

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MERJENJE USPEŠNOSTI TRŽENJSKE FUNKCIJE V PODJETJU
TELEMACH**

Ljubljana, marec 2017

AIDA DELIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aida Delić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Merjenje uspešnosti trženjske funkcije v podjetju Telemach, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. marca 2017

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MERJENJE USPEŠNOSTI TRŽENJA	3
1.1 Potreba po merjenju uspešnosti trženja	4
1.1.1 Trženje kot poslovna funkcija	5
1.1.2 Trženje kot naložba in ne strošek	6
1.1.3 Managerski pogled na trženje	7
1.2 Management uspešnosti trženja	9
1.3 Finančni kazalci uspešnosti trženja	10
1.3.1 Finančni kazalci merjenja uspešnosti trženja skozi daljše časovno obdobje ..	11
1.3.2 Dobičkonosnost trženja	16
1.3.3 Življenjska doba porabnika	18
1.3.5 Ekonomska dodana vrednost trženja	20
1.3.6 Tržni delež	22
1.4 Merjenje neopredmetenih sredstev	23
1.5 Nefinančni kazalci merjenja uspešnosti trženja	27
1.6 Spremljanje kazalcev uspešnosti naložb v trženje	30
2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN OPIS TRŽENJSKE FUNKCIJE V PODJETJU	31
2.1 Trg telekomunikacij	31
2.2 Opis podjetja	32
2.3 Trženjska funkcija v podjetju	34
3 ANALIZA MERJENJA USPEŠNOSTI TRŽENJA V PODJETJU TELEMACH	36
3.1 Opredelitev problematike raziskave	36
3.2 Oblikovanje vprašalnika	37
3.3 Vzorčenje in izvedba raziskave	37
3.4 Predstavitev rezultatov	38
3.4.1 Predstavitev rezultatov po demografskih dejavnikih	38
3.4.2 Analiza procesa merjenja uspešnosti trženja	39
3.4.3 Analiza kazalcev za merjenje uspešnosti trženja	42
4 PRIPOROČILA ZA PODJETJE	50
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	56

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izračun prodajne cene.....	43
Tabela 2: Tržni deleži podjetja Telemach v letu 2014	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Management uspešnosti trženja	5
Slika 2: Tveganost naložb v trženjskih dejavnostih	7
Slika 3: Vrednost, ki jo ustvarja trženje	8
Slika 4: Ključne koristi managementa uspešnosti trženja.....	9
Slika 5: Okvir finančne analize merjenja uspešnosti trženja.....	11
Slika 6: Obseg (dodatne) prodaje zaradi naložbe v trženjske aktivnosti.....	17
Slika 7: Dobičkonosnost trženja.....	18
Slika 8: Pomen blagovne znamke	25
Slika 9: Tržni deleži vodilnih ponudnikov na trgu telekomunikacij v drugem četrtletju 2015, izražen v %	32
Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Telemach.....	34
Slika 11: Podfunkcije trženjske funkcije v podjetju Telemach.....	35
Slika 12: Oddelki, v katerih delajo anketiranci	38
Slika 13: Povprečna delovna doba anketirancev (leta)	39
Slika 14: Ali menite, da je trženjsko uspešnost potrebno meriti?	40
Slika 15: Proces merjenja uspešnosti trženja v podjetju Telemach	40
Slika 16: Ali menite, da je merjenje trženjske uspešnosti nujna komponenta v procesu poslovanja?	42
Slika 17: Gibanje prodaje v podjetju Telemach po letih (v mio evrov).....	44
Slika 18: Ali v podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljate finančne, nefinančne kazalce ali kombinacijo obojih?	46
Slika 19: Kako pomembno vlogo imajo pri merjenju uspešnosti nefinančni kazalci?	47
Slika 20: Spremembe tržnih deležev v % na trgu mobilne telefonije v letu 2015	48
Slika 21: Proces merjenja zadovoljstva v podjetju Telemach.....	49
Slika 22: Preoblikovan proces merjenja uspešnosti trženja v podjetju Telemach	51

UVOD

V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, kjer vlada veliko nepredvidljivosti, je trženje ena izmed vodilnih poslovnih funkcij. Trženje opravlja povezovalno funkcijo v podjetju, saj je odgovorno za postavitve strategije blagovnih znamk, učinkovito izvedbo te strategije in posledično za uspeh podjetja (Kregar Brus, 2007, str. 176). Je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 2003, str. 13). Trženje skupaj z vodstvom oblikuje in vpliva na korporativne cilje in politiko podjetja. Oblikuje trženjsko strategijo in strategijo blagovnih znamk ter posledično vpliva na oblikovanje strategije celotnega podjetja. Vrednost, ki jo v podjetju ustvari trženje, vpliva tako na porabnike kot na lastnike. Poleg tega ima trženje velik vpliv tudi na ostale interesne skupine, kot so delničarji, sindikati, ekološke skupine, konkurenti, posredniki, dobavitelji in ostale javnosti. Skrb in odgovornost za trženje mora zato prežemati vse dele podjetja (McCole, 2004, str. 532). Že ob koncu prejšnjega stoletja so različni avtorji opazili spreminjanje vloge trženjske funkcije in povečano pomembnost trženja, predvsem kot splošne (tržne) orientacije v podjetjih, ki je skupna vsem in je proces, v katerem sodelujejo vse poslovne funkcije (Moorman & Rust, 1999, str. 183). Trženje z delovanjem od trga proti podjetju identificira vire denarnega toka, sodeluje pri segmentaciji, izbiri ciljnih trgov in pozicioniranju. Omogoča boljše razumevanje trga in tako vpliva na pravilnejše strateške odločitve v podjetju. Obratno, se pravi z delovanjem v smeri proti trgu, trženje skrbi za čimbolj učinkovito komuniciranje s trgom in ciljnimi porabniki, ki so pot do novega prihodka (Kregar Brus, 2007, str. 176).

Kljub temu, da je trženjski pristop na visoko konkurenčnih trgih vse bolj pomemben, je položaj trženja znotraj podjetij pogosto postavljen na nepravo osnovo: z malo formalne avtoritete, z nerealističnimi pričakovanji in pomanjkanjem kredibilnosti in legitimnosti glede na druga funkcijska področja v podjetju (Zbačnik & Žabkar, 2006, str. 86). Poleg tega, da se od trženja zahteva odgovornost pri trošenju denarja, je trženje pred dilemo, ali bo prevzelo tveganje, da prepozna vire denarnih tokov in s tem pridobi bolj cenjen položaj v podjetju, ali pa bo še naprej veljalo za variabilni strošek, ki ni nujen za uspešno delovanje podjetja (Young, Weiss, & Stewart, 2006). Trženje je pred zahtevo, da razume vzročno-posledične povezave med vrednostjo za kupca in vrednostjo za lastnika (Australian Marketing Institute, 2006), na katere s svojimi aktivnostmi močno vpliva. Trženje je vse bolj pod pritiskom vodstva in ostalih interesnih skupin, da kot poslovna funkcija pokaže svoj donos k uspešnosti podjetja. Največkrat rezultat trženjskih aktivnosti ni večja vrednost opredmetenih sredstev, pogosto tudi ni možno pokazati merljivega finančnega rezultata za izdatke teh aktivnosti, zato mnogokrat ni jasno, kaj donos v tem primeru sploh pomeni. Zaradi teh težav pogosto vlada prepričanje, da je uspešnost dela zaposlenih v trženju, podobno kot na primer v kadrovskih dejavnostih ali v službah za informatiko, težje merljivo. Zato vlada mnenje, da trženjska funkcija v podjetju predstavlja variabilen strošek, ter da je vedno manj povezana s poslovnimi načrti.

Na drugi strani je nekaj avtorjev, ki so drugačnega mnenja. Menijo, da trženje nikakor ni nepotrebna funkcija v podjetju in poudarjajo, da sta osnovni funkciji, ki dolgoročno prinašata rezultate, trženje in inoviranje. Trženje in inoviranje proizvajata rezultate, vse ostalo so stroški (Drucker, 1982, str. 32). Velik del trženjskih aktivnosti prinaša dolgoročne rezultate, kot so relativno povečanje prihodkov preko ohranjanja kupcev, ponovnih nakupov, povečanje rabe izdelkov/storitev, povečanja tržnega deleža ipd. Mnogo trženjskih aktivnosti torej prinaša trajne rezultate, zato se mora smatrati kot »naložba« v prihodnost poslovanja (Farris, Bendle, Pfeipfer, & Reibstein, 2006, str. 318). Vsaj dve tretjini trženja sta običajno vezani na prihodnost, saj od 60 do 70 % investicij v trženje, izvedenih v tekočem letu, spodbudi transakcije šele v prihodnjih letih in ne v letu investiranja (Fisk, 2006, str. 81). V okolju z vsakodnevnimi izzivi in hitrimi spremembami na trgu je merjenje trženjskih aktivnosti nujno za rast podjetij, znanje in kompetence zaposlenih.

Kar dve tretjini podjetij meni, da je največja potreba trženja merljivost donosnosti trženjskih investicij, čeprav še vedno večina uporablja nadomestna sodila, kot so zavedanje blagovne znamke in drugi nefinančni kazalci. Po rezultatih raziskave kar 66 % generalnih direktorjev pravi, da analitika donosnosti investicij najbolj primanjkuje trženju (Dežan, 2011). V praksi je potrebno uporabiti kombinacijo tako finančnih kot nefinančnih kazalcev, saj lahko le z upoštevanjem obojih razkrijemo prave vzroke, zakaj je neko podjetje boljše od konkurentov. Področja, kjer se pojavljajo težave, so torej, kako meriti (največkrat ni preprostega načina, velikokrat manjkajo celo podatki o vzroku), kako primerjati (cilji različnih aktivnosti so različni) ter kako ločiti vplive (v praksi na prihodke vpliva več aktivnosti, trženje je le ena izmed njih).

Ker je trženjski pristop na visoko konkurenčnih trgih vse bolj pomemben, merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti pa nujno za sprejemanje pravih poslovnih odločitev, v svojem magistrskem delu prikažem analizo finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti trženja v podjetju Telemach d.o.o., ki se podobno kot večina podjetij na trgu, sooča z nekaterimi težavami pri izvajanju merjenja uspešnosti trženja.

Namen magistrskega dela je prispevati k trženjski stroki. Delo je poskus analitičnega pristopa k izdelavi predlogov za spremljanje uspešnosti trženja ter služi trženju pri zagovarjanju porabe resursov. V magistrskem delu želim izpostaviti pomembnost merjenja učinkov trženja ter vpliv uspešnosti trženja na uspešnost podjetja in izdelati priporočila za smotno merjenje učinkov trženja.

Cilji magistrskega dela so:

- utemeljiti vlogo in pomen merjenja učinkov trženja;
- izdelati model, ki bo nazorno pokazal vpliv merjenja učinkov trženja na uspešnost podjetja;
- analizirati management merjenja uspešnosti trženja v izbranem podjetju;

- identificirati ter analizirati finančne in nefinančne kazalce merjenja uspešnosti trženja;
- raziskati vpliv posameznega kazalca na učinke trženja ter posledično na uspešnost podjetja.

Metoda dela: viri teoretičnih spoznanj na področju merjenja uspešnosti trženja so znanstveni in strokovni članki in drugi prispevki s področja trženja, merjenja uspešnosti trženja ter finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti trženja. Sekundarni podatki so uporabljeni predvsem v prvem – teoretičnem delu. Praktično merjenje uspešnosti trženja analiziram in predstavim na primeru podjetja Telemach. Sekundarne podatke o podjetju pridobim iz spletne strani podjetja, strokovnih člankov ter internih gradiv podjetja. Prav tako uporabim nekatere sekundarne podatke s področja telekomunikacij, ki jih uporabim v drugem poglavju, kjer opišem podjetje in trženjsko funkcijo v njem. Za analizo procesa uspešnosti trženja v podjetju uporabim anketni vprašalnik, namenjen zaposlenim v trženju in prodaji ter managementu, ki so neposredno ali posredno vpleteni v izvajanje procesa merjenja uspešnosti trženja. Anketa je anonimna, rezultati prikazani skupinsko. Vprašalnik je sestavljen iz zaprtih, odprtih in polodprtih vprašanj, na podlagi katerih analiziram obstoječe stanje v podjetju. Podatke iz ankete uporabim v tretjem poglavju, kjer analiziram proces uspešnosti trženjske funkcije v podjetju ter finančne in nefinančne kazalce merjenja. Za analizo procesa merjenja uspešnosti trženja, opravi tudi krajši, nestrukturiran intervju z zaposlenim v trženju, ki je posredno vpleten v proces merjenja uspešnosti trženjske funkcije. Prav tako analiziram arhivske podatke in tako pridobim podatke o preteklih merjenjih.

Struktura poglavij je naslednja: prvo poglavje predstavlja teoretični okvir s področja managementa uspešnosti trženja. Tu je najprej predstavljena funkcija trženja z različnih zornih kotov, nato sledi opis procesa managementa uspešnosti trženja ter finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti trženja. Na koncu prvega poglavja so predstavljeni še izzivi, ki se lahko pojavljajo pri merjenju uspešnosti trženja. Drugo poglavje opisuje proces merjenja uspešnosti trženja v podjetju Telemach. Na začetku je opis trga, podjetja ter trženjske funkcije v podjetju. Sledi opis poteka raziskave ter predstavitev rezultatov. Začnem z analizo demografskih dejavnikov, nato sledi opis procesa managementa uspešnosti trženja ter izpostavitve glavnih finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti. Sledijo kritična ocena procesa merjenja uspešnosti trženja v podjetju in priporočila za izboljšave. Na koncu je sklep, v katerem povzamem ključne ugotovitve.

1 MERJENJE USPEŠNOSTI TRŽENJA

Vrednost, ki jo v podjetju ustvari trženje, vpliva tako na porabnike kot na lastnike. Skrb in odgovornost za trženje morata zato prežemati vse dele podjetja (McCole, 2004, str. 532). Že ob koncu prejšnjega stoletja so različni avtorji opazili spreminjanje vloge trženjske funkcije in povečano pomembnost trženja, predvsem kot splošne (tržne) orientacije v podjetjih, ki je skupna vsem in je proces, v katerem sodelujejo vse funkcije (Moorman &

Rust, 1999, str. 183). Kljub temu da je trženjski pristop na visoko konkurenčnih trgih vse bolj pomemben, je položaj trženja znotraj podjetij pogosto postavljen na nepravo osnovo: z malo formalne avtoritete, z nerealističnimi pričakovanji ter pomanjkanjem kredibilnosti in legitimnosti glede na druga funkcijska področja v podjetju (Zbačnik & Žabkar, 2006, str. 86). Trženje je vse bolj pod pritiskom vodstva in ostalih interesnih skupin, da kot poslovna funkcija pokaže svoj donos k uspešnosti podjetja, saj je večina mnenja, da trženje pravzaprav predstavlja variabilni strošek, ki ni potreben za uspešnost podjetja. Na drugi strani, pa si prav zaradi prepričanja, da trženje in inovacija proizvajata rezultate, trženje prizadeva pokazati finančni doprinos svojih aktivnosti. Največkrat rezultat trženjskih aktivnosti ni večja vrednost opredmetenih sredstev, pogosto tudi ni možno pokazati merljivega finančnega rezultata za izdatke teh aktivnosti, zato mnogokrat ni jasno, kaj donos v tem primeru sploh pomeni.

1.1 Potreba po merjenju uspešnosti trženja

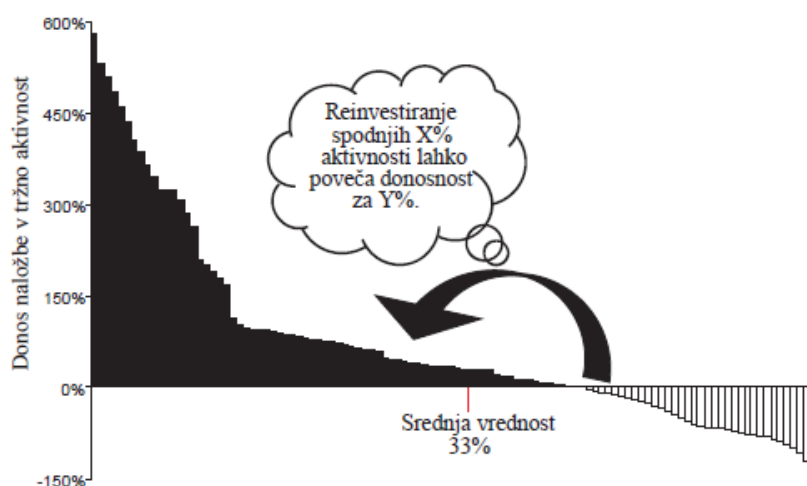
Že ob koncu prejšnjega stoletja so različni avtorji opazili spreminjanje vloge trženjske funkcije in povečano pomembnost trženja, predvsem kot splošne (tržne) orientacije v podjetjih, ki je skupna vsem in je proces, v katerem sodelujejo vse funkcije (Moorman & Rust, 1999, str. 183). Trženje z delovanjem od trga proti podjetju identificira vire denarnega toka, sodeluje pri segmentaciji, izbiri ciljnih trgov in pozicioniranju. Omogoča boljše razumevanje trga in tako vpliva na pravilnejše strateške odločitve v podjetju. Obratno, se pravi z delovanjem v smeri proti trgu, trženje skrbi za učinkovito komuniciranje s trgom in ciljnim porabniki, ki so pot do novega prihodka. Poleg tega, da se od trženja zahteva odgovornost pri trošenju denarja, je pred dilemo, ali bo prevzelo tveganje, da prepozna vire denarnih tokov in s tem pridobi bolj cenjen položaj v podjetju, ali pa bo še naprej veljalo za variabilni strošek, ki ni nujen za uspešno delovanje podjetja (Young et al., 2006). Trženje je pred zahtevo, da razume vzročno-posledične povezave med vrednostjo za kupca in vrednostjo za lastnika (Australian Marketing Institute, 2006), na katere trženje s svojimi aktivnostmi močno vpliva. Brez merjenja uspešnosti trženjskih aktivnosti in naložb v trženje, se trženje ne bo moglo uspešno spopadati s sodobnimi izzivi in hitrimi spremembami na trgu.

Obstajajo trije glavni razlogi, da je merjenje uspešnosti trženja vedno bolj pomembno (Žabkar, 2007):

- podjetja želijo vpeljati svežo rast dobička preko povečanja prodaje;
- multidisciplinirani pogledi na merjenje uspešnosti, kot je uravnotežen sistem kazalnikov, povečujejo pozornost nefinančnih kazalnikov uspešnosti, pri čemer se zastavlja vprašanje, katere tržne ukrepe, če sploh, je treba vključiti v te sisteme;
- povpraševanje o tržni uspešnosti podjetij s strani vlagateljev in analitikov se povečuje.

Osnovna logika (glej Sliko 1) je torej opustiti trženjske aktivnosti (premica X) v podjetju, ki nimajo donosov, ter jih nadomestiti s tistimi, pri katerih so donosi (premica Y) višji. Aktivnosti, ki so za srednjo vrednostjo, naj bi v podjetju opustili, saj nimajo donosov. Aktivnosti pred srednjo vrednostjo prinašajo donose, zato teh aktivnosti ne opuščamo.

Slika 1: Management uspešnosti trženja



Vir: G. Harter, E. Landry, & A. Tipping, *The New Complete Marketer*, 2007, str. 79.

1.1.1 Trženje kot poslovna funkcija

Po besedah Petra Druckerja (1982) je trženjska funkcija značilna, edinstvena funkcija podjetja. V teoriji poznamo več opredelitev trženja. Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 2003, str. 13). Trženje skupaj z vodstvom oblikuje in vpliva na korporativne cilje in politiko podjetja. Oblikuje trženjsko strategijo in strategijo blagovnih znamk, ter posledično vpliva na oblikovanje strategije celotnega podjetja.

Trženje dejansko opravlja povezovalno funkcijo v podjetju, saj je odgovorno za postavitev strategije blagovnih znamk, učinkovito izvedbo te strategije in posledično za uspeh podjetja (Kregar Brus, 2007, str. 176). Trženje je proces načrtovanja izdelkov, storitev in idej, hkrati pa vpliva na določanje cen, oblikovanje distribucijskih kanalov in načina tržnega komuniciranja. Rečemo lahko, da je trženje proces načrtovanja, ki je sestavljen iz (Kotler, 2004, str. 9):

- napovedovanja/načrtovanja povpraševanja (na podlagi trženjskih raziskav),
- managementa povpraševanja (spodbujanje in usmerjanje),
- zadovoljevanja povpraševanja (kakovost izdelkov/storitev in poprodajne aktivnosti).

Pomembno je poudariti, da danes na trženje prvenstveno ne gledamo kot na niz funkcij in orodij, ki se jih je treba naučiti. Zavedati se moramo, da imamo opravka s trženjskimi odločitvami, zato opredelitev poudarja, da gre za managerski proces, pri katerem moramo sprejemati trženjske odločitve.

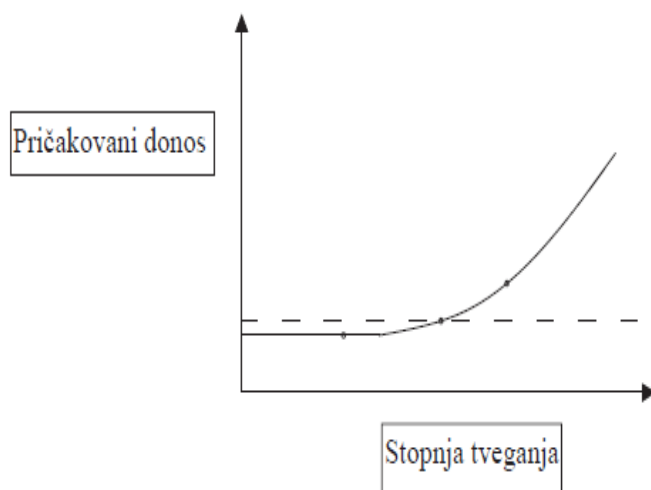
1.1.2 Trženje kot naložba in ne strošek

Trženje je vse bolj pod pritiskom vodstva in ostalih interesnih skupin, da kot poslovna funkcija pokaže svoj donos k uspešnosti podjetja. Največkrat rezultat trženjskih aktivnosti ni večja vrednost opredmetenih sredstev, pogosto tudi ni možno pokazati merljivega finančnega rezultata za izdatke teh aktivnosti, zato mnogokrat ni jasno, kaj donos v tem primeru sploh pomeni. Zaradi teh težav, pogosto vlada prepričanje, da je uspešnost dela zaposlenih v trženju, podobno kot na primer v kadrovskih dejavnostih ali v službah za informatiko, težje merljivo, kar vodi do vprašanja, ali je trženje sploh nujna funkcija v podjetjih. Večina je namreč mnenja, da trženjska funkcija v podjetju predstavlja variabilni strošek in ne naložbe ter, da je vedno manj povezana s poslovnimi načrti. Na drugi strani je nekaj avtorjev, ki so drugačnega mnenja. Menijo, da trženje nikakor ni nepotrebna funkcija v podjetju in poudarjajo, da sta osnovni funkciji, ki dolgoročno prinašata rezultate, trženje in inoviranje. Trženje in inovacija proizvajata rezultate, vse ostalo so stroški (Drucker, 1982, str. 32).

