, razen v podjetju X, so na začetku marketing izvajali ustanovitelji podjetja, ki (razen v podjetju D Labs) niso imeli predznanja na področju marketinga. Vpliv lastnika podjetja na marketing prepoznavajo vsa podjetja. Spet z izjemo podjetja X so vsa podjetja prejela investicijo, ki je imela vpliv na podjetje tako s finančnega vidika (omogočila je širjenje marketinških aktivnosti, zaposlitev marketinškega strokovnjaka) kot tudi z vsebinskega vidika (investitor je hkrati tudi mentor ali pa je zahteval širitev znanja na področju marketinga). Vpliva investicije na marketing ni bilo v podjetju D Labs, vendar je potrebno izpostaviti, da je šlo za netipično investicijo. V njihovem primeru so podjetje odkupili zaposleni. V podjetju je ostal tudi eden izmed prejšnjih lastnikov, kljub višjemu ovrednotenju podjetja.

Tabela 4.5: Vpliv managerja oziroma lastnika na marketing v izbranih podjetjih.

Vpliv managerja oz. lastnika na marketing	Podjetje				
	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
Kdo je na začetku izvajal marketing	zaposlen	ustanovitelj a	ustanovitelj	ustanovitelj a	ustanovitelj
Predznanje odgovornega za marketing	da	da	ne	ne	ne
Vpliv lastnika na marketing	da	da	da	da	da
Prejem investicije	ne	da	da	da	da
Vpliv investicije na marketing	ne	ne	da (finančno - več aktivnosti, zaposlitev strokovnjaka in vsebinsko - predavanja v sklopu programa prejema investicije)	da (finančno - vpliv na aktivnosti, vsebinsko - nadgradnja storitve, nasveti na področju marketinga)	da (finančno-zaposlitev strokovnjaka za marketing, vpliv na aktivnosti in vsebinsko - investitor zahteva profesionalni marketing)

Podjetniška in marketinška usmerjenost

Na samem začetku delovanja podjetja je bila za vsa podjetja značilna podjetniška usmerjenost, inovativnost pa je imela za podjetja izreden pomen, ne glede na to, ali je šlo za inovativnost na ravni izdelka ali procesa. Z rastjo podjetja je v vseh podjetjih, razen v podjetju X, na pomenu začela pridobivati marketinška usmerjenost. Pri tem je v podjetjih D Labs in Datafy.it inovativnost v prvotni obliki izgubila na pomenu za podjetje, še vedno pa je pomembno, da so podjetja inovativna za svoje naročnike.

Podjetje X ni razvilo marketinške usmerjenosti, so jo razvila vsa ostala podjetja. Sicer nobeno podjetje nima marketinškega oddelka, večinoma kot razlog navajajo, da so premajhna. Kljub temu imajo zaposlenega marketinškega strokovnjaka oz. je jasno, kdo od zaposlenih se ukvarja z marketingom (v dveh podjetjih se ta oseba ne ukvarja zgolj z marketingom). Vsa ta podjetja imajo tudi zapisan marketinški načrt, ki ga sproti prilagajajo, razen podjetje D Labs, ki je ravnokar v fazi priprave pisanega zapisanega marketinškega načrta in trenutno razpolaga z delovno verzijo. Na področju marketinškega raziskovanja so podjetja manj aktivna, vendar si želijo tudi na tem področju napredovati. Zbiranje informacij potrošnikov je značilno za vsa podjetja, tudi za podjetje X.

Tabela 4.6: Podjetniška in marketinška usmerjenost izbranih podjetij.

Podjetniška in marketinška usmerjenost	Podjetje				
	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
Pomen inovativnosti včasih	velik	velik	velik	velik	velik
Pomen inovativnosti danes	velik	manjši kot na začetku	velik	velik	manjši kot na začetku
Zaposlen strokovnjak za marketing	ne samo za to funkcijo	da	da	ne samo s to funkcijo	ne v času intervjuja (v fazi razgovorov)
Marketinški oddelek	ne	ne	ne	ne	ne
Zapisan marketinški načrt	ne	ne, samo osnutek (je v pripravi)	da	da	da
Marketinško raziskovanje	osnovno, nesistematično	da	malo, želja po več	malo, želja po več	da
Zbiranje povratnih informacij s strani potrošnikov	da	da	da	da	da

Zaznane nevarnosti na področju marketinga

Kot glavno omejitev na področju marketinga vsa podjetja prepoznavajo omejenost finančnih virov, kar je bilo posebej izrazito na začetku njihove podjetniške poti. Na področju marketinga pa so prepoznali tudi nekatere pasti, in sicer je podjetje X izpostavilo vpliv lastnika (v tem primeru lastnik ne želi zapisanega marketinškega načrta, med tem ko je to želja odgovornega za marketing), ostala podjetja pa so izpostavila še izvajanje aktivnosti, ki niso prilagojena podjetju in slepo sledenje teoriji na področju marketinga.

Tabela 4.7: Omejitve in zaznane nevarnosti na področju marketinga s strani izbranih podjetij.

	Podjetje				
Omejitve in zaznane nevarnosti	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
Zaznane omejitve marketinga	finančna sredstva	ni posebej izpostavljen o	finančna sredstva	finančna sredstva	finančna sredstva
Prepoznane pasti	vpliv lastnika	izvajanje marketinga brez oprijemljivih podatkov	strogo sledenje teoriji	izvajanje podjetju neprilagojenih aktivnosti	sledenje samo teoriji, izvajanje podjetju neprilagojenih aktivnosti

Nasveti start-up podjetjem na začetku poslovne poti in poudarki sogovornikov

V spodnji tabeli so zbrani tudi nasveti in glavni poudarki sogovornikov na področju marketinga. Sogovorniki so med intervjujem izpostavili, da je pomembno ukvarjanje z različnimi internimi i javnostmi (zaposlenimi, distributerji, partnerji), zanimivo pa so izpostavili tudi pomen osebnostnih značilnosti tistih, ki se ukvarjajo z marketingom, saj so se v njihovih primerih izkazala pomembnejša kot teoretično znanje. Nasveti in poudarki sogovornikov so zbrani v spodnji tabeli.

Tabela 4.8: Nasveti in poudarki sogovornikov iz izbranih podjetij s področja marketinga

	Podjetje				
Nasveti in drugo	X	D Labs	Modri planet	LanguageSitter	Datafy.it
Nasveti za mlada start-up podjetja	Delati s svojo glavo, ne samo slediti nasvetom.	Testiranje trga s čim manj dodelanim produktom.	Fokusirano delaj na svoji ideji in bodi najboljši na svojem področju.	Pazljiva izbira poslovnih partnerjev, testirati, kaj deluje.	Pomembno je vztrajati in upoštevati, da proces učenja traja več let.
Drugo	Slovenija ne vzpodbuja dovolj inovativnih start-upov.	Nujnost merjenja učinkov marketinga in pomen osebnostnih značilnosti odgovornih oseb, pomen zaposlenih in marketing za potencialne zaposlene.	Teoretično znanje se je velikokrat izkazalo kot neuporabno, pomen osebnostnih značilnosti, interni marketing z distributerji.	Pomen zaposlenih in priporočila s strank.	Pomen marketinga za vzpostavljanje zaupanja s strankami, pomen prodajnih aktivnosti na B2B trgu.

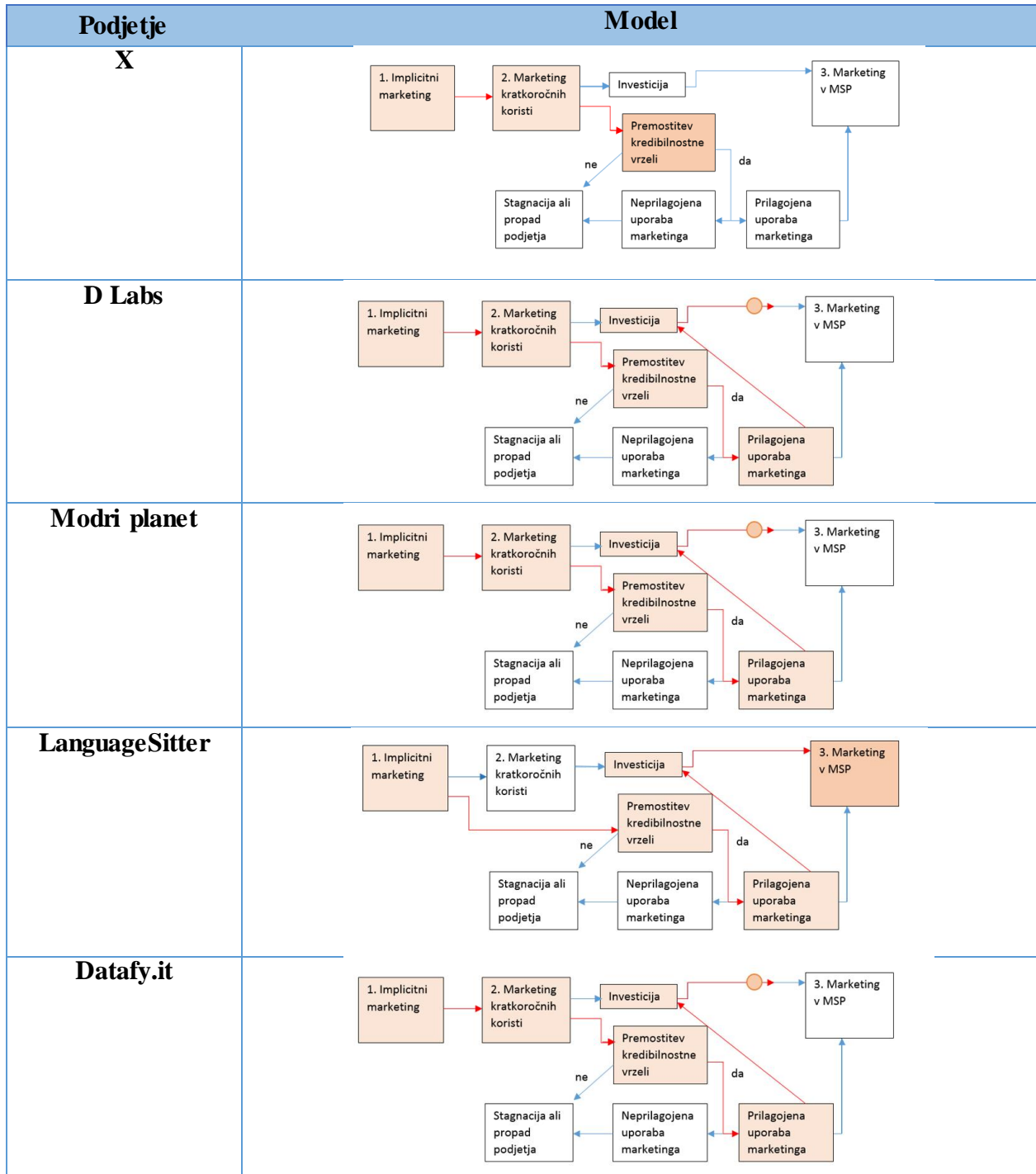
Ocena sledenja modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih

Pri analizi posameznih intervjujev sem za vsako podjetje ocenila tudi sledenje modelu razvoja marketinga. Izstopalo je podjetje X, ki se nahaja med 1. in 2. stopnjo modela na področju kredibilnosti vzeli, saj marketingu ne daje zadostnega pomena.

Vsa ostala podjetja se nahajajo ali tik pred 3. stopnjo oziroma podjetje LanguageSitter se nahaja na 3. stopnji razvoja marketinga. Predvidevam, da bo tudi podjetje Datafy.it v zelo kratkem času popolnoma prešlo na 3. stopnjo, saj je pred enim mesecem prejelo večjo investicijo. Podjetja D Labs, Modri planet in Datafy.it se na podlagi analize intervjuja nahajajo na istih stopnjah oziroma so ključnim značilnostim modela sledila po istih korakih. Podjetja sicer niso strogo sledila modelu razvoja marketinga v start-up podjetjih, na primer: v podjetju Datafy.it je še vedno poudarjajo prodajno usmerjenost, ki je sicer značilna za 2. stopnjo modela; podjetje D Labs poudarja WOM in priporočila, ki so sicer značilna za 1. stopnjo, in podobno. Kljub manjšim izjemam so bile pri vseh podjetjih opazne številne značilnosti določenih stopenj. Izpostavila bi podjetje LanguageSitter, ki je preskočilo 2. stopnjo, imenovano marketing

kratkoročnih koristi. Predvidevam, da je vzrok v investiciji, ki so jo prejeli zelo hitro po ustanovitvi.

Tabela 4.9: Primerjava modelov razvoja marketinga v izbranih podjetjih.



4.6.2 Ugotovitve

Na podlagi rezultatov izvedenih intervjujev in primerjave bi najprej izpostavila podjetje X, ki je izstopalo s svojimi rezultati skoraj na vseh področjih. Predvidevam, da sem podjetje napačno ocenila kot uspešno oziroma uveljavljeno, saj v primerjavi z ostalimi precej zaostaja na različnih področjih. V nadaljevanju ga bom zato izključila pri odgovoru na raziskovalno vprašanje in ovrednotenju posameznih tez.

Zanimalo me je, kakšne so bile značilnosti marketinga v start-up podjetjih, ki so se uspešno razvila v uveljavljena podjetja. Glede na rezultate intervjujev se je izkazalo, da se je marketing razvijal skupaj z razvojem podjetja v vseh proučevanih podjetjih. Vsa podjetja se zavedajo svojega pomena, marketinške aktivnosti pa prilagajajo svojim značilnostim. Vse podjetja tudi stremijo k nadaljnjemu razvoju marketinga in se zavedajo področij, ki jih lahko še izboljšajo.

Teza 1: Podjetja, ki so bila start-up podjetja in so danes uveljavljena, so v prvih 5 letih delovanja podobno razumela marketing in izvajala podobne marketinške aktivnosti.

Vsa štiri obravnavana podjetja (D Labs, Modri planet, LanguageSitter in Datafy.it) marketing ocenjujejo kot pomemben za njihovo podjetje. Čeprav na določenih področjih niso na istih stopnjah, se zavedajo področij, ki jih je potrebno izboljšati (na primer boljše razvito marketinško raziskovanje) in stremijo k profesionalizaciji in sistematizaciji marketinga. Pri vseh je opazno tudi zavedanje grajenja in ohranjanja kvalitetnih odnosov z vsemi deležniki in osredotočenost na dolgoročne cilje, vezane na razvoj podjetja.

Tudi na področju marketinških aktivnosti so podjetja na začetku delovanja izvajala podobne marketinške aktivnosti; predvsem tiste, ki niso zahtevale finančnega vložka, nato pa so jih nadgrajevala skupaj z rastjo podjetja. Pri tem so ohranjala tiste aktivnosti, ki so se za njihovo podjetje izkazale kot učinkovite. Na področju prepoznavnosti so izpostavila neplačane PR objave. Klasičnih marketinških aktivnosti, kot je oglaševanje na televizijskih in radijskih postajah, zunanje oglaševanje in podobno podjetja ne izvajajo, saj jih ocenjujejo kot neučinkovite za njihovo podjetje.

Teza 2: Podjetja, ki so bila start-up podjetja in so danes uveljavljena, so v prvih 5 letih sledila stopnjam razvojnega modela marketinga v start-up podjetjih.

Skoraj vsa podjetja so v določeni meri sledila razvojnim stopnjam modela razvoja marketinga, vendar je potrebno poudariti, da je vsako podjetje modelu sledilo nekoliko drugače. Na primer

podjetje LanguageSitter je preskočilo 2. stopnjo modela, podjetje Datafy.it pa še vedno močno poudarja prodajno usmerjenost (ki je značilna za 2. stopnjo modela), čeprav ima vse ostale značilnosti 3. stopnje modela. Podjetja modelu torej niso sledila popolnoma, saj na določeni stopnji zanje niso bile značilne vse lastnosti določene stopnje ali pa so na določeni stopnji še vedno izvajali aktivnost, ki je značilna za predhodno stopnjo.

Teza 3: Za podjetja, ki so bila start-up podjetja in so danes uveljavljena, sta značilni tako marketinška kot podjetniška usmerjenost.

Na podlagi rezultatov intervjujev se je izkazalo, da je bila za vsa podjetja v začetku značilna predvsem podjetniška, nato pa se je počasi začela razvijati tudi marketinška usmerjenost. Ta je, skupaj s podjetniško, zdaj značilna za vsa obravnavana podjetja. To se sklada tudi s trditvijo Tzokasa in drugih (2001), ki poudarjajo, da imajo podjetja z obema usmerjenostma večje možnosti za uspeh.

4.7 Omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskovanje

Opozoriti želim tudi na dve pomanjkljivosti, ki sem ju zaznala med raziskovalnim procesom. V nadaljnjem raziskovanju je zaradi bolj primerljivih rezultatov smiselno jasneje definirati uspešno in uveljavljeno podjetje in upoštevati tudi vpliv panoge.

Izkazalo se je, da bi bilo potrebno jasno definirati, kaj pomeni uspešno in uveljavljeno podjetje. Glede na rezultate intervjujev je izrazito izstopalo podjetje X, ki je v primerjavi z drugimi podjetji zaostajalo na številnih področjih razvoja marketinga. Glede na analizo intervjuja sem ga napačno umestila med uspešna podjetja. Uspešnost oziroma uveljavljenost podjetja je v izogib takšnim napakam potrebno bolj natančno definirati; na primer s številom zaposlenih, letnim prihodkom od prodaje ipd.