Trženje lahko ovrednotimo kot naložbo, pri kateri denar ni vezan na tovarne, stroje ipd., ampak so ta sredstva zelo tvegana. Pri določevanju naložbe v trženje je torej potrebno upoštevati osnovno pravilo, ki pravi, da je naložba izdatek, ki je tvegan (Lenskold, 2003, str. 58–60). Vseeno lahko rečemo, da ima trženje veliko podobnosti z običajnimi naložbami, zato lahko finančne kazalce, ki merijo uspešnost običajnih naložb, uporabljamo brez pomislekov. Poleg tega je pri naložbah v trženje zelo pomembno, da upoštevamo denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti, saj zanje predvidevamo, da bodo imeli dolgoročne učinke. Mnogo trženjskih aktivnosti, kot so relativno povečanje prihodka zaradi povečanja naložb v trženje, prihodek zaradi naložb v trženje, vpliv na povečanje prodajnega uspeha preko ohranjanja kupcev, ponovnih nakupov, povečanje rabe, povečanje deleža ipd., prinaša trajne rezultate. Trženje se mora zato v podjetju smatrati kot naložba v prihodnost poslovanja (Farris et al., 2006, str. 318).

Naložbe v prihodnost prinašajo tudi negotovost, še zlasti v današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Ena izmed definicij dobička namreč pravi, da dobiček predstavlja nagrado na tveganje. Negotovosti povečujejo stopnjo tveganja, zato se moramo zavedati, da brez tveganja ni dobička. Slika 2 prikazuje razmerje med stopnjo tveganja in pričakovanim donosom. Ker imajo trženjske naložbe veliko podobnosti z običajnimi naložbami, lahko brez pomislekov uporabimo graf, ki je prikazan na Sliki 2 (ta načeloma velja za druge finančne naložbe). Velja pravilo: višja kot je stopnja tveganja, višji je pričakovani donos.

Slika 2: Tveganost naložb v trženjskih dejavnostih



Vir: B. Greganovič, *Pogled investitorja na marketinško učinkovitost v (slovenskem) gospodarstvu*, 2007, str. 57.

Vlagatelji se največkrat srečujejo s tržnim, likvidnostnim, deželnim, panožnim tveganjem ter tveganjem zaradi deviznega tečaja, inflacije in spremembe obrestne mere. Vendar zavest o tveganju ne sme biti ovira, temveč dragoceni zaveznik. Če je vlagatelj pripravljen sprejeti tveganje, je lahko za to nagrajen v obliki višjega donosa oziroma dobička. Tudi trženje, ki je odgovorno za razumevanje dejavnikov na trgu in doseganje rezultatov v takšnem okolju, je tako podvrženo največjemu tveganju, ki ga mora sprejeti, da bi lahko ustvarjalo dobiček.

1.1.3 Managerski pogled na trženje

Vrednost, ki jo v podjetju ustvari trženje, vpliva tako na porabnike kot na lastnike. Managerji zato od trženja pričakujejo enako kot od ostalih funkcijskih enot ustvarjanje vrednosti za porabnika in ustvarjanje vrednosti za lastnika (Australian Marketing Institute, 2006).

Slika 3 prikazuje, da trženje ustvarja vrednost tako za porabnike, kot tudi za lastnike. Na podlagi postavitve strategije in ciljev, opredelitve tveganj ter vzpostavitve sistemov merjenja, lahko v podjetju izvedejo merjenje denarnega toka na eni strani in merjenje uspešnosti na drugi.

Trženje je vse bolj pod pritiskom vodstva, da kot poslovna funkcija pokaže svoj donos k uspešnosti podjetja. Trženje je pred zahtevo, da razume vzročno-posledične povezave med vrednostjo za kupca in vrednostjo za lastnika (Australian Marketing Institute, 2006), na katere trženje s svojimi aktivnostmi močno vpliva. Hkrati nekateri avtorji ugotavljajo, da obstaja veliko priložnosti za sodelovanje med trženjem in managementom, saj trženje s svojim delovanjem od trga proti podjetju in obratno, od podjetja k trgu, krepi verodostojnost managementa.

Slika 3: Vrednost, ki jo ustvarja trženje



Vir: A. Kregar Brus, »From mission to margin« – Kako marketing vpliva na EBIT?, 2007, str. 178.

Da bi trženje doseglo zastavljene cilje, mora v komunikaciji z managementom začeti uporabljati finančno govorico, ki kaže na odgovorno vlogo trženja na poslovnem področju. Prav tako se mora trženje zavedati in razumeti prizadevanja managementa po rasti podjetja, znanja in kompetenc zaposlenih ter reševanja težav na čim bolj inovativen način. Trženje mora biti osredotočeno na porabnike, ponujeno vrednost in mrežo vrednosti, ki managementu pomagajo pri transformaciji podjetja. Le tako si trženje lahko dvigne verodostojnost delovanja, poveča vlogo v podjetju in neposredno vpliva na (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, & Srivastava, 2004):

- premik od taktičnega trženja na nivoju poslovnih enot do strateškega trženja;
- premik od prirastka inovacij na podlagi raziskav trga do inovacij na podlagi novih idej, ki lahko spremenijo trg;
- premik od agresivnega pridobivanja blagovnih znamk do atraktivnega združevanja blagovnih znamk;
- premik od podjetja, ki je usmerjeno v posamezne države, do globalnega podjetja;

- izkoriščanje pravih prodajnih poti, ki vodijo k rasti;
- premik od standardiziranih izdelkov do personalizacije izdelkov.

1.2 Management uspešnosti trženja

Vedno več podjetij uvaja tako imenovan proces management uspešnosti trženja (angl. *marketing performance management*). Proces je organizacijska sposobnost, ki poskuša razumeti, uskladiti in izboljšati trženjsko uspešnost, kar je prikazano na Sliki 4 (Hayward, 2007). Nekateri avtorji ga opredelijo kot proces analiziranja, načrtovanja in snovanja izdelkov in idej, izvajanja (npr. določanje cene) in nadzora trženjske dejavnosti. Z njim podjetje vzdržuje menjavo s ciljnim kupci tako, da dosežejo organizacijske cilje. Proces lahko opredelimo tudi kot sistematično obvladovanje trženjskih virov in procesov za dosego koristi v zameno za naložbe v trženje. Proces zajema tehnologije in rešitve, ki podpirajo možnost, da podjetje pride do novih spoznanj in analize podatkov, ki vodijo do optimizacije trženjske funkcije. Z managementom uspešnosti trženja podjetje analizira in izboljša uspešnost trženja. To doseže s prilagajanjem trženjskih aktivnosti in strategij s cilji organizacije. V končni fazi želi management uspešnosti trženja optimizirati donosnost naložb trženja.

Slika 4: Ključne koristi managementa uspešnosti trženja



Vir: N. Hayward, *Marketing Performance Management: Tracking & Improving Marketing Effectiveness*, 2007, str. 23.

Končni cilj so zadovoljni porabniki in lastniki, zato bi management uspešnosti trženja moral postati osrednji vidik trženjske funkcije. Gre za pristop, ki zahteva timsko delo med

financami in trženjem, pri čemer je potrebno obravnavati tri ključna področja (Makovec Brenčič, 2007):

- znanje o trženjskih učinkih (rast prihodkov je povezana s stroški, npr. uvedbe nove embalaže, oglaševanja ipd.),
- podpora (pomoč pri odločitvah, kot so, kaj in koliko porabiti),
- spretnosti in sposobnosti za reševanje težav.

Povzamemo lahko, da je management uspešnosti trženja pravzaprav management povpraševanja, kar pomeni, da morajo tržniki znati vplivati na povpraševanje ter s tem pomagati podjetju, da lažje dosega svoje cilje. Tržniki se morajo naučiti »jezik financ«, da lahko upravičijo stroške ter pokažejo donosnost naložb. Za tržnike je torej management uspešnosti trženja zelo pomemben, saj pomaga pokazati vrednost trženjske funkcije v podjetju.

1.3 Finančni kazalci uspešnosti trženja

Merjenje učinkov trženja je zahtevno, saj gre za kompleksen sistem z velikim številom spremenljivk, nanj pa pomembno vplivajo tudi dejavniki iz okolja. Pogosto je težava tudi v tem, da ni jasno definiranih ciljev trženja. Glavna področja, kjer se pojavljajo težave, so (Pusar & Dimitrievski, 2007):

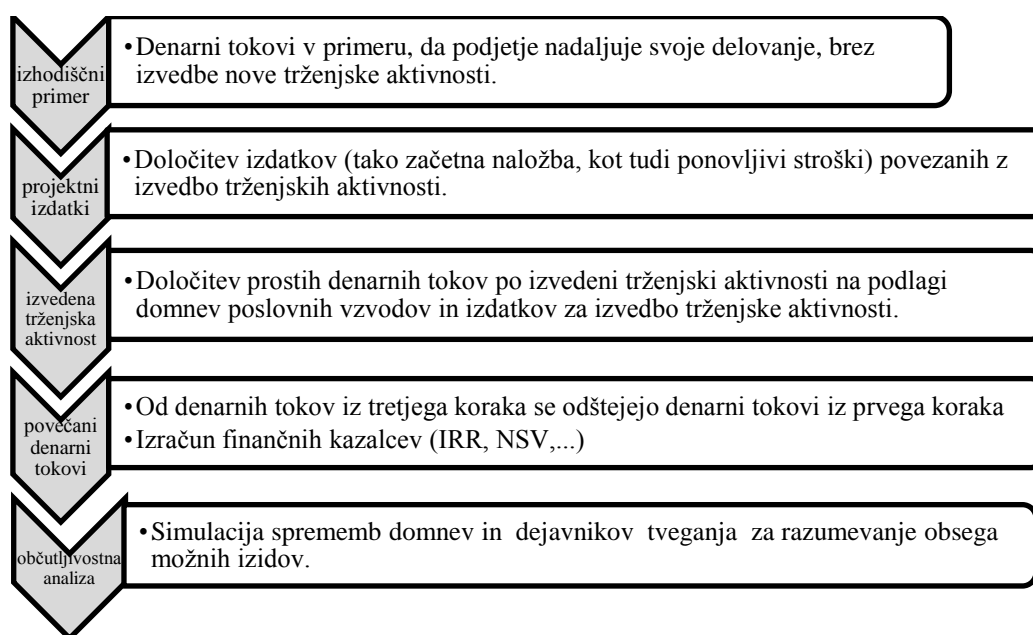
- kako meriti (največkrat ni preprostega načina, velikokrat manjkajo celo podatki o vzroku),
- kako primerjati (cilji različnih aktivnosti so različni) ter
- kako ločiti vplive (v praksi na prihodek vpliva več aktivnosti, trženje je le ena izmed njih).

Managerji bi morali kljub težavam, ki se pojavijo pri merjenju s finančnimi kazalci, te vseeno uporabljati. Ambler in Kokkinaki (1997) ter Ambler in Riley (2000) so z raziskavami o uporabi kazalcev trženjske uspešnosti med podjetji v Veliki Britaniji ugotovili, da so na prvih treh mestih med ključnimi kazalci dobiček oziroma dobičkonosnost, prodaja (vrednostno in količinsko) in razlika v ceni. Raziskava o pomembnosti trženja, ki sta jo leta 2004 opravila Association of National Advertisers (v nadaljevanju ANA) in svetovalno podjetje Booz Allen Hamilton, kaže na to, da je največja potreba trženja danes merljivost donosnosti trženjskih investicij. Zaradi pomembnosti finančnih kazalcev trženjske uspešnosti bodo v nadaljevanju podrobneje opisani najpogosteje uporabljeni finančni kazalci, ki merijo trženjsko uspešnost.

1.3.1 Finančni kazalci merjenja uspešnosti trženja skozi daljše časovno obdobje

V prvi vrsti moramo opredeliti razliko med kratkim in dolgim rokom. Dolgoročno lahko opredelimo dogodke, ki trajajo več kot eno leto, pri čemer se moramo zavedati, da je opredelitev odvisna od različnih dejavnikov. Glavni dejavnik, ki vpliva na opredelitev, so v zadnjem času zagotovo hitre spremembe, ki se dogajajo v okolju. Vedno več tržnikov se zaveda, da so poleg tekočih trženjskih aktivnosti, ki povzročajo kratkoročne posledice, zelo pomembne tudi tiste aktivnosti, ki vplivajo na bodoče rezultate. Zato ni dovolj, da pri merjenju uspešnosti trženja upoštevamo zgolj začetno prodajo in začetno naložbo, ampak moramo upoštevati tudi denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti. To je pomembno, saj ima veliko trženjskih aktivnosti dolgoročne učinke. Potrebno je torej meriti in spremljati denarne tokove, ki so nastali iz naslova naložbe v trženje še nekaj let po tem, ko se je naložba zgodila, saj le tako podjetje lahko izdelava okvir finančne analize merjenja uspešnosti trženja (glej Sliko 5). Pomembno je, da denarne tokove prihodnosti spravimo na isti časovni imenovalac oziroma jih diskontiramo.

Slika 5: Okvir finančne analize merjenja uspešnosti trženja



Vir: M. Jeffery, *Best practice ROI Marketing*, 2008, str. 2.

Veliko podjetij se srečuje s težavo, kako izmeriti oziroma ovrednotiti dolgoročni učinek, čeprav so v dejavnostih, kot so na primer zavarovalništvo, telekomunikacije, kataloška in elektronska prodaja ter storitve, ki nudijo garancijo in servis, ugotovili, da so lahko dolgoročni učinki trženja štiri do petkrat večji od kratkoročnih. Če bi pri merjenju trženjske uspešnosti upoštevali zgolj kratkoročne finančne kazalce (npr. dobiček), je to podobno, kot če bi pri splošni uspešnosti podjetja upoštevali samo kratkoročni denarni tok. Za daljše obdobje so najpogosteje uporabljeni finančni kazalci neto sedanja vrednost naložbe v

trženje, doba povračila naložbe v trženje ter notranja stopnja donosnosti naložbe v trženje, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

1.3.1.1 Neto sedanja vrednost naložbe v trženje

Pri merjenju uspešnosti trženja ni dovolj, da upoštevamo samo začetno prodajo in začetno naložbo, upoštevati moramo tudi denarne tokove, ki se bodo dogajali v prihodnosti. Dobička torej ne predstavljajo zgolj začetni stroški ter začetna prodaja in ga zato lahko ovrednotimo kot neto sedanjo vrednost prihodkovnih in stroškovnih denarnih tokov. Analizo sedanje vrednosti moramo uporabiti v vseh primerih in pri vseh kategorijah, ki nastanejo pri poslovnih odločitvah, ki so povezane z daljšim časovnim obdobjem in z nepopolnimi informacijami oziroma negotovostjo (Tajnikar, 2000, str. 347), kar uspešnost trženja zagotovo je.

Ta finančni kazalec je eden izmed dinamičnih metod ocenjevanja, saj upošteva čas kot element pri ocenjevanju donosnosti naložbe. Za izračun neto sedanje vrednosti potrebujemo prihodnje vrednosti ter število obdobj. Poleg tega moramo poznati tudi zahtevano stopnjo donosa oziroma diskontno stopnjo, ki pretvarja zneske iz prihodnosti v sedanje vrednosti. Neto sedanjo vrednost izračunamo tako, da diskontiramo prihodnje neto denarne tokove z diskontno stopnjo, ki odraža stopnjo donosa, če bi kapital investirali za drugačen namen s primerljivim tveganjem (Levy & Sarnat, 1994, str. 39). Zelo pomembno pri določanju denarnih tokov je, da jih natančno časovno določimo. Pri določanju denarnih tokov moramo upoštevati nekaj načel (Levy & Sarnat, 1994, str. 145):

- pri beleženju prihodkov in odhodkov projekta uporabimo načelo denarnega toka (fiksni stroški ne smemo uporabiti);
- denarne tokove je potrebno beležiti po času nastanka;
- investicijske izdatke je potrebno beležiti ob času nastanka;
- vključimo denarne tokove dodatnih investicij in dezinvesticij obratnih sredstev, če so ta potrebna;
- ne vključimo obresti, če so že vključene v proces diskontiranja;
- vključiti moramo oportunitetne stroške na vloženi kapital in
- ne vključujemo potopljenih stroškov (angl. *sunk costs*), saj jih ne moremo pripisati projektu.

Neto sedanja vrednost torej diskontira prihodnje donose in stroške na današnjo vrednost. Izračunamo jo po naslednji enačbi (1):

$$NSV = \frac{NDT_1}{(1+k)} + \frac{NDT_2}{(1+k)^2} + \frac{NDT_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{NTD_n}{(1+k)^n} - I_0 \quad (1)$$

Oziroma krajše:

$$NSV = \sum_{t=1}^T \frac{D_{it}}{(1+r)^t} - I_i \quad (2)$$

Pri čemer je:

- NSV ... neto sedanja vrednost
i ... i-ti projekt
t ... časovna obdobja, kjer se izvajajo neto donosi
 D_{it} ... neto donosi posameznega projekta v določenem časovnem obdobju
T ... celotno število časovnih obdobj
r ... diskontna stopnja
 I_i ... vrednost naložbe

Rezultat neto sedanje vrednosti je lahko pozitiven, negativen ali enak nič. Pozitivna neto sedanja vrednost kaže, da so donosi večji od investicijskih izdatkov. Negativna neto sedanja vrednost kaže, da pri uporabljeni diskontni stopnji vsota donosov ni dovolj velika, da bi se z njo nadomestila investicija. Velja, da bomo izpeljali samo projekt, katerega neto sedanja vrednost je večja ali enaka nič. V primeru, da imamo na voljo več projektov, bomo izpeljali tistega, kjer je neto sedanja vrednost najvišja.

Ker vseh dogodkov ne moremo predvideti z gotovostjo, največkrat le napovedujemo rezultate, kar še posebej velja za aktivnosti trženjske funkcije. Zavedati se moramo, da brez tveganja ni dobička, saj je to pravzaprav nagrada oziroma premija na tveganje, zato je vpliv tveganja zajet tudi pri izračunu neto sedanje vrednosti. Tveganje je vključeno pri diskontiranju prihodnjih donosov na sedanjo vrednost (Mramor, 1993, str. 103–104).

Z metodo neto sedanje vrednosti rešimo naslednja problema (Stepko, 1980, str. 32):

- problem različnega časovnega razporeda investicijskih stroškov in donosov in
- problem različnega trajanja investicijskih projektov ali problem življenjske dobe investicij.

Glavna izziva, ki se pojavljata pri uporabi metode neto sedanje vrednosti, sta naslednja (Stepko, 1980, str. 32):

- metoda sama po sebi ne zadostuje za primerjavo alternativnih investicijskih naložb, zato je neto sedanjo vrednost vsake investicije smotrno primerjati z vsoto diskontiranih investicijskih izdatkov;

- težaven izbor ustrezne diskontne stopnje oziroma tako imenovan »fenomen prehoda«, saj diskontna stopnja izraža subjektivne časovne preference med sedanjo in prihodnjo potrošnjo in investitorjevo oceno prihodnjih donosov v sedanjost.

1.3.1.2 Doba povračila naložbe v trženje

Dobo povračila naložbe lahko opredelimo kot čas, v katerem naložba s svojimi donosi povrne vložena denarna sredstva. Rečemo lahko torej, da je doba povračila naložbe število let (obdobji), v katerih se povrne začetni znesek naložbe, pri čemer ne upoštevamo časovne vrednosti denarja. Izračunamo jo po naslednji enačbi (3):

$$\text{povprečni čas odplačila naložbe v letih} = \frac{\text{naložbeni stroški}}{\text{povprečni letni donosi}} \quad (3)$$

Glavne prednosti te metode so (Lumby, 1994, str. 42):

- metoda omogoča hiter in enostaven izračun kazalca;
- omogoča izbiro manj tveganih projektov;
- ni težav pri napovedovanju tokov denarja v času trajanja projekta;
- investitor se z uporabo te metode v določeni meri zavezuje pred rizikom in negotovostjo; krajša je doba povračila, manjše je tveganje.

Glavne slabosti te metode so (Lumby, 1994, str. 44):

- ne upošteva različne časovne dinamike donosa in vlaganj;
- ne upošteva trajanja osnovnih sredstev;
- med različnimi investicijskimi možnostmi izberemo tiste, ki investitorju zagotavljajo največjo likvidnost;
- metoda upošteva samo denarne tokove v obdobju dobe povračila naložbe;
- preprečuje možnosti vpeljave sodobne tehnologije v produkcijski proces, zlasti pri kapitalno intenzivnih proizvodnih procesih, kjer ima investicija navadno krajši rok trajanja;
- podcenjuje projekte, ki imajo visoke štartne stroške in precenjuje projekte, ki imajo donose na začetku življenjske dobe.

1.3.1.3 Notranja stopnja donosnosti naložbe v trženje

Notranja stopnja donosa (angl. *internal rate of return*) je poleg neto sedanje vrednosti naslednja metoda, ki upošteva časovno dimenzijo denarnih tokov. Definirana je kot tista diskontna stopnja, ki izenačuje sedanjo vrednost vseh neto prejemkov z začetno vrednostjo investicije (Levy & Sarnat, 1994, str. 44). Z drugimi besedami lahko rečemo, da je pri izračunani notranji stopnji donosa neto sedanja vrednost enaka nič. Notranja stopnja

predstavlja donosnost na kapital, ki še omogoča sprejetje projekta. Investicijo sprejmemo, če je notranja stopnja donosa večja ali vsaj enaka zahtevani donosnosti. V primeru, da je stopnja nižja od zahtevane donosnosti, projekta ne bomo izpeljali. Zahtevano stopnjo donosnosti največkrat enačimo kar s tržno obrestno mero ali povprečnim stroškom kapitala. Notranjo stopnjo izračunamo po naslednji formuli (4):

$$I_0 = \frac{NDT_1}{(1 + IRR)} + \frac{NDT_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{NDT_n}{(1 + IRR)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{NDT_t}{(1 + IRR)^t} \quad (4)$$

Ali krajše:

$$\sum_{t=1}^n \frac{NDT_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0 \quad (5)$$

Pri čemer je:

- NDT_t ... neto denarni tok v i-tem letu
- i ... leto, v katerem projekt daje donos
- t ... časovna obdobja, kjer se proizvajajo neto denarni tokovi
- n ... število let, ko projekt daje donos
- IRR ... notranja stopnja donosa
- I₀ ... vrednost naložbe

Čeprav ima notranja stopnja donosnosti veliko prednosti v primerjavi z drugimi metodami, se v podjetjih pogosto uporabijo kazalci, ki so izraženi relativno – torej v odstotni obliki. Razlog za uporabo izhaja iz lažje primerjave, saj se finančni stroški izražajo v odstotkih na leto. Zato se vedno pogosteje uporablja metoda popravljene stopnje donosnosti, ki odpravlja kar nekaj težav metode notranje stopnje donosnosti. Metoda pravilno predvideva re-investiranje pri strošku kapitala, hkrati pa se izogne problemu večkratnih IRR. Metoda popravljene stopnje donosnosti je načeloma boljša od notranje stopnje donosnosti in slabša od neto sedanje vrednosti (Mramor, 1993, str. 7). Popravljeno stopnjo donosa lahko opredelimo kot tisto stopnjo donosa, ki izenači sedanjo vrednost investicij s sedanjo vrednostjo končne vrednosti investicije. Popravljeno notranjo stopnjo donosnosti izračunamo po naslednji enačbi (6):

$$PV \text{ costs} = \frac{TV}{(1 + MIRR)^n} \quad (6)$$

Pri čemer je:

- PV ... začetni investicijski izdatek, diskontiran s stroškom kapitala

TV ... prihodnji neto tokovi, diskontirani na zadnje leto, ob predpostavki, da so vsi denarni tokovi reinvestirani pri strošku kapitala.

Notranja stopnja donosa je v primerjavi z neto sedanjo vrednostjo boljša oziroma bolj zanesljiva metoda ocenjevanja. Glavne prednosti neto sedanje vrednosti v primerjavi z notranjo stopnjo donosnosti so naslednje (Levy & Sarnat, 1994, str. 101):

- neto sedanja vrednost privzame, da se sredstva reinvestirajo po vrednosti stroškov kapitala. Nasprotno notranja stopnja donosa privzame reinvestiranje po stopnji donosnosti samega projekta, ki je višja od stroškov kapitala, zato notranja stopnja donosnosti prikaže reinvestiranje kot dražje, kot je v resnici, in zmanjša vrednost celotnega projekta.
- Notranja stopnja donosnosti je neuporabna v primerih, kjer se stroški kapitala skozi proučevano obdobje spreminjajo, zato lahko v teh primerih uporabimo samo metodo neto sedanje vrednosti.
- Če so denarni tokovi skozi proučevana obdobja razporejeni neenakomerno, lahko pri enem projektu izračunamo več notranjih stopenj donosa.

Glavna slabost neto sedanje vrednosti v primerjavi z notranjo stopnjo donosa je zgolj ta, da je neto sedanja vrednost absolutna mera, medtem ko je notranja stopnja donosnosti relativna in se v podjetjih veliko bolj uporablja.

1.3.2 Dobičkonosnost trženja

V prvi vrsti moramo definirati pojem donos naložbe v trženje. Ta kazalec se uporablja za merjenje neposrednega prispevka aktivnosti v trženju pri povečanju celotne prodaje podjetja. Kazalec, ki se pri tem uporablja, imenujemo dobičkonosnost trženja (angl. *Return on Marketing Investment*, v nadaljevanju ROMI). ROMI je finančni kazalec, ki meri splošno učinkovitost trženjskih aktivnosti in s tem pomaga tržnikom pri pomembnih odločitvah glede bodočih investicij. Izračunamo ga po naslednji enačbi (7) (Lenskold, 2003):

$$ROMI = \frac{R}{I_T} = \frac{D - I_T}{I_T} = \frac{P - S - I_T}{I_T} \quad (7)$$

Pri čemer je:

- R ... donos, pridobljen zaradi naložbe v trženje
- D ... kosmati dobiček, pridobljen zaradi naložbe v trženje
- D % ... stopnja kosmatega dobička, pridobljenega zaradi naložbe v trženje
- P ... obseg prodaje iz naslova naložbe v trženje

S ... stroški prodanih količin oziroma stroški, povezani z aktivnostmi za doseg prodaje

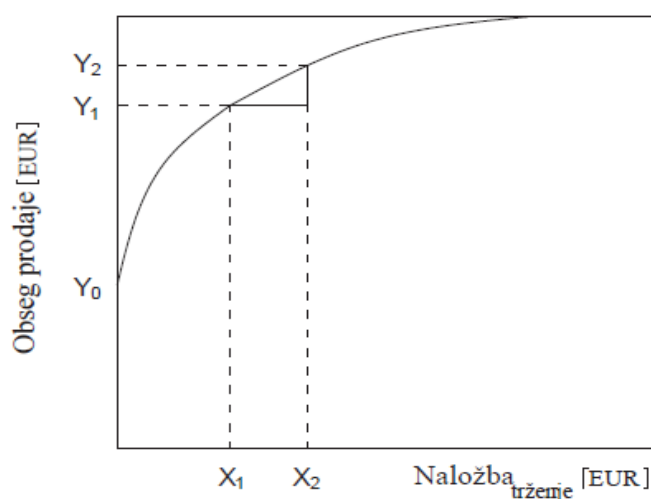
I_T ... naložba v trženjsko aktivnost

Glavne slabosti uporabe kazalca ROMI so naslednje (Ambler & Roberts, 2005, str. 10):

- konceptualna nejasnost;
- kazalec spodbuja h kratkoročni uspešnosti (managerji zmanjšujejo naložbe v neopredmetena sredstva, kar vodi k večjemu dobičku, dolgoročni učinki so ponavadi negativni);
- v določenih primerih lahko izberemo raven trženjskih izdatkov, ki sicer prinašajo višji ROMI, a nižji dobiček.

Podjetje lahko zaradi naložbe v trženje določi obseg dodatne prodaje, kar je prikazano na Sliki 6.

Slika 6: Obseg (dodatne) prodaje zaradi naložbe v trženjske aktivnosti



Vir: P. W. Farris, N. T. Bendle, P. E. Pfeifer, & D. J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics every Executive Should Master*, 2006, str. 319.

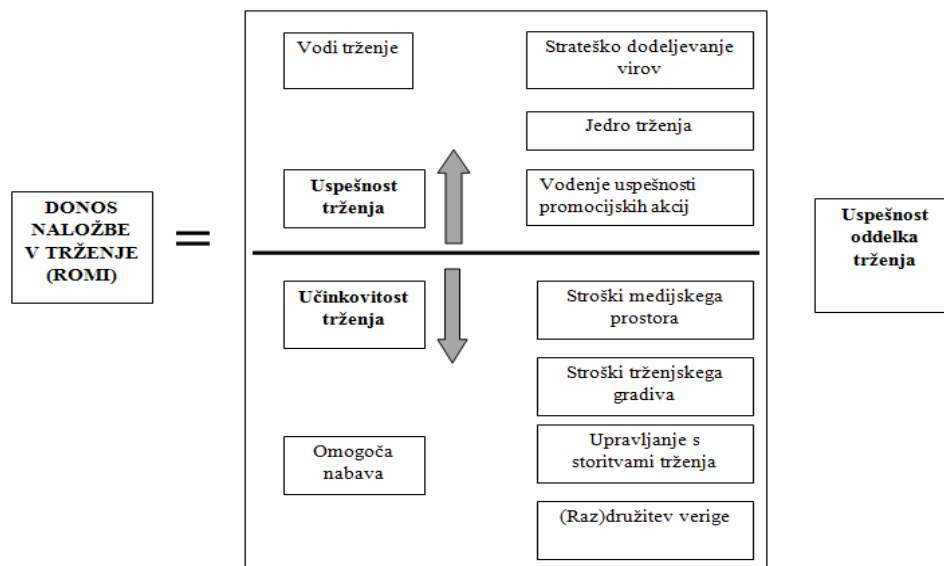
Izboljšanje donosa (ROMI) v trženje zahteva predvsem vzvode, ki v osnovi povečujejo donos in zmanjšujejo stroške. S pomočjo strogih pristopov v managementu trženja je možno doseči 10–30 % izboljšav v uspešnosti trženja, s pomočjo strogih pristopov v nabavnem procesu pa je moč doseči 10–25 % prihranka pri uspešnosti trženja. Glavne prednosti slednjega so (Harter, Landry, & Tipping, 2007, str. 9):

- zmanjšanje bolečega zmanjševanja osebja,

- doseg izboljšave rutinskih storitev,
- doseg, da oddelek trženja še vedno ostane »za krmilom«.

Podjetja bi morala aktivno izvajati vrednotenje uspešnosti naložb, saj lahko le na ta način razumejo učinke tržnih aktivnosti. Uspešnost trženja je sposobnost podjetja, s katero usmerja delovanje virov. Vse to pozitivno prispeva k odločitvam glede dodeljevanja sredstev, ki so namenjena trženju. Ker se cilji naložb v trženje največkrat razlikujejo, je razumevanje učinkov trženjskih aktivnosti zelo zahtevno in povzroča veliko težav. V kolikor bo podjetje razumelo donose trženjskih aktivnosti, bo lahko merilo večino naložb in razvilo vzvode za izboljšave. Rečemo lahko, da je donos naložbe v trženje strateška sposobnost, ki povezuje uspešnost in učinkovitost trženja, kar prikazuje Slika 7.

Slika 7: Dobičkonosnost trženja



Vir: G. Harter, E. Landry, & A. Tipping, *The New Complete Marketer*, 2007, str. 81.

1.3.3 Življenjska doba porabnika

Z vidika podjetja lahko življenjsko vrednost porabnika (angl. *Customer Lifetime Value*) opredelimo kot vsoto direktnih (npr. transakcije) in indirektnih (npr. priporočila) prispevkov stranke v celotni dobi sodelovanja (Yonghui, 2010, str. 109). Dejstvo je, da bo organizacija na dolgi rok uspešna (poslovala bo z večjim dobičkom) le v primeru, če razvije dolgoročne odnose s strankami, ki bodo pri organizaciji konsistentno nakupovale. Osnovni cilj izračuna življenjske dobe porabnika je ugotoviti višino dobička, ki ga stranka prinese čez celotno dobo sodelovanja. Kljub temu obstaja več definicij življenjske vrednosti porabnika. Med njimi so najpogosteje uporabljene naslednje (Heidemann, Kamprath, & Görz, 2009):

- življenjska vrednost porabnika je vsota neto dobičkov, ki jih porabnik ustvari med življenjsko dobo z organizacijo;
- življenjska vrednost porabnika je sedanja vrednost vseh prihodnjih dobičkov, ustvarjenih s strani porabnika;
- življenjska doba porabnika je sedanja vrednost pričakovanih dobičkov, zmanjšana za stroške s strani porabnika.

Življenjsko vrednost porabnika izračunamo po naslednji formuli (8) (Morschett, Schramm-Klein, & Zentes, 2007):

$$CLV = D \times \frac{R}{(1 + r) - R} \quad (8)$$

Pri čemer je:

CLV	... življenjska vrednost porabnika
D	... donos na uporabnika
R	... stopnja zadržanja uporabnika
r	... diskontna stopnja

Glavni dejavniki, ki vplivajo na merjenje življenjske vrednosti porabnika, so (Farris & Pfeifer, 2003):

- profit/marža, ki predstavlja letni dohodek stranke, zmanjšan za vse stroške za posamezno stranko;
- stopnja zadržanja strank;
- diskontna stopnja, ki je pomembna zaradi dejstva, da je denar danes vreden več, kot bo v prihodnosti; večja kot je diskontna stopnja, manjša je življenjska vrednost porabnika;
- drugi dejavniki, kot so stroški vzdrževanja stranke, stroški trženja, povečani prihodki, manjši stroški, družbeni kanali, navzkrižna prodaja, nadgradnja prodaje in dinamični dejavniki, kot je na primer vstop novih konkurentov.

Izračun življenjske vrednosti stranke ima za podjetje pozitivne učinke. Na podlagi izračunane življenjske vrednosti lahko podjetje oblikuje različne profile strank (npr. visoko dobičkonosne stranke, srednje dobičkonosne stranke ter nizko dobičkonosne stranke) ter jim na podlagi teh profilov prilagaja ponudbo izdelkov in storitev ter stroške. Ostale prednosti uporabe so relativno enostaven izračun kazalca, upoštevani so denarni tokovi prihodnosti, hkrati pa je kazalec uporaben tudi za merjenje vpliva ostalih dejavnikov (ne le trženja) na življenjsko vrednost porabnika.

Življenjska vrednost porabnika se je izkazala tudi kot zelo dobra smernica za investitorje. Kazalec namreč omogoča vrednotenje baze strank v prihodnosti, ko večina drugih metod (npr. diskontirani denarni tok) zaradi negativnega denarnega toka odpove. Kljub prednostim ima kazalec tudi nekatere pomanjkljivosti. Kazalec se uporablja predvsem za merjenje uspešnosti trženja več podobnih vzorcev uporabnikov, kar velja predvsem na trgu izdelkov in storitev vsakdanje rabe, redkeje na medorganizacijskem trgu ali na trgu investicijskih izdelkov. Za izračun napovedi v prihodnosti se uporabljajo podatki iz preteklosti (donos ali stopnja zadržanja), hkrati pa izračun življenjske dobe porabnika v praksi ni enoten. Poleg tega je kazalec praktično neuporaben, ko nimamo preteklih podatkov o donosu porabnika ali stopnje zadržanosti (na primer pri pridobivanju novih strank, uvajanju novih storitev/izdelkov na trg ter navzkrižni prodaji).

Glavna področja managerskih odločitev, na katere ima vpliv tudi življenjska vrednost porabnika, so naslednja (Gupta & Lehmann, 2001):

- opustitev stranke: spremljanje strank, ki dolgoročno niso dobičkonosne. Takšne stranke je potrebno z ustreznimi ukrepi spremeniti v dobičkonosne ali jih opustiti;
- storitve za stranke: visoko dobičkonosnim strankam se lahko ponudi boljša raven storitve, kar imenujemo »diskriminacija strank«;
- trženjski programi: vpliv se kaže v stroških trženjskih aktivnosti, ki neposredno zmanjšujejo dobičkonosnost strank (življenjska vrednost bo višja, če bomo izbrali cenejšo vrsto oglaševanja, npr. internet);
- strateške povezave: podjetja vzpostavljajo različne povezave z drugimi organizacijami, kar posledično vpliva na zmanjšanje stroškov in povečanje prihodkov, to pa neposredno vpliva na življenjsko vrednost porabnika.

1.3.5 Ekonomska dodana vrednost trženja

Kazalec ekonomska dodatna vrednost (angl. *Economic Value Added*, v nadaljevanju EVA) ima v praksi veliko imen. Ime EVA je zaščitena blagovna znamka s strani podjetja Stern Stewart. Poznamo dve opredelitvi kazalca EVA, in sicer računovodsko in finančno. Z vidika računovodske opredelitve je ekonomska dodana vrednost razlika med neto dobičkom po davkih in njegovimi povprečnimi tehtanimi stroški kapitala. EVA v primerjavi z računovodskim dobičkom upošteva stroške celotnega investiranega kapitala, kar je še posebej pomembno z vidika lastnikov. Finančna opredelitev je definirana glede na njeno korelacijo s tržno dodano vrednost. Ta je definirana kot razlika med vrednostjo podjetja in celotnim kapitalom podjetja. V osnovi gre za kazalec finančne uspešnosti, ki izraža ustvarjeno dodano vrednost. Gre za mero uspešnosti poslovanja, a bi bilo napačno omejevati uporabo merila na tako ozko področje. Kazalec se uporablja tudi kot kazalec spremljanja pri strateških planih, alokaciji kapitala, operativnih proračunov, merilo za nagrajevanje managerjev ter kot sredstvo za komunikacijo s kapitalskimi trgi (Young, 2001, str. 18–19). Za razliko od drugih kazalcev (na primer ekonomski dobiček), ki so

izraženi relativno, je kazalec EVA izražen absolutno. Kazalec je izražen v absolutni evrski vrednosti, kar odraža tudi velikost podjetja. Bistvo je ugotoviti strošek naloženega kapitala oziroma virov financiranja ter določiti njegov donos. Podobno je tudi pri izračunu ekonomske dodane vrednosti trženja, zato lahko kazalec uporabimo brez pomislekov. Pri trženjski funkciji je torej ključno ugotoviti izdatke (začetna investicija, stroški, ki bodo nastali v prihodnosti) ter denarne tokove, ki bodo nastali v prihodnosti trženjskih aktivnosti. Management za stroške kapitala upošteva stroške obresti za najeta posojila, saj te v poslovnih izidih najdemo med odhodki iz financiranja. Iz enačbe (9) je razviden izračun kazalca (Grant, 2001, str. 4-5).

$$EVA = NOPAT - C \times r \quad (9)$$

Pri čemer je:

EVA	... ekonomska dodana vrednost
NOPAT	... čisti dobiček iz poslovanja
C	... kapital
r	... diskontna stopnja, povprečen strošek kapitala

Ekonomska dodana vrednost je ustvarjena v primeru, če je dobiček iz poslovanja večji od vseh stroškov investiranega kapitala. Če je čisti dobiček iz poslovanja nižji od stroškov investiranega kapitala, trženjska aktivnost lastnikom odnaša denar, zato dodana vrednost ni ustvarjena.

Glavne prednosti ekonomske dodane vrednosti so naslednje (Stern, 2006):

- omogoča tržnikom, da se zavedajo, da njihove odločitve vplivajo tudi na obseg uporabljenega kapitala ali uporabljena sredstva;
- EVA velja za najbolj natančen kazalec za vse ekonomske odločitve;
- kazalec je »motivacija«, saj managerji začnejo razmišljati kot lastniki, ker imajo iste interese;
- z uvedbo merila EVA se spremeni miselnost, tako da se prenovi sistem vodenja podjetja v smeri uresničevanja enotnega cilja;
- kazalec je neodvisen od računovodskih standardov in prijemov kreativnega računovodstva;
- upošteva stroške lastniškega kapitala;
- preprosta uporaba;
- omogoča primerjanje;
- upošteva tveganje.

Kazalec ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Glavne so (Stern, 2006):

- spodbuja kratkoročno usmerjene odločitve;
- kazalec je usmerjen v preteklost, saj uporablja pretekle izračune;
- rezultat je izražen absolutno, kar pomeni, da večja podjetja lažje dosegajo višjo ekonomsko dodano vrednost;
- izračun stroškov temelji na modelu CAPM, ki predpostavlja popolno delujoč trg kapitala, ki v stvarnosti ne obstaja;
- vpeljava modela je draga;
- pretirano poudarjanje vidika lastnikov;
- uvedba modela je zahtevna.

Uvajanje ekonomske dodane vrednosti v podjetju, pomeni stalen proces izboljšanja vrednosti enote lastniškega kapitala podjetja. Ustvariti je potrebno način razmišljanja, ki temelji na osredotočenju na ključne dejavnike vrednosti v podjetju (Bolčič, 1999, str. 51).

1.3.6 Tržni delež

Tržni delež je glavni pokazatelj konkurenčne moči podjetja. V splošnem lahko rečemo, da je tržni delež prodaje podjetja od celotne prodaje vseh konkurentov na istem trgu, npr. posameznega izdelka, skupine izdelkov ali doseženega prihodka. V števcu je torej izražena prodaja blagovne znamke/podjetja, v imenovalcu pa skupna prodaja na trgu. Podatke o skupni prodaji na trgu lahko dobimo iz javnih publikacij, lastnih raziskav ali jih naročimo pri specializiranih agencijah. Tržni delež lahko izrazimo vrednostno ali količinsko, kar pomeni, da lahko prodajo blagovne znamke/podjetja ter skupno prodajo na trgu izrazimo v količinskih ali denarnih enotah. Tržni delež lahko izrazimo tudi relativno. Relativni tržni delež izračunamo kot razmerje med lastnim deležem in tržnim deležem najmočnejšega konkurenta. Za razliko od absolutnega tržnega deleža običajno v imenovalcu uporabimo prodajo samo enega ali nekaj glavnih konkurentov. Majhen tržni delež na hitro rastočem trgu pomeni, da se podjetje sooča z velikim številom konkurentov. Obratno je pri podjetjih, ki imajo velik tržni delež na počasi rastočem trgu. Cilj dolgoročnega razmišljanja mora biti visok tržni delež, ki ga lahko izboljšamo le, če je tržna rast našega izdelka večja od tržne rasti enega ali nekaj glavnih konkurentov.

Največji problem, ki se lahko pojavi pri merjenju tržnega deleža, je napačna opredelitev celotnega trga ali njegovega ciljnega trga. Pri merjenju tržnega deleža se lahko pojavijo tudi nihanja zaradi pospeševanja prodaje. Problem nastane tudi pri enačenju tržnega deleža s trženjsko uspešnostjo, kar ni prav. Znižanje cene namreč zagotovo vodi do kratkoročnega višjega tržnega deleža, kar je lahko zavajajoče. Nižji dobiček iz poslovanja za izdelek, katerega razvoj in proizvodnja sta zahtevala visoke stroške, lahko vodi do znižanja ekonomske vrednosti za podjetje.

1.4 Merjenje neopredmetenih sredstev

Neopredmetena sredstva lahko definiramo kot nedenarna sredstva, ki imajo gospodarske lastnosti. Nimajo fizične oblike, vendar dajejo lastniku pravice in gospodarske koristi. Največkrat so neopredmetena sredstva dolgoročna (na primer odnosi s kupci, blagovna znamka, znanje, sposobnosti, kultura, tehnologije, podatki idr.). Računovodstvo zato koristi od neopredmetenih sredstev ne bi smelo izkazovati v poročilih, a razlike med tržno in knjigovodsko kažejo drugače. Tržna vrednost je velikokrat mnogo večja od knjigovodske. Dober primer za to je denimo prevzem Krafra s strani Philip Morrisa leta 1988. Morris je za prevzem Krafra plačal več kot štirikratno knjigovodsko vrednost podjetja. Po podatkih naj bi premoženje blagovne znamke predstavljalo kar 90 % plačane cene (BBDO, 2001). V praksi je takšnih primerov še veliko, na primer Coca Cola, Microsoft in McDonalds. Različni avtorji navajajo različne načine delitev neopredmetenih sredstev. Prva delitev neopredmetena sredstva deli na: sredstva, povezana s strankami, umetniškimi deli, pogodbami, tehnologijo in trženjem, kamor spada tudi blagovna znamka (Austin, 2007, str. 69). Druga delitev razdeli neopredmetena sredstva v štiri kategorije: sredstva, povezana z znanjem, sredstva, povezana s poslovnimi procesi, sredstva, povezana s tržnim položajem, ter sredstva, povezana z blagovno znamko in poslovnimi odnosi (Haigh, 2007). Zadnja delitev, ki jo omenjam, je delitev, ki neopredmetena sredstva deli na pridobljena in tista, ustvarjena v podjetju, med katerimi je tudi blagovna znamka. Vloga, pomembnost in merjenje vrednosti blagovne znamke so opisane v nadaljevanju.

Ker so neopredmetena sredstva glavni nosilec tržne vrednosti, je ključno, da jih znamo izmeriti. Po Mednarodnih standardih ocenjevanja (v nadaljevanju MSOV) ločimo tri različne metode za vrednotenje neopredmetenih sredstev (MSOV, 2003, str. 249–252). To so metode tržnih primerjav, na sredstvih zasnovane metode ter na donosu zasnovane metode, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Metode tržnih primerjav nakazujejo vrednost s primerjavo ocenjevanega sredstva z enakimi oziroma podobnimi sredstvi, za katere so na razpolago informacije o ceni (MSOV, 2013, str. 9). Za primerjavo mora obstajati razumna podlaga za primerjavo. Dejavniki, ki kažejo na to, da obstaja razumna podlaga za primerjavo, so (MSOV, 2013, str. 40):

- podobnost s podjetjem, katerega vrednost se ocenjuje glede kakovostnih in količinskih značilnosti podjetja;
- količina in preverljivost podatkov o podobnem podjetju;
- ali cena podobnega podjetja pomeni posel med nepovezanima in neodvisnima strankama.

Pri tej metodi je potrebno v prvem koraku proučiti cene za posle enakih oziroma podobnih sredstev, ki so na trgu. Če teh poslov ni veliko, lahko proučujemo tudi posle, ki so na borzi ali posle, ponujene v prodajo. Pri takih poslih je potrebno natančno analizirati in presoditi

ustreznost teh informacij. Za primerjavo lahko uporabimo tudi informacije iz drugih poslov, vendar jih je potrebno ustrezno prilagoditi. Metoda da najboljše dokaze poštene vrednosti, saj temelji na dejstvih iz resničnih transakcij na trgu.

Druge pogosto uporabljene metode so **na sredstvih zasnovane metode merjenja neopredmetenih sredstev**. Te temeljijo na načelu nadomestitve, kar pomeni, da sredstvo ni vredno več, kot bi plačali za nadomestitev vseh njegovih sestavnih delov (MSOV, 2003, str. 143–146). Pri vrednotenju sredstev pri tej metodi je potrebno oceniti: delo, material, čas in režijske stroške, ki so potrebni za nastanek substituta z enako funkcionalnostjo, kot jo ima ocenjevano neopredmeteno sredstvo. Pri ocenjevanem sredstvu je potrebno oceniti tudi preostalo dobo koristnosti sredstva. Zelo pomembno pri tej metodi je, da upoštevamo fizična, funkcionalna, tehnološka in ekonomska zastaranja.