Izpostaviti je potrebno tudi vpliv panoge in obliko podjetja (storitveno ali izdelčno). Glede na rezultate lahko sklepamo, da na razvoj podjetja (in posledično marketinga) vpliva tudi panoga, znotraj katere podjetje deluje. V tej raziskavi so se obravnavala tako visokotehnoška podjetja, ki temeljijo na izdelku – oprijemljivem in na programski opremi - ter storitvena podjetja, katerih glavna aktivnost je svetovanje oz. izobraževanje, ne glede na panogo. V prihodnje bi se bilo smiselno osredotočiti zgolj na eno skupino podjetij, saj je tako primerjava podjetij lažja.

5 SKLEP

Start-up podjetja pomembno vplivajo na gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest, a je zanje značilna tudi visoka umrljivost. Marketing je eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja, zato je pomembno zavedanje, kako poteka razvoj marketinga v tistih start-up podjetjih, ki so zdaj uspešna in nadaljujejo s svojim razvojem.

Rezultati intervjujev so pokazali, da je takšnim podjetjem skupno podobno razumevanje marketinga. Marketing v obravnavanih podjetjih se je namreč razvijal skupaj z razvojem podjetja, na kar opozarjajo tudi avtorji Carson (1985) in Carson in Cromie (1969). Na začetku delovanja je največjo omejitev marketinga predstavljala omejitev finančnih virov, kar je tudi po mnenju Carsona (1985) in Parrota in drugih (2010) ena izmed glavnih omejitev marketinga v malih podjetjih.

Podjetja se zavedajo pomena marketinga za uspešnost podjetja. Zavedajo se pomena grajenja odnosov s potrošniki in ostalimi deležniki, stremijo k bolj formalnemu, strukturiranemu in sistematičnemu marketinškemu raziskovanju. Pri tem ostajajo na realnih tleh, saj se zavedajo področij marketinga, ki jih lahko še izboljšajo in tudi delujejo v smeri izboljšav. Podjetja marketing uporabljajo prilagojeno svojim značilnostim, zato so ga med razvojem tudi prilagajala. To je izredno pomembno, saj po mnenju Carsona (1993) v primeru neprilagojene in posplošene uporabe marketinga pride do zapostavljanja marketinga, ki je napačno zaznan kot nekoristen oziroma nepomemben.

Na področju marketinških aktivnosti so podjetja izvajala podobne aktivnosti, kot jih malim podjetjem pripisujejo Resnic in drugi (2011), ki izpostavljajo pomen mreženja, WOM. Prav tako so izvajala aktivnosti, ki so vezane na internet (družbena omrežja, spletna stran ipd.), ki jih kot pomembne za komunikacijo z eksternimi deležniki prepoznava tudi Bocconcelli in drugi (2016). Podjetja so izpostavila pomen avtentičnosti in transparentnosti pri komuniciranju s potrošniki, kar je tudi temelj za grajenje dolgoročnih odnosov. Na področju grajenja prepoznavnosti so se kot najboljša aktivnost izkazale neplačane PR objave.

Carson (1985) kot eno izmed omejitev marketinga v malih podjetjih navaja tudi omejenost strokovnosti na področju marketinga s strani managerja oz. lastnika, ki ima pomemben vpliv na marketing, kar ugotavljajo tudi intervjuvanci. V raziskavi pa se je izkazalo, da omejenost lastnikove strokovnosti na področju marketinga ni pomembno vplivala na proučevana podjetja, saj večina odgovornih za marketing ni imela predznanja s tega področja. Podjetja so izpostavila osebne značilnosti, ki so po njihovem mnenju pomembno vplivale na to, kako se je

marketing izvajal. Velik pomen osebnostnih značilnosti lastnika na marketinško načrtovanje sta zaznala tudi Carson in Cromie (1969). Z ustreznimi osebnostnimi značilnosti lastnikov so proučevana podjetja presegla omejenost na področju svoje strokovnosti. Zanimivo bi bilo na večjem vzorcu raziskati, kateri atribut pomembneje vpliva na razvoj marketinga v podjetjih – omejenost znanja ali osebnostne značilnosti.

Na povezanost podjetniške in marketinške usmerjenosti opozarjajo Tzokas in drugi (2001), ki so v svoji raziskavi ugotovili, da imajo podjetja z razvitima obema usmerjenostma večje možnosti za uspeh. To je potrdila tudi raziskava, saj imajo vsa podjetja razviti obe usmerjenosti. Podjetniška usmerjenost je bila najpomembnejša po ustanovitvi, kar je bilo pričakovano, glede na to da sem proučevala inovativna podjetja, ki delujejo v negotovem okolju. Razvoju podjetja je nato sledil tudi vedno večji pomen marketinške usmerjenosti.

Vsa podjetja so prejela tudi investicijo, za katero se je, z izjemo (netipične) investicije pri podjetju D Labs, izkazalo, da je pomembno vplivala na marketing v podjetju. Z njo je namreč podjetje prejelo finančna sredstva, ki so jih lahko namenili marketingu in/ali zaposlili marketinškega strokovnjaka ter pridobili dodatno strokovno znanje na področju marketinga.

Model razvoja marketinga v start-up podjetjih se je izkazal za dobro zastavljenega, saj so v večini primerov podjetja imela izražene značilnosti posamezne stopnje modela in so stopnjam modela tudi sledila. Kljub temu pa so nekatere značilnosti predhodnih stopenj ostale ob prehodu na drugo stopnjo (kot v primeru podjetja Datafy.it) ali pa je podjetje stopnjo v celoti preskočilo (kot podjetje LanguageSitter). Prav tako se prehodi iz ene stopnje na drugo ne dogajajo naenkrat, ampak so bolj kontinuirani; najprej se spremenijo ene značilnosti, sledijo druge. Vsako podjetje je zato potrebno obravnavati kot individualno entiteto, s specifičnimi značilnostmi. Zato ne moremo pričakovati, da bodo vsa podjetja strogo sledila modelu. Model se je tako izkazal kot primeren za razlago razvoja marketinga v obravnavanih podjetjih, vendar pa ne prikazuje jasno vseh posebnosti pri razvoju marketinga v posameznem podjetju.

Ne nazadnje bi izpostavila tudi pomen znanja na področju marketinga v malih podjetjih, predvsem zaradi številčnosti start-up podjetij in njihovega pomena za gospodarstvo, ki smo ga poudarili že na začetku. Nekateri intervjuvanci so izpostavili, da se je teoretično znanje na področju marketinga izkazalo kot neuporabno. Predvidevam, da je težava v tem, ker se izobraževalni sistem na področju marketinga naslanja predvsem na klasični marketing, ki ga izvajajo velika podjetja. Smiselno bi bilo, da se v kurikulum na področju marketinga vključijo tudi predmeti, ki obravnavajo marketing v malih podjetjih, saj je le-teh vedno več. Podobno sta

ugotovila tudi Cheng in Resnic, ki sta izvedla raziskavo v Veliki Britaniji in ugotovila, da podjetniki v MSP diplomirancev ne vidijo kot dovolj izkušenih in opažajo, da jim primanjkuje znanja (Cheng in drugi 2016). Zato menim, da bi bilo smiselno izboljšati oz. dopolniti učni načrt na univerzah na področju marketinga, da bo prilagojen ne le velikim podjetjem, pač pa tudi marketingu v malih podjetjih.

6 LITERATURA

1. Aulet, Bill in Fiona Murray. 2013. *A TALE OF TWO ENTREPRENEURS: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation.
2. Bocconcelli, Roberta, Marco Cioppi, Fulvio Fortezza, Barbara Francioni, Alessandro Pagano, Elisabetta Savelli in Simone Splendiani. 2016. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews* 00: 1–28.
3. Boyce, Carolyn in Palena Neale. 2006. *Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Watertown: Pathfinder International.
4. Carson, David. 1993. A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management* 9 (2): 189–204.
5. Carson, David J. 1985. The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing* 19 (5): 7–16.
6. Carson, David in Stanley Cromie. 1989. Marketing planning in small enterprises: A model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management* 1 (5): 33–49.
7. Charlene, Li. 2007. Social technographics. *Forrester Research Paper*. Dostopno prek: http://miami.lgrace.com/documents/Li_Web_Demographics.pdf (17. februar 2017).
8. Cheng, Ranis, Fernando Lourenço in Sheilagh Resnick. 2016. Educating graduates for marketing in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 23 (2): 495–513.
9. Coviello, Nicole E., Roderick J. Brodie in Hugh J. Munro. 2000. An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing* 15 (5-6): 523–545.

10. Covin, Jeffrey G. in Denis P. Slevin 1988. The influence of organizational structure on the utility of entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25 (3): 217–34.
11. Covin, Jeffrey G. in Denis P Slevin. 1998. Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research* 9 (2): 207–237.
12. Drucker, Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
13. Gilmore, Audrey, David Carson in Kent Grant. 2001. SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 6–11.
14. Gilmore, Audrey. 2011. Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 13 (2): 137–145.
15. Gross Nicole, David Carson in Rosalind Jones. 2014. Beyond rhetoric: re-thinking entrepreneurial marketing from a practice perspective. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 16: 105–127.
16. Grönroos, Christian. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 19 (2): 99–113.
17. Grönroos, Christian. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3): 317–333.
18. Harris, Lisa in Alan Rae. 2009. Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy* 30 (5): 24–31.
19. Hill, Jimmy. 2001. A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 7 (5): 171–204.

20. Hill, Jimmy in Pauric McGowan. 1999. A qualitative approach to developing small firm marketing planning competencies. *Qualitative Market Research: An International Journal* 2 (3): 167–175.
21. Hill Jimmy in Len Tiu Wright. 2000. Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach. *Journal of Enterprise Culture* 8: 23–46.
22. Hills Gerald E., Claes M. Hultman in Morgan P. Miles. 2008. The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management* 46: 99–112.
23. Hogarth-Scott, Sandra Kathryn Watson in Nicholas Wilson. 1996. Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning* 14 (1): 6–18.
24. Jaklič, Marko in drugi. 2014. *Start:up manifest: Slovenija, pripravljena na prihodnost 2014-2020+*. Dostopno prek: http://www.startup.si/doc/Start-up-Manifest_SI.pdf (20. september 2016).
25. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Kaplan, Andreas M. in Michael Haenlein. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53 (1): 59–68.
27. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja – 11. izdaja*. Ljubljana: GV založba.
28. Lin, Carol Yeb-Yun. 1998. Success factors of small-and-medium- sized enterprises in Taiwan: an analysis cases. *Journal of Small Business Management* 36 (4): 43–57.
29. Litan, Robert E. in Dane Stangler. 2009. *Firm Formation and Economic Growth: Where Will the Jobs Come From?* Kansas City, Missouri: Ewing Marion Kauffman Foundation.

30. Marcati, Alberto, Gianluigi Guido in Alessandro M. Peluso. 2010. What is marketing for SME entrepreneurs? The need to market the marketing approach. *Journal of Marketing Trends I*: 67–74.
31. Miles Morgan P. in Danny R. Arnold. 1991. The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship theory and practice*: 49–65.
32. Močnik, Dijana in Matej Rus. 2016. *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema: Slovenski podjetniški observatorij 2015*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Morris, H. Michael in Gordon W. Paul. 1987. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing* 2 (3): 247–259.
34. O’Cass, Aron in Liem Viet Ngo. 2011. Winning through innovation and marketing: lessons from Australia and Vietnam. *Industrial Marketing Management* 40: 1319–1329.
35. O'Donnell, Aodheen. 2011. Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (4): 781–805.
36. O'Dwyer, Michele, Audrey Gilmore in David Carson. 2009. Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing* 43 (1/2): 46–61.
37. Parrott, Guy, Muhammad Azam Roomi in David Holliman Holliman. 2010. An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17(2):184–203.
38. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

39. Reijonen, Helen. 2010. Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17 (2): 279–293.
40. Resnick, Sheilagh, Ranis Cheng in drugi. 2011. Aligning teaching and practice: a study of SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 13: 37–46.
41. Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovators. 5th edition*. New York: The Free Press.
42. Simpson, Mike, Jo Padmore, Nick Taylor in Jane Frecknall-Hughes. 2006. Marketing in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 12 (6): 361–87.
43. Siu Wai-Sum in David A. Kirby. 1998. Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing* 32 (1/2): 40–60.
44. Slovenski podjetniški sklad. 2016 a. *Javni razpis P2*. Dostopno prek: <http://www.podjetniskisklad.si/images/razpisi/2016/p22016javnirazpis.pdf> (21. september 2016).
45. --- 2016 b. *Javni razpis SK75*. Dostopno prek: <http://www.podjetniskisklad.si/images/razpisi/SK75javnirazpis.pdf> (21. september 2016).
46. --- 2016 c. *Produkti Sklada - program mladi - podjetja mlajša od 5 let*. Dostopno prek: <http://www.podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/program-mladi> (20. september 2016)
47. Start:up Slovenija. 2016. *Pogoji sodelovanja v tekmovanju Start:up leta*. Dostopno prek: <http://www.startup.si/sl-si/programi/tekmovanje-startup-leta/pogoji-sodelovanja> (21. september 2016).
48. Stokes, David. 2000. Putting entrepreneurship into marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship* 2 (1): 1–16.

49. Sullivan Mort, Gillian in Jay Weerawardena. 2006. Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review* 23: 549–572.
50. Tzokas, Nikolaos, Sara Carter in Kriazopoulos Panagiotis. 2001. Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies* 2 (1): 19–33.
51. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. 2012. *Terminologiče: Zagonsko podjetje*. Dostopno prek: <http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/zagonsko-podjetje#v> (17. september 2016).
52. Zubin, Sethna, Rosalind Jones in Paul Harrigan. 2013. *Entrepreneurial Marketing: Global Perspectives*. Združeno kraljestvo: Bingley, Emerald Group Publishing Limited.
53. Walsh, Michael F. in John Lipinski. 2009. The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16 (4): 569–585.

PRILOGE

Priloga A: Struktura intervjuja

1. Kratka predstavitev podjetja

- Oblika podjetja
- Leto ustanovitve podjetja
- Industrijski sektor oz. panoga
- Število zaposlenih ob ustanovitvi podjetja in trenutno število zaposlenih
- Letni prihodki
- Vaša funkcija v podjetju

2. Pomen marketinga

- a) Kaj je bil prvi cilj, ki ste ga želeli doseči ob ustanovitvi podjetja? Kateri in kdaj so mu sledili? (Podporno vprašanje: npr. prepoznavnost podjetja, prodaja, rast, ipd.)
- b) Kolikšen del časa in finančnega vložka ste po vaši oceni namenili marketingu v začetku delovanja? Koliko pa ga namenjate zdaj? Se spomnite kdaj oz. zakaj je prišlo do spremembe?
- c) Še se spomnite, kako je bilo na začetku vaše poti k uspehu? Če primerjate marketinške aktivnosti nekoč in danes, kako bi opisali razlike? Kako so bile marketinške aktivnosti organizirane in načrtovane? Kdaj/zakaj je prišlo do spremembe?
- d) Kakšna je vaša ocena doprinosa marketinga k vaši uspešnosti? Zakaj? Se spomnite, kdaj ste kot podjetje prvič resneje razmišljali o pomenu marketinga v podjetju?
- e) Bi lahko rekli, da se je marketing spreminjal z rastjo vašega podjetja? Opišite kako.

3. Izvajanje marketinških aktivnosti

- a) Se spomnite, katere marketinške aktivnosti ste izvajali čisto na začetku in katere ste začeli uvajati naknadno? Katere bi izpostavili kot najbolj pomembne in katere kot manj pomembne? Zakaj? Jih lahko podrobneje opišete?
- b) Ste v katerem obdobju največ truda vlagali v prodajo? Kdaj in zakaj? Lahko navedete primer?
- c) Danes veljate za uveljavljeno in prepoznavno podjetje. Ali lahko opišete, kako ste skozi čas gradili svojo prepoznavnost? Kdaj in kako ste začeli?

4. Vpliv managerja oz. lastnika

- a) Kdo v začetni ekipi je bil zadolžen za marketing? Kako bi ocenili njegovo takratno predznanje na področju marketinga?

- b) Kolikšen je bil po vašem mnenju vpliv managerja oz. lastnika podjetja na marketing v začetku in kako se je ta vpliv spreminjal do danes?
- c) Ali ste pridobili kakšno zunanjo investicijo? Ste opazili kakšen vpliv investicije tudi na področju marketinga?

5. Marketinška nasproti podjetniški usmerjenosti

- a) Se spomnite, kdaj ste prvič zaposlili marketinškega strokovnjaka (interno ali eksterno) in kdaj ste uvedli marketinški oddelek?
- b) Se spomnite, kdaj ste prvič pripravili marketinški načrt in ga tudi zapisali?
- c) Na kak način ste izvajali marketinško raziskovanje na začetku delovanja in kako ga izvajate zdaj? Kdaj/zakaj je prišlo do spremembe?
- d) Se spomnite, kako ste pridobivali povratne informacije s strani potrošnikov na začetku in kako jih zbirate zdaj? Kako bi opisali spremembo zbiranja povratnih informacij z njihove strani skozi čas?
- e) Kaj pa pomen inovativnost in R&R? Bi lahko ocenili, kakšen pomen so imele za vas na začetku delovanja in kolikšnega imajo danes?
- f) Kako bi ocenili stopnjo inovativnosti v vašem podjetju ob ustanovitvi in zdaj? Bi rekli, da na trgu delujete drzno in da ste pobudnik pri uvajanju novosti? Kdaj/zakaj je prišlo do spremembe?