Najpogosteje uporabljene metode so **na donosu zasnovane metode merjenja neopredmetenih sredstev**. Uporabljajo se za vrednotenje blagovnih znamk, odnosov s strankami, patentne in nepatentne tehnologije. Metoda identificira in meri na sedanjo vrednost bodoče ekonomske zasluge. Pri tej metodi se za prikaz vrednosti uporabljajo različne metode; najpogosteje uporabljeni sta metoda kapitaliziranega denarnega toka in metoda diskontiranega denarnega toka. Donos in denarni tok moramo meriti, pri čemer mora biti diskontna stopnja skladna z opredelitvijo pojma donosa oziroma denarnega toka. Pri na donosu zasnovanem načinu je treba oceniti mero kapitalizacije, kadar se kapitalizira donos ali denarni tok, in diskontno mero, kadar se diskontira denarni tok (MSOV, 2013, str. 41). Na izbiro ustrezne mere vplivajo dejavniki, kot so višina obrestne mere, mere donosa, ki ga pričakujejo udeleženci na trgu, in tveganje.

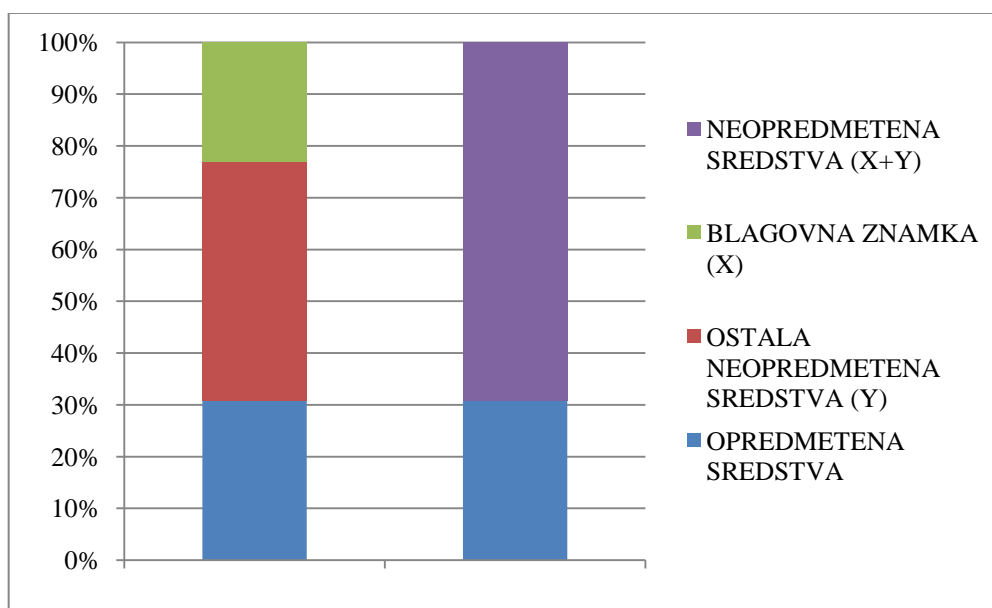
Najpogosteje se med neopredmetenimi sredstvi izpostavlja blagovna znamka. Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 2003, str. 444). Blagovna znamka je obljuba prodajalca, da bo ponujal določene storitve, lastnosti in koristi. Pomeni, ki jih lahko sporoča blagovna znamka, so naslednji (Kotler, 2003, str. 444–445):

- lastnosti (ob soočanju z neko blagovno znamko si v spomin priključimo določene lastnosti),
- koristi (kupec od izdelka pričakuje, da mu bo ta zagotovil določene uporabne in čustvene koristi),
- vrednote (v blagovni znamki se odražajo vrednote prodajalca in največkrat tudi kupca),
- kultura (skozi blagovno znamko lahko zaznamo tudi določeno kulturo),
- osebnost (blagovna znamka lahko pokaže osebnost, predstavlja lahko osebo, žival ali predmet),
- uporabnik (blagovna znamka pokaže, kakšen je kupec oziroma uporabnik izdelka).

Merjenje vrednosti blagovne znamke se je prvič pojavilo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Takrat so se izvedli prvi prevzemi med nekaterimi velikimi podjetji, kjer je bila nakupna vrednost podjetja mnogo višja od knjigovodske. Prvič se je pojavil tudi izraz »dobro ime«, ki predstavlja skupek neopredmetenih sredstev.

Blagovna znamka je neopredmeteno sredstvo, ki poleg drugih neopredmetenih sredstev v podjetju (na primer tehnoloških, uporabniških ali pogodbenih) predstavlja zelo pomembno vlogo v premoženju podjetja. Rečemo lahko, da je blagovna znamka zelo pomembna za obstoj in razvoj podjetja na dolgi rok. Rezultat dolgoročnih vlaganj v blagovno znamko je konkurenčna prednost podjetja. Haigh (2007) meni, da je za uspešen prikaz prispevka blagovne znamke k poslovanju podjetja pomembno, da se podrobneje definira premoženje blagovne znamke in da se kvantitativno izrazi vrednost, ki jo za deležnike prispeva blagovna znamka. Blagovna znamka v povprečju prispeva kar tretjino celotne vrednosti za delničarje ter tvori kar 20 % tržne kapitalizacije, kar je prikazano na Sliki 8.

Slika 8: Pomen blagovne znamke



Vir: M. McDonald, *Getting Marketing Back in the Boardroom – How to prove that your marketing strategies create rather than destroy shareholder value?*, 2005, str. 53.

Zaradi pomembnosti in ogromnega prispevka blagovne znamke k poslovanju je potrebno te vrednosti meriti. Ko merimo vrednost blagovne znamke, moramo v prvi vrsti upoštevati pomembne razlike med podjetji. Glavne razlike so (Damodaran, 2006, str. 22):

- ena ali več blagovnih znamk,
- ena ali več vrst proizvodov,
- ostale konkurenčne prednosti.

Preden se odločimo za metodo, ki jo bomo uporabili za merjenje vrednosti blagovne znamke, moramo dobro premisliti o naslednjih pogojih (Staudmaister, b.l., str. 27):

- verodostojnost: metoda mora biti verodostojna in korektna. Verodostojnost je zagotovljena, če lahko metodo uporabimo za več podjetij, panog in za različna sredstva;
- objektivnost, nepristranskost: pomembno je, da imamo veliko podatkov in so ti kvalitetni. Teoretično so najboljše metode primerjav, a pogosto nimamo dovolj podatkov, poleg tega pa so preveč subjektivne;
- doslednost: izbrana metoda se mora dosledno uporabljati vsako leto in za istovrstna sredstva;
- zanesljivost: različni strokovnjaki morajo ob uporabi podobnih metod priti do enakih rezultatov oziroma moramo enak rezultat dobiti ob uporabi različnih metod;
- ustreznost: izbrana metoda mora ustrezati potrebam in željam naročnika;
- izvedljivost, uporabnost: izbrana metoda in parametri morajo biti razumljivi, poleg tega pa mora biti zagotovljena njihova lahka uporaba v praksi.

Za merjene vrednosti blagovne znamke različni avtorji opredeljujejo različne metode, ki so v osnovi zelo podobne. Kot že opisano v poglavju 2.3.2, MSOV navajajo naslednje metode: metode tržnih primerjav, na sredstvih zasnovane metode in na donosu zasnovane metode. V sklopu teh se za merjenje vrednosti blagovne znamke najpogosteje uporablja na donosu zasnovana metoda. Kapferer (1997, str. 396–423) navaja metode na podlagi stroškov, cen na trgu in potencialnih dobičkov. Damodaran (2006, str. 19) metode deli na stroškovno metodo, metodo tržnih primerjav in metodo diskontiranih denarnih tokov. V nadaljevanju so na kratko opisane najpogosteje uporabljene metode, in sicer stroškovna metoda, metoda tržnih primerjav in metoda diskontiranih denarnih tokov.

Pri **stroškovni metodi** moramo najprej ugotoviti, kolikšni izdatki, ki jih ima podjetje, vplivajo na blagovno znamko. Postopek nadaljujemo po naslednjih korakih (Damodaran, 2006, str. 10–11):

- določimo dobo amortiziranja izdatkov za blagovno znamko, na podlagi tega, koliko časa mislimo, da bomo prejemali koristi iz teh izdatkov;
- pridobimo podatke o izdatkih za blagovno znamko v preteklih letih, za kolikor smo določili dobo amortiziranja;
- s pomočjo linearne amortizacije odpišemo delež vsakoletnih izdatkov (delež od vseh izdatkov podjetja) za blagovno znamko vsako naslednje leto; tako ocenimo amortizacijski znesek izdatkov za blagovno znamko v tekočem letu in delež neamortiziranih izdatkov preteklega leta.

Pri **metodi tržnih primerjav** vrednost obravnavanega neopredmetenega sredstva izračunamo tako, da obravnavano sredstvo primerjamo s podobnim ali enakim neopredmetenim sredstvom, ki je v preteklosti že bilo prodano.

Najpogosteje uporabljena metoda je **metoda diskontiranih denarnih tokov**. S to metodo ugotavljamo, kolikšen je vpliv blagovne znamke na denarni tok podjetja. Gre za težji postopek, saj ni enostavno ločiti vpliva blagovnih znamk od drugih vplivov na denarni tok podjetja, kot so podoba blagovne znamke, zaznana kakovost na trgu s strani kupcev in drugi. V sklopu te metode ločimo še: metode primerjav z generičnim podjetjem, metode presežnih dobičkov ter metode prihranka licenčne pristojbine.

1.5 Nefinančni kazalci merjenja uspešnosti trženja

Kar dve tretjini podjetij menita, da je največja potreba trženja merljivost donosnosti trženjskih investicij, čeprav še vedno večina uporablja nadomestna sodila, kot so zavedanje blagovne znamke in drugi nefinančni kazalci. V praksi je potrebno uporabiti kombinacijo tako finančnih kot nefinančnih kazalcev, saj lahko le z upoštevanjem obojih razkrijemo prave vzroke, zakaj je neka družba boljša od konkurentov. Največkrat uporabljeni finančni kazalci, so sicer izračunani pravilno, a le redko izpostavijo ključne dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost trženjske funkcije in posledično celotnega podjetja. Finančni kazalci pogosto ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, podobe podjetja, intelektualnega potenciala podjetja, kompetenc ter izgubljenih priložnosti. Če želi biti podjetje uspešno in konkurenčno, mora biti odzivno, kar mu omogoča le poznavanje vseh dejavnikov uspešnosti. Brez tovrstnih meril podjetij za tretje tisočletje v pogojih nadvse turbulentnih in hitrih sprememb ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati (Gruban, 1999). Nefinančne kazalce uspešnosti lahko definiramo kot kazalce, ki so izraženi v nedenarnih merah in izračunani na nedenarnih osnovah. Nefinančni kazalci niso zajeti v računovodskih poročilih, a so kljub temu zelo pomembni, saj omogočajo vpogled v druge dele podjetja, ki jih računovodska poročila ne zajemajo. V zadnjem desetletju so intenzivni tehnološki napredki ter hitre spremembe v poslovnem okolju povzročili globalizacijo poslovanja, zato so nefinančni kazalci postali nepogrešljiv del skupne ocene uspešnosti podjetja.

Nefinančne kazalce lahko razdelimo v več skupin. Različni avtorji navajajo različne delitve nefinančnih kazalcev. Razdelimo jih v pet kategorij (Ambler & Roberts, 2005, str. 14):

- kazalci, ki so neposredno povezani s trženjskimi aktivnostmi;
- kazalci, ki so povezani s stališči, prepričanji in odnosom kupcev;
- kazalci, ki so povezani z vedenjem kupcev;
- kazalci, ki so povezani s prodajnimi potmi;
- kazalci, ki so povezani s trgom in konkurenco na njem.

Fisk med najpomembnejše nefinančne kazalce uvršča (Fisk, 2006, str. 384):

- prepoznavnost blagovne znamke (koliko odjemalcev prepozna blagovno znamko ali oglaševalsko kampanjo),
- stopnjo odzivnosti (koliko odjemalcev se je odzvalo na trženjske aktivnosti, kot so na primer neposredna pošta, telefonsko trženje ipd.),
- stopnjo pretvorbe (koliko izmed teh odjemalcev se je odločilo za nakup izdelka).

V nadaljevanju bodo predstavljeni najpogosteje uporabljeni nefinančni kazalci uspešnosti trženja.

Kazalci uspešnosti blagovne znamke in premoženja v kupcih predstavljajo neotipljive učinke trženjskih aktivnosti, pri čemer rezultati niso finančno ovrednoteni. Med glavnimi kazalci uspešnosti blagovne znamke in premoženja v kupcih so naslednji:

- **Zadovoljstvo porabnikov**

Zadovoljstvo porabnikov je zagotovo eden najpomembnejših konceptov v trženjskih raziskavah. V teoriji poznamo veliko različnih opredelitev zadovoljstva, pri čemer najširša opredelitev zadovoljstva predstavlja kar samo oceno izdelka. Kasneje so se začele pojavljati bolj razvite definicije. Beseda zadovoljstvo izhaja iz lastnike besede »satis«, kar pomeni dovolj, zato avtorji kasneje navajajo, da je uporabnik zadovoljen, ko zanj naredimo dovolj. Zadovoljstvo je zavestno stanje o ustreznosti oziroma neustreznosti nagrade glede na odrekanja (Howard & Sheth, 1969, str. 145). Zgodnejše definicije zadovoljstvo opredeljujejo na zavestni ravni in se nanašajo na proces ocenjevanja, ki vodi do zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Zadovoljstvo torej lahko opredelimo kot čustveno (emotivno) in racionalno (kognitivno) vrednotenje izkušenj z izdelkom. Je ocena, da sta proizvod ali storitev oziroma njune lastnosti dosegla nivo izpolnitve, ki navdaja s prijetnim občutkom (Oliver, 1997, str. 13). Ta definicija temelji na tem, da ima porabnik pred nakupom oblikovana pričakovanja, ki jih po opravljenem nakupu primerja z zaznavo. Če zaznava presega pričakovanja, je rezultat pozitiven in vodi do zadovoljstva. Rezultat je negativen v primeru, če je zaznava pod pričakovanji, kar vodi do nezadovoljstva porabnika. Zadovoljstvo se ponavadi meri z anketnimi vprašalniki, kjer se porabnike neposredno sprašuje o stopnji zadovoljstva posameznih dejavnikov (kot so na primer cena, kakovost, ponakupne storitve, odzivnost, čas dobave ipd.)

- **Zvestoba porabnikov**

Večina podjetij se strinja, da je učinkoviteje zadržati obstoječe porabnike kot pridobiti nove, pri čemer ima zadovoljstvo ključno vlogo. Dejstvo, da niso vsi zadovoljni porabniki tudi zvesti, medtem ko so vsi zvesti porabniki tudi zadovoljni, sili podjetja, da poleg zadovoljstva porabnikov spremljajo tudi zvestobo. Koncept zvestobe je zelo kompleksen,

zato obstaja veliko različnih definicij. Vsem je skupno, da se definicije nanašajo na prihodnost in so opredeljene na dolgi rok; gre torej za trajno naklonjenost odjemalcev h kupovanju blagovne znamke. V teoriji sta se oblikovala dva pristopa. Prvi je vedenjski pristop, ki opredeli zveste porabnike, ki ponovno kupijo isto blagovno znamko, cenijo le to blagovno znamko in ne iščejo informacij o konkurenčnih blagovnih znamkah, hkrati pa poskušajo vrednost blagovne znamke kvalitativno razčleniti na posamezne vedenjske dejavnike porabnikov (Bratina, 2007, str. 215). Drugi pa je stališčni vidik, ki kaže naravnost porabnika do izdelka. Nanaša se na predanost podjetju, pripravljenost priporočiti podjetje drugim, ugotavlja pozitivna čustva do podjetja oziroma izdelka. Najpogosteje se zvestoba kaže kot vedenjska spremenljivka, kar pomeni, da se kaže skozi neki vzorec vedenja, največkrat skozi ponovne nakupe.

- **Zaznana kakovost**

Zaznana kakovost je subjektivna interpretacija porabnikovih pričakovanj, kot jih zazna porabnik (U. Lehtinen & J. R. Lehtinen, 1991, str. 301). Je ena izmed osrednjih asociacij v zvezi z blagovno znamko. Oblikuje se kot mešanica znanih dejstev iz lastnih izkušenj in izkušenj znancev, oglaševanja, embalaže ipd. Porabniki kakovost zaznavajo kot večdimenzionalno spremenljivko z različnim številom dimenzij kakovosti. Na osnovi teh dimenzij porabnik oceni kakovost izdelka oziroma storitve. Nekatere izmed dimenzij so delovanje, značilnosti, zanesljivost, prilagajanje, trpežnost, uporabnost, estetika in zaznana kakovost (Garvin, 1987, str. 104–109). Študija kritičnih dejavnikov zadovoljstva navaja pet ključnih dimenzij, in sicer razpoložljivost, odzivnost, dosegljivost, popolnost in profesionalizem (Li, 2002, str. 59). Večina avtorjev se strinja, da so dimenzije odvisne od vrste proizvodov oziroma storitev.

- **Podoba podjetja**

Podoba (angl. *image*) podjetja je subjektivni splošni vtis porabnika o podjetju ali blagovni znamki (Musek Lešnik, 2007, str. 56). Podoba podjetja je sestavina vrednostnega paketa porabnika, ki skupaj s ceno, kakovostjo izdelka in inovativnostjo vpliva na raven dosežene zvestobe (Wernerfelt, 1995, str. 171). Rečemo lahko, da ima blagovna znamka osebnost. Če se osebnost in obljuba blagovne znamke skladata s potrebami in željami porabnikov, se ti odločijo zanjo. Takšni izdelki oziroma storitve, ki zadovoljijo kupca in izpolnijo dano obljubo, prispevajo h gradnji podobe blagovne znamke. Glavna prednost dobre podobe je v prvi vrsti strateška konkurenčna prednost. Podoba blagovne znamke prav tako vpliva na dobičkonosnost, saj pritegne pozornost na izdelke in storitve. Poleg tega se povečata zanimanje s strani investitorjev in lastnikov ter pripadnost zaposlenih.

Merjenje uspešnosti samo s finančnimi kazalci torej ne zadošča več, saj nam ti podajo le oceno preteklosti, praktičnih napovedi o prihodnosti pa žal ne. Prav tako pri merjenju uspešnosti ne zadošča zgolj uporaba nefinančnih kazalcev. V praksi je potrebno uporabiti

kombinacijo tako finančnih kot nefinančnih kazalcev, saj lahko le z upoštevanjem obojih razkrijemo prave vzroke, zakaj je neko podjetje boljše od konkurentov.

1.6 Spremljanje kazalcev uspešnosti naložb v trženje

Za določanje donosa naložbe v trženje je potrebno spremljati kazalce za spremljanje uspešnosti. Tržniki morajo spremljati tako končne kot tudi vmesne rezultate. Merjenje teh, tržnikom pomaga pri spremljanju uspešnosti trženja. S pomočjo spremljanja rezultatov lahko tržniki optimizirajo in prilagajajo trženjske aktivnosti.

Posredno običajno merimo rezultate s spremljanjem finančnih kazalcev (na primer povečanje prodaje, tržnega deleža ipd). Največkrat uporabimo anketiranje ciljne skupine, ki sicer ni popolnoma merljivo, a vseeno lahko poda podjetju oceno uspešnosti trženjskih aktivnosti. Nekateri drugi najbolj pogosti kazalci za spremljanje tržnih aktivnosti so tudi:

- učinkovitost oglasov (na primer na spletnih iskalnikih),
- število povpraševanj na spletnih portalih,
- število zunanjih in internih obiskov spletne strani,
- število objav v medijih,
- naklonjenost medijev (na primer pozitivne/negativne objave),
- vrednost objav v medijih v primerjavi s stroški ter
- kakovost objav (dolžina objave, objava fotografij ipd.).

Za vpeljavo managementa učinkov trženja v podjetje so potrebni trije koraki (Hayward, 2007):

1. razumevanje problematike merjenja uspešnosti;
2. poravnava merjenja uspešnosti naložb v trženje s strategijo, cilji ter načrti podjetja;
3. izboljšava učinkov oziroma uspešnosti trženja.

Zavedati se je potrebno tudi napak, ki se pojavijo pri merjenju kakršnih koli dejavnosti, ne le trženjskih aktivnosti. V nadaljevanju je opisanih sedem najpogostejših napak, ki jih nekateri avtorji imenujejo »smrtni grehi« merjenja učinkov (Hammer, 2007):

- nečimrnost: uporaba kazalcev, ki pokažejo delo popolno;
- provincializem: uporaba kazalcev izvajalca brez upoštevanja priporočenih dognanj strokovnjakov;
- narcisoidnost: uporaba kazalcev brez upoštevanja uporabnika;
- lenoba: neuporaba kazalcev kljub znanju in vedenju;
- neznatnost: uporaba manjšega dela pomembnih kazalcev;
- neumnost: uporaba kazalcev brez uporabe rezultatov za ukrepanje;

- neresnost: posmehovanje uporabi kazalcev.

Ostale napake, ki se lahko pojavijo, so (Hammer, 2007):

- nerazumevanje problematike,
- težave pri standardizaciji meril,
- postavitve časovnega obdobja,
- postavitve ključa porazdelitve skupnih stroškov,
- postavitve mejnih vrednosti donosa.

Danes se od oddelka trženja poleg izvajanja merjenja uspešnosti, pričakuje tudi redno spremljanje rezultatov. Brez merjenja uspešnosti trženjskih aktivnosti in naložb v trženje se trženje ne bo moglo uspešno spopadati s sodobnimi izzivi in hitrimi spremembami na trgu oziroma bo to težje. Od tržnikov se vse več pričakuje uporaba dolgoročnih in kratkoročnih finančnih kazalcev, a glede na to, da je v nekaterih primerih uporaba finančnih kazalcev neuspešna ali celo nemogoča, je za merjenje trženjskih aktivnosti nujna uporaba tudi nefinančnih kazalcev.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN OPIS TRŽENJSKE FUNKCIJE V PODJETJU

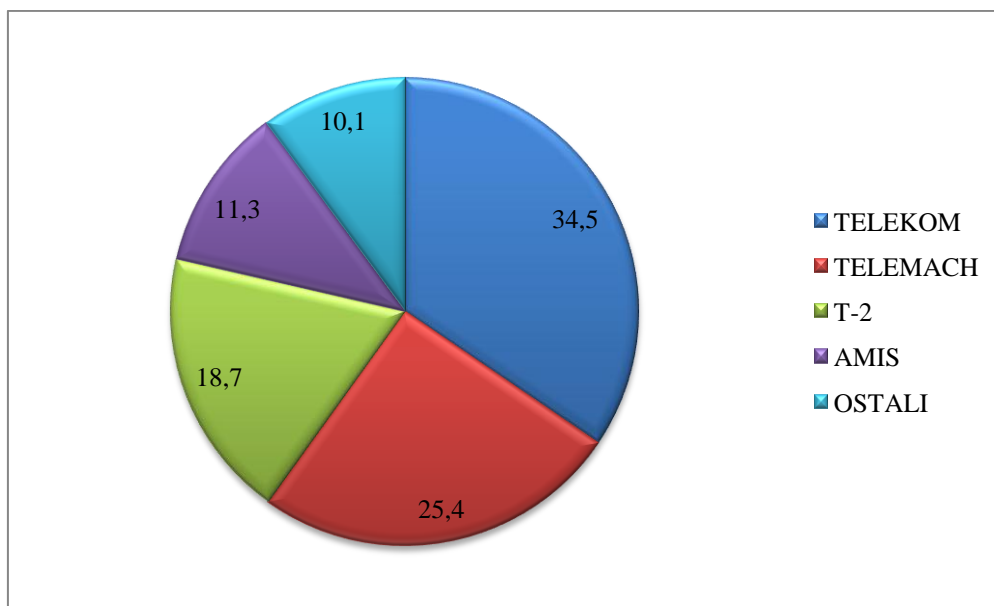
Ker je trženjski pristop na visoko konkurenčnih trgih vse bolj pomemben, merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti pa nujna za rast podjetja, v svojem magistrskem delu prikažem analizo finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti trženja v podjetju Telemach. Podjetje je vodilni kabelski operater v Sloveniji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori in tretji največji ter najhitreje rastoči mobilni operater v Sloveniji. Tudi podjetje Telemach se kot večina podjetij na trgu sooča z nekaterimi težavami pri izvajanju merjenja uspešnosti trženja. Na podlagi analize procesa merjenja uspešnosti trženja v podjetju bom oblikovala priporočila, ki bodo pripomogla k izboljšanju procesa. Osnovna ideja tako v podjetju Telemach kot v drugih podjetjih je zavreči trženjske aktivnosti, ki prinašajo majhne donose in jih nadomestiti s tistimi, ki prinašajo visoke donose.

2.1 Trg telekomunikacij

Telekomunikacije so danes ena izmed najpomembnejših in hitro rastočih področij gospodarstva. So namreč pogoj za učinkovito delovanje gospodarstva, javne uprave, povečanje konkurenčnosti, razvoj gospodarstva ter vključevanja v mednarodne procese. Podjetja na trgu telekomunikacij ponujajo storitve televizije, interneta, telefonije in mobilne telefonije. V preteklosti je bil trg telekomunikacij obravnavan kot monopol, ki je nastal zaradi ekonomije obsega. Zaradi vse večjih in hitrih sprememb na področju tehnologije je trg začel izgubljati značaj monopola in na trgu se je začelo pojavljati vse več

konkurentov. Podjetja morajo zato upoštevati zamenljivost različnih tehnologij in ugotoviti, kako lahko različne tehnološke rešitve zadovoljijo primerljive potrebe kupcev (Gual, 2002, str. 43–49). Vodilni ponudniki telekomunikacijski storitev v Sloveniji so Telekom Slovenije, Telemach, Amis in T-2, katerih tržni deleži so prikazani na Sliki 9. Ti ponudniki s svojo ponudbo pokrivajo kar 75 % trga televizije, 88 % trga interneta in 95 % trga fiksne telefonije. Glavna ponudnika na trgu mobilne telefonije sta Simobil in Telekom Slovenije, ki pokrivata kar 80 % trga.

Slika 9: Tržni deleži vodilnih ponudnikov na trgu telekomunikacij v drugem četrtletju 2015, izražen v %



Vir: A. Stergar, Slovenski trg je za štiri operaterje premajhen, 2015, str. 10.

Pri hitro rastočih trgih, med katerimi je tudi trg telekomunikacij, je značilno, da imajo podjetja, ki izkoristijo prednost prvega na trgu pri novih tehnologijah ali učinek omrežja, velik tržni delež, saj so ti trgi v začetni razvojni fazi. Prav tako so za panogo telekomunikacij značilna ozka grla, ki se pojavijo zaradi tehnologije in zakonodaje. Na trg telekomunikacij konkurenti težko vstopijo, saj so vstopne ovire zelo velike. Glavne ovire so zakonodaja in strukturne vstopne ovire. Visoke ovire lahko s stalnim tehnološkim razvojem postanejo vse manjše. Grožnjo obstoječim podjetjem na trgu lahko predstavljajo inovacije konkurentov, ki jih trenutno ni na trgu. Nova znanja, inovacije, narava povpraševanja ter zakonodaja spreminjajo velikost panoge, dajejo trgu dinamiko in dovoljujejo podjetjem ustvariti dobiček.

2.2 Opis podjetja

Preko mednarodne platforme OTT podjetja skupine pokrivajo regijo s satelitsko televizijo ter optičnimi in koaksialnimi kablenskimi omrežji, preko katerih na svojih tržiščih

zagotavljajo inovativne storitve in najbolj kakovostne vsebine. V Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori, Makedoniji in na Hrvaškem skupina United Group posluje z več uspešnimi blagovnimi znamkami, med katerimi je tudi podjetje Telemach d.o.o. Podjetje je vodilni kabelski operater v Sloveniji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori in tretji največji ter najhitreje rastoči mobilni operater v Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno 26. 1. 2005 kot Kobača d.o.o. 1. 7. 2005 se je podjetje pripojilo k podjetju UPC Telemach d. o. o., nato pa je okrožno sodišče 18. 11. 2009 izdalo sklep o spremembi firme iz UPC Telemach d.o.o. v Telemach d.o.o. Podjetje je hitro raslo. Najprej se je leta 2010 pripojilo podjetje Ljubljanski kabel d.d., nato leta 2011 Telemach Velenje d.d., leta 2012 Telemach Murska Sobota d.d., sledil je prevzem Elektro Turnška leta 2013 ter nenazadnje leta 2016 prevzem Tušmobila (Telemach d.o.o., 2016). S tem prevzemom je podjetje Telemach pridobilo še lastno mobilno omrežje za zagotavljanje mobilnih storitev.

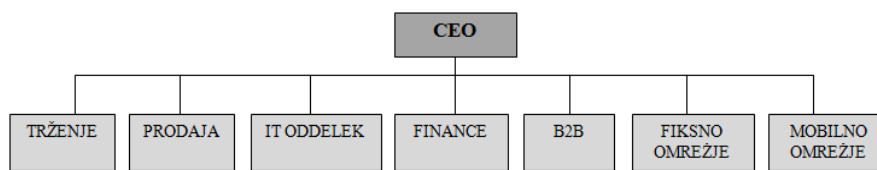
Telemach d.o.o., glede na razvrstitev po Statističnem uradu Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), ki upošteva zgolj število zaposlenih, spada med srednje velika podjetja, saj je število zaposlenih znaša 198 (Telemach d.o.o., 2016) Glavna dejavnost podjetja je zagotavljanje telekomunikacijskih storitev. Na začetku je ponujalo storitev televizije, ki je še danes primarna ponudba. Kasneje je podjetje preko koaksialnih omrežij v ponudbo dodalo tudi storitve interneta in telefonije. Trenutno ponuja storitve televizije, interneta, fiksne digitalne telefonije ter mobilne telefonije. Podjetje za svoje porabnike želi ustvariti preprosto dostopen svet digitalnih in mobilnih komunikacij, kar je tudi poslanstvo podjetja. Osredotočeni so predvsem na napredne, visoko kakovostne in k uporabnikom usmerjene storitve, s katerim svet zabave in komunikacije naredijo preprosto dostopen doma ali na poti ter na vseh napravah. Z najboljšo ponudbo na tržišču najbolj kakovostno skrbijo za stranke in s stalnim vlaganjem v tehnološke inovacije zagotavljajo storitve najvišje kakovosti številnim zasebnim in poslovnim uporabnikom. Podjetje razpolaga z lastno infrastrukturo, in sicer storitve ponujajo preko hibridno optično-koaksialnega omrežja. V storitvah digitalne televizije je podjetje na trgu na samem vrhu. Po velikosti tržnega deleža internetnih storitev je podjetje na tretjem, po velikosti tržnega deleža fiksne telefonije pa podjetje na drugem mestu.

Podjetje je leta 2014 poslovalo pozitivno, s kar 85 milijona evrov poslovnih prihodkov, kar predstavlja 13 % rast v primerjavi s prejšnjim letom (Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o., 2015). Najpomembnejši del predstavljajo prihodki digitalne televizije, ki predstavljajo kar 45 % vseh prihodkov. Čisti dobiček je v letu 2014 znašal 7,5 milijona evrov, kar je za 5 % več v primerjavi s predhodnim letom (Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o., 2015). Visoka rast naročnikov je pogojena tudi z nenehnim vlaganjem v omrežje ter opremo, ki zagotavlja vrhunske storitve ter sledenje tehnološkim smernicam. Naložbe so v letu 2014 znašale 22 milijonov evrov (Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o., 2015).

2.3 Trženjska funkcija v podjetju

Podjetje ima značilno funkcijsko organizacijsko strukturo, kar pomeni, da se organizacija navzdol razveja po nekaj ključnih funkcijah, ki se naprej razdelijo v več podfunkcij. Glavne funkcije podjetja so trženje, prodaja, oddelek IT, finančni oddelek, oddelek za poslovno prodajo (B2B) ter oddelka za mobilno in fiksno omrežje ter storitve. Vsaka od funkcij ima direktorja, ki je odgovoren za vse dejavnosti, ki se izvajajo v določenem oddelku. Organizacijska struktura, ki jo imajo v podjetju tudi danes, je prikazana na Sliki 10.

Slika 10: Organizacijska struktura podjetja Telemach



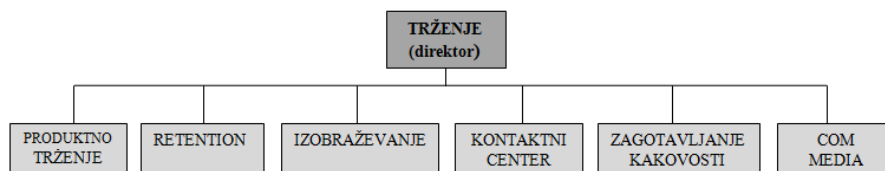
Vir: Telemach d.o.o., Organizacijska struktura podjetja, 2016, str. 11.

Kot lahko razberemo iz Slike 10, je funkcija trženja samostojna funkcija, ki ima svojega direktorja. Kot že omenjeno, se vsaka poslovna funkcija v nadaljevanju deli na več podfunkcij. Na Sliki 11 je prikazana delitev trženjske funkcije. Sestavljajo jo naslednje podfunkcije (Telemach d.o.o., 2012):

- produktno trženje, ki je ključno za oblikovanje strategije trženja izdelkov, načrtovanje, organiziranje in izvajanje trženjskih in prodajnih aktivnosti, obiskovanje poslovnih partnerjev, spremljanje dela sodelavcev, skrb za položaj in podoba podjetja v skladu s strategijo in cilji družbe ter načrtovano prodajo;
- oddelek zadrževanja strank (angl. *retention*), kjer je ključna naloga ugotoviti vzroke odhajanja porabnikov in porabnike, ki razmišljajo o odhodu, z ustrezno prilagojeno ponudbo zadržati v podjetju;
- oddelek zagotavljanja kakovosti skrbi za interno komunikacijo kot tudi za komunikacijo s strankami, obravnavo težavnih, nezadovoljnih strank ter iskanje rešitev za takšne stranke;
- oddelek izobraževanja seznanja vse zaposlene z novostmi, tako da organizira izobraževanja, uvaja nove zaposlene, je odgovoren za obveščanje vseh zaposlenih o spremembah (preko elektronske pošte, izobraževanj, delavnic ipd.);
- kontaktni center sprejema klice porabnikov (nudi tehnično podporo, splošne informacije ter možnost naročila), prodaja in opravlja druga administrativna dela;
- COM MEDIA je hčerinsko podjetje, ki se ukvarja z insertiranjem oglasov (trženje oglasnega prostora). Družba ima ekskluzivno pravico trženja oglasnega prostora na

naslednjih kabelskih programih v Sloveniji: Animal Planet, Discovery Channel, E! Entertainment, CBS Reality, Travel Channel, Universal Channel, Viasat Explorer, Viasat, History ter TV 1000.

Slika 11: Podfunkcije trženjske funkcije v podjetju Telemach



Vir: Telemach d.o.o., Podfunkcije trženjske funkcije, 2016, str. 15.

Funkcija trženja zelo tesno sodeluje s funkcijo prodaje, saj sta funkciji povezani skoraj v vseh aktivnostih (tako v postavljanju kot pri uresničevanju ciljev), ki jih izvajata. V oddelku trženja je zaposlenih od 10 do 15 ljudi, od tega je 10 zaposlenih redno, ostalih 5 pa je zunanje zaposlenih in največkrat izvaja različna izobraževanja in uvajanja. Na vrhu je direktor. Glavne naloge oddelka trženja so:

- definiranje kriterijev kampanje,
- prodaja,
- priprava akcij,
- oblikovanje ponudbe,
- raziskave trga,
- interna izobraževanja,
- oblikovanje splošnih pogojev (v sodelovanju s pravno službo).

Oddelek ima svojega vodjo, katerega glavne naloge so postavljanje planov in določitev proračuna, spremljanje rezultatov, oddajanje tedenskih poročil, nadzor, ukvarjanje s cenami in produkti, vodenje različnih projektov, motiviranje ter prenos informacij. Na drugi strani je glavna naloga oddelka prodaje izključno prodaja. Oddelek prodaje po navodilih, ki jih določi oddelek trženja, oblikuje kampanjo, pripravi bazo podatkov, izvede pregled možnosti priklopa na določenih lokacijah ter proces prodaje (od obveščanja stranke o novostih do kreiranja pogodbe). Oddelek prodaje je razdeljen na tri dele, in sicer na oddelek za prodajo končnemu uporabniku, oddelek terenske, spletne ter telefonske prodaje in oddelek prodaje na področju mobilne telefonije. Podporna funkcija prodaji je oddelek podpore, ki razvija, oblikuje, zasleduje strategijo prodaje, nadzira (proces prodaje, logistična podpora, kvaliteta prodaje) ter oblikuje prodajne in poprodajne aktivnosti. Oddelek trženja je prav tako povezan z oddelkom IT in tehničnim oddelkom, ki preveri, ali je ideja trženja tehnično izvedljiva ter pripravi vse potrebno za kasnejšo izdelavo baz

podatkov, ki jo na koncu izdelava oddelek prodaje. Funkcija sodeluje tudi z oddelkom financ, predvsem na področju razdelitve proračuna.

Pogosto vlada prepričanje, da je delo zaposlenih v trženju, podobno kot na primer v kadrovske dejavnosti ali v službah za informatiko, težje merljivo, kar vodi do vprašanja, ali je trženje sploh nujna funkcija v podjetjih. Večina je namreč mnenja, da trženjska funkcija v podjetju predstavlja variabilni strošek in ne naložbe ter, da je vedno manj povezana s poslovnimi načrti. V podjetju menijo, da trženje ne predstavlja stroška ter, da zagotovo predstavlja naložbo v prihodnost. Prav tako se strinjajo s trditvijo, da lahko naložba v trženjske aktivnosti poveča obseg prodaje ter da se obseg prodaje zaradi naložb v trženjske aktivnosti lahko poveča na dolgi rok, le redko na kratki rok. V podjetju so trdno prepričani, da imajo trženjske aktivnosti vpliv tako na lastnike (v kolikor so aktivnosti učinkovite, se lahko dvigne raven prodaje, kar vpliva na višji dobiček) kot tudi na porabnike (v primeru dobre raziskave trga lahko lažje identificiramo potrebe in želje porabnikov ter jih bolj učinkovito zadovoljimo). Prav zato je eden izmed glavnih ciljev trženjskega oddelka zadovoljstvo lastnikov na eni ter porabnikov na drugi strani.

3 ANALIZA MERJENJA USPEŠNOSTI TRŽENJA V PODJETJU TELEMACH

3.1 Opredelitev problematike raziskave

Poleg tega, da se od trženja zahteva odgovornost pri trošenju denarja, je trženje pred dilemo, ali bo prevzelo tveganje, da prepozna vire denarnih tokov in s tem pridobi bolj cenjen položaj v podjetju, ali pa bo še naprej veljalo za variabilni strošek, ki ni nujen za uspešno delovanje podjetja (Young et al., 2006). Trženje je pred zahtevo, da razume vzročno-posledične povezave med vrednostjo za kupca in vrednostjo za lastnika (Australian Marketing Institute, 2006), na katere trženje s svojimi aktivnostmi močno vpliva. Trženje je vse bolj pod pritiskom vodstva in ostalih interesnih skupin, da kot poslovna funkcija pokaže svoj donos k uspešnosti podjetja. V okolju z vsakodnevnimi izzivi in hitrimi spremembami na trgu, je merjenje trženjskih aktivnosti nujno za rast podjetij, znanja in kompetenc zaposlenih.

Glavni cilj raziskave je analizirati proces merjenja uspešnosti trženja v podjetju ter identificirati in analizirati glavne kazalce, s katerimi uspešnost trženja merijo. Na podlagi rezultatov sem želela kritično analizirati proces, ki ga v podjetju izvajajo, ter najti ustrezne predloge za izboljšave, ki bi proces še izboljšale, vodstvu pa dale smernice za bolj učinkovito merjenje uspešnosti trženja ter posledično boljše rezultate poslovanja. Osnovna naloga raziskave je bila ugotoviti trenutno stanje v podjetju, glede na rezultate pa vodstvu predstaviti skupek predlogov za izboljšan proces merjenja uspešnosti trženja.

Pred raziskavo sem pridobila ustrezna soglasja v podjetju. Vodje so bile nad raziskavo zelo navdušene, zato so z veseljem podprle sodelovanje zaposlenih pri raziskavi. Pogoji pa je bil, da izvedem anonimno anketiranje in ne polstrukturirane intervjuje.

3.2 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz sedemnajstih vprašanj ter je namenjen zaposlenim v oddelkih trženja, prodaje in managementa, ki so neposredno ali posredno vpleteni v izvajanje procesa merjenja uspešnosti trženja. Da bi anketirancem omogočila čim bolj sproščeno izpolnjevanje, je anketa anonimna, rezultati pa so prikazani skupinsko. Vprašalnik je sestavljen iz zaprtih, odprtih in polodprtih vprašanj, na podlagi katerih sem lahko analizirala obstoječe stanje v podjetju. Vprašalnik vsebuje tudi ocenjevalno lestvico, ki je sestavljena iz petih trditiv. Anketiranci so na lestvici označili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z dano trditvijo, na voljo pa so imeli naslednje možnosti:

- popolnoma se strinjam,
- se strinjam,
- se niti ne strinjam niti strinjam,
- se ne strinjam,
- sploh se ne strinjam.

Z vprašalnikom sem izmerila naslednje komponente:

- zavedanje zaposlenih o pomembnosti merjenja uspešnosti trženja;
- poznavanje procesa merjenja uspešnosti trženja;
- pogled zaposlenih na trženjsko funkcijo v podjetju;
- analiza finančnih in nefinančnih kazalcev, s katerimi merijo uspešnost trženja;
- poznavanje načinov, s katerimi spremljajo rezultate merjenja.

Zadnji del vprašalnika predstavljajo demografske značilnosti anketirancev (spol, oddelek, kjer so zaposleni).

3.3 Vzorčenje in izvedba raziskave

Raziskava je opravljena v podjetju Telemach, v raziskavi pa je sodelovalo 10 zaposlenih. Pet anketirancev je zaposlenih v oddelku trženja in neposredno izvajajo proces merjenja uspešnosti trženja. Štirje zaposleni so zaposleni v oddelku prodaje, ki zelo tesno sodeluje z oddelkom trženja in je aktivno vključen v proces merjenja uspešnosti trženja. Le eden izmed anketirancev je zaposlen v oddelku managementa. Ta oseba ni neposredno vključena v izvajanje procesa uspešnosti trženja, ima pa ključno vlogo pri organiziranju,

nadziranju, vodenju procesa in motivaciji zaposlenih. Anketo so vsi anketiranci ustrezno izpolnili, kar pomeni, da je bilo vseh 10 anket relevantnih za raziskavo.

Glavna omejitev raziskave je število anketirancev v raziskavi, a je glede na celotno populacijo (število zaposlenih v oddelku) kljub temu primerno za raziskavo. V oddelku trženja je namreč zaposlenih deset oseb, sodelovalo pa jih je pet. Prav tako je oddelek prodaje sestavljen iz osmih zaposlenih, pri čemer so v raziskavi sodelovali štirje.

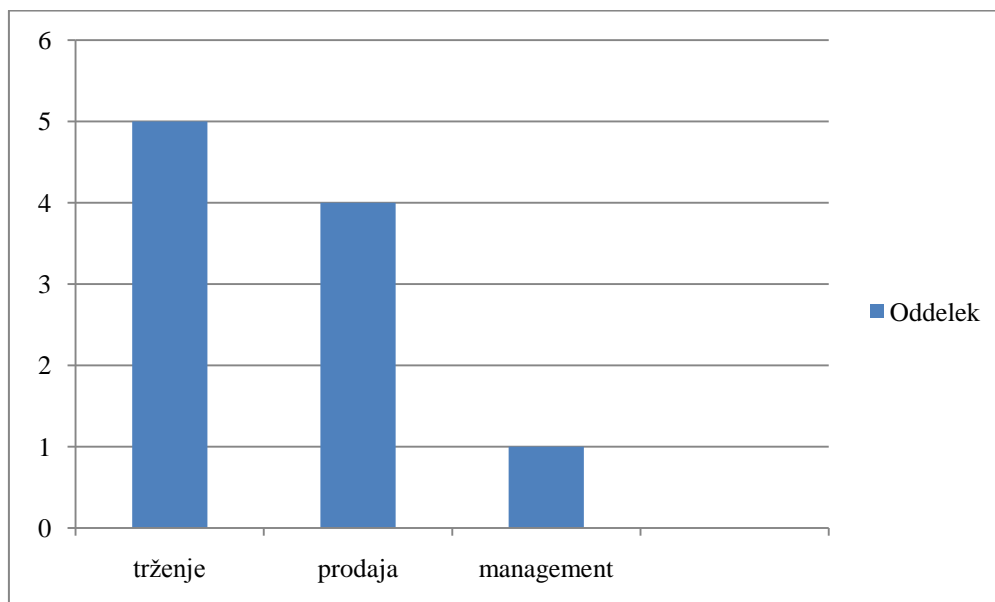
Rezultati so bili predstavljeni na podlagi modusa, torej vrednosti, ki se je pojavljala največkrat. Vprašanja so bila zaprtega in odprtega tipa, rezultate enega vprašanja pa sem izmerila z Likertovo lestvico.

3.4 Predstavitev rezultatov

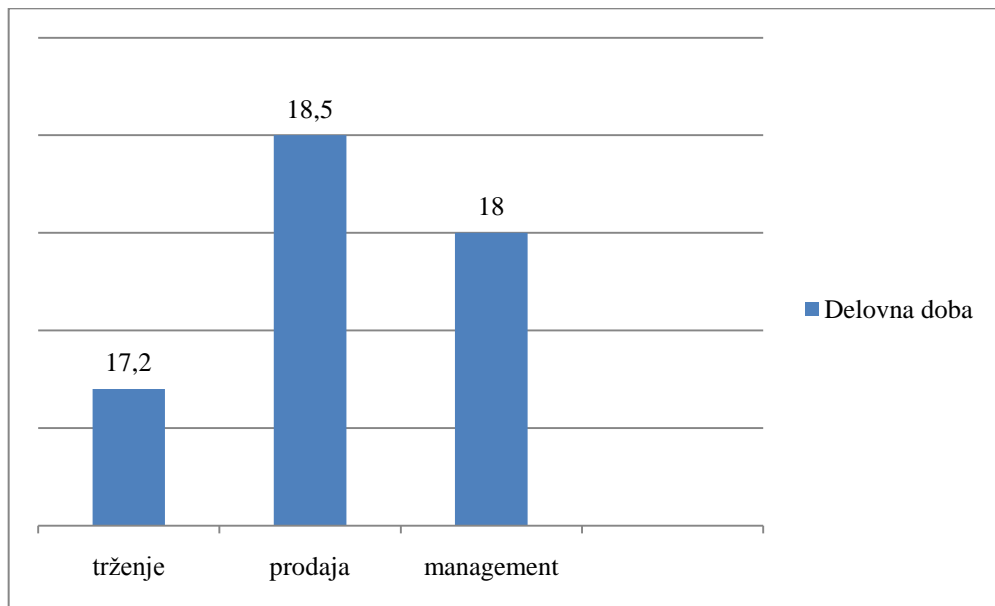
3.4.1 Predstavitev rezultatov po demografskih dejavnikih

V raziskavi je sodelovalo šest moških in štiri ženske. Med njimi je pet zaposlenih, ki so zaposleni v oddelku trženja, štiri v oddelku prodaje in eden v oddelku managementa, kar je prikazano na Sliki 12. Na Sliki 13 je prikazana delovna doba anketirancev, ki je izražena v obliki povprečne vrednosti za posamezni oddelek.