6. Zaznane nevarnosti oz. pasti

- a) Ste marketing med tem ko ste se razvijali prilagajali glede na značilnosti vašega podjetja? Kako?
- b) Kaj bi na področju marketinga svetovali start-up podjetjem, ki so šele na začetku svoje podjetniške poti? Na kaj morajo biti še posebej pazljivi?
- c) Je še karkoli na področju marketinga v vašem podjetju, kar bi želeli izpostaviti ali dodati? Je še kakšen pomemben vidik, o katerem še nisva govorila?

Priloga B: Transkripti intervjujev

Priloga B.1: Transkript intervjuja s podjetjem X

Kratka predstavitev podjetja

- Oblika podjetja: d.o.o.
- Leto ustanovitve podjetja: 2011
- Industrijski sektor oz. panoga: tehnični sektor
- Število zaposlenih ob ustanovitvi podjetja in trenutno število zaposlenih: 2 ob ustanovitvi, 4 trenutno
- Letni prihodki: okoli 200.000 eur
- Vaša funkcija v podjetju: direktor

Kaj je bil prvi cilj, ki ste ga želeli doseči ob ustanovitvi podjetja?

Po ustanovitvi podjetja je bil naš prvi cilj videti, kaj se bo zgodilo, stržiti idejo in videti, če bi kupci imeli naš izdelek, hkrati pa ugotoviti, kakšne so težave z izdelkom v realnem okolju. Torej predvsem tehnični vidik našega izdelka. Najpomembnejša je prva prodaja izdelka, da vidiš kaj je, kaj ni.

Kolikšen del časa in finančnega vložka ste po vaši oceni namenili marketingu v začetku delovanja? Koliko pa ga namenjate zdaj?

V začetku nismo toliko gledali na marketing, bolj je bilo pomembno, da kupec vidi izdelek in se odloči. Zato so za nas ključni sejmi, še vedno so. Sicer pa sami skrbimo za prodajo, marketing je večinoma preko interneta, adwords, mailingi in podobno. Okvirno smo določili budget, ampak se ni obneslo, ker nimamo steady prihodka, zato se prilagajamo budgetu in delamo precej konzervativno; samo kar je nujno in ko je nujno. Za nas je specifični sejmski dogodek v Frankfurtu, na katerega takrat skoncentriramo marketinške materiale, naredimo enoten dizajn. Na primer brošure, razstavno mesto... Material, ki ostane, imamo potem še za prihodnje aktivnosti. Vse pa sami produciramo.

Omenili ste že nekatere marketinške aktivnosti. Katere so najpomembnejše za vas? Če primerjate marketinške aktivnosti nekoč in danes, kako bi opisali razlike?

Za nas so najpomembnejši sejmi, internet, delno mailing, na nekaterih trgih pa poskušamo s klasičnim pristopom, direktno z osebno prodajo z demonstracijo. Aktivnosti so vedno bile vezane na finančna sredstva, marketing je na splošno zelo omejen na finančna sredstva. Poskušali smo tudi s pisnim planom, a ni funkcioniral.

Kakšna je vaša ocena doprinosa marketinga k vaši uspešnosti?

Po lastni oceni bi rekel posebne validirane korelacije med marketingom in prodajo. Brez marketinga ne gre, mu pa težko damo veliko vrednost za nas. Na primer ko smo povečali Adwords za 4 do 5-krat, ni bilo bistvene razlike. Pri nas zaradi marketinga ni več prodaje. Tanka je meja med vloženim in rezultati. Pri nas je key word na primer switch, ki je splošna beseda in je zakup zelo drag, konkurenca plačuje tudi po 15 evrov na klik, tega pa si mi ne moremo privoščiti.

Bi lahko rekli, da se je marketing spreminjal z rastjo vašega podjetja? Opišite kako.

Ja, spremenil se je v smislu iz ideje, kako bo šlo, smo padli na realna tla. Ko se to zgodi se fokusiraš na realno, vse ostalo pa daš vstran. Vse nepotrebno. Treba je dat vstran in prilagajat. (op. aktivnosti).

Katere marketinške aktivnosti pa bi izpostavili kot najbolj pomembne in? Zakaj?

Hmm, sejem, sampling in follow-up. Spletna stran more bit, a ne igra tako pomembne vloge, ker so naši izdelki bolj tehnični. Naš kupec more razumet izdelek, naši kupci so bolj entuziasti.

Pa so vaši kupci bolj končni uporabniki ali delujete bolj na B2B trgu?

Bolj so končni potrošniki, ampak si želimo tudi B2B.

Ste v katerem obdobju največ truda vlagali v prodajo? Kdaj in zakaj? Lahko navedete primer?

Najprej v začetku, zdaj pa spet v zadnjem času več. Občutek imam, da smo v obdobju, ko smo raje bolj konzervativni, ker smo bolj spoznali kupca, kaj potrebuje in mu se znamo bolj približat. Ocenjujem, da bo tako še kaki dve leti.

Ali lahko opišete, kako ste skozi čas gradili svojo prepoznavnost? Kdaj in kako ste začeli?

To sta zdaj dve stvari. Eno je Slovenija, drugo je vse ostalo. Prepoznavnost smo gradili preko sejmov, interneta, pitchov, ki smo jih imeli od Anglije pa tudi v vzhodni Evropi. Pa tudi s sodelovanjem v oddajah in z nagradami na področju inovacij. Leta 2015 smo jo dobili na področju inovacij.

Ko ste ravno omenili inovacije, mi lahko poveste, kaj za vaše podjetje pomenijo inovacije in R&R?

Za nas je bistveno, da imamo inovativno tehnologijo. Inovativnost je za nas neizmerno pomembna. Je pa zmaga na natečajih za inovativnost v Sloveniji popolnoma nepomembna. Podjetje v bistvu ne pridobi nobenih finančnih sredstev, no pa čisto malo prepoznavnosti. Slovenija da premalo na to, to je pri nas težava. Finančno se na sejmih na primer pomaga velikim podjetjem, malim kot smo mi, pa ne.

Na splošno je Slovenija manj ugodna za start-upe. Ko se v tujini prijaviš na natečaj, dobiš povračilo stroškov, če nisi zmagal, ampak si vseeno primeren kandidat. V Sloveniji pa niti tega ne. Smo pa v tujini dobili Eureka fazo 1 in Eurostars nagrado.

Kako bi ocenili stopnjo inovativnosti v vašem podjetju ob ustanovitvi in zdaj? Bi rekli, da na trgu delujete drzno in da ste pobudnik pri uvajanju novosti?

Ja, bi lahko rekli. Prodajamo nekaj, kar je popolnoma novo, zaradi tehnologije. Ljudje smo od vedno, od izuma elektrike naprej, navajeni na mehansko stikalo, to pa zdaj več ni potrebno. Najbrž bo v tem prihodnost, ampak zaenkrat še ne moremo vedeti. Zato smo v samem kontekstu čisto inovativni, bomo pa videli, če bo tehnologija spremenila celo razumevanje in navade ljudi.

Kdo v začetni ekipi je bil zadolžen za marketing?

Jaz.

Kako bi ocenili svoje takratno predznanje na področju marketinga?

To bi zelo težko ocenil (smeh). Hmm glede predznanja imam MBA, pa tudi delal sem v več podjetjih kot direktor.

Kolikšen je bil po vašem mnenju vaš vpliv na marketing v začetku in kako se je ta vpliv spreminjal do danes?

Kot direktor niti nimam takšnega vpliva, ampak ima glavno besedo lastnik, ki tudi določa budget za marketing. Jaz ne upravljam v celoti sam z marketinškim budgetom.

Ali ste pridobili kakšno zunanjo investicijo?

Ne, nismo, mi delamo sami, kar je malo posebno med start-upi. Prišli smo do zaključka, da sta pri investicijah dve omejitvi. Veliki investitorji hočejo, da imaš vsaj kakega malega, mali investitorji pa bi imeli čim več za čim manj. Za velike investitorje je tudi problem, da prihajamo iz Slovenije. Velikokrat je tudi tukaj isti problem, tuji investitorji želijo velik delež za malo denarja. To je predvsem zaradi narave našega trga in močne konkurence. Trg je primerljiv z avtomobilsko industrijo. Tako da se nam splača vzeti investicijo samo, če je zelo visoka, ker so visoki vstopni stroški.

Se spomnite, kdaj ste prvič zaposlili marketinškega strokovnjaka (interno ali eksterno) in kdaj ste uvedli marketinški oddelek?

Marketinškega oddelka nimamo, imamo pa zunanjega sodelavca za občasno pomoč, ampak bolj operativno, sploh za večje projekte kot je sejem. Drugače delamo vse in-house, preko agencije nismo še nič speljali.

Se spomnite, kdaj ste prvič pripravili marketinški načrt in ga tudi zapisali?

Se, zapisali smo ga nekje tam konec 2014 za leto 2015, ampak se ni obneslo, se ga nismo držali.

Na kak način ste izvajali marketinško raziskovanje na začetku delovanja in kako ga izvajate zdaj? Kdaj/zakaj je prišlo do spremembe?

Čisto v začetku smo šli fizično k kupcu in na licu mesta preverili njegovo mnenje, naredili follow-up. Zdaj pa delamo več preko maila, vedno pa povratno informacijo s strani naših kupcev. Naši kupci so entuziasti, čisto na začetku. To je seveda normalno, saj se trg šele odpira, gre pa za zelo velik trg.

Ste marketing, med tem ko ste se razvijali, prilagajali glede na značilnosti vašega podjetja? Kako?

Smo. Ker ostajamo majhni, smo vsi deklica za vse in z malim budgetom. Zato delamo, kar lahko z razpoložljivim budgetom in iščemo poceni in učinkovite variante.

Kaj bi na področju marketinga svetovali start-up podjetjem, ki so šele na začetku svoje podjetniške poti? Na kaj morajo biti še posebej pazljivi?

Naj berejo navodila od Googla (smeh). Uzdaj se u se i svoje kljuse. Delaj s svojo glavo. Veliko je svetovalcev na področju start-upov, niso pa vsi kvalitetni oz. ne upoštevajo vseh individualnih značilnosti. So pa na primer zelo povezani in soodvisni en od drugega pospeševalniki in start-upi. Drugače je treba poudariti, da v tujini ideje slovenskih start-up podjetij zelo hvalijo, imamo res dobre ideje. Ampak dobimo v Sloveniji manj denarja kot ga dobijo v tujini podjetja s slabšimi idejami.

Je še karkoli na področju marketinga v vašem podjetju, kar bi želeli izpostaviti ali dodati?

Je še kakšen pomemben vidik, o katerem še nisva govorila?

Poudaril bi, da sme absolutno pristaš napisanega, pomembno je, da je napisano. Ne, da napišeš plan in se ga držiš kot pijanec plota. Pomembno je miganje, razmišljanje, ki ga vložiš v pripravo. Težko je, če lastniki ne dajejo vrednosti pisanemu marketinškemu planu. Pa ne samo marketinškemu, gre se za strateški, cel poslovni načrt. Treba je zapisati marketinški plan, razreze. Potem pa ga je potrebno tudi prilagajati in spreminjati, ampak ne vsak mesec, ampak tam na 3 do 6 mesecev.

[Priloga B.2: Transkript intervjuja s Tilnom Travnikom, soustanoviteljem in partnerjem podjetja D Labs](#)

Najprej še enkrat najlepše hvala za sodelovanje. Torej pripravila sem nekaj vprašanj na temo marketinga pri vas. Pa se morda najprej posvetiva čisto osnovnim vprašanjem o podjetju. Oblika podjetja je, predvidevam, d.o.o.?

Ja, mi smo d.o.o., ki je v celoti v lasti angleške firme, katere lastniki smo zaposleni. Tako da imamo neke vrste solastništvo med sodelavci v angleški firmi. Zdaj zakaj smo to tako naredili?

Ker je bilo smiselno za angleški trg, da smo tam prisotni, pol pa če smo že firmo ustanavljali je bilo pa smiselno, da smo v deležniki v holdingu.

Ustanovili ste se?

Hmm formalno... Jaz bi rekel, da so nekje trije mejniki v naši zgodovini. Prvi mejnik je recimo tam nekje dvaosem, dvadeved, ko je firma, takratna Domenca d.o.o., zaposlila eno skupino ljudi, med katerimi sva bila tudi midva z zdajšnjim direktorjem, Jako Levstekom. Mi smo potem to firmo popeljali na neko drugačno pot, kot je to takrat počela. Pol drug mejnik je bil dvaenajst, ko je bila Domenca, tisti del Domening gostovanje, prodana drugi firmi in je razvojni oddelek v bistvu ostal ločen. Takrat smo se začeli imenovat Domenca Labs. Tretji mejnik pa je bil dvaštrnajst oz. dvapetnajst, ko smo pa dejansko naredili ta odkup, torej ko smo dejansko zaposleni odkupili firmo od obstoječih lastnikov. Tko da zdaj, dvaenajst ali pa dvapetnajst, jaz bi rekel, da je dvaenajst tisti trenutek, ko se je začel duh podjetja.

Mhm. Kaj pa število zaposlenih ob ustanovitvi, torej takrat, ko se je oblikovalo in pa danes?

Približno, ja bi rekel, da je ob ustanovitvi bilo enih petnajst, zdaj pa petinosemdeset zaposlenih.

Približni letni prihodki? To je lahko čisto približno.

Amm štiri milijone pa pol. Zdaj na toliko zaposlenih ni tako dosti. Za storitveno podjetje je sicer veliko, ni pa to velika dodana vrednost na zaposlenega, vsaj naše ambicije in želje na tem področju so drugačne. Na primer ena firma na tem področju je Coyz Lab, ki se ukvarjajo tudi s software outsourcingom, ampak na nekem drugem področju, in pri njih je dodana vrednost za zaposlenega, ne vem, sto petdeset tisoč evrov. Tko, res ogromno. Se pa trudimo.

Kaj pa vaša funkcija v podjetju? Vem, da ste soustanovitelj.

Ja, zdaj uradno se mi reče soustanovitelj in partner. Mi smo pred časom ugotovili, da je v bistvu naša organizacija na nek način malo podobna odvetniškim pisarnam, kar pomeni, da vsaka stranka vstopi v organizacijo preko nekega partnerja, ki ima tako rekoč na nek način roko nad celo stvarjo. In ja, moja funkcija je primarno.. Al pa tko bom rekel. Mi prodajamo storitve skozi svetovanje, tako da moja funkcija je prodajno svetovanje, se pravi svetujem drugim ustanoviteljem podjetij, ki potrebujejo naše storitve. Čisto na splošno pa tudi na področju trenutnega razvoja in skozi to svetovanje odkrijemo, kje bi bilo primerno svetovanje, tako da ja, nekaj med prodajo in razvojem poslovanja.

Če se vrneva v dvaenajst, ko je bil prvi mejnik, kaj je bil vaš glavni cilj, ki ste ga želeli doseči?

Mi smo si dvaenajst v bistvu postavili za cilj odpreti Anglijo kot naš glavni trg. To je bilo obdobje, ko je bila tista finančna kriza, ki je Slovenijo na našem področju zajela majčkeno

kasneje, ravno tam okrog dvaenajst, dvanajst. Hkrati je bil trg resnih spletnih projektov v Sloveniji premajhen za karkoli resnega in Anglija z razvito start-up sceno se je pojavila kot nekaj zanimivega. In smo si zato to takrat zastavili kot nek cilj. Soustanovitelj in partner Jaka, današnji direktor, se je tudi preselil tja približno takrat. Ja, in to je bilo to. Zagnat firmo, ki bo prepoznana kot dober partner novim podjetnikom v Angliji. To smo dosegli.

Koliko ste po vaši oceni namenili časa in financ marketingu na začetku in če primerjamo, kako se je to spreminjalo do danes oziroma, koliko nekega truda in vložka marketingu namenjate danes?

Ja jaz bi tle najprej povedal... Mi smo firma, ki smo do danes, mislim da še vedno lahko rečem, rastle in pridobivali ključne stranke izključno po priporočilih. Mi formalno budgeta za marketing nismo imeli, mislim, da do lanskega leta. Zdaj pa imamo nek majhen budget, govorimo o, ne vem, manj kot procentu prometa. Ja, definitivno manj kot procentu prometa. Imamo pa na področju priporočil relativno jasno razdelano, al pa precej dobro razumemo, kateri so glavni streami teh priporočil. V glavnem sta dva, no. Eden so stranke same, ena do druge, eden pa so investitorji. Mi večino dela opravimo za start-upe, ki so venture-backed, se pravi, ki jih investitorji tveganega kapitala v bistvu financirajo. No in te so en naših močnejših priporočilnih sistemov, se pravi bodisi med svojimi investicijami ali pa med sabo.

Koliko energije... zdaj to bi težko ocenil, ampak recimo, če bi lahko čisto na grobo, bi rekel to, kar Jaka v Londonu ne porabi za marketing in mreženje in prodajo, to na drugi strani mi tukaj v Ljubljani naredimo, tako da bi rekel en full time človek, recimo, da bi bil za marketing. Pa tudi ni samo to, je mešanica. Se pravi en sam človek in to do lanskega leta, ko je prišla ta cifra recimo na dva človeka.

Imate morda marketinški oddelek ali pa koga outsourcate?