Slika 12: Oddelki, v katerih delajo anketiranci



Slika 13: Povprečna delovna doba anketirancev (leta)



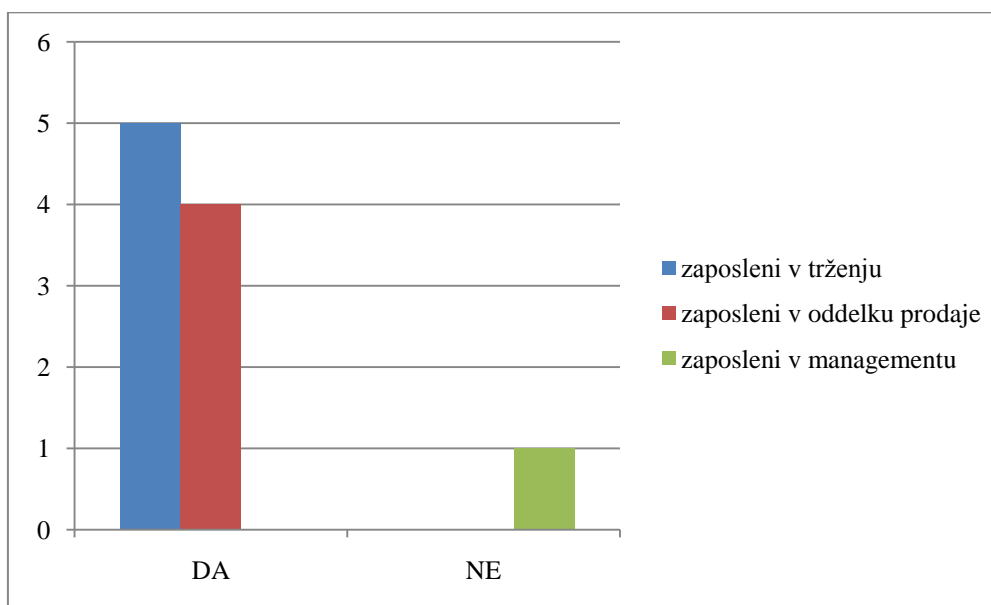
3.4.2 Analiza procesa merjenja uspešnosti trženja

Iz anketnega vprašalnika sem ugotovila, da vsi zaposleni v oddelku trženja, ter vsi zaposleni v oddelku prodaje menijo, da je uspešnost trženjskih aktivnosti potrebno meriti in celo, da je to ena izmed nujnih komponent, kar je prikazano na Sliki 14. Kot glavni argument, zakaj je uspešnost trženjskih aktivnosti potrebno meriti, v podjetju navajajo morebitne napake na vseh področjih trženjskega spleta (4P), in sicer:

- napake pri oblikovanju ponudb,
- targetiranje kupcev,
- napake na področju komunikacijskih poti,
- napake pri oblikovanju cen ter
- napake pri prodajnih poteh.

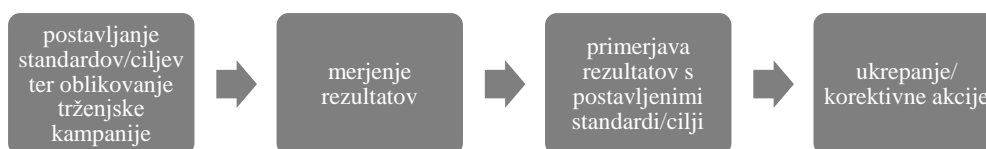
Eden izmed anketirancev meni, da trženjske uspešnosti v podjetju ni potrebno meriti, kar je prikazano na Sliki 14. Glavni argument, ki ga izpostavljajo, je, da večino kontrole ter spremljanja rezultatov naredi že oddelek prodaje in managementa, zato menijo, da je ta aktivnost za oddelek trženja nepomembna.

Slika 14: Ali menite, da je trženjsko uspešnost potrebno meriti?.



V podjetju izvajajo proces merjenja uspešnosti trženja, ki pa ni prilagojen posebej za oddelek trženja. Proces se izvaja znotraj oddelka trženja, kjer uporabljajo standardni proces merjenja uspešnosti ter spremljanja rezultatov, ki je prikazan na Sliki 15. Management uspešnosti trženja v podjetju opredeljujejo kot proces načrtovanja in razvoja izdelkov oziroma idej, izvajanja ter kontrole trženjske dejavnosti. Z merjenjem in spremljanjem uspešnosti trženja podjetje vzdržuje stik s porabniki na eni strani, na drugi strani pa dosega tako trženjske kot tudi organizacijske cilje. Z managementom uspešnosti trženja lahko podjetje analizira in izboljša trženjske aktivnosti ter posledično dosega boljše rezultate tako, da trženjske aktivnosti in strategije prilagaja ciljem organizacije. Trženjski oddelek želi z managementom uspešnosti trženja optimizirati donosnost naložb v trženje.

Slika 15: Proces merjenja uspešnosti trženja v podjetju Telemach



Vir: Telemach d.o.o., *Proces merjenja uspešnosti trženja*, 2016, str. 27.

V podjetju imajo zaposleno eno osebo, ki je odgovorna za izvajanje procesa merjenja uspešnosti trženja, a pri izvedbi procesa sodelujejo tudi ostali zaposleni v oddelku trženja,

prodaje ter managementa. Management uspešnosti trženja v podjetju vidijo kot proces, ki zahteva timsko delo med oddelki. Glavne naloge zaposlenih na tem področju so:

- postavljanje ciljev/standardov,
- sodelovanje z drugimi oddelki (oddelek prodaje, managementa)
- izbira kazalcev za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti,
- izračun kazalcev za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti,
- primerjava rezultatov s postavljenimi cilji,
- izdelava analize/poročila uspešnosti trženjskih aktivnosti ter
- oblikovanje korektivnih akcij.

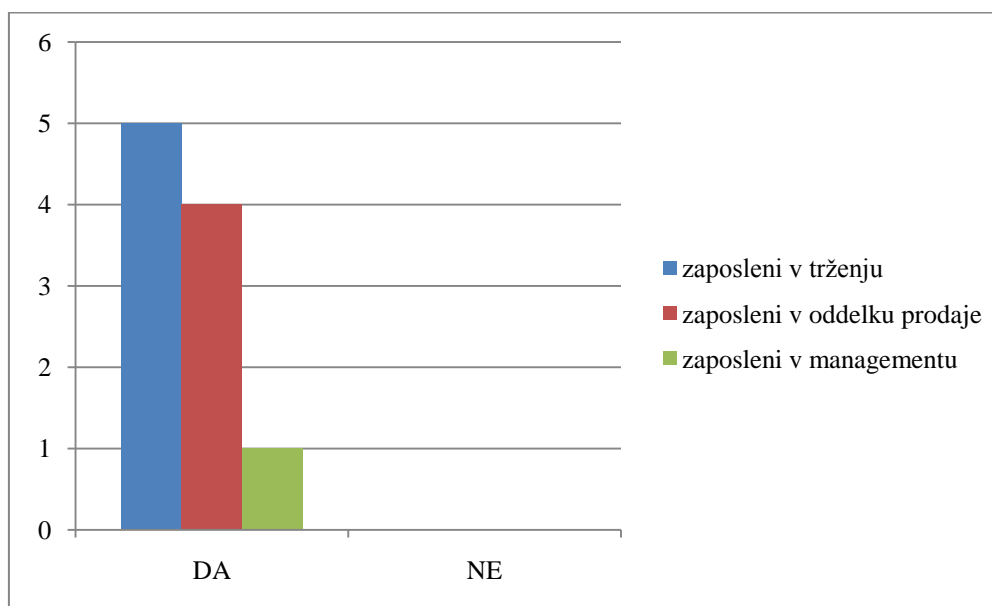
Merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti se v podjetju izvaja redno – vsaj enkrat tedensko. Tedensko izdelajo poročila, kjer je prikazana analiza uspešnosti določene trženjske aktivnosti. V tedenskih poročilih so pogosto prikazani finančni podatki, največkrat prikaz prodaje. V času lansiranja novih akcij na trg oziroma prenovljenih akcijskih ponudb se management uspešnosti trženja izvaja vsakodnevno. V poročilih, ki se izdelujejo vsakodnevno, je prav tako poudarek na finančnih kazalcih, največkrat na prodaji. Rezultati merjenja uspešnosti trženja so prav tako prikazani v letnem poročilu podjetja, ki se pripravlja letno. V letnih poročilih je zajetih več različnih kazalcev merjenja uspešnosti trženja, tako finančnih kot tudi nefinančnih, hkrati pa je poročilo tudi bolj obsežno in natančno v primerjavi z dnevnimi oziroma tedenskimi poročili.

Podjetje je management uspešnosti trženja uvedlo v zadnjih letih poslovanja. Lahko rečem, da je proces v podjetju dokaj nov, zato se še vedno spopadajo z različnimi težavami, proces prilagajajo, dopolnjujejo ter iščejo izboljšave. Glavne težave, ki se pojavljajo, so naslednje:

- primanjkljaj zaposlenih, ki sodelujejo v procesu merjenja uspešnosti trženja; v podjetju imajo namreč eno osebo, ki je odgovorna za spremljanje merjenja uspešnosti trženja,
- nedodelan/preveč splošen proces merjenja uspešnosti trženja,
- poudarek na finančnih kazalcih – največkrat je pri analizah uporabljen kazalec prodaje (nefinančni kazalci igrajo manjšo vlogo pri analizi uspešnosti);
- pogosto je težava v identificiranju problema, kar pogosto lahko vodi do oblikovanja napačne kampanje ter neizpolnitvi ciljev ter
- pogosto planiranje na kratek rok, kar lahko vodi do težav v prihodnosti, saj je mora oddelek trženja zavedati, da je trženje naložba v prihodnost, nikakor pa ne naložba na kratek rok.

V podjetju se težav zelo dobro zavedajo. Sami menijo, da je uspešnost trženjskih aktivnosti nujno meriti ter da predstavlja nujno komponento v podjetju, kar so potrdili tudi rezultati v anketi, ki so prikazani na Sliki 16. Vsi anketiranci so torej mnenja, da je trženjsko uspešnost nujno meriti, saj predstavlja zelo pomembno komponento poslovanja.

Slika 16: Ali menite, da je merjenje trženjske uspešnosti nujna komponenta v procesu poslovanja?



Prav zaradi zavedanja pomembnosti procesa merjenja uspešnosti trženja se tako vodje kot tudi zaposleni v oddelku trženja trudijo najti rešitve za težave, ki se pojavljajo, ter izboljšati proces. V podjetju poskušajo meriti tako finančne kot tudi nefinančne podatke, spremljajo vmesne in končne rezultate, v proces poskušajo vključiti tudi druge oddelke (kot sta prodaja in management) ter izvajajo korekcijske akcije, na podlagi katerih analizirajo proces uspešnosti merjenja trženja ter iščejo ustrezne izboljšave.

3.4.3 Analiza kazalcev za merjenje uspešnosti trženja

Za spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti v podjetju uporabljajo kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalcev, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju.

V podjetju Telemach uspešnost trženjskih aktivnosti v večini primerov merijo s finančnimi kazalci, kar je po besedah mnogih avtorjev tudi priporočljivo. Raziskava o pomembnosti trženja, ki sta jo leta 2004 opravila ANA in svetovalno podjetje Booz Allen Hamilton, kaže na to, da je največja potreba trženja danes merljivost donosnosti trženjskih investicij. Ambler in Kokkinaki (1997) ter Ambler in Riley (2000) so z raziskavami o uporabi kazalcev trženjske uspešnosti med podjetji v Veliki Britaniji ugotovili, da so na prvih treh mestih med ključnimi kazalci dobiček oziroma dobičkonosnost, prodaja (vrednostno in količinsko) in razlika v ceni. Tudi v podjetju Telemach je podobno. Glavni finančni kazalci, ki jih uporabljajo za merjenje uspešnosti trženja, so:

- **Prodaja po zneskih – vrednostno**

Pri tem kazalcu v podjetju uporabljajo enostavno formulo za izračun prihodkov. Kazalec računajo po enačbi (10).

$$\text{prihodki} = \text{cena } (P) \times \text{količina } (Q) \quad (10)$$

Količina je izražena v številu prodanih enot (storitev), za določitev cene pa največkrat uporabljajo progresivno metodo (v smeri od fakturne vrednosti do maloprodajne vrednosti), ki je prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Izračun prodajne cene

Fakturna vrednost (FV)
+ Odvisni stroški (STR)
= Nabavna vrednost (NV)
+ Marža (M)
= Prodajna vrednost (PV)
+ Davek na dodano vrednost (DDV)
= Maloprodajna vrednost (MPV)

Vir: Telemach d.o.o., Izračun prodajne cene, 2015, str. 12.

V nadaljevanju je prikazan primer izračuna prihodkov (vrednostno) za leto 2012.

V podjetju spremljajo prodajo glede na vrsto storitve, torej na področju:

- digitalne televizije,
- digitalne telefonije,
- interneta,
- mobilne telefonije.

V letu 2012 je bilo prodanih x paketov digitalne televizije, pri čemer je povprečna cena paketa digitalne televizije znašala y evrov. V enačbi (11) je prikazan izračun prihodkov na področju digitalne televizije v letu 2012.

$$\text{prihodki}_{\text{digitalna televizija}} = \text{cena } (P) \times \text{količina } (Q) \quad (11)$$

$$\text{prihodki}_{\text{digitalna televizija}} = y \times x$$

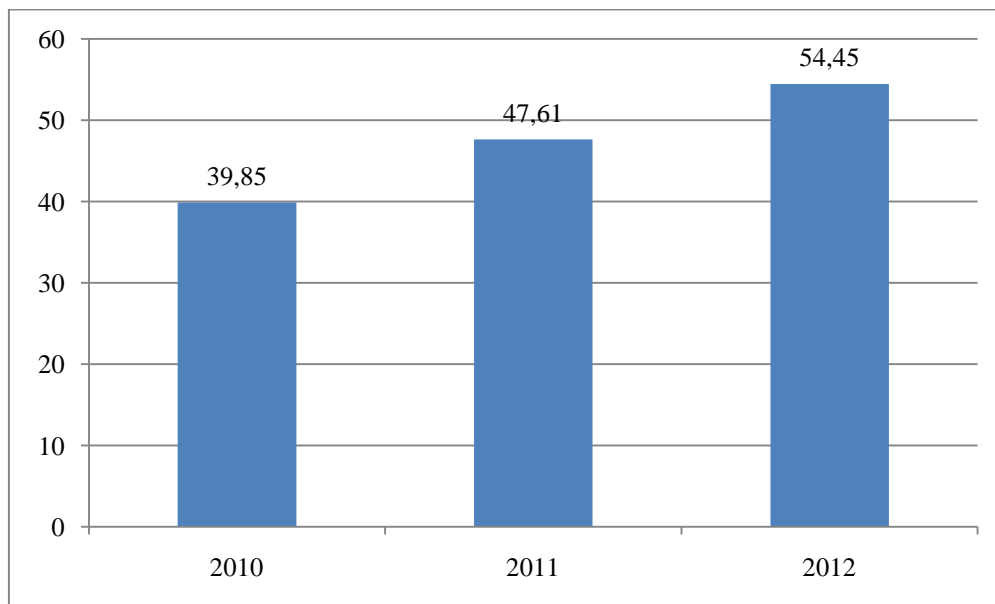
$$\text{prihodki}_{\text{digitalna televizija}} = 30,92 \text{ milijona evrov}$$

Celotni prihodki od prodaje predstavljajo seštevek prihodkov vseh področij (digitalna televizija, digitalna telefonija, internet in mobilna telefonija) in so leta 2012 znašali 54,4 milijonov evrov, kar je prikazano v enačbi (12).

$$\begin{aligned}
 & \text{prihodki}_{\text{celotni}} && (12) \\
 & = \text{prihodki}_{\text{digitalna televizija}} + \text{prihodki}_{\text{digitalna telefonija}} \\
 & + \text{prihodki}_{\text{internet}} + \text{prihodki}_{\text{mobilna telefonija}} \\
 & \text{prihodki}_{\text{celotni}} = 54,4 \text{ milijona evrov}
 \end{aligned}$$

Kazalec običajno računajo enkrat letno, za pripravo letnega poročila. Največji obseg prodaje še vedno temelji na storitvah digitalne televizije, zato se tudi v oddelku trženja trudijo in še vedno močno izpostavljajo prednosti digitalne televizije, hkrati pa pakete televizije nenehno izboljšujejo in prilagajajo (dodajanje novih TV programov, dodatne storitve na področju časovnih funkcij – video na zahtevo, ogled TV programov za 72 ur nazaj ipd). Na podlagi dobljenih kazalcev oddelk trženja torej lahko spremlja, na katerih področjih so bili s kampanjo uspešni oziroma kje so bili manj uspešni ter na teh področjih izvaja korekcijske akcije. Iz podatkov o prihodkih letnega poročila lahko ugotovimo, da trženje zelo dobro izvaja aktivnosti na področju digitalne televizije in mobilne telefonije. Na področju internet ter digitalne telefonije mora oddelek izboljšati oziroma popraviti trženjske aktivnosti ter z njimi pozitivno vplivati na rast prodaje. Na podlagi izračuna celotnih prihodkov spremljajo celotno uspešnost trženjskih kampanj na vseh področjih poslovanja. Na Sliki 17 je prikazano gibanje celotne prodaje (vrednostno) v letih 2010, 2011 in 2012.

Slika 17: Gibanje prodaje v podjetju Telemach po letih (v mio evrov)



Vir: Telemach d.o.o., Letno poročilo družbe Telemach d.o.o., 2012, str. 11.

- **Prodaja v času akcij glede na neakcije**

Pogosto v podjetju uporabljajo tudi kazalec prodaje v času akcij glede na neakcije. Ta kazalec je uporabljen najpogosteje, vedno, ko se na trgu pojavi nova akcijska ponudba, kar

je približno tri- do štirikrat letno. Kazalec izračunamo tako, da prodajo – vrednostno, v času, ko na trgu ni akcijske ponudbe, primerjamo z prodajo – vrednostno, ko je na trgu prisotna akcija. Prodajo – vrednostno izračunamo po enačbi (8). Veljajo naslednja pravila:

- $prodaja_{neakcija} < prodaja_{akcija} \rightarrow$ trženjske aktivnosti so bile USPEŠNE
- $prodaja_{neakcija} > prodaja_{akcija} \rightarrow$ trženjske aktivnosti so bile NEUSPEŠNE
- $prodaja_{neakcija} = prodaja_{akcija} =$ trženjske aktivnosti so bile NEUSPEŠNE

Cilj, ki ga želi trženjski oddelek doseči, je torej, da s trženjskimi aktivnostmi vplivajo na zvišanje prodaje. Glavne trženjske aktivnosti, ki jih izvajajo ter upoštevajo pri izračunu kazalca, so:

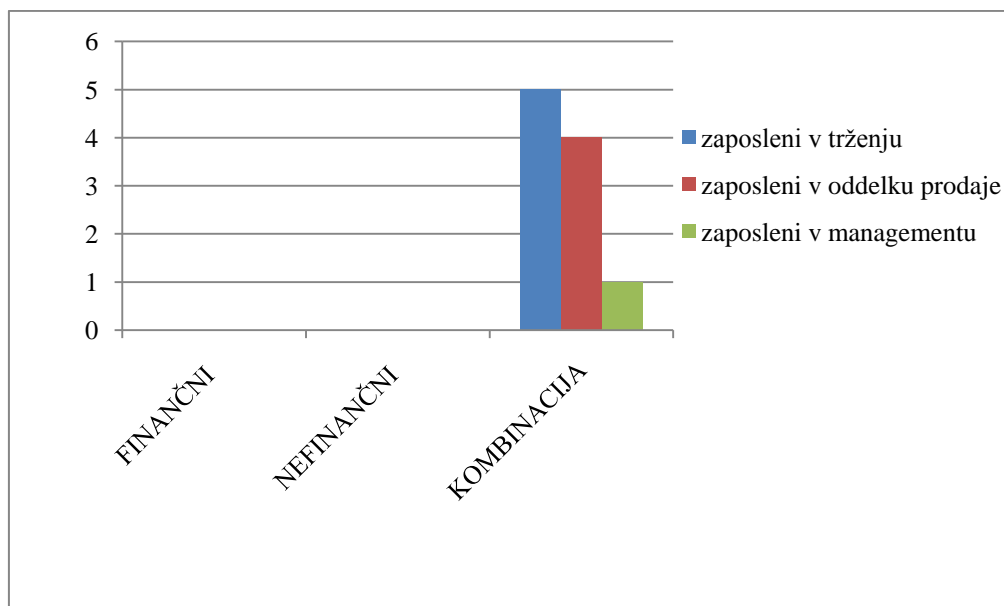
- postavitve ciljev akcijske ponudbe: oblikovanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev akcije ter strategij;
- seznanitev potencialnih ciljnih trgov z novo akcijo: v večini primerov za to uporabijo oglaševanje – TV oglasi, spletno oglaševanje (Facebook) in direktna pošta, kjer naročnike opozorijo, da na trg prihaja nova akcija;
- lansiranje akcijskega izdelka/storitve na trg: v povezavi z oddelkom proizvodnje (kaj in koliko proizvodnja, lahko naredi ter v kolikšnem času) in oglaševanje (največkrat TV oglasi in spletno oglaševanje);
- aktivno oglaševanje: na začetku zelo agresivno – veliko ponavljajočih oglasov, prisotnost na več prodajnih poteh – splet, TV, radio in poslovne enote;
- spremljanje odzivov na oglaševanje: merjenje gledanosti TV oglasov, število obiskov v poslovnih enotah, odzivi na spletu – pozitivne in negativne kritike ter analize klicev v klicnem centru;
- izračun kazalca: na podlagi prodane količine izdelkov/storitev ter določene cene proizvodov/storitev.

Glede na rezultat kazalca lahko določijo, ali je bila kampanja uspešna ali ne. Če je bila kampanja neuspešna, se začenja postopek korekturnih akcij glede na posamezne dejavnike. Oddelek trženja namreč poskuša ugotoviti, kateri izmed navedenih kazalcev je tisti, ki ga je potrebno popraviti/izboljšati oziroma prilagoditi glede na zahteve in potrebe tako obstoječih kot tudi novih/potencialnih kupcev. Če ugotovijo, da je težava pri vseh dejavnikih, največkrat oblikovano kampanjo zavrnejo ter se lotijo oblikovanja nove. Težave se največkrat pojavljajo že pri postavitvi ciljev, ki so slabo ali celo niso definirani. Možne težave, ki se pojavljajo, so tudi težave pri lansiranju proizvoda na trg, kjer oddelek močno sodeluje z oddelkom proizvodnje. Tukaj velikokrat prihaja do sporov ter slabega komuniciranja med oddelkoma. Drugih težav v podjetju ne navajajo.

V praksi je potrebno uporabiti kombinacijo tako finančnih kot nefinančnih kazalcev, saj lahko le z upoštevanjem obojih razkrijemo prave vzroke, zakaj je neka družba boljša od

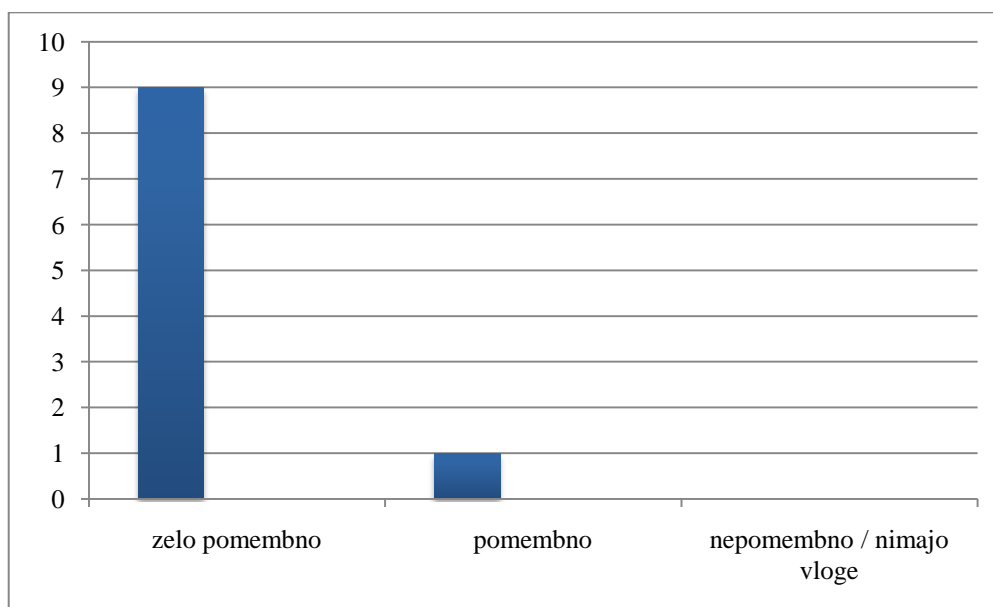
konkurentov. Največkrat uporabljeni finančni kazalci, so sicer izračunani pravilno, a le redko izpostavijo ključne dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost trženjske funkcije in posledično celotnega podjetja. Finančni kazalci pogosto ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, podobe podjetja, intelektualnega potenciala podjetja, kompetenc ter izgubljenih priložnosti. Z navedenim se strinjajo tudi zaposleni v podjetju Telemach, kar je razvidno iz analize anketnega vprašalnika, prikazane na Sliki 18.

Slika 18: Ali v podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljate finančne, nefinančne kazalce ali kombinacijo obojih?



Pogosto finančni kazalci ne merijo oziroma le redko natančno izmerijo zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v podjetju, podobo podjetja, intelektualni potencial podjetja, kompetence ter izgubljene priložnosti. Zato v podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljajo kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalcev. Devet od desetih anketirancev meni, da je merjenje nefinančnih kazalcev zelo pomembno za merjenje uspešnosti trženja, kar je prikazano na Sliki 19.

Slika 19: Kako pomembno vlogo imajo pri merjenju uspešnosti nefinančni kazalci?



- **Tržni delež**

Tržni delež je kazalec, ki je v podjetju najpogosteje uporabljen za merjenje uspešnosti trženja. V podjetju menijo, da je to tudi kazalec, ki je glavni pokazatelj konkurenčne moči. V podjetju prikazujejo tržni delež relativno, torej kot razmerje med lastnim deležem in tržnim deležem najmočnejšega konkurenta, ki je Telekom Slovenije. Tržni delež izračunamo po enačbi (13).

$$\text{tržni delež} = \frac{\text{delež prodaje podjetja}}{\text{celotna prodaja na trgu}} \quad (13)$$

Po analizi iz leta 2014 rezultati kažejo na to, da ima Telemach še vedno vodilni tržni delež na področju digitalne televizije ter da je to ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti. V Tabeli 2 so prikazani tržni deleži v letu 2014 glede na vrsto storitve.

Tabela 2: Tržni deleži podjetja Telemach po dejavnostih v letu 2014

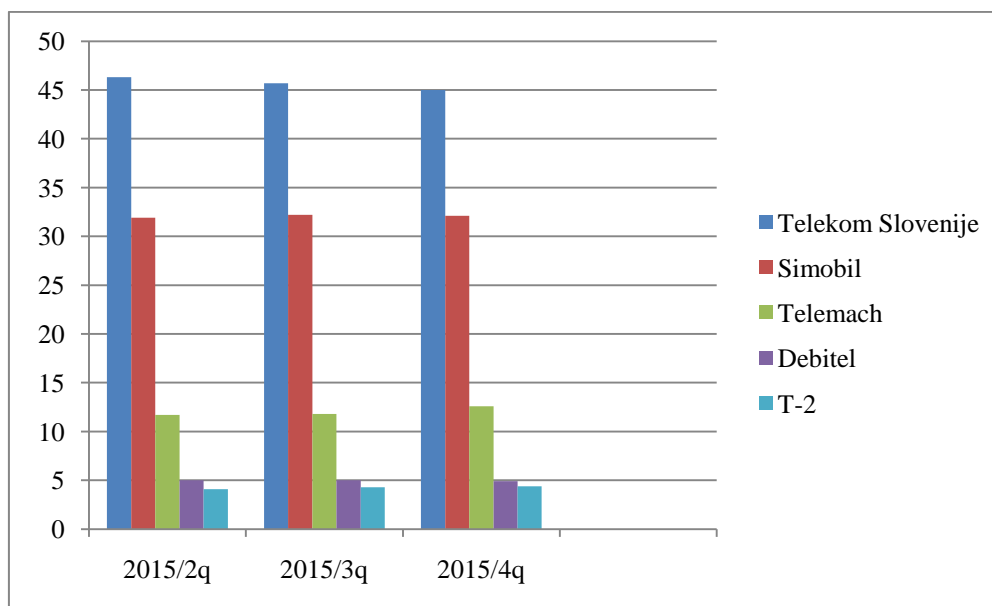
VRSTA STORITVE	TRŽNI DELEŽ (%)
Digitalna televizija	45,4
Digitalna telefonija	27,2
Internet	16,1
Mobilna telefonija	0,4

Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, str. 47.

Podjetje Telemach je 2. 4. 2015 prevzelo družbo Tušmobil, ki je že vrsto let najhitreje rastoči mobilni operater na trgu mobilnih storitev. Po poročilu Agencije za

komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (v nadaljevanju AKOS) je Tušmobil v zadnjem četrtletju lanskega leta zvišal svoj tržni delež na 12,7 %, s tem pa ponovno beležil največjo rast. Ohranja tudi najvišjo rast števila uporabnikov mobilne telefonije, kjer se je tržni delež povečal na 11,2 %. S tem je Telemach še dodatno obogatil svojo ponudbo ter zvišal tržni delež na trgu mobilnih storitev na 14,1 %. Prav tako je vidna rast števila uporabnikov mobilne telefonije, in sicer iz 11,2 % na 13,2 %. Spremembe tržnih deležev so prikazane na Sliki 20.

Slika 20: Spremembe tržnih deležev v % na trgu mobilne telefonije v letu 2015



Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016, str. 19.

Na podlagi analize tržnih deležev lahko oddelek trženja oceni uspešnost ali neuspešnost tržnih aktivnosti. Zaključim lahko, da so na področju digitalne televizije tržne aktivnosti uspešne, saj opazamo vodilni tržni delež na trgu ter konstantno rast. Prav tako so trženjske aktivnosti na področju mobilne telefonije zelo uspešne, kar je razvidno iz rasti tržnega deleža ter povečanja števila uporabnikov mobilne telefonije. Na področju digitalne telefonije ter interneta so potrebne korekcije oziroma izboljšave tržnih aktivnosti, saj ni vidne rasti tržnih deležev skozi leta, prav tako se število uporabnikov teh storitev ni bistveno spremenilo.

V podjetju uporabljajo naslednje nefinančne kazalce: zazna kakovost ter merjenje zadovoljstva in zvestobe uporabnikov. V nadaljevanju bodo podrobneje opisani navedeni kazalci.

Pri **zaznani vrednosti** oddelek trženja meri celotno podobo blagovne znamke v očeh porabnika. Za merjenje zaznane kakovosti uporabljajo anketiranje, največkrat spletne vprašalnike in telefonsko anketiranje. Z anketiranjem torej merijo:

- zaznana kakovost (kakovost storitve v očeh porabnika, zakaj se porabniki odločijo za nakup storitev, izpostavitve glavnih koristi in prednosti storitev, na podlagi katerih se porabnik odloči za nakup),
- asociacije o blagovni znamki (priklic blagovne znamke, kaj porabniki povezujejo z blagovno znamko – izdelek, osebnost, simbol) in
- prepoznavnost imena blagovne znamke (prepoznavanje blagovne znamke – ali je blagovna znamka prisotna v mislih porabnika, primerjava s konkurenti, porabnikovo razmišljanje o kakovosti storitve).

Merjenje vrednosti blagovne znamke je kazalec, ki se največkrat uporablja za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti. Kazalec namreč poda celotno zaznavo blagovne znamke v očeh porabnika, kar da trženju vedeti, ali trženjske aktivnosti izvajajo pravilno oziroma ali je trženje pravilno razumelo in komuniciralo porabnikove želje in potrebe.

Tretji nefinančni kazalec, ki ga uporabljajo za merjenje trženjske uspešnosti, sta **zadovoljstvo in zvestoba uporabnikov**. Tudi ta kazalec je zelo pomemben, saj si podjetje z zadovoljnimi uporabniki zagotavlja osnovno za ponovne nakupe, širi pozitivne informacije in velikokrat pridobi zveste kupce. Tudi zadovoljstvo in zvestobo največkrat merijo z anketiranjem. Izvajajo spletne ankete (največkrat takrat, ko ima uporabnik izkušnjo s podjetjem – na primer obisk poslovalnice, klic v klicni center ipd.), pogosto pa izvajajo tudi telefonsko anketiranje. V podjetju je tudi oddelek zagotavljanja kakovosti, s katerim trženjski oddelek velikokrat sodeluje. Oddelek zagotavljanja kakovosti prav tako izvaja telefonsko anketiranje, pri čemer merijo zadovoljstvo uporabnikov, obravnavajo težavne, nezadovoljne stranke ter iščejo rešitve zanje. Ta oddelek skupaj z oddelkom trženja izvaja tudi analizo izgubljenih kupcev, pri čemer vzpostavljajo stik z izgubljenimi porabniki, iščejo razloge za odhod porabnikov h konkurenci ter računajo stopnjo osipa kupcev. Na Sliki 22 je prikazan proces merjenja zadovoljstva porabnikov z anketiranjem, ki ga uporabljajo tudi danes.

Slika 21: Proces merjenja zadovoljstva v podjetju Telemach



Vir: Telemach d.o.o., Interno gradivo podjetja, 2012, str. 5.

Trženjski oddelek meni, da so močno zadovoljne stranke tudi zveste stranke, ki jih v podjetju zelo cenijo. Trenutno nimajo oblikovanega posebnega programa/akcije za zveste uporabnike, so pa te velikokrat prisotne. Največkrat se zvestoba nagradi v obliki brezplačnih TV programov, ki jih uporabnikom za promocijsko obdobje aktivirajo brezplačno. Takšne akcije se ponavadi izvajajo ob praznikih (na primer božični čas) oziroma ob spremembi naročniškega paketa (na primer prehod na nov paket s podaljšano

vezavo). Poleg anketiranja imajo v podjetju razvit tudi sistem pritožb oziroma pohval. Uporabnik namreč lahko svoje zadovoljstvo/nezadovoljstvo izrazi osebno na poslovnih enotah, preko obrazca na spletu ali s klicem na brezplačno telefonsko številko.

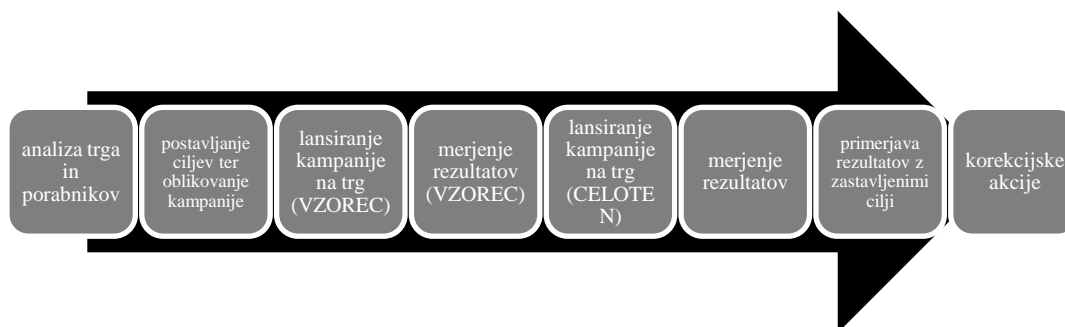
4 PRIPOROČILA ZA PODJETJE

Na podlagi analize znanstvenih in strokovnih člankov s področja trženja, merjenja uspešnosti trženja, finančnih in nefinančnih kazalcev pri merjenju uspešnosti trženja, knjig tujih in domačih avtorjev ter analize procesa merjenja uspešnosti trženja s pomočjo anketnega vprašalnika v podjetju Telemach sem naletela na nekaj pomanjkljivosti v izvedbi ter merjenju uspešnosti trženja v podjetju Telemach. Sledi nekaj glavnih pomanjkljivosti ter priporočila za izboljšanje.

1. **Organizacijska struktura:** pri organizacijski strukturi vidimo, da trženje aktivno ne sodeluje z vsemi oddelki, kar je v današnjem okolju poslovanja nujno. Oddelek trženja aktivno sodeluje le z oddelkom prodaje, zato predlagam več timskega dela in komunikacije z ostalimi oddelki v podjetju (na primer finance, proizvodnja), oblikovanje različnih delavnic in predstavitev novih trženjskih kampanj drugim oddelkom. Razmisliti bi bilo treba tudi o preoblikovanju organizacijske strukture v smeri projektne organizacijske strukture. Na ta način bo oddelek trženja oblikoval boljše in bolj uspešne kampanje, kar lahko vodi do boljših rezultatov. Tudi rezultati merjenja uspešnosti trženja bodo v tem primeru boljši.
2. **Podfunkcije trženjske funkcije:** Pri podfunkcijah oddelka trženja predlagam uvedbo ločene podfunkcije za trženjsko raziskovanje, saj napake, ki se pojavljajo pri merjenju uspešnosti trženja (pogosto je težava v identificiranju problema, kar pogosto lahko vodi do oblikovanja napačne kampanje ter neizpolnitvi ciljev), izvirajo tudi iz nepoznavanja oziroma slabšega poznavanja trga.
3. **Motivacija zaposlenih:** Prepričanje, kako pomembno vlogo ima merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti, mora biti prisotno pri vseh zaposlenih, ne le pri zaposlenih v oddelku trženja. Predlagam več izobraževanj oziroma delavnic, kjer bodo zaposleni lahko sodelovali v oblikovanju kampanj, analizi podatkov ipd.
4. **Proces:** Proces merjenja uspešnosti trženja imajo razvit, vendar je ta preveč splošen; uporabljajo namreč standardni proces merjenja uspešnosti. Menim, da bi bilo nujno proces preoblikovati. Proces mora biti bolj specifičen in natančen ter vsebovati vse korake merjenja uspešnosti trženjskih aktivnosti. V prvi vrsti je potrebno dodati prvi korak, analizo trga in porabnikov. Na podlagi te analize lahko trženjski oddelek postavi in oblikuje cilje trženja in strategije. Sledil bi korak lansiranja kampanje manjšemu številu porabnikov (vzorcu). Sledila bi merjenje ter analiza rezultatov. Na podlagi rezultatov, pridobljenih na manjšem vzorcu, bi tako lahko identificirali možne težave in jih takoj odpravili. Nato bi sledila lansiranje kampanje na trg (celoten) in merjenje rezultatov. Na koncu bi sledila faza primerjave rezultatov z zastavljenimi cilji ter še morebitni popravki in izboljšave. Glede na to, da bi se v fazi preizkušanja kampanje na

manjšem številu porabnikov (vzorcu) odpravilo veliko morebitnih napak, bi v zadnjem koraku sledil le še manjši popravek oziroma popravkov ne bi bilo. Na Sliki 22 je prikazan preoblikovan proces.

Slika 22: Preoblikovan proces merjenja uspešnosti trženja v podjetju Telemach



5. **Število zaposlenih:** V podjetju je za proces merjenja uspešnosti odgovorna ena oseba. Menim, da bi tako zahteven in pomemben proces moralo nadzirati več zaposlenih. Predlagam povečanje števila zaposlenih v trženjskem oddelku ali dodelitev dodatnih nalog zaposlenim, ki so trenutno zaposleni v trženjskem oddelku. Oddelek trženja mora še naprej aktivno sodelovati z zaposlenimi iz drugih oddelkov (prodaja, management, finance), saj je proces merjenja uspešnosti trženja proces, ki zahteva timsko delo.
6. **Pogostost merjenja:** Merjenje uspešnosti trženja v podjetju ponavadi izvajajo tedensko, nekatere kazalce pa celo merijo le enkrat letno. Menim, da je potrebno uspešnost trženjskih aktivnosti meriti večkrat, saj bodo le tako že na začetku identificirane morebitne napake, ki jih bomo lahko odpravili že prej. Svetujem dnevna poročila oziroma krajša poročila, vsaj pri merjenju finančnih kazalcev (na primer prodaja). Pri merjenju nefinančnih kazalcev svetujem vsaj mesečne analize.
7. **Finančni kazalci:** V podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljajo tako finančne kot tudi nefinančne kazalce. Glede na analizo sem ugotovila, da je prevelik poudarek na finančnih kazalcih, predvsem na merjenju prodaje. Svetujem, da podjetje za merjenje finančnih rezultatov uporabi več različnih kazalcev, ki bodo dali drugačne rezultate. Prav tako je smiselno, da podjetje uporabi vsaj nekaj kazalcev, ki upoštevajo tudi komponento časa, saj je zelo pomembno predvidevanje, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Na podlagi teh rezultatov lahko trženje oblikuje boljše in manj tvegane odločitve.
8. **Tržni delež:** V sklopu nefinančnih kazalcev podjetje uporablja tudi tržni delež in to kar uspešno. Kljub temu predlagam uvedbo tržnega deleža, ki bi temeljil na primerjavi z glavnimi konkurenti posameznih storitev in ne z vsemi ponudniki na trgu. Torej bi na trgu mobilne telefonije, kjer sta glavna konkurenta Telekom Slovenije in Simobil, tržni delež teh konkurentov primerjali s tržnim deležem podjetja.
9. **Zvestoba porabnikov:** V podjetju merijo in spremljajo tudi zvestobo porabnikov, kar je po mojem mnenju nujno. Prepričanje, da so vsi zadovoljni kupci tudi zvesti, pa

zagotovo ne drži. Zaposleni se morajo zavedati, da zadovoljen kupec ni nujno tudi zvest kupec, saj ima lahko višja pričakovanja, obstaja možnost neiskrenih odgovorov pri anketnih vprašalnikih, hkrati pa na zvestobo vpliva še mnogo drugih dejavnikov, kot so podoba blagovne znamke, ovire za zamenjavo ponudnika, želja po raznolikosti, kritični dogodki ter situacijski vplivi. Prav tako imajo v podjetju razvit program za zveste kupce, ki ga izvajajo v obliki brezplačnih TV programov za promocijsko obdobje. Glede na agresivne in pogoste tehnike in usmeritve v pridobivanje novih uporabnikov menim, da je potrebne več usmeritve na zadrževanje obstoječih porabnikov, še posebej zvestih.

Merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti je izziv, pri katerem je ključno vprašanje, kolikšen del sprememb v poslovnem procesu in poslovni uspešnosti je povezan z izvedbo trženjskih aktivnosti oziroma učinkov, ki jih te aktivnosti izzovejo. Gre za vprašanje, ali je rast prodaje neposredno povezana z uspešno izvedbo trženjskih aktivnosti ali pa so nanjo bolj vplivali drugi endogeni ali eksogeni dejavniki? Ali je število novih kupcev in ohranjanje le teh rezultat trženjskih aktivnosti ali česa drugega? Se podoba podjetja izboljšuje na račun uspešnosti trženjskih aktivnosti ali zaradi česa drugega? In še mnoga druga vprašanja, kjer je bistvo ugotoviti, ali imajo trženjske aktivnosti v celoti vpliv na uspešnost podjetja ali pa na to vplivajo še nekateri drugi dejavniki. Podjetje Telemach bi moralo ugotavljati, kolikšen del sprememb so pravzaprav povzročile trženjske aktivnosti. S slednjim bi pokazali, kako pomemben doprinos ima trženjska funkcija k uspešnosti celotnega podjetja, zato je v nadaljevanju predstavljenih nekaj načinov, ki jih v uporabo predlagam podjetju.

Prvi način je skrbna **izbira načrta za zbiranje podatkov o učinkih**. Tukaj se mora podjetje odločiti, ali bo podatke zbiralo samo po zaključku izvedenih trženjskih aktivnosti ali pa tako pred kot tudi po izvedbi. Prav tako se morajo odgovorni vprašati, ali bodo rezultate primerjali s kontrolno skupino. Možni načrti so (Rejc Buhovac, 2013):

- prvi načrt, načrt zbiranja podatkov samo po koncu izvedbe trženjskih aktivnosti, je prikazan v Prilogi 4 (Slika 1). Načrt ima sicer kar nekaj pomanjkljivosti, a je vseeno boljši, kot če merjenja sploh ne opravimo. Ta način se uporabi vedno, ko predhodnega merjenja ni mogoče izvesti in primerjava zato ni možna (na primer lansiranje nove ponudbe/storitve na trg).
- Drugi načrt je načrt zbiranja podatkov o učinkih pred in po koncu izvedbe trženjskih aktivnosti, a samo za eno trženjsko aktivnost (na primer repozicioniranje storitve/produkta) in je prikazan v Prilogi 4, na Sliki 2. Ta načrt je v primerjavi s prvim boljši, saj odpravlja pomanjkljivost prvega, a še vedno ne izloči zunanjih vplivov in vplivov predhodnih merjenj na trženjske aktivnosti.
- Tretji načrt je prikazan v Prilogi 4, na Sliki 3. Gre za dvakratno zbiranje podatkov o učinkih pred in po koncu trženjske aktivnosti, ponovno samo za eno trženjsko aktivnost. Pri tem načrtu zaradi več zaporednih merjenj pred in po izvedbi trženjske

aktivnosti, določena trženjska aktivnost pravzaprav sama sebi služi kot kontrolna skupina. Prav tako lahko po zaključku trženjske aktivnosti spremljamo kasnejše, dolgoročne učinke, ki so pri večini trženjskih aktivnosti zelo pogosti.

- Pri četrtem načrtu (Priloga 4, Slika 4) sodeluje kontrolna skupina, ki v izvedbo trženjske aktivnosti ni vključena. Ker je merjenje izvedeno pred in po izobraževanju, s primerjavo rezultatov med eksperimentalno in kontrolno skupino sklepamo na učinke trženjskih aktivnosti.