Ja, letos smo nekaj začeli na tem delat, na to temo, v bistvu smo v ukvarjanju z marketingom prišli do sem, da smo rekli dobro, dajmo najprej dobro razumet naš prodajni proces in da je potem marketing samo orodje, ki vrh tega lijaka še bolj odpira. Lansko leto smo posvetili primarno razumevanju našega prodajnega procesa, letos pa smo začeli z nekimi predpripravami na nek resnejši marketing. Ko rečem resnejši mislim na to, da smo predvsem, ali pa skušamo biti, data driven podjetje in zato poskušamo trenutno ugotoviti, katera marketinška sporočila so sploh smiselna za kateri segment strank. Potem bomo šli ugotavljat, preko katerega kanala jih je najbolj smiselno distribuirati.

Ste si v ta namen pripravili kakšen pisni marketinški načrt?

Jaz mislim, da zaenkrat še nismo... oz. vem, da marketinškega načrta zaenkrat še nimamo zapisanega. Imamo nekaj hipotez, kateri tip marketinga za kateri segment bi lahko deloval, tako

da zaenkrat smo v fazi nekega potrjevanja hipotez, kar se odraža tudi v budgetu, ki je temu primerno namenjen. Zdaj bomo pa, jaz računam, da v drugi polovici leta, prišli do nekega marketinškega načrta in začeli z nekim izvajanjem.

Te prve stranke, ste zbrali v bistvu čisto intuitivno?

Tudi prve stranke smo dobili preko priporočila, vendar ne našega. Priporočila nas je Zemanta. Zemanta je bila v tistem obdobju aktivna v Londonu in je Boštjan...konkretno prvi projekt smo dobili tako, da nas je Boštjan Špetič iz Zemante priporočil enemu relativno dobro povezanemu angleškemu novinarju, ki je bil to že njegov drugi ali tretji start-up, tako da je malo vedel, kaj se dogaja. In preko njegovega networka smo se potem lahko razširili. Tako da morem reči, da smo zdaj bolj izbirčni, kar se tiče strank. Dobro, na eni strani zaradi tega, da lahko boljše storitev ponudimo, ker smo ugotovili da pač za vse tipe strank pač ne moremo... Seveda bolj se fokusiraš, boljše storitev lahko daš. Ampak tudi kar se tiče morebitnega vpliva ali pa morebitnega priporočanja, recimo če bi imeli dve stranki z istim budgetom, z isto stopnjo zanimivosti projekta, z isto tehnološkim izzivom, pa ne bi imeli dovolj kapacitet, bi se verjetno odločili za tisto, ki ima boljše sposobnost priporočanja naprej.

Rekla sva, da nekega posebnega marketinškega načrta nimate in ga zdaj v bistvu skušate oblikovati. Bi mogoče še karkoli v zvezi z razvojem marketinga omenili? Se je še kaj drugega v zvezi z marketingom spreminjalo? Ali je večinoma samo ta sprememba iz intuitivnih priporočil v neko zapisano obliko?

Eno stvar bi še omenil, no. Zdaj sva bila zelo usmerjena k marketingu oz. na marketing za stranke, smo pa pred nekaj leti se začeli zavedati tudi pomembnosti marketinga kot delodajalec. Na tem področju pa smo malo bolj aktivni. Samo bi rekel spet so bile vse aktivnosti tukaj zelo vsebinske, se pravi organizacija brezplačnih predavanj, sodelovanje na njih, dogodkih... Se pravi povsod, kjer smo začutili, da obstaja vzajemen nefinančni interes. Tam radi sodelujemo. Ker ponavadi je tako, da tam, kjer je neka finančna transakcija zadaj, tam ima takoj nekdo neko drugo iniciativo... Mislim, drugače je motiviran. Temu smo se malo izogibali, predvsem zaradi tega, ker nismo znali oceniti prednosti za nas.

Kljub temu, da ni šlo za načrtovane aktivnosti, ste najbrž določene stvari kot je spletna stran, morda družbena omrežja, in podobne zadeve izvajali že v začetku, mogoče zdaj samo dopolnili. Omenili ste prisotnost na dogodkih za zaposlitve. Bi se lahko spomnili, katere so bile tiste aktivnosti, ki ste jih izvajali in na kak način so se spreminjale?

Spletno stran smo seveda vzpostavili takoj na začetku in jo mislim da vmes enkrat, tako malo bolj, spremenili. In to na podlagi tega, kar smo se naučili od strank. Ravno smo v prenovi spletne strani zdaj drugič. Ja, od dvaenajst praktično že drugič. Social medijo se sicer gremo. Jaz se ne

bi ravno hvalil s tem, ker to ni. Je nek higienik, tako da če gre nekdo pogledat, ali smo dejansko firma ali ne, da neka aktivnost je, da se nekaj dogaja. Se pravi naš Facebook page, naš LinkedIn profil je bolj zato, da je, da se vidi, da firma je, kot pa da bi to bila neka aktivnost. Smo pa uspešno, no relativno uspešno, lahko smo seveda še boljši, vzpostavili kulturo v podjetju, ki spodbuja zaposlene k temu, da v tem delu zaposlovanja izvajajo marketing bolj kot ne sami. Na primer en tak primer je neka objava, kjer je sodelavec v grupi slovenskih developerjev objavil, da je na voljo za vprašanja v zvezi z delom v D Labs. In tista objava mislim, da je imela okoli 150 komentarjev, tam smo se praktično slekli do nagega, kar se tiče in plač in načina dela in še ostalih aspektov. Ker želimo vedet kakšen vpliv bi imela plačana aktivnost, smo zelo previdni pri teh stvareh in zato bolj zaupamo tem avtentičnim, neplačanim aktivnostim. Zaenkrat.

Ste se mogoče v katerem koli obdobju osredotočali predvsem na prodajo?

Pri nas je bila prodaja do začetka lanskega leta organizirana ad hoc. Jaka in jaz sva se prodaje priučila. To je bilo dobro, ker sva v nekaterih situacijah ustvarila zelo avtentično izkušnjo in pridobila veliko zaupanja, na drugi strani pa je veliko priložnosti šlo skozi prste, ker pač nisva ali prav reagirala, ali dovolj hitro reagirala, ali kakorkoli. To smo prepoznali kot problem, ko se je produkcija povečala toliko, da je midva s to ad hoc prodajo nisva mogla več primerno suportirati. V prodaji storitev našega tipa je zelo pomembno, da pravi tip projekta v tapravem času pripelješ v pipe line, ker sicer se lahko zgodi, da se nekdo zelo zainteresira, in potem mu poveš, da bo moral dva meseca čakati do proste luknje. Tko da tu smo prosili Matta Mayfielda, ki je eden večjih strokovnjakov v regiji na področju prodaje outsourcinga konkretno, za pomoč. On nam je potem pomagal strukturirati prodajni proces in smo tudi v bistvu uvedli neke nove vloge v prodajnem procesu in proces smo prenovili. Bolj ga merimo, CRM smo vpeljali in tako naprej. Zdaj bi lahko rekel, da je prodaja nekaj, na čemer je konstanten fokus. Ne samo v izvedbi, ampak tudi pri procesu. Do pred dveh let smo se ukvarjali s prodajo kot z nečim, kar je pač nujno in smo po potrebi izvajali, zdaj pa se ukvarjamo s prodajo kot nekim procesom, kot z nekim resnim delom firme, to je zdaj neka nova vloga.

Prej sva omenila, da je bil za marketing, oziroma ne vem, če še je, večinoma zadolžen predvsem vaš soustanovitelj. Kako pa bi ocenili njegovo ali pa vajino predznanje na področju marketinga? Ali sta se tudi marketinga, podobno kot prodaje, priučila?

Ne, pri marketingu pa je zgodba malo drugačna. Jaka se je v svojih preteklih delovnih izkušnjah precej ukvarjal z marketingom. Zdaj tudi predava digitalni marketing oziroma start-up marketing... no, to bi moral preveriti, kaj točno je ime predavanja... ampak je predavatelj na Imperial kolidžu v Londonu. Tako da on znanja s tega področja ima ogromno, od tod izhaja tudi ta naša zadržanost pred investicijami v nek marketing, v katerega ne bi res verjeli, da deluje

in to merili in tako naprej. Hkrati je človek, ki je zelo dober povezovalec. Za ta consulting selling način dela imava obadva neke naravne lastnosti, ki blazno ustrezajo. Hotela sva najti še enega takega človeka, ki ga nisva našla. Ker na eni strani imava oba sposobnost relativno hitro priti do nekega osnovnega zaupanja s človekom. Na drugi strani... Mislim, več komponent je. Eno je to - human skills, ki so pomembne, da pride sploh v neki tak, iskren pogovor. Potem je sposobnost tehničnega razumevanja, se pravi razumet, ali tehnologije, ki jih v podjetju lahko izvedemo, imajo nek pozitiven strateški vpliv na to, kar ta človek na drugi strani hoče počet. Na tretji strani je razumevanje poslovne priložnosti. In te tri stvari združiti v eni osebi je, vsaj nama se je izkazalo, kar težko. In ja, zato sva, ko smo prenavljali prodajni proces, to nekako vzela kot dejstvo, da človeka, ki bo deloval na tem nivoju ne bomo našli in smo potem drugače zasnovali prodajni proces. Da ne vsebuje vseh treh komponent na eni osebi.

Če prav razumem sta imela oba velik vpliv, in na marketing in na celotni posel vidva kot lastnika?

Ja, seveda. Kot CEO sales, se pravi kot direktor prodaje, je on ogromno časa prodajal tri četrtine, jaz pa eno četrtino, pa mogoče sva v neki fazi prišla do tega, da je bilo to dve tretjini ena tretjina. Zdaj v tem ta novem procesu pa smo itak obrnili in ne more več noben toliko, ker smo vsi vpleteni in je bistvena interakcija, se pravi vsak dela nek svoj del.

Ste mogoče dobili tudi kakšno zunanjo investicijo?

Ja, v bistvu ko smo zaposleni odkupili podjetje, je eden izmed prejšnjih lastnikov rekel, da bi ostal z nami tudi ob nekem večjem vrednotenju podjetja. To bi lahko rekel, da je bila investicija, ki je vso to zgodbo sploh naredila možno, od takrat naprej pa ne. Financiramo se samo z bankami.

Bi rekli, da je ta investicija kaj vplivala na način, kako se je izvajal marketing, na vaše delovanje, ali v bistvu ni bilo nobene razlike?

Ne, je ni bilo.

Kar se marketinškega raziskovanja tiče sva že prej omenila, da ga na nek način izvajate, zdaj ko pripravljate pisni plan. Če sem prav razumela, ste tudi intuitivno to izvajali, ko ste iskali primerne stranke?

Ja. Se pravi v idealnih pogojih seveda iščeš stranko, ki je idealna. Čeprav velikokrat prideš v neidealne pogoje, kjer pač vzameš stranko, ki je manj idealna. Ja, se pa premikamo od tega, na primer če se leta dvaenajst nismo niti zavedali, če je stranka dobra ali slaba, smo se nekje vmes začeli zavedati, kaj pomeni dobra stranka in kaj pomeni slaba stranka. Tako smo zdaj prišli v situacijo, ko aktivno probamo ne vzeti slabših strank.

Kaj pa na primer inovativnost? Koliko je pomembna za vaše podjetje oz. bi lahko rekli, da ste inovativno podjetje?

Ja, jaz bi rekel da nas ima javnost za bolj inovativno podjetje, kot v resnici smo oziroma kot jaz mislim, da smo. Res je, da smo dvaenajst bili zelo inovativni, ker smo bili eno prvih podjetij, ki smo verjeli v to, da na svetu obstaja dovolj start-upov, v katerih ni tehničnega talenta, da bi lahko s tega naredili posel. Tukaj smo na primer bili inovativni. Zdaj kot sama organizacija pa ne bom rekel, da smo neki... Mislim, mi moramo biti inovativni za naše stranke. Oni potrebujejo produkt, ki bo inovativen, da bodo lahko uspeli, tako da moremo tam biti inovativni. Mi sami kot podjetje pa ja, smo seveda, ampak en v tem klasičnem pomenu besede biti inovativen in razvijati nove produkte, ampak bolj v tem, kako vodimo procese.

Ste med tem ko ste rastle, se razvijali kot podjetje opazili kakšne pasti oziroma karkoli tudi na področju marketinga, odnosov s strankami?

Konkretno, če gledam podjetje kot celoto, je teh pasti in spolzkih tal in stvari, ki slo šle narobe tudi pri nas, bilo veliko. Zdaj da bi rekel, da smo pri marketingu neko stvar naredili zelo narobe... Morda, ja, morda to nezavedanje, kaj je dobra stranka in kaj je slaba stranka, da smo šli v projekt z neko slabo stranko, pa se je potem to na tak ali drugačen način zakompliciralo. Drugače pa bi rekel da ne, ker smo na tem področju res zelo previdni, zdaj ni bilo praktično nobenih sredstev porabljenih za to.

Omenili ste, da niste naredili nič zelo narobe, kaj pa kakšna stvar, ki ste jo naredili zelo prav, ki se je izkazala za zelo pametna odločitev?

Ja, mislim definitivno to, da smo šli v ta postopek strukturiranja prodaje in razumevanja prodaje. To je ena ključnih zadev. To je pomenilo, da smo šli stranke profilirati, smo jih segmentirali v neke segmente, da smo začeli bolj razumeti njihove bojazni in tako naprej. Tako da to definitivno oziroma se je začelo zdaj kazati, da ima nek dolgoročen pozitiven vpliv.

Glede na to, da se ukvarjate s svetovanjem start-upom, me zanima, če je kaj takega, kar bi lahko na splošno svetovali vsakemu novemu start-upu?

Če sem čisto iskren je naša naloga to, da skušamo vsakemu start-upu pomagati s tem, da z njim skupaj načrtujemo najmanjši možen produkt. Torej da z najmanj stroška najprej pridejo na trg. Če čisto v ekstrem zavijem, naš najnovejši poslovni eksperiment je to, da bomo (ne glede na to, kakšna stranka pride) tej stranki rekli, da jo prvi produkt stane 30.000 evrov. Ne glede na to, kaj more ona narediti. Ker naša naloga je, da skušamo ta produkt dovolj oklestiti, da res pustimo samo tiste ključne elemente, ki bodo start-upu pomagali potrditi neko smotrnost tega, kar počnejo. Splošen nasvet bi bil, narediti čim manj produkta oziroma iti s čim manj narejenega produkta testirati trg. Bojazen pred začetkom prodaje je v večini tudi v tujini, tudi v Angliji

prisotna. Imamo tudi primere, ko te bojazni absolutno ni in pridejo noter že z, dajmo temu reči preveč prodanim oz. s preveliko prodaje in potem rešujemo probleme, kako zadovoljiti povpraševanje. Ampak večinoma se zgodi, da so želje po tem, kaj vse bi moral produkt biti, prevelike glede na po naši oceni realne potrebe.

Je morda še kakšna napaka, za katero ste opazili, da jo start-up podjetja pogosto delajo? Neka ponavljajoča točka, na kateri jih je treba usmeriti?

Ja, to je konstantno ista zgodba. Z izjemo podjetnikov, ki so že večkrat šli skozi tako start-up zgodbo. Tudi take imamo v portfeliju. Ne glede na to, tudi če je nekdo delal v neki, na primer finančni industriji zadnjih petnajst let pa se odloči za neko svojo pot, bo z vidika podjetništva v bistvu na začetku. Nasveti, ki veljajo za njega so praktično identični tistemu, ko pride dvajsetletni mulc čez vrata. Razlika je samo v tem, da dvajsetletni mulc najbrž ne bo naša stranka, ker ima ogromno prostega časa, v katerem lahko neke stvari počne, ta človek pa bo najbrž imel nekaj kapitala, s katerim bo hotel pospešiti stvar, ker nima toliko časa. Tako da to, to je razlika. Pa dobro, izkušnje ima, pa tako naprej, ampak... Neki osnovni koncepti in zadržki glede podjetništva, pa so si precej podobni pri obeh.

Je še karkoli na področju marketinga na splošno, kar se vam zdi pomembno, pa tega tukaj nisva izpostavila?

Ja, jaz bi predvsem izpostavil nujnost merjenja učinkov marketinga. Bom rekel nestrinjanje z investicijami v marketing, za katere ne moreš meriti učinka. V našem svetu mislim, da ni več izgovora, da ne bi takega učinka merili. Zato ker, če gremo na televizijo, radio, in tako naprej, lahko z določeno oglasno akcijo dosežeš željen učinek in lahko vsaj približno oceniš, ali zadeva pije vodo. In hkrati da je marketing zaradi branda, ko si na začetku v našem svetu, praktično ni relevanten.

Razumem »nevlaganje« v klasičen marketing, sem pa dobila občutek, da niste vlagali finančno, se mi pa zdi, da ste precej vlagali v neke aktivnosti, ki pa niso finančno pogojene?