V primerih, ko uporaba kontrolnih skupin ni mogoča, si pomagamo z ocenjevalci. To so lahko (Rejc Buhovac, 2013):

- udeleženci, njim neposredno nadrejeni ali sodelavci (predstavimo, kolikšen je bil celoten učinek, sami pa podajo oceno, kolikšen odstotek celotne uspešnosti je povezan z izvedbo trženjskih aktivnosti);
- vrhnji managerji (s korekcijo odstotka, ki so jih navedli udeleženci, odražajo vpliv ostalih dejavnikov, ki so imeli vpliv na končni učinek);
- strokovnjaki (z uporabo preteklih izkušenj ocenijo verjetnost ocen udeležencev);
- porabniki (anketiranje porabnikov).

Poleg tega, da se od trženja zahteva odgovornost pri trošenju denarja, je trženje pred dilemo, ali bo prevzelo tveganje, da prepozna vire denarnih tokov in s tem pridobi bolj cenjen položaj v podjetju, ali pa bo še naprej veljalo za variabilni strošek, ki ni nujen za uspešno delovanje podjetja (Young, Weiss, & Stewart, 2006). Z izbiro pravilne metode merjenja, uporabo pravih kazalcev za merjenje uspešnosti trženja ter uporabo načrtov za izoliranje drugih vplivov na uspešnost trženjske funkcije, ta lahko pokazala svoj doprinos k uspešnosti celotnega podjetja, ter si pripisala bolj cenjen položaj v podjetju.

SKLEP

Na podlagi opravljenih raziskav in proučevanja sekundarnih podatkov lahko rečem, da je proces merjenja uspešnosti trženja zelo pomemben, a ga žal izvaja le nekaj podjetij oziroma ga večina podjetij izvaja zelo površno. Trženje dejansko opravlja povezovalno funkcijo v podjetju, saj je odgovorno za postavitev strategije blagovnih znamk, učinkovito izvedbo te strategije in posledično za uspeh podjetja (Kregar Brus, 2007, str. 176). Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 2003, str. 13). Pomembno je izpostaviti dejstvo, da trženje predstavlja naložbo v prihodnost in nikakor ne strošek. Trženjske aktivnosti vplivajo tako na lastnike kot tudi na porabnike. Zaradi takšnih dejstev je uspešnost trženja nujno meriti. Proces merjenja uspešnosti trženja je organizacijska sposobnost, ki poskuša razumeti, uskladiti in izboljšati trženjsko uspešnost, hkrati pa je proces analiziranja, načrtovanja in snovanja izdelkov in idej, izvajanja (npr. določanje cene) in nadzora trženjske dejavnosti.

Podjetja morajo za merjenje uspešnosti trženja uporabljati različne kazalce – tako finančne kot tudi nefinančne. Najpogosteje uporabljeni finančni kazalci so neto sedanja vrednost, doba povračila naložbe v trženje, notranja stopnja donosa naložbe v trženje, merjenje neopredmetenih sredstev, merjenje vrednosti blagovne znamke, ROMI, življenjska doba porabnika ter kazalec EVA. Nekateri najpogosteje uporabljeni nefinančni kazalci so tržni delež, merjenje uspešnosti blagovne znamke in premoženja v kupcih (zadovoljstvo, zvestoba, podoba podjetja in zaznana kakovost). Brez spremljanja merjenja aktivnosti trženja se to ne bo moglo uspešno spopadati s sodobnimi izzivi in hitrimi spremembami na trgu. Od tržnikov se pričakuje uporaba dolgoročnih in kratkoročnih finančnih in nefinančnih meril. Rezultate, ki ji dobimo z merjenjem, je nujno tudi spremljati in analizirati, saj se velikokrat pojavijo napake. Najpogostejše napake, ki se pojavljajo, so nerazumevanje problematike, težave pri standardizaciji meril, postavitve časovnega obdobja, ključa porazdelitve skupnih stroškov in mejnih vrednosti donosa.

Podjetje Telemach je vodilni kabelski operater v Sloveniji, Bosni in Hercegovini ter Črni gori in tretji največji ter najhitreje rastoči mobilni operater v Sloveniji. Podjetje ima značilno funkcijsko organizacijsko strukturo, v kateri je tudi samostojni oddelek trženje, v katerem se izvaja proces merjenja uspešnosti trženja. Podjetje je proces uvedlo pred kratkim, zato se še vedno sooča z nekaterimi težavami. Za vodenje procesa je odgovorna ena oseba, v procesu pa sodelujejo tudi drugi zaposleni v oddelkih trženja, prodaje in managementa. V podjetju menijo, da je merjenje uspešnosti trženja nujna komponenta, zato se tako vodje kot tudi zaposleni trudijo najti rešitve za težave, ki se pojavljajo, ter izboljšati proces. V podjetju merijo tako finančne kot tudi nefinančne kazalce. Najpogosteje uporabljen finančni kazalec je merjenje prodaje (vrednostno, količinsko in prodaja v času akcij glede na prodajo v času, ko akcij ni). Prav tako redno (ponavadi tedensko) spremljajo vmesne in končne rezultate, v proces poskušajo vključiti tudi druge oddelke (kot sta prodaja in management) ter izvajajo korekcijske akcije, na podlagi katerih analizirajo proces uspešnosti merjenja trženja ter iščejo ustrezne izboljšave.

Glavna področja, kjer so potrebne izboljšave, so organizacijska struktura, podfunkcije trženjske funkcije, motivacija zaposlenih, proces merjenja uspešnosti, število zaposlenih, pogostost merjenja, finančni kazalci, tržni delež ter zvestoba porabnikov. Pri organizacijski strukturi vidimo, da trženje aktivno ne sodeluje z vsemi oddelki, kar je v današnjem okolju poslovanja nujno. Oddelek trženja aktivno sodeluje le z oddelkom prodaje, zato predlagam več timskega dela in komunikacije z ostalimi oddelki v podjetju (na primer finance, proizvodnja). Pri podfunkcijah oddelka trženja predlagam uvedbo ločene podfunkcije za trženjsko raziskovanje, saj napake, ki se pojavljajo pri merjenju uspešnosti trženja (pogosto je težava v identificiranju problema, kar pogosto lahko vodi do oblikovanja napačne kampanje ter neizpolnitve ciljev), izvirajo tudi iz nepoznavanja oziroma slabšega poznavanja trga. Prepričanje, kako pomembno vlogo ima merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti, mora biti prisotno pri vseh zaposlenih, ne le pri zaposlenih v oddelku trženja.

Proces bi bilo nujno potrebno preoblikovati. Proces mora biti bolj specifičen in natančen ter vsebovati vse korake merjenja uspešnosti trženjskih aktivnosti. V podjetju je za proces merjenja uspešnosti odgovorna ena oseba. Menim, da bi tako zahteven in pomemben proces moralo nadzirati več zaposlenih. Merjenje uspešnosti trženja v podjetju ponavadi izvajajo tedensko, nekatere kazalce pa celo merijo le enkrat letno. Menim, da je potrebno uspešnost trženjskih aktivnosti meriti večkrat, saj bodo le tako že na začetku identificirane morebitne napake, ki jih bomo lahko odpravili že prej.

V podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljajo tako finančne kot tudi nefinančne kazalce. Glede na analizo sem ugotovila, da je prevelik poudarek na finančnih kazalcih, predvsem na merjenju prodaje. Svetujem, da podjetje za merjenje finančnih rezultatov uporabi več različnih kazalcev, ki bodo dali drugačne rezultate; nekaj kazalcev mora nujno vsebovati tudi komponento časa. V sklopu nefinančnih kazalcev podjetje uporablja tudi tržni delež in to kar uspešno. Kljub temu predlagam uvedbo tržnega deleža, ki bi temeljil na primerjavi z glavnimi konkurenti posameznih storitev in ne z vsemi ponudniki na trgu. V podjetju merijo in spremljajo tudi zvestobo porabnikov, kar je po mojem mnenju nujno. Prepričanje, da so vsi zadovoljni kupci tudi zvesti, pa zagotovo ne drži. Zaposleni se morajo zavedati, da zadovoljen kupec ni nujno tudi zvest kupec. Prav tako imajo v podjetju razvit program za zveste kupce, ki ga izvajajo v obliki brezplačnih TV programov za promocijsko obdobje. Glede na agresivne in pogoste tehnike in usmeritve v pridobivanje novih uporabnikov menim, da je potrebne več usmeritve na zadrževanje obstoječih porabnikov, še posebej zvestih.

Kljub temu, da je trženjski pristop na visoko konkurenčnih trgih vse bolj pomemben, je položaj trženja in merjenje trženjske uspešnosti znotraj podjetij pogosto postavljen na nepravo osnovo: z malo formalne avtoritete, z nerealističnimi pričakovanji in pomanjkanjem kredibilnosti in legitimnosti glede na druga funkcijska področja v podjetju (Zbačnik & Žabkar, 2006, str. 86). Zato je pomembno, da se podjetja zavedajo pomembnosti trženjskega oddelka, še bolj pa, da izvajajo merjenje uspešnosti oddelka trženja, saj se brez merjenja aktivnosti trženjske funkcije le ta, ne bo mogla uspešno spopadati s sodobnimi izzivi trženja, odzivati na hitre spremembe, ki se dogajajo na trgu, podjetje pa ne bo moglo krepiti svojega konkurenčnega položaja na trgu. V okolju z vsakodnevnimi izzivi in hitrimi spremembami na trgu, je torej merjenje trženjskih aktivnosti nujno za rast podjetij, znanja in kompetenc zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. AKOS – Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2015). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014*. Ljubljana: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije.
2. AKOS – Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2016). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015*. Ljubljana: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije.
3. Ambler, T. (2001). What Does Marketing Success Look Like? *Marketing management*, 10(1), 12–18.
4. Ambler, T. (2004). *Marketing and the bottom line*. London: FT Prentice Hall.
5. Ambler, T., & Roberts, J. (2005). *Choosing Dashboard Metrics*. London: London Business School.
6. Ambler, T., & Kokkinaki, F. (1997). Measuring od Marketing Success. Helensburgh (VB). *Journal od Marketing Management*, 1(13), 665–678.
7. Ambler, T., & Riley, D. (2000). *Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in use in the UK and Spain*. London: London Business School.
8. Aspatore Books Staff. (2006). *Improving Marketing ROI: Leading CMOs on Adding Value, Calculating Return on Investments, and Creating a Financial Impact*. Boston: Aspatore Books.
9. Austin, L. (2007). Accounting for Intangible Assets. *Business review*, 9(1), 63–74.
10. Australian Marketing Institute. (2006). *Metrics for marketers – A new framework for measuring the value of marketing*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Statewide_Marketing_Project/marketing_me
11. BBDO – The Work The Work The Work. Najdeno 15. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://balticannes.com/agency/bbdo-zagreb/>
12. Bandulič, B. (2004). *Zaznana kakovost trgovskih blagovnih znamk* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bolčič, T. (1999). Ekonomski dobiček – sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Boltaver, Z. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.
15. Bratina, D. (2007). *Model finančne ocene premoženja blagovnih znamk z uporabo vedenjskih dejavnikov* (diplomsko delo). Univerza na Primorskem: Fakulteta za management.
16. Čepulič, U. (2003). *Kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov na področju kulture* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Damodaran, A. (2006). Dealing with Intangibles: Valuting Brand Names, Flexibility and Patents. Najdeno 10. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/pdf/papers/intangibles.pdf>.

18. Davis, J. (2006). *Measurnig Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs*. Chichester: John Wiley and Sons.
19. Dežan, K. (2011). *Povračilo marketinških naložb* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Dimistrievski, S. (2007). Od upravljanja odnosov s porabniki do upravljanja uporabniške izkušnje. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 22–28). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
21. Donlon, J. (2011). Marketing Performance Metrics that Matter. Najdeno 24. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.themarketingscore.com/blog/bid/220074/18-Marketing-Performance-Metrics-that-Matter>
22. Drucker, F. P. (1982). *The practice of management*. New York: HarperCollins Publishers.
23. Farris, P. W., & Pfeifer, P. (2003). *Costumer Lifetime Value and Costumer Profitability- Civille Venture*. New Yersey: Wharton School Publishing.
24. Farris, P. W., Bendle, T. N., Pfeifer, E. P., & Reibstein, J. D. (2006). *Marketing metrics: 50+ Metrics every Execuitive Should Master*. New Yersey: Wharton School Publishing.
25. Fisk, P. (2006). *Marketing Genius*. Chichester: John Wiley & Sons.
26. Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review* 65(6), 101–109.
27. Grant, J. (2001). *Foundations of Economic Value Added*. New Yersey: John Wiley & Sons.
28. Greganovič, B. (2007). Pogled investitorja na marketinško učinkovitost v (slovenskem) gospodarstvu. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 57). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
29. Gruban, B. (1999). *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
30. Gual, J. (2002). Market Definition in the Telekoms Industry. Najdeno 20. decembra 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/competition/sectors/telecommunications/archive/telecom/market_definition.pdf
31. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2001). Costumers as assets. Najdeno 12. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.springerlink.com>
32. Haigh, D. (2007). Brand Valuation: Measuring and Leveraging your Brand. Najdeno 15. novembra na spletnem naslovu http://www.markernlexikon.com/texte/brandfinance_brand_valuation_leverage_may_2000.pdf
33. Hammer, M. (2007). The seven Deadly sins of performance Measurement (and How to Avoid Them). *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 19–28.
34. Harter, G., Landry, E., & Tipping, A. (2007). The New Complete Marketer. *Staregy+Business*, 13(48), 79–87.

35. Hayward, N. (2007). Marketing Performance Management: Tracking & Improving Marketing Effectiveness. *Zbornik prispevkov 12. slovenske marketinške konference* (str. 13–23). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
36. Heidemann, J., Kamprath, N., & Görz, Q. (2009). *Customer Lifetime Value: Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und Herausforderungen*. Augsburg: University Augsburg.
37. Hosta, M. (2008). *Znanja in sposobnosti sodobnega tržnika* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *A Theory of Buyer Behaviour*. New York: Wiley.
39. Hupp, O. (2007). In Search of the Right Metrics: Strategic and Operational Brand Performance Management. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 11–13). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
40. Jeffery, M. (2008). Best practice ROI Marketing. A Microsoft and Kellogg School of Management collaboration. Najdeno 15. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.agileinsights.com/content/pdfs/Best%20Practice%20ROI%20Marketing.pdf>
41. Kapferer, J. (1997). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating And Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page.
42. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Kotler, P. (2003). *Marketing insight from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Chichester: John Wiley and Sons.
44. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
45. Kregar Brus, A. (2007). »From mission to margin« ali kako marketing vpliva na EBIT? *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 176–178). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
46. Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The service Industries Journal*, 11(3), 287–303.
47. Lenskold, J. (2003). *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer and Company Profitability*. New York: McGraw Hill Professional.
48. Levy, H., & Sarnat, M. (1994). *Capital Investment and financial decisions*. Cambridge: Prentice Hall International (UK).
49. Li, B. (2002). *A study of critical factors of customer satisfaction in parcel delivery service* (doktorska dizertacija). Lincoln: University of Nebraska.
50. Lumby, S. (1994). *Investment Appraisal and Final Decisions*. London: Capman&Hall.
51. Makovec Brenčič, M. (2007). Učinkovitost marketinga za uspešnost podjetja. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 7–9). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
52. *Marketing*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.121marketing.si/>
53. McCole, P. (2004). Refocusing Marketing to reflect Practice: The Changing Role of Marketing for Business. *Marketing Intelligence & Planning Bradford* 45(1), 531–532.

54. McDonald, M. (2005). *Getting Marketing Back in the Boardroom – How to prove that your marketing strategies create rather than destroy shareholder value?* Cranfield: Cranfield School of Management Press.
55. McDonald, M. (2008). *Is Your Marketing Strategy Creating or Destroying Shareholder Value?* Cranfield: Cranfield School of Management Press.
56. *Methods for Evaluating Marketing Performance*. Najdeno 2. januarja 2015 na spletnem naslovu <https://www.boundless.com/marketing/textbooks/boundless-marketing-textbook/introduction-to-marketing-1/evaluating-marketing-performance-23/methods-for-evaluating-marketing-performance-135-7299/>
57. *Metrics for Measuring Marketing Performance*. Najdeno 26. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.outbrain.com/blog/2014/12/9-metrics-for-marketing-performance-measurement.html>
58. Moorman, C., & Rust, T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(1), 180–198.
59. Morschett, D., Schramm-Klein H., Zentes, J. (2007). Strategic International Management. Najdeno 16. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.springer.com/br/book/9783658078836>
60. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
61. MSOV – Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti. Šesta izdaja. 2003. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003, str. 143–252.
62. MSOV – Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti. Šesta izdaja. 2013. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2013, str. 9–41.
63. Musek Lešnik, K. (2007). *Zadovoljstvo potrošnikov: Psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
64. Navarro, A. (2011). Marketing Performance Measurement. Najdeno 22. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mediabuzz.com.sg/archive/2011/july/1330-marketing-performance-measurement-mpm>
65. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill
66. Ožbolt, A. (2003). *Uravnotežen sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
68. Pristop d.o.o. (1999). *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop d.o.o.
69. Pucar, P., & Dimitrievski, S. (2007). Matrika ključnih kazalnikov učinkovitosti. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 186–192). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
70. Ratnik, S. (2008). *Načrtovanje prodaje in analiza uspešnosti prodaje v zadrugi Vrtovi panonski, z. o. o.* (diplomska naloga). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
71. Rejc Buhovac, A. (2013). Metodološki prijemi za merjenje učinkov izobraževanja zaposlenih, *HRM*, 11(55), 16-19.

72. Rust, T. R., Ambler, T., Carpenter, S. G., Kumar, V., & Srivastava, K. R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 69(68), 76–89.
73. Shaw, R. (2007, 30. maj). Value Based Marketing: A Management System for Marketing to Grow Its Financial Contribution. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 9–11). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
74. Shaw, R. (2008). *Valuation of intangible assests*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
75. Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. Ohio: Thomson Southwestern.
76. Slavič, M. (2014). *Strategija merjenja učinkovitosti tržnega komuniciranja prek družbenih omrežij* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Slovenska tiskovna agencija. (2016). *Telemach zaključil prevzem Tušmobila*. Najdeno 15. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek/201504016106836>
78. Stanič, U. (2006). *Merjenje dolgoročne marketinške uspešnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Staudmaister, D. M. (b.l.). Grasping the Intangible. Najdeno 10. oktobra 2016 na spletnem naslovu: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom->
80. Stepko, D. (1980). *Ekonomika naložb* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Stergar, A. (2015). Slovenski trg je za štiri operaterje premajhen. Najdeno 21. decembra na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/infrastruktura/slovenski-trg-je-za-stiri-operaterje-premajhen.html>
82. Stern, S. (2006). EVA. Najdeno 9.11.2016 na spletnem naslovu <http://www.webster.edu/charngil/Stuart%20Stern%20EVA.pdf>
83. Tajnikar, M. (2000). *Upravljalna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Telemach d. o. o. (2012). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o. za leto 2012*. Ljubljana: Telemach d.o.o.
85. Telemach d. o. o. (2015). *Letno poročilo podjetja Telemach d.o.o. za leto 2015*. Ljubljana: Telemach d.o.o.
86. Telemach d. o. o. (2016). *Organizacijska struktura podjetja*. (interno gradivo). Ljubljana: Telemach d.o.o.
87. Telemach d. o. o. (2016). *Podfunkcije trženjske funkcije*. (interno gradivo). Ljubljana: Telemach d.o.o.
88. Telemach d. o. o. (2016). *Proces merjenja uspešnosti trženja*. (interno gradivo). Ljubljana: Telemach d.o.o.
89. Telemach d. o. o. (2015). *Izračun prodajne cene*. (interno gradivo). Ljubljana: Telemach d.o.o.
90. *Telemach – O nas*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://telemach.si/o-podjetju>

91. Uhan, L. (2010). *Uporaba finančnih meril pri merjenju uspešnosti trženja na medorganizacijskih trgih investicijskih izdelkov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. Valentinčič, A. (2007). Vrednost podjetij, vrednost blagovnih znamk in izdatki za oglaševanje. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 20). Portorož: Društvo za marketing.
93. Verderber, K. (2007). *Trženjski splet malega družinskega podjetja* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
94. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
95. Yonghui, Z. (2010). *Customer Lifetime Value and the Evaluation Model in Telecom Industry*. Hangzhou : Zhejiang University.
96. Young, A., Weiss, M. A., & Stewart, W. D. (2006). *Marketing Champions: Practical Strategies for Improving Marketing's Power, Influence and Business Impact*. Chichester: John Wiley & Sons.
97. Zbačnik, B., & Žabkar, V. (2006). Kaj in kje je marketing v podjetjih v Sloveniji. *Zbornik prispevkov 11. Slovenske marketinške konference* (str. 86). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
98. Žabkar, V. (2007). Učinkovitost in uspešnost trženjskega komuniciranja: primerjava primerov Effie 2002–2006. *Zbornik prispevkov 12. Slovenske marketinške konference* (str. 77–87). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	1
PRILOGA 2: Rezultati anketnega vprašalnika	4
PRILOGA 3: Seznam kratic.....	13
PRILOGA 4: Načrti zbiranja podatkov za merjenje uspešnosti tržnejskih aktivnosti	14

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Merjenje uspešnosti trženja v podjetju Telemach d.o.o. Vesela bom, če si boste vzeli čas in rešili anketo, ki je pred vami, ter mi s tem pomagali k uspešnemu zaključku študija. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika vam bo vzelo od 5 do 7 minut. Zagotavljam vam anonimnost osebnih podatkov in se vam obenem zahvaljujem za sodelovanje.

1. Ali oddelek trženja/prodaje v vašem podjetju sodeluje z drugimi oddelki? Če da, navedite vsaj tri aktivnosti, ki jih izvajate v sodelovanju z drugimi oddelki.

– DA,

– NE

2. Katere so po vašem mnenju glavne naloge oddelka trženja v vašem podjetju?

3. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami (označite z X).

Trditev	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Trženje v podjetju predstavlja strošek.					
Trženje je naložba v prihodnost.					
Trženjske aktivnosti imajo vpliv tako na lastnike, kot tudi na porabnike.					
Obseg prodaje se lahko zaradi naložb v trženje					

poveča.					
Blagovna znamka predstavlja vrednosti podjetja.	znamka tretjino				

4. Ali menite, da je trženjsko uspešnost potrebno meriti?

– DA, ker:

– NE, ker:

5. Ali menite, da je merjenje trženjske uspešnosti nujna komponenta v procesu poslovanja? DA NE

6. Ali v podjetju izvajate merjenje uspešnosti trženja/izvajate proces managementa uspešnosti trženja? DA NE

7. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da, obkrožite, kako pogosto izvajate merjenje.

- Enkrat letno
- Dvakrat letno
- Štirikrat letno
- Vsak mesec
- Tedensko

8. Imate v podjetju za merjenje uspešnosti trženja zadolženo osebo, ki to izvaja, spremlja?
 DA NE

9. Ali v podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljate FINANČNE/NEFINANČNE/KOMBINACIJO OBOJIH kazalcev (ustrezno obkrožite)?

10. Katere finančne kazalce uporabljate za merjenje uspešnosti trženja (naštejte vsaj tri)?

11. Kako pomembno vlogo imajo pri merjenju uspešnosti nefinančni kazalci (ustrezno obkrožite)?

Zelo pomembno

Pomembno

Nimajo vloge

12. Kateri so najpogosteje uporabljeni