Ja, tako kot sem rekel. Če obstaja priložnost, recimo lep primer je organizacija izobraževalnih dogodkov, kjer mi lahko nekaj prispevamo – ali je to prostor, ali so to predavatelji, ali je to oboje, ali je to tudi samo pogostitev na koncu nečesa, potem nas to zanima. Torej, če je investicija energija, ki jo vložiš v organizacijo tega. Investicija je tudi, ker vedno pošljemo sodelavce na te stvari. Kar se tega tiče prepoznavnosti, so oni super sogovorniki. Sicer gremo tudi na kakšno konferenco in tam ljudi opremimo, da znajo vsaj v osnovi pohendlat oba tipa stikov. Se pravi, kako se pogovarjati z nekom na konferenci, ki ga načeloma zanima delo pri nas in kako se pogovarjati z nekom, ki je potencialna stranka. Mislim, da nekaj strank, vsaj teh

začetnih kontaktov, so definitivno skozi čas pripeljali tudi sodelavci, ki so bili na različnih konferencah. Zdaj eni bolj, eni manj. Ampak ja, to so bile naše investicije. Da bi pa kupili oglasni prostor nekje, to pa ne.

Priloga B.3: Transkript intervjuja z Markom Mesaričem, soustanoviteljem podjetja Modri planet

Torej najprej seveda najlepše hvala za sodelovanje. Izsledki bodo uporabljeni zgolj v študijske namene, za magistrsko nalogo. Pa bi se mogoče najprej na kratko lotila nekaj splošnih vprašanj o podjetju. Kakšna je oblika vašega podjetja?

Mi smo d.o.o..

Ustanovili pa ste se kdaj?

Dvaenajst, februarja 2011 smo začeli. Najprej smo delali to kot storitve z geodetskim podjetjem. Videli smo pomanjkljivosti v nekih obstoječih tehnikah zajema in smo hoteli neko novo rešitev najti. Začeli smo trije, jaz, Vid Peterman in Tomaž Izak. Nabavili smo prvi dron, takrat so bili še zelo redki, prvi je stal cirka 40.000 evrov, smo tudi vzeli kredit in ne vem kaj še vse, in začeli razvijati, delati. Hitro smo prišli do prvih projektov in dejansko prva tri leta smo izvajali projekte za končne uporabnike. Takrat so to bili gradbinci ponavadi, naročniki, ki so imeli kubature, ki so naročili ortofote, to so te google earth karte, podobno, samo v bistvu bolj natančno. Potem po treh letih servisa, se pravi dela in pa vzporednega razvoja programa 3D Survey smo pa zadevo tako daleč pripeljali, da smo lahko ta program zapakirali v celoto in ga ponudili strankam kot paket, kot software. Takrat smo zaustavili servisno storitev. To nam je omogočilo, da smo šli po celem svetu, da nismo imeli več samo lokacijsko. Zdaj cirka dve leti to že dobro, uspešno prodajamo. Trenutno nas je šest zaposlenih.

Koliko pa vas je bilo ob ustanovitvi?

Trije. Dobili smo tudi sredstva od Slovenskega podjetniškega sklada in en razpis za P2, se imenuje, za mlada inovativna podjetja. Tako da nam je majčkeno pomagalo vse skupaj.

Kar se tiče panoge ste potem čisto tehnološko podjetje?

Tako, tehnološko podjetje, ki se je iz geodetskega podjetja, ki je delalo servis, spivotiralo v softversko podjetje. Trenutno je software naš core biznis, ki se imenuje 3D Survey.

Vi ste ustanovitelj. Imate še kakšno drugo funkcijo v podjetju?

Ja, saj tako je, tekom razvoja neprestano spreminjaš neke te funkcije. Najprej sem delal na terenu, izvajal storitve za končne stranke, potem sem veliko delal v prodaji, zdaj sem pa nekje med prodajo, supportom in prezentacijami. Nekako meša se vse skupaj. Vseeno smo dokaj

majhni in moramo različne stvari posledično delat. Je pa res da smo čedalje bolj profesionalizirani in vsak pokriva svoje področje.

Po ustanovitvi, če se malo vrneva, kaj je bil vaš prvi cilj, ki ste ga želeli doseči?

Iskali smo svojo priložnost. Mislim, da je to tisto. Pač boriš se. Ustvarjaš si neko delovno mesto in pri nas je to bilo dokaj posebno, ker je dejansko iz nule nastalo. Prej tega sploh ni bilo. Tudi v globalnem merilu kaj takega ni bilo, smo bili dokaj na začetku. Potem ko smo videli potencial, je bila naša največja želja samo to, kako to čim prej spraviti na globalno raven. Da tudi čim več požanjemo od tega.

Koliko pa danes delate v tujini?

Večinoma prodamo v tujini. Trenutno imamo.. No, če na spletni strani pogledate pod Contacts imamo cirka petnajst distributerjev po celem svetu. Ta distribucijska mreža se še razvija, širi, večja. Pred kakim dobrim letom je zadeva tudi zalafala fajm. Na začetku smo ogromno prodajali B2B, se pravi direktne prodaje, da smo delali direktne predstavitve in podobno, zdaj pa že rezultati distribucijske mreže prihajajo nazaj in v bistvu njih bolj suportiramo.

Koliko pa ste časa in denarja vlagali v sam marketing? Ob ustanovitvi, pa kako se je to spreminjalo do danes?

Zdaj težko je povedat, ker tudi neke jasne meje ni. Ampak vsekakor bi verjetno želeli še več, je pa skoz koliko imaš pač razpoložljivih sredstev, koliko lahko nameniš. Dejstvo je, da mi smo trenutno še vse, karkoli smo zaslužili, vrnili nazaj v podjetje oziroma nazaj v promocijo, v prodajo, v ljudi, v kader, karkoli takega. Tako da v bistvu vse, kar smo imeli razpoložljivih sredstev je šlo nazaj. Je pa marketing zdaj glavni dejavnik, na katerem moremo delat. Ker pospešuje prodajo. Tako da ogromno, plan pa je še bistveno več. Je pa tako, kar se tiče samega marketinga, sejmi so se pri nas pokazali kot zelo zanimivi in da dajo nek učinek. Na leto se udeležimo nekje med 5 in 7 svetovnih sejmov. Bili smo vsako leto v Nemčiji, kjer je največji sejem, bili smo v Braziliji, Abu Dabi, Slovenija, Hrvaška... to je vse, kar se samo sejmov tiče. Potem imamo pa tudi redne odnose z našimi distributerji, pomeni da jih obiščemo, naredimo predstavitve, motiviramo, delamo workshope in tako naprej. Zelo malo pa trenutno še neki google adwords, pa Facebook kampanjam in tako naprej. V teh stvareh, tu je še ogromno prostora.

Videla sem, da imate urejeno spletno stran. Kaj pa social media, sploh imate ali toliko, da samo je?

Ne, ne, imamo. Probamo ne spamat naše baze, ampak objavljamo kvalitetne objave. To pomeni, da za vsako objavo tudi nekaj stoji, da si lahko malo več preberejo, naučijo, da so zadeve zanimive in pa tudi uporabne za njih.

Pa se večinoma osredotočate na B2B ali tudi na končne uporabnike?

Mi delamo vse biznis to biznis. Samo to pomeni tudi v tem smislu, naše stranke so v 80 ali pa 90% geodetska podjetja in to velika in mala. Potem podjetja, ki se ukvarjajo z ekologijo, arheologi, kaki projektanti, v glavnem pa so to vsa podjetja. Tako da naš produkt je čisto B2B usmerjen.

Prej sva omenila sejme in ukvarjanje z distributerji. So še kakšne druge marketinške aktivnosti, ki jih izvajate? Mogoče kakšna, ki je v začetku še niste izvajali in ste jo uvedli naknadno?

Ja definitivno smo bolj vzpostavili ta odnos z distributerji bolj intenzivno, tega na začetku nismo, ampak smo sami šli ven delat prodajo ena na ena, ker drugače pač ni šlo. Nismo bili prepoznavni, ni bilo distributerjev, težko jih je bilo dobiti. Zdaj med zadnjimi aktivnostmi pa se je ta intenziteta bistveno bolj pojačal, kar pomeni da smo v trdnejših stikih, da gradimo na medsebojnih odnosih, na zaupanju, da jim gremo pomagat, ko so neki večji workshopi, na katere oni povabijo svoje stranke in pridemo mi k njim. In zdaj smo to še samo pojačali. V tem vidiku. Pa seveda spletna stran, kjer se srečujejo naše stranke, da imamo tam dober suport in vse pomembne informacije.

Bi lahko ocenili, koliko je bil ali pa je marketing pomemben za vaš uspeh?

Definitivno je pomemben. Viden moreš biti, to je osnova. Na primer na začetku, ko smo bili dostikrat tudi po kakem teveju, ne vem, po Pop tv, Slovenija 1, na A kanalu, ko so bili kakšni prispevki v povezavi z droni in tem področjem, na katerem mi delamo. Ali pa članek v Delu, ki je bil čisto tako, kot zanimivost, pa so se takoj rezultati pokazali. In to se zdaj pogovarjava o slovenskem trgu. Zdaj na globalnem pa pač naši distributerji in ti akterji delajo podobne aktivnosti. In se dejansko vidi, več ko se dejansko pojavljaš, več kot te ljudje vidijo, večji je učinek.

Prej sva omenila inovativnost. Koliko je inovativnost pri vas pomembna? Če sem prav razumela ste inovativno podjetje tudi na globalni ravni.

Drži, ja. Dejansko je super inovativnost, lahko pa je tudi pain. Zato ker v začetku smo ful prepričevali res, da sploh zadeva pije vodo, da je res to, kar dejansko naredimo. Prvim rezultatom sploh stranke niso verjele. Zato, ker je bilo to za njih nekaj tako novega, nekaj tako drugačnega, da so bile skeptične. Niso znale delat z rezultati, ker gre za čisto nov podatkovni tip in tako naprej. To pomeni, da smo ogromno enega truda in časa vložili v prepričevanje v nekaj, kar sploh ne bi bilo potrebno pri neki stvari, ki ni več inovativna. V bistvu potem, ko se je konkurenca pojavila, eno rusko in eno švicarsko podjetje, smo dejansko tudi hitreje začeli prodajati, ker so tudi videli, aha, tudi drugi obstajajo, tudi drugi te stvari delajo. Oni so dejansko

razširili določen trg in si potem moral samo še s konkurenc tekmovat. Tako da ja, definitivno trg se na novo postavlja, to pa za sabo potegne bistveno več dela, ampak če dobro narediš, imaš pa tudi končni rezultat bistveno boljši. Ker trg ni nasičen.

Ste se morda v katerem obdobju koncentrirali predvsem ali pa zgolj na prodajo? Oziroma koliko vlagate v tem trenutku?

Mislím, da je trenutno obdobje, ko moremo vlagati ogromno v prodajo. Seveda je to cel čas povezano z razvojem in suportom potem zraven, ampak zdaj je produkt dober, produkt je narejen. Res je, da je živa stvar in ga bomo skoz mogli nadgrajevati, ampak je pripravljen za trg. Vse moči je potrebno zdaj samo investirati v prodajo, prodajo, prodajo.

Kdo v začetni ekipi pa je bil zadolžen za marketing?

Čisto na začetku Tomaž in pa deloma jaz, Vid je bil bolj tehniško podkovan, kar se tiče softwera. To je bilo prva tri leta, zdaj pa v bistvu imamo še novega sodelavca, še Gašperja. On je pri nas zdaj že skoraj dve leti. Mislím, da je on na tem področju skoraj najbolj aktiven in pač pomaga.

Torej če prav razumem, marketinškega oddelka nimate ker ste toliko mala ekipa, ampak je Gašper v bistvu zadolžen za marketing. Predvsem ali samo?

Dobro zdaj najprej je spet vprašanje te ločnice marketinga in prodaje. Zelo je povezano. Tako da je to dejansko njegov del. S tem da on je bil na začetku zaposlen za PR in marketing, je pa res, da je zdaj v bistvu malo pivotiral tudi v prodajo.

Kako pa bi ocenili vaše predznanje na področju marketinga? Ste se s tem že prej kaj ukvarjali ali ste čisto iz geodetskih vod?

Nekega hudega predznanja jaz definitivno osebno nisem imel. Se mi pa tukaj zdi pomembno, da si tudi po naravi malo prodajalec varianta. Zdaj eni so dobri za to, drugi so dobri za drugo in je potem lažje. In to se mi zdi še bistveno bolj kvalitetno kot en priučen prodajalec. To vidimo dejansko preko osebnih izkušenj, da če znaš na nek ta mehke način predati znanje, software, si bistveno uspešnejši tudi v prodaji kot pa če hodiš v neko šolo, kjer te učijo prodajati in slediš samo tistim pravilom. Dostikrat smo si kaj prebrali, pogledali, pa se mi je tisto kar smešno zdelo. Potrdilo se je, da ni vse vedno tako, kot piše.

Kaj pa v bistvu vpliv vas, vi ste v bistvu trije ustanovitelji?

Ja, v bistvu zdaj nas je že več. Mi smo trije začetni bili, potem smo v prvega pol leta dobili še dva privatna lastnika in pa Slovenski podjetniški sklad, kasneje pa še en privatni lastnik, tako da zdaj nas je v bistvu sedem.

Kako pa je potem v bistvu ta vpliv na aktivnosti? Imate občutek, da imate kot lastniki velik vpliv na aktivnosti, ki jih izvajate?

Kar se tega tiče imamo zelo dobre odnose, morem pohvaliti, tudi nobenih težav z ostalimi solastniki. Je pa res, da core ekipa od začetka smo bili mi trije in te neke generalne odločitve se sprejemajo znotraj tega in solastniki nas več ali manj ne ovirajo pri tem. Zaposleni, ki delamo na tem produktu, se odločamo, postavljamo smernice, se pa vse predstavi generalnemu boardu, potem imamo dvakrat letno skupščino in to je to.

Omenili ste, da ste dobili tudi investicijo s strani sklada. Kako pa je ta investicija vplivala na marketing?

Ja, definitivno je imela vpliv. Ta investicija nam je omogočila, da smo produkt zgradili do te stopnje, da je res bil kot je treba, da smo tudi sami verjeli v njega in da je prešel na nek drugi nivo. V drugem koraku pa nam je omogočila, da smo obiskali pet prodajnih sejmov, tako da dejansko smo lahko bistveno pospešili aktivnosti ter da smo lahko povečali ekipo. Tudi Gašper je prišel iz tega razloga, ker smo si ga lahko privoščili. Tako da dejansko je izredno pomagala. Plus tega pa celoten program, ki so ga speljali na slovenskem podjetniškem skladu, se mi je zdel izredno zanimiv in res vsaka čast, čestitati je treba celotni ekipi, na kak način to dela. Ker dejansko to je trajalo mislim da dva ali tri mesece, skozi program pa smo šli čez trening pitchanja, prodaje, informacije,... Ne vem, ogromno in ogromno zanimivih in uporabnih informacij dobiš po tej investiciji.

Imate morda zapisan marketinški načrt ali delate bolj intuitivno, oziroma se sproti odločate?

Ne, imamo zapisanega in se ga tudi skušamo držati, je pa res, da to se vse tako hitro spreminja. Pri teh start-upih je največji problem ker te skoz premetava iz leve, iz desne. Res moreš imeti rdečo nit, kateri slediš in se ne pustiti. Ker drugače, če nisi vztrajen, nobenemu ne bo uspelo. In mislim, da je to tudi največja napaka večine start-upov. Ker večine je strah. Ker če imaš dober produkt, verjemi v njega in delaj naprej, pa bo. Tako da imamo, plus tega pa zelo, zelo težimo da bi se čim bolj profesionalizirali. Na začetku se vse bolj tak dela po partizansko. Zdaj pa čedalje bolj, pa tudi ker nas je čedalje več, pričakujemo da nas bo še več, probamo karkoli narediti, da je čim bolj sistematično, da si zastavljamo za vnaprej, da ima neko osnovo.

Kdaj pa ste ga prvič zapisali?

Prvo je že bil nek poslovni načrt, ki v našem primeru sploh ni bil slab, smo ga zelo dobro izpolnjevali in se ga tudi držali, ker je bilo smiselno. Tako smo tudi naredili, da je bilo smiselno. Tako da tako je bilo prvič. Potem pa kasneje sproti, ne vem, nekje na pol leta, ko se zaznava, ko imamo generalne sestanke, kjer se pač določi plan, smer in se probamo potem tega držati.

Kaj pa marketinško raziskovanje, delate kaj na tem področju?

Ne, nekaj delamo, ampak bistveno manj. Problem je podhranjeni smo s kadrom zdaj da bi.. Je želja, imamo spletne strani tako prilagojene, da vidimo trekinge, od kod pridejo, kaj, kje, ampak zelo malo koristimo. Vemo, kaj se dogaja z našimi glavnimi konkurenti, imamo nekaj občutka, lahko pa bi imeli bistveno več.

Kaj pa v smislu povratnih informacij s strani vaših strank?

To smo pa kar dosti na vezi, najprej nam distributerji dajo nazaj ta feedback, ki čutijo, na kak način drugo pa direktno stranke. Preko suporta dostikrat še kaj povprašamo, vidimo kakšne so potrebe in jih probamo zadovoljiti.

Imate občutek, da so bile kakšne ločnice od začetka ustanovitve vašega podjetja, ki so pomembno vplivale na vaše delovanje, prej sva na primer omenila investicijo. Je bilo še kaj drugega?

Definitivno ja. Investicija je definitivno prva zadeva, da smo eno stopničko naprej stopili, druga zadeva, taka je bila, ko smo se odločili za še drug model prodaje. Torej ne samo direktno, ampak tudi preko distributerjev. Zdaj ko je to zalaufalo, na primer tu je ogromno doprinesel tudi Gašper na tem področju, da je vztrajal pri tem. Mislim, tudi sami smo, ampak fajn je, da je en še to malo naprej porinil, da imaš enega človeka za to zaposlenega, ki dela te stvari. Ker dejansko ogromno zahteva. Plus tega pa celoten tim, backup, ki še proba generirati tisti prihodek, da zapolni vrzel, dokler drug sistem prodaje ne zalaufa. Pa potem ti generalni sejmi ko so, Intergeo. To je sejem v Berlinu, na katerega gremo in je največji na svetu. In tja pride ogromno ljudi, ogromno končnih strank in potencialnih distributerjev in to so skoz neke ločnice tudi za naše podjetje.

Prej sva omenila, da je zelo pomembno, da nova start-up podjetja sledijo tisti svoji ideji. Je še kaj takega, kar bi svetovali start-upom, ki so šele na začetku svoje poti?

Kar se mi zdi tu najpomembneje je, da če verjameš v svojo idejo, v produkt... Dobro, najprej rabiš dober produkt. Res je, da ko začneš je najbrž skreč totalen, ampak moreš videt, da bo to čez eno leto, dve leti, tri leta zadeva tako dobra, da tudi če boš milijon prodal od njih, da ne boš imel potem problemov s tem. In če imaš to, če verjameš, če vidiš to vizijo, potem samo čim bolj fokusirano delaj na tem. Se pravi, vsak te bo premetaval, kogarkoli boš spoznal, bo rekel probaj to sme dat, probaj to tja dat... Ker na primer z našo to tehnologijo se lahko aplicira na medicino, proteze, lepotne operacije, potem tekstilno industrijo, karkoli takega. In s tem so nas bombardirali. Ampak dejstvo je, vsega ne moreš delat, v eno nišo se spravi, vztrajaj tam, bodi tam najboljši in je to to.

Je še karkoli takega na področju marketinga ali na splošno, česar nisva omenila pa se vam zdi pomembno?

Se mi zdi, da pri marketingu probaj najt pravi model in potem ga apliciraj. To pomeni na različne trge oziroma lokacijsko in če lahko tako imaš cel svet, pokrivaš to. Pa pojačaj. V tej fazi smo zdaj mi. Se pravi, ugotovili smo, kaj je treba narediti, vemo kje so še praznine, ampak najprej bomo tole rešili, pojačali in potem šli na nove korake. Je pa marketing drag šport in kar se tega tiče, pač moreš biti zelo iznajdljiv. Dostikrat tekmuješ proti podjetjem, ki dobijo desetkrat ali pa stokrat večjo investicijo kot ti, pa moraš biti zelo inovativen, da prikažeš sebe na isti stopnji kot so oni dejansko. Ali pa higher.

Katere pa so take aktivnosti, ki niso finančen strošek, ampak je zanje potrebna iznajdljivost?

Ja, definitivno je tudi, koliko si tudi iznajdljiv. Na primer mi smo pripravili en dogodek čisto na začetku v Tivoliju, ki nas je kar veliko stal. Dali smo tudi profesionalnemu podjetju, ki je vodilo ta dogodek, povabili televizijske hiše, profesorje s faksa, pa ne vem kaj vse in končni rezultat je bil nič. Potem je bil pa en članek v Delu, ki je bil totalno brezplačen, pa smo dobili takoj takrat osem strank ali pa nekaj takega. Tako da definitivno na pravi način, nevsiljivo in tisto kar je kvazi brezplačno, je včasih še najboljša reklama in promocija. Je pa res, da to lahko mogoče delaš samo lokalno, kjer te lahko prepoznajo in jim daš na ta način nek trigger še, če pa želiš delati globalno, je pa to potem bistveno težje. Boš moral definitivno investirati in na druge načine spodbujati.

[Priloga B.4: Transkript intervjuja z Martom D. Buhom, direktorjem in soustanoviteljem podjetja LanguageSitter](#)

Najprej bi se še enkrat zahvalila, da ste si bili pripravljeni vzeti čas za intervju. Najprej čisto na začetku bi se na kratko dotaknila podatkov o samem podjetju. Oblika podjetja je?

D.o.o.

Leto ustanovitve?

Mi smo 2013 začeli delati, ampak mislim, da smo registrirali d.o.o. 2014, se pravi eno leto po tem, ko smo to dejavnost že izvajali, datum je bil 6. 6. 2014.

2013 pa je v bistvu začetek dela.

Ja, delali smo preko s.p.-ja moje zdajšnje poslovne partnerke, tako da dejavnost že od 17. aprila 2013 teče enako, le da se je vse potem prestrukturiralo v d.o.o., ker smo dobili novega partnerja v podjetje, direktorja Izobraževalnega centra Erudio.

Prav. Panoga je torej ...?

Jezikovno izobraževanje je glavna panoga, včasih naredimo še kakšno prevajanje ali pa kaj drugega, ampak 99% je pa jezikovno izobraževanje, jezikovni tečaji.

Koliko vas je bilo ob ustanovitvi, oz. ko ste štartali, in koliko vas je zaposlenih zdaj?

To dejavnost sva začela s kolegico s faksa. Bila sva sama in na začetku sva imela 5 ali 6 LanguageSitterjev, zdaj jih je 84. Niso pa LanguageSitterji redno zaposleni, ampak sodelujejo preko avtorskih pogodb, ali pa preko pogodb o poslovnem sodelovanju. Narava dela je taka, da ne moremo nobenega od njih redno zaposliti, ravno zaradi tega, ker moramo biti za stranke tako fleksibilni. Če imamo na primer 10 tečajev nemščine v ponedeljek ob 8. zjutraj, potrebujemo 10 različnih ljudi samo za ta termin. Redno pa smo v ekipi poleg mene še vodja izobraževanja in koordinatorica izobraževanja.

Ekipa, če prav razumem, sta na začetku bila vidva s partnerko s petimi LanguageSitterji, zdaj pa ste trije plus 84.

Ja, tako je. Plus, verjetno bomo do konca leta v ekipo sprejeli vsaj še eno članico, ki že zdaj za nas opravlja B2B prodajo, tako da bomo potem štirje full-time.

Super. Kaj pa kar se tiče letnih prihodkov, čisto okvirno, približno?

V letu 2016 je bilo 86.200,00 € prihodkov.

Vaša funkcija v podjetju?

Direktor in soustanovitelj.

Kaj je bil vaš prvi cilj po ustanovitvi podjetja? Delati na prepoznavnosti, rast podjetja, ... kaj je bil tisti prvi cilj?

Vse skupaj, bi rekel, ker sva midva z Deano Jezeršek začela zelo z nule, z dejavnostjo sva začela s 500 evri, ki so bili že zaslužni iz dejavnosti. Morala sva postaviti podjetje, morala sva postaviti poslovni model, način kako bva oglaševala, kakšen bo marketing, kje bova dobili primerne učitelje. Tako da cilj je bil postaviti operacijo z obstoječimi strankami in dobiti nove stranke, jih navdušiti in obdržati. Prav veliko o poslu na začetku nisva vedela.

Na začetku je bil to bolj kot en hobi, ne veš, ali boš dva meseca malo probal, potem pa po dveh, treh mesecih vidiš, da si že neko strukturo postavil in imaš nek poslovni model, cenike, metodo poučevanja si razvil, naredil si page, odprl Facebook stran, naredil account na LinkedInu, Google+ in tako naprej, potem začneš to graditi naprej. Vedno pa je cilj dobiti več strank, omogočiti delo več LanguageSitterjem, rast – več zaslužiti, razvijati zadevo, in tako naprej. Že ne začetku je bil cilj ponuditi trgu premium produkt. Se pravi, mi nikoli nismo ciljali na neko splošno množico, ampak smo se specializirali za prilagojene individualne jezikovne tečaje. Prvo leto in pol ali dve sploh nismo delali skupinskih tečajev, ker so to počele vse druge šole. To smo kasneje spremenili in zdaj že nekaj let izvajamo zelo dobre skupinske tečaje, ampak le

za podjetja. Tako da ideja je bila in je še vedno spremeniti način izobraževanja, postaviti tako metodo, tak pristop poučevanja – individualen – ki bo ljudem zelo pomagal in ki se jim bo prilagodil. Naša ciljna stranka pa je zaposlen profesionalac, manager, nekdo, ki ceni individualizirano custom-made storitev, tisti z nekoliko večjo kupno močjo.

Omenila sva marketinški načrt, podjetniški načrt. Ali ste ga že na začetku takoj zapisali, ko ste štartali, ali po določenem času?

Midva sva že začela tako, da je bilo vse splanirano in napisano – lepo po nemško. Po regljah sva vse napisala, ampak ne v taki obliki kot zdaj to planiramo v podjetju. Zdaj je to veliko bolj natančno, ker sva vmes pridobila kar nekaj znanja. Je bil pa to nek okvir, ki nama je pomagal pri tem, kar sva delala, da sva lahko videla, če dosegava zastavljene cilje. Midva sva oba jezikoslovca po izobrazbi in sva se morala veliko stvari sama naučiti o poslu.

Sta imela mogoče kakšno predznanje s področja marketinga?

Jaz sem se ukvarjal z različnimi stvarmi do točke, ko sem začel z LanguageSitterjem. Kar nekaj služb je od mene zahtevalo različna znanja, tudi s področja marketinga, ne bi pa rekel, da sem imel kakšno predznanje s področja marketinga v formalnem smislu. Veliko sem spremljal to, zanimal me je novi medij in vse stvari. Tudi vodstvene naloge sem opravljal, kjer je bil del delovnih nalog povezan z marketingom. Tekom študija sem vodil mednarodni študentski filmski festival, vodil sem Šouvizijo, spletno televizijo ŠOU v Ljubljani, nekaj časa sem bil manager Slovenske hiše v Bruslju, take stvari. Deana je delala v turizmu, študirala je angleščino in nemščino, v ljubljanski jezikovni šoli je delala kot vodja prodaje, tako da sva oba skupaj imela neke skillse, s katerimi sva lahko začela. In sva rekla, bova probala. Ona bolj na tem strokovnem delu, jaz pa bolj na poslovnem, marketingu, takih zadevah. Ampak sva se vse sproti učila. Je pa na začetku veliko pomagalo združenje YES, ki je Deani nudilo izobraževanja s področja podjetništva in kar je najpomembnejše: mreženje. Potem, ko sva začela, je bilo pa vse bolj learning by doing. Veliko smo sprobavali, tudi z raznimi kampanjami na Facebooku in Googlu, da bi videli, kaj deluje in kaj ne.

Prej sva omenila, da ste na začetku štartali s Facebookom, Twitterjem, LinkedInom ...?

Delate zdaj še kaj takega, česar prej niste?

Ja, seveda. Na začetku ni denarja. Na začetku, ko ti kdo reče daj deset evrov v to Facebook kampanjo, se ti zdi to dosti. Na začetku smo delali vse tisto, kar je bilo zastoj, kar je zahtevalo samo naš čas. Veliko smo delali na contentu, že od začetka. Takoj, že na začetku, je imela spletna stran blog. In veliko sva dala na to, da sva pisala vsebine. Zdaj, če nazaj gledam, ko je bil na dva meseca objavljen en blog, ki sva ga imela čas napisati, mi je smešno, ker zdaj recimo že za celo leto vnaprej planiramo, ko sestavljamo načrt dela in finančni plan za naslednje leto.

Zdaj splanirano za celo leto vnaprej za vsak mesec vsebine, kaj bo januarja, kaj bo februarja, kaj bo rdeča nit, razdelamo naslove, itd. To nam pomaga, da vemo, o čem bomo pisali in da je vse narejeno pravočasno, poleg tega pa lahko ostale marketinške aktivnosti planiramo okoli tega načrta in jih povezujemo. Recimo za september imamo mi že aprila ali maja naložene bloge, potem jaz še samo publish kliknem. Veliko damo na to, da je veliko contenta, ker ljudje to berejo, in potem, tudi če ne kupijo, vejo: »Aha, na njih se lahko obrnemo, oni veliko o jeziki pišejo. Kako se to naučim, pa oni nasvet, pa take stvari.« Tako da že na začetku sva vse to delala, samo v manjšem obsegu in manj zorganizirano. Vse tisto, kar je bilo zastoj. Seveda potem, ko podjetje raste, ko začne nekaj služiti, si potem lahko privoščiš to, da najameš profesionalce in outsourcaš določene stvari. Trenutno delamo z eno od ljubljanskih agencij, ki nam AdWordse fura: na Googlu search oglase, Gmail oglase in vse take stvari. Vse to nam agencija dela, ampak smo zelo vključeni, jaz predvsem v kreativno in v vsebino.

Torej, če prav razumem, ni sicer marketinškega oddelka, ste pa v bistvu vi zadolženi za marketing in tudi outsourcate zunanjega strokovnjake. Ali oni tudi predlagajo, katere aktivnosti bi bile oz. se potem skupaj odločite?

Tako, večji del marketinškega oddelka sem trenutno kar jaz. Z agencije včasih kaj predlagajo, ali pa jim to predlagam jaz, nato se skupaj dogovorimo, kaj bi bilo najboljšo. Kreativna je še vedno na naši strani, oni se bolj ukvarjajo s tehnično stranjo izvedbe in predlagajo, kako lahko kaj povežemo med sabo. Oni upravljajo z AdWordsi, štartajo kampanje, bolj operativno, tehnično. Še zmeraj pa sami tukaj razvijamo kreativno in kakšne kampanje bomo štartali. Recimo s septembrom bomo verjetno eno zelo dobro štartali, o kateri ti še ne morem povedati, ampak bo po mojem zelo zelo dobra in bo trajala do konca leta. Pa recimo s Špelo Jereb je bila res dobra kampanja. Toliko kot smo tam imeli engagementa, za majhen vložek, to je bilo noro. Koliko je bilo od tega konverzije, koliko smo zaradi tega prodali, je bilo noro. Uspelo je zato, ker je bila iskrena zgodba. Špela je k nam prišla brez znanja nemščine, z nami se je učila 2 meseca, nato je šla na razgovor za službo v nemščini in je službo tudi dobila. Zmaga. Folk je to gledal in to ni bilo fejk, to je bilo res, kar smo delali, res smo jo v dveh mesecih naučili, kar smo jo naučili. Če se vrnem nazaj, vidim, da so bile stvari drugačne. Na začetku smo delali bolj vse tisto, kar je bilo zastoj in je zahtevalo samo naš čas, ki smo ga takrat dojemali kot »zastoj«. Spomnim se, da sva hotela z Deano čim bolj izkoristiti to, da delamo nekaj novega in drugačnega in sva bila prepričana, da bo kdo hotel o tem kaj napisati. In so. Prvi članek je bil v Financah, do njega pa smo prišli tako, da sem jaz pisal mail odgovorni urednici v smislu: mi delamo to in to, smo drugačni od drugih, a bi vi kaj napisali o nas? In je urednica v pol ure odgovorila, v ponedeljek pride novinarka, dali so nas v izbor za Najpodjetniško idejo, poslikali,

zadevo objavili, in to je bil prvi članek. Par mesecev smo delali in smo bili že v Financah. Na začetku smo to, da smo bili novi, zelo izkoristili. Zastonj PR, zastonj članki, so nam pomagali pri prepoznavnosti. S tem smo zašrtali. Pomembna pa so bila tudi priporočila zadovoljnih strank. Iz tega je potem nekaj zrastle, nekaj smo zaslužili, potem pa so se že začele prve plačane Facebook objave in prvi poskusi na googlu z AdWordsi. To so bile mini vsote, recimo 30 eur v enem mesecu, ampak nam se je to takrat zdelo veliko. Zdaj je to smešno, ampak tako smo začeli.

Kaj pa glede prodaje? Še vedno delate večinoma preko priporočil, ali imate zdaj še kak drug način?

Kar se prodaje tiče, imamo dve sodelavki, ki delata zdaj že nekaj mesecev našo business to business prodajo, prej pa sem to delal sam. V glavnem obdelujeta leade, ki jih pridobimo z različnih kakovostnih virov, in dobita termine za sestanke, da grem potem jaz na večja podjetja in se poskusim dogovoriti za tečaje. Druga stvar je, da prihajajo povpraševanja enostavno preko naše spletne strani, preko kontaktnega obrazca, ki jih dobimo ali organsko ali z oglasi, ali s Facebook objavami, z mailingom (imamo newsletter enkrat na mesec) in tako naprej. Pridejo na spletno stran, pogledajo in oddajo povpraševanje, mi pa potem tečaj prodamo in poskrbimo za izvedbo. To so večinoma fizične osebe, ne pa samo fizične.

Potem je pa tu še mreženje, ki je za nas zelo pomembno in se je izkazalo kot ključno. Mi smo zelo aktivni v AmCham Slovenia, Ameriški gospodarski zbornici v Sloveniji, tam je pa veliko mreženja. Od tega tudi pride kar nekaj posla. Zelo uspešni smo bili zadnji dve leti v programu AMCham Young Professionals, kar podjetju spet prinese kar nekaj prepoznavnosti. Deana je letos zmagala med 120 mladimi posamezniki iz različnih firm, ki so celo leto v tem programu in na koncu izberejo Top Potential of the Year. Letos je bila to Deana, čeprav je iz take male firme, jaz pa sem eno leto prej bil tretji. Torej smo se dve leti zapored zelo visoko uvrstili. In to dviguje tudi prepoznavnost, take stvari. Največ pa je vredno dobro delo, ker te potem nekdo iskreno priporoči sodelavcu, prijatelju, sorodniku. Na spletni strani imamo pričevanja strank. To je zelo pomembno, veliko obiskovalcev naše spletne strani gre ravno to gledat. Pomembno pa je, da so to pričevanja ljudi s slikico, imenom, priimkom, delovnim mestom. Večina šol pa ima tako: Janez iz Ljubljane, zelo sem bil zadovoljen s tečajem. To si lahko vsak sam napiše! In tudi če si ne, daje tak vtis. Vse mora biti transparentno in preverljivo.

Kako pa bi ocenili pomen marketinga za vaše podjetje?

Če kdo odgovori na to vprašanje, da ni pomemben, potem vsa čast, da mu gre samo od sebe. Zelo je pomemben. Zdi se mi, da je zelo pomembno, da je marketing iskren. Da ni tisto: kupi, kupi, kupi, pa z nekimi bannerčki, ki ne dajo nikakršne vsebine ... Mi smo zmeraj poskušali

vse skozi neko vsebino delati. Tudi, ko smo potem imeli toliko denarja, da smo lahko advertorial članke plačevali, nismo dali kar nekih izmišljenih prodajnih člankov, ampak smo se vedno odločili za neke vrste intervju z eno od naših strank, realnih strank, ki so ponudile svojo zgodbo in izkušnjo. Novinarica in fotograf Siola, kjer smo nekaj časa objavljali te članke, sta prišla na lokacijo, kjer smo nato vse poslikali, novinarica pa je naredila intervju z eno od naših strank. Seveda smo malo sugerirali vprašanja, saj je plačan članek, ampak ta človek, ki je odgovarjal, se je potem pod to podpisal: s svojo sliko, s svojim imenom. On je stal za tem, kar je bilo objavljeno. Ni to zdaj tako, kot da bi vzel stock fotko neke lušne punce, ki bi rekla: »Jaz sem se pa učila z LanguageSitrjem in je bilo res odlično.« Ne, naš intervjuvanec je naša stranka, ki stoji za tem, kar pove. Tako da zmeraj poskušamo zadevo izpeljati avtentično, da je transparentno, da je zares, pa da je nek content zadaj, da je zanimivo, da ni samo prodajno usmerjeno. Tudi z blogi se trudimo ustvariti vsebine, ki bodo zanimive, ki bodo kaj naučile, ki bodo dale bralcu dodano vrednost, tudi če ne kupi tečaja.

Je bilo v katerem obdobju dela tako, da je bilo največ truda usmerjenega v samo grobo prodajo? Mogoče na začetku, zdaj ...?

Mogoče bi morali že od začetka dati več poudarka na to, ampak nam v praksi to ne uspe. Smo majhna ekipa, dela je pa ogromno in ga po navadi delamo kampanjsko. Eno obdobje se bolj posvetimo marketingu, potem prodaji, drugič spet razvoju našega online sistema itd. Zdaj konec meseca se bom verjetno pospešeno ukvarjal s pripravo marketinških kampanj do konca leta, ko pa bom videl, da ne bomo izpolnili prodajnega plana, bom verjetno večino energije vložil v to, da ne bo Excelova datoteka s finančnim načrtom sama sebi namen, ampak da bomo dosegli cilje. Letos smo začeli več poudarka dajati B2B prodaji, zato sta se nam pridružili dve kolegici, ki se ukvarjata s tem. Prodaja je izjemno pomemben del – brez nje lahko zapreš. Zato lahko zdaj z novimi okrepitevami veliko bolj agresivno zastavimo prodajo, ta pa se odvija bolj ustaljeno, bolj organizirano in predvsem stalno. B2C prodajo pa delamo nekoliko drugače. Probamo svetovati, nobenega ne silimo z nekim tečajem, če za njega ni dober. Business to business je pa treba malo bolj na hard.

Kaj pa inovativnost? Koliko je inovativnost pomembna za vaše podjetje?

Zelo. Mislim, da to, kar mi delamo, temelji na inovativnosti, zato ker smo vzeli nekaj starega, prežvečenega, kar že stoletja obstaja, in smo to poskušali spremeniti, inovirati. V tem smislu, da se način poučevanja prilagodi posamezniku. Mogoče to na skupinskih tečajih ni toliko vidno, kot na individualnih, čeprav poskušamo tudi v skupinske tečaje vnašati pristope, ki jih uporabljamo pri individualnih tečajih. Pri tem so zelo pomembni ljudje, ki po naši metodi stranke na koncu poučujejo. Mi veliko damo na to, da zberemo take sodelavce, ki imajo poleg

strokovnega jezikoslovskega in pedagoškega znanja tudi izoblikovano osebnost, iskrico, neko strast do tega, kar delajo. In samo na ta način lahko prenesemo to metodo, ki smo si jo zamislili, to, kar mislimo, da je inovativno, na končnega uporabnika. Človeku damo to, kar potrebuje, da najlažje pride od točke A (neznanja jezika) do točke B (Znanja jezika), pot pa mora biti tudi zabavna. Tako da je inovativnost ena od glavnih stvari pri tem, kar počnemo. Zato ker je ogromno jezikovnih šol in vsi delajo približno na enak način. In podati se v to morje je malo noro. Moraš najti neko nišo in to je naša.

Kako pa bi ocenili vaš vpliv in vpliv partnerke na začetku na marketing? Verjetno sta vidva držala vse te niti v rokah?

Ja. Vpliv je mogoče ta, da sva vedno hotela, da je vse iskreno in da je neka vsebina zadaj. Zelo lahko je podleči nekim plehkim pristopom. Saj sva verjetno kdaj, tekom dela, tudi midva malo zavila z zastavljene poti, ampak vedno sva gledala na to, da bo vsaka vsebina, tudi marketinška, uporabna. Da bo neka vsebina zadaj, da ne bo samo plakat. Najlažje je kupiti jumbota pa dati gor enega kul tipa ali pa eno bejbo in potem folk gleda vso to lepoto in kupi produkt. Ok, deluje, ampak meni to ni. To pa je bil mogoče najin vpliv, ker sva zmeraj rekla, da hočeva nekaj dobrega narediti in tudi ljudem nekaj dati.

Ste prejeli tudi kakšno zunanjo investicijo?

Ja, v bistvu po pol leta. Ko sva še delala preko s.p.-ja in že izvajala dejavnost pod obstoječim brandom, naju je kontaktiral zdajšnji tretji partner, Dimitrij Miklič, ki je direktor tukaj na Erudiu. In sva šla na sestanek. Po dveh urah govorjenja, ko nisva razumela, kaj hoče, sva ga vprašala, kaj bi sploh rad. In pravi, jaz bi vstopil v firmo. In po pol leta dvorjenja je Dimitrij vstopil v podjetje, z investicijo. Investicija pa je bila v obliki denarja, razvoju online sistema, kar nama je bilo zelo pomembno, in nekaterih drugih zadev.

Kaj pa, vpliv investicije na marketing je bil kakšen?

Ja, končno je bil denar, da smo si lahko privoščili kakšne plačljive zadeve. Da smo lahko dali toliko in toliko evrov za Siol, pa radijske oglase, Google, Facebook pa razne take stvari. S tem smo tudi testirali, kaj za nas deluje. Od kod dobimo potem kakšno konverzijo. Vsega tudi ne moreš vedeti, ker določene aktivnosti imajo bolj dolgoročen vpliv, ampak v dveh letih smo pa le videli, kaj nam deluje in kaj nam ne. Definitivno je investicija pomenila tudi to, da smo bili zih, da ni bilo več strahu, ali bomo iz mesca v mesec preživel. In da smo lahko vlagali v marketing.

Kaj pa z vidika novo pridobljenega znanja, ste se kaj dogovarjali tudi s partnerjem, ali ste to bolj ohranjali znotraj prvotne skupine?

On ni samo finančni investitor. Mi se pogovarjamo tudi vsebinsko. Vedno, ko dobim kakšno idejo za projekt, grem zmeraj tudi do njega in rečem 'kaj pa če bi mi to tako zapeljali' in on reče 'dobro, bom vprašal, lahko mogoče ceneje dobim, pazi tam, jaz sem to že enkrat probal in ni v redu'. Tako da ja, se tudi pogovarjamo in počasi kakšno stvar razdelamo.

Ali delate kaj tudi na področju marketinškega raziskovanja?

Ne. Mislim, da še zmeraj premalo analiziramo podatke, ki bi nam pomagali malo shekat tole rast. Še zmeraj se premalo zanašamo na podatke, da bi recimo dobre analize delali, da bi bolj segmentirali neke baze, ki jih uporabljamo. Vem, da to moramo, in bo. Tako kot sem gledal na začetku, kaj vse bi delal, pa takrat še ni bilo znanja in denarja in ni šlo. Slej ko prej se bomo tudi tega lotili, ampak zaenkrat je z vsem kar je, premalo.

Kaj pa povratne informacije s strani strank, oziroma potrošnikov? Videla sem, da imete vprašalnike na koncu tečajev. Imate še kak drug način zbiranja?

Povratne informacije dobimo osebno s pogovorom s strankami, seveda pa ti vedno mogoče, zato imamo standardiziran način dobivanja povratnih informacij s pomočjo vprašalnika o zadovoljstvu. In na podlagi pridobljenih informacij potem lahko izpopolnjujemo naše pistope in popravljamo napake. Ima pa vprašalnik tudi marketinški in prodajni namen. V enem od vprašanj jih prosimo, nakj nam dajo kontakte treh prijateljev ali sodelavcev, ki bi jih tudi zanimal tečaj, in nekateri to res naredijo. Drugo vprašanje, ki je za nas zelo pomembno, pa je pravzaprav poziv, naj podajo svojo izjavo o zadovoljstvu, ki jo nato objavimo na spletni strani.

Zdaj ko imate veliko nekih izkušenj, ker ste štartali v bistvu iz nič v neko uspešno podjetje, pa še rastete, še se razvijate, kaj bi bilo takšnega, kar bi svetovali tem start-up-om, ki pa so na začetku svoje poti, torej, ki so šele v tistih začetnih fazah? Na splošno, mogoče pa tudi na področju marketinga. Je kakšna taka stvar, ki se vam zdi izredno pomembna?

Še premalo vem, da bi lahko delil nasvete. Ne vem, če imam kakšen dober nasvet s področja marketinga. Definitivno imam nasvet, naj se ne lotijo zadeve sami, po drugi strani pa naj pazljivo partnerje zbirajo – s kom delajo, ker to je zelo težko. Partnerski odnos se mi zdi včasih še težji kot zasebni. Glede marketinga pa: definitivno se je dobro učiti na napakah drugih. Ni zmeraj dobro biti prvi, včasih je dobro biti drugi, ker že vidiš, kaj je tisti pred tabo naredil. Pa testirati, kaj za njih deluje. Ni nujno, da to, kar bo za enega delovalo, da bo za drugega tudi. Danes zna biti marketing zelo poceni. Veliko se da v tej digitalni dobi narediti za malo denarja in veliko testirati. Točno to, kar si prej rekla: obdelava podatkov in uporaba tega, da vidiš, kako bazo segmentirati, kako s kom komunicirati in kaj – to se zelo splača. In potem videti, kaj deluje zate. Samo za to, da vidiš, kaj ti deluje, pa moraš nekaj časa v to vložiti. Pa naj bo iskreno – da je neka vsebina, da ni nateg. Meni je bilo vedno tudi važno, da se vidi, kdo je ekipa zadaj. To

se mi zdi tudi zelo pomembno, sploh pri majhnih firmah, da ljudje vidijo, kdo je zadaj, da dela s srcem. Jaz sem velikokrat kaj prodal, ali pa dobil kakšen kompliment ali pa dobro besedo, zaradi tega, ker so rekli 'ja, vidimo, da je zadaj ekipa, da ste zagnani, da ni to kar ena šola, kar nekaj.' Veliko ljudem to nekaj pomeni. Žal pa nimam nobenega zelo uporabnega magičnega nasveta, ki bo 100 % pomagal.

Saj ti so bili kar v redu. Pa še zadnje vprašanje. Je še karkoli na področju marketinga, česar nisva zdaj izpostavila, pa se zdi pomembno, ali pa karkoli takega, kar bi bilo treba omeniti na tem področju?

Ne vem. Jaz sem ti zdaj povedal, kaj mi delamo: od spletnih socialnih medijev, do bloga, do raznih akcij, ki jih imamo. To je vse, kar na Googlu delamo, promoviramo razne akcije, vsak mesec kakšen jezik, zdaj imamo poletno akcijo, take stvari, do advertorial člankov, neplačanih člankov, pa to. Ena stvar, ki jo pa še delamo, pa se mi zdi važna, so pa razne »endorsing« kampanje, v smislu te, v kateri je bila Špela Jereb. Ene so bolj uspešne, ene so manj. Ta z njo je bila za nas zelo uspešna. Mi smo probali potem še par stvari, z Jerico Zupan, voditeljico radia Antena, pa na Planet TV je bila – tisto ni bilo tako uspešno oz. ni bilo tako dobrih konverzij kot s Špelo, nekaj smo se s Karin Škufca hecali, z nekimi videi in to, ni imelo toliko efekta. Se mi zdi, da to, kar bomo pa zdaj v jeseni štartali, bi pa znalo spet imeti efekt. Ampak zakaj? Tisto s Špelo je uspelo zato, ker je bilo zares. Tudi to, kar bomo zdaj v jeseni štartali, bo po moje v redu. Tako da ne vem, kaj bi še bilo. Lahko svašta še probaš. Za ene je fajn televizija, še zmeraj, ker folk vidi na televiziji pa reče 'uh, to je pa resna firma, zato ker je na televiziji'. Meni zaenkrat ni ... Jaz se tudi velikokrat po občutku odločim in rečem, tole pa mislim, da ne. Mogoče bi bilo boljše, da bi se na neke podatke zanašal, kot sva prej rekla. Mi se tudi sproti učimo, in si sproti izmišljujemo: 'kaj pa, če bi to?'. To je fajn v takšni mali firmi, ker lahko. Kar v večji mogoče ne moreš. Sodelujemo recimo tudi s podjetjem Planet GV, ki organizira ogromno nekih kongresov. In mi hodimo na kongres tajnic, ki so dobra vstopna točka v podjetja. Pa mreženje. Najbolje organizirano v okviru kakšne zbornice, združenja itd. Nam zaenkrat najbolj odgovarja AmCham, kot sem omenil že prej.

[Priloga B.5: Transkript intervjuja z Igorjem Panjanom, direktorjem in soustanoviteljem podjetja Datafy.it](#)

Pozdravljen, najprej bi se še enkrat iskreno zahvalila za sodelovanje. Najprej sem pripravila čisto informativna vprašanja. Torej, kakšna je oblika vašega podjetja? Predvidevam, da d.o.o.

Tako ja.

Prav. Kdaj ste se ustanovili?

Zdaj tako. Podjetje je imelo par dni nazaj pet let. Ampak je tako: mi smo avgusta 2012 bili ustanovljeni. Dve leti podjetje praktično ni delalo nič, ker tisto, kar smo imeli idejo, se ni dogajalo. Potem smo imeli en drug projekt, ta, ko je bilo smarthousekeeping.com, in smo delali optimizacijo poslovanja v hotelih. Ker smo bili pač praktično študenti, nismo znali prodajati, štartali smo kot študenti, kot razvijalci, programerji in se nismo ukvarjali s prodajo in seveda je projekt po dveh letih propadel. In iz tega propada se je rodil Datafy, kjer pa dejansko delujemo od 1. 1. 2015.

Prav. Panoga, oziroma industrijski sektor, kaj bi bilo to? Svetovanje, poslovni razvoj?

Ja, mi smo dejansko ... Zdaj je tako: mi zase radi rečemo, da smo prodajna agencija oziroma sales intelligence agency, ne pozicioniramo se kot IT podjetje.

Aha, prav. Kaj pa število zaposlenih ob ustanovitvi in koliko vas je danes?

Ob ustanovitvi je bilo nič zaposlenih. Sva bila dva zunanja, praktično, ki sva delala za podjetje. Danes nas je zaposlenih 15, pa do konca septembra 20. Konec leta pa že trideset.

O, super, bravo. Potem bi pa še prosila za okvirne letne prihodke – tako čisto okvirno...

Ko smo začeli z Datafy.it, prvo leto smo imeli 50.000 evrov prihodkov, potem lansko leto, drugo leto življenja smo imeli nekaj čez 100.000 evrov prihodkov, letos bomo zaključili pa s približno 600 do 700 tisoč evrov prihodkov. Naslednje leto pa že pri desetih milijonih.

Super, odlično. Še na kratko vaša funkcija v podjetju?

Jaz sem direktor in solastnik.

In soustanovitelj, ne?

Tako.

Okej. Probajva se vrniti takrat, ko ste vi začeli s tem podjetje, torej, ne s podjetjem, ampak s samo idejo Datafyja. Kaj je bil tisti prvi cilj, ki ste ga želeli doseči?

Moram reči tako: jaz sem v preteklosti delal za korporacije in sem imel ves čas občutek, da se ne morem vživeti v korporacijah, vse mi je potekalo prepočasi, in imel sem občutek, da dejansko ne morem izživeti svojih idej, kako bi jaz razvijal posel. In sem prišel do zaključka, da lahko sem direktor področja stokrat, ampak še vedno bom imel določene omejitve. To pomeni, da je bila edina rešitev tega problema, da grem ustvariti nekaj svojega. In tako se je dejansko začelo vse skupaj. Iz neke frustracije, ker pač v korporaciji imaš zvezane roke, no.

Mhm. Kolikšen del financ in časa pa ste namenili marketingu v samem začetku razvoja ideje in mogoče zdaj?

Tako bom rekel: marketing je bil ves čas na nek način v podrejenem položaju. Mi marketing budget in resno investicijo v marketing bomo delali šele zdaj. Vsa ta leta do zdaj je bila to

gverila, ker je bila logika, kako za nič denarja doseči rezultate. In mi dejansko nismo vlagali v marketing nič. Smo imeli veliko aktivnosti v marketingu, ampak smo skušali vedno tako narediti, da je to bila gverila, ki ni stala nič. Zdaj pa prvič z investitorji, ki od nas zahtevajo, gremo v profesionalne marketinške vode, kjer bomo tudi zaposlili, gluh imam potem še en zaključen pogovor z growth hackerjem, in tudi z marketing budgetom. Tako da gremo čisto profesionalno v marketing. Delujemo pa pač po celem svetu.

Ko ste omenili marketinške aktivnosti, da ste jih dosti izvajali. Katere pa so bile ob sami ustanovitvi, na začetku, pa mogoče katere so zdaj, ki jih takrat niste počeli?

Dejansko na začetku, se mi zdi, da je bilo za nas najbolj uspešen PR. To pomeni televizijske oddaje. Mi smo bili 17. januarja 2015 na Pravi Ideji. In takrat, samo tisto je prineslo neverjetne rezultate. Bili smo potem še enkrat na Pravi Ideji, na Pop TV-ju, pa recimo na radijskih postajah in tako naprej, tako da smo se vedno skušali nekam prisiliti, ali pa da je bil v financah članek o nas, ali pa v reviji Manager, ali pa karkoli, tako da smo bolj iskali PR. Pa potem ostali marketing je bil pa zelo fokusiran na LinkedIn in na Facebook. Twitter – niti ne, Instagram – niti ne. Razlogi za to – pač nismo. Drugače pa ja, Facebook, LinkedIn, mogoče zdaj najboljši primer LinkedIn, pa seveda e-mail marketing aktivnosti, pa tudi storitve klicnega centra, no, pač smo klicali.

Prav. Kaj pa mogoče je zdaj kaj takega, kar planirate, pa prej niste izvajali, zaradi omejitve s financami?

Ja, definitivno zdajle znotraj celotne organizacije uvajamo sales in marketing automation orodja. Predvsem za avtomatizacijo marketinške aktivnosti, onboardinga, da pač zmešamo principe outbound in inbound marketinga. Mi smo recimo izredno dobri pri outbound marketingu, z inboundom se pa do zdaj nismo ukvarjali in pač to moramo urediti. Tukaj gremo v profesionalna orodja, ki bodo stala nekaj tisoč evrov na mesec, in tudi v ljudi, ki bodo znali s temi orodji delati.

Kar se tiče ljudi: Zdaj na začetku, ko sta bila dva soustanovitelja, kdo je bil zadolžen za marketing?

Dejansko je bilo tako: kljub temu, da sva bila dva soustanovitelja v podjetju nas je bilo v začetku pet, ampak mislim, da sem bil kar jaz, ves čas, prvih par let, tisti, ki sem bil zadolžen za prodajo, za marketing, za vse. Ker mislim, da je bilo v prvi fazi izredno pomembno, da founder poskrbi za te ključne procese, zaradi tega, da lahko sploh usmerjaš, kam podjetje mora iti.

Kako bi ocenili svoje predznanje na področju marketinga? Ste se že prej v korporacijah ukvarjali s tem področjem, ali ste v bistvu štartali čist ...

Čisto iz nule. Pač, bereš bloge poskušaš nekaj implementirati, vidiš, kje se zaletiš ... Nekaj denarja smo tudi skurili lastnega in tako naprej. In na tak način se učiš. Saj je za ljudi narejeno, tako da ...

Kaj pa marketinški plan? Ste ga zapisali že takrat, ali ga boste zdaj?

Mi smo imeli marketinški plan zapisan milijonkrat, ampak je vedno tako, da ... Marketinški plan je isto kot poslovni načrt. Tisti trenutek, ko ga narediš, ga moraš porinit v kanto. Ker, super je, da nastaviš neke cilje, neko smer. Ampak potem je pa poslovno življenje tako živa zadeva, da je že jutri drugače. In se je pač treba prilagajati. Tako da, treba je imeti nek dokument, treba je imeti neko smer, razumeti segment, tip persone, ki kupujejo, in tako naprej, kako se jih nagovarja, njihov customer decision journey in tako naprej. Vse ostalo je pa pač 'trial and error' pa analitika. Ne vem, tako jaz gledam stvari.

Prav. Kako bi ocenili pomen ali pa doprinos marketinga za vaše podjetje? Torej, koliko se vam zdi, da je pomemben marketing za to, da ste danes tukaj, kjer ste?

Izredno. Mislim, definitivno – marketing je eden od stebrov delovanja podjetja. Kljub temu, da je eden od stebrov pa mislim, da je ključ ugotoviti, kaj je tisto, kar deluje. Pa ne preveč razmišljat o teoriji, ne preveč blogov brat, ampak dejansko ... Prva je prodaja in marketing je v službi prodaje. In tako doživljam marketing in tako se nam je vedno izkazalo, da tako marketing zaživi. Je pa marketing steber. To je v vsakem primeru.

Omenila sva prodajo. Ste mogoče v katerem obdobju podjetja predvsem ali pa zgolj v prodajo usmerjali svojo energijo, svojo pozornost?

Mislim, ves čas svojega življenja – primarna je prodaja. Prodaja je najbolj pomembna zadeva in outbound prodaja je, kljub temu, da je izredno agresivna, agresivna tudi za ljudi in tako naprej. Pa danes se veliko piše negativno o outbound prodaji. Outbound prodaja v B2B je edini način za učinkovito prodajo, marketing je sekundarnega pomena in ima predvsem vlogo izobraževanja trga, pa predvsem, da ostaneš v stiku s strankami, ki se še niso odločile za nakup. To je vloga marketinga. Ampak prva je prodaja. Prodaja je absolutno na prvem mestu, vse ostalo je sekundarnega pomena.

Delate samo na B2B trgu ali tudi kaj B2C?

B2B, strogo.

Prej sva omenila PR objave, da ste prepoznavnost gradili s sodelovanjem v oddajah, radijskih oddajah ... Je še mogoče kakšna druga zadeva, na kak način ste gradili na prepoznavnosti?

Dejansko je bilo najbolj – jaz sem vedno poskrbel, da imam zelo tesne stike in z novinarji in z ljudmi, ki imajo stike z novinarji in tako naprej. Zaradi tega, da, ko so recimo novinarji s Prave

Ideje iskali določen tip podjetja, da smo bili vedno prva izbira. In ta taktika se je vedno obrestovala. Poskušali smo tudi s kupovanjem, pač, da smo plačali za nek PR. Ampak je bilo zanimivo, da so bili rezultati vedno slabši. Tako da, vedno, ko smo mi poskrbeli, da smo prišli zraven po neki človeški plati in tako je bil rezultat vedno fenomenalen. Čim smo skušali nekaj kupiti – ne vem, smo plačali Radio 1, Radio Antena, vse živo smo plačevali, te oglase na računalniških novicah – saj je bilo uspešno, ampak, če nas je nekdo povabil, je bilo vedno bistveno bolj uspešno.

Na začetku sva omenila, da ste dobili investicijo. Če bi se mogoče tega malo dotaknila, torej, kdaj ste dobili investicijo, pa mogoče, na kak način je vplivala na marketing? Je imela kak vpliv?

Investicijo smo dobili letos, podpis pogodbe je bil 20. julija, s strani tega Slovenskega podjetniškega sklada, pa znotraj tega njihovega produkta: SK200, pa European Business Angels Networka, to je mednarodno združenje poslovnih angelov. Tako, to so bili pač investitorji. Definitivno, recimo mi zdajle premikamo prodajo v korporacije in marketing postaja vse bolj pomemben, ker nam predvsem bilda tisti trust, kljub temu, da smo mlado podjetje, da nam velike korporacije zaupajo dovolj, da so pripravljene z nami iti v posel. Tako da, marketing je dejansko vse bolj pomemben, no.

Mogoče to, ko ste rekli, da zdaj, ko ste prejeli investicijo, se lahko malo bolj profesionalno tega greste, mogoče je tudi s tega vidika kaj vplivalo?

Ja, sigurno. Marketing v osnovi je drag špas. In čim hočeš recimo na LinkedInu neko kampanjo zagnati, Google AdWords, tudi če greš na Quoro, ali pa karkoli, to stane. Remarketing stane, PR stane, pač tukaj si hitro na pet do deset tisoč evrov na mesec, kuriš denarja, plus strošek ljudi in vse ostalo, ker nekdo mora to delati. In to je drago. To je dejansko drago. In da se greš profesionalno je pa nujno potrebno, ker drugače pa se zgubiš v poplavi vsega ostalega. Danes se grejo vsi growth hacking, na Facebooku imaš poplavo vsega in to je dejansko izreden izziv, biti nekaj posebnega.

Omenila sva tudi to, da na začetku ste se torej začeli ukvarjati z marketingom, pa ste v bistvu vi delali na tem. Imate mogoče zdaj kak marketinški oddelek, zdaj ko vas je več, ali pa koga zaposlenega posebej za marketing?

Tole gluh zdajle urejamo. Tako da jaz računam, da okrog desetih, bomo že imeli novega zaposlenega.

Odlično. Prav. Kaj pa mogoče marketinško raziskovanje? Ste kaj na tem področju delali?

V katerem smislu?

Ne vem, če ste se mogoče poslužili malo bolj sistematično pregleda konkurence, analize svojih strank ... karkoli v zvezi z marketinškim raziskovanjem. Lahko, da je bilo to čisto na grobo, lahko da je šlo za sistematizirano zadevo ... karkoli.

Mi imamo to zelo sistematizirano, ampak je to naloga prodaje. To ni vloga marketinga. Mi dejansko vlogo marketinga vidimo kot segrevanje izobraževanja trga in da si v stiku s kupcem do trenutka, ko bo nekdo nekaj kupil. Drugače pa vse te stvari, ki si jih zdaj naštel, so strogo v dnevnih obveznostih prodaje. Prodaja mora redno spremljati in imamo to centralizirano: kdo je naša konkurenca, kaj ponuja, za kakšen denar, kdo so persone, ki kupujejo ... In to imamo pregled po trgih, po regijah, cenovno politiko, komplet vse. Mislim, da smo najmočnejšo domačo nalogo naredili ravno na tem področju in mislim da nas to zelo razlikuje od podobnih podjetij v industriji.

Pa to že cel čas izvajate na taki sistematični ravni?

Ja. Moje izhodišče je vedno tako: jaz sem se vedno ukvarjal s procesi, in mi vedno v podjetju poskušamo, pač, ko se česa novega lotimo, poskušamo narediti proces, ki mora laufat ne glede na to ali človek je prisoten ali ne. Imamo CRM in vse procese vezane na CRM, narisali smo vse na tablo, dokumentne tokove, vse, da stvari laufajo. Skupaj z reportingom, da potem znamo analitiko ven potegniti in iz surovih podatkov razumeti, kaj se nam dogaja in kaj se nam bo zgodilo.

Odlično. Potem bi vprašala še mogoče za pridobivanje povratnih informacij. Torej vi delate na B2B trgu, pa me zanima, na kak način potem zbirate te povratne informacije s strani vaših strank?

Recimo ravno zdajle v naslednjih dveh tednih bomo imeli akcijo, ker bomo vse naše obstoječe stranke, in to so stranke s Kitajske, iz Amerike, iz Evropske Unije in tako naprej, bomo preklicali in bomo dejansko identificirali, kaj delamo v redu, kaj delamo slabo, njihove predloge, kaj pogrešajo pri naših storitvah. To pa zaradi tega, ker ravno zdajle prenavljamo kompletno strategijo, zaradi česar smo drugačni od konkurence. In namesto, da se pogovarjamo o funkcionalnosti aplikacije, o podatkih, ki jih mi dostavljamo, gradimo čisto eno novo strategijo, ker bomo dejansko se pozicionirali kot podjetje, ki prodaja podatke, ampak na prvem mestu imamo najbolj poštiman pravni del, in bomo postali številka ena na področju prava na svetu, pa podatkov. Razmišljamo malo drugače kot ostali in ...

...ste našli neko svojo nišo?

Tako.

Kaj pa inovativnost? Vi imate, če ne drugače, inovativen način dela. Koliko je bila inovativnost pomembna v samem začetku in koliko je pomembna danes?

Jaz bom tako rekel: inovativnost je funkcija posla. Na začetku smo štartali za inženirsko kulturo in smo to inovativnost imeli vezano na aplikacijo, ki jo bomo sprogramirali in tako naprej. Danes je pa to sekundarnega pomena, ker je najbolj pomembno, kaj lahko prodamo, znotraj tega našega speaca, oziroma trga, ki ga servisiramo, in temu primerno razvijamo inovativen pristop, know-how ali pa aplikacijo ali pa karkoli. Tako da inovativnost je danes osredotočena na prodajo. Prodaja je tista, ki definira, kaj je tisto, kar je inovativno.

Koliko pa ste marketing tekom razvoja, od tega, ko ste štartali, pa do danes, prilagajali svojemu podjetju? Torej, rekla sva, da vsekakor z vidika stroškov, da je pač bila to ena omejitev, kjer ste ga morali prilagajati. Ste ga še na kak drug način?

Definitivno so tukaj kanali. Katere kanale uporabljamo mi, recimo merimo customer acquisition costs po posameznem kanalu. Tako da definitivno to konstantno optimiziramo pa gledamo, kje imamo največji izplen. Potem definitivno regijsko prilagajamo marketinške strategije, ker marketinška strategija v eni Skandinaviji ni ista kot marketinška strategija na eni Hrvaški ali pa v Sloveniji. Mislim, to so čisto druga kultura, drug način razmišljanja, druge stvari so pomembne, drugačen jezik je treba uporabiti in tako naprej. Tako da, to se pri nas konstantno spreminja. In prilagajamo ali regiji ali recimo... Mi smo tudi nehali razmišljati o državah, ampak razmišljamo recimo zdajle, za lastno tehnologijo lahko povemo, kdo so marketing menadzerji, ki pri svojem delu uporabljajo HubSpot in MailChimp. Tako da za nas je tržni segment cel svet. Recimo marketingerji, ki uporabljajo HubSpot– to je zdaj naš tržni segment. Ne razmišljamo več direktor marketinga v Sloveniji. In to je dejansko posledica tega konstantnega prilagajanja marketinške strategije.

Super. Potem imam še pa v bistvu eno vprašanje. In sicer, glede na to, da ste zelo uspešni, da ste na dobri poti, da postanete še uspešnejši, kaj se vam zdi pomembno za tiste, ki so šele na začetku, torej za vsa start-up podjetja, ki so šele štartala. Pa mogoče in na splošno in z marketinškega vidika.

Hm.

Je kaj takega, kar bi izpostavili kot nek nasvet?

Mogoče dve stvari. Prva stvar je definitivno: prodaja je najbolj pomembna stvar. Prvih nekaj let življenja in tudi pri nas ... dokler smo se ukvarjali z drugimi stvarmi je bilo ... to je bil večni problem. Prodaja, prodaja, prodaja – to je prva stvar, pa druga stvar: definitivno ... recimo od naše celotne generacije, ki smo štartali recimo 2012, 2013, mislim, da smo tri podjetja živa. Start-up podjetja, od celotne generacije. Računaj, da v moji generaciji, mislim, da je bilo 400, 500 podjetij in tri smo ostali živi in ko pogledam razloge to tole – mi smo bili mogoče res pripravljeni požreti veliko problemov. In nismo puške vrgli v koruzo. Pri nas se ni nikoli

razmišljalo: ok, nimamo za plače, zdaj grem pa nekam v službo, ker ne morem živeti. Pač, jaz sem imel vedno to logiko: ej, okej, nimamo za plače, tudi če pol leta nismo imeli za plače, najdi si nekje drugje, da lahko zaslužiš, ampak moramo se učiti, ker je proces učenja tako nasilen in toliko časa traja, da ne moreš v enem letu, dveh letih narediti nič. In dejansko se je vedno izkazalo. Tudi Facebook, da je ratal znan, je trajalo sedem let. Overnight success took me seven years. In mislim da zavedanje, da je prodaja prva in najbolj pomembna stvar in druga stvar je pa vztrajnost in pripravljenost za učenje, to so dve najbolj pomembni komponenti, vse ostalo je nepomembno, no.

Prav. Pa še čisto zadnje vprašanje, če je v bistvu še karkoli v zvezi z marketingom, kar nisem omenila oziroma niste omenili, karkoli, kar bi bilo še treba izpostaviti.

Pa ne vem, no. Stvari so tako povezane med sabo, da ... pa mislim, da ima vsako podjetje, ko tako gledamo, neko svojo zgodbo, neka svoja pravila, neke svoje probleme in tako naprej, tako da težko dajem neke splošne nasvete. Lahko samo rečem tisto, kar je na nas delovalo dobro in se je izkazalo in smo tudi, ko smo recimo svetovali drugim podjetjem, ker nas tudi najemajo podjetja, da jim pomagamo postaviti prodajo in tako naprej – tu smo res dobri in smo videli, kje ga mogoče podjetja polomijo, ker smo ga tudi mi tam polomili, in to je to. Ne vidim nič nekaj posebnega, no. Saj stvar je v osnovi enostavna. Samo treba je biti precej vztrajen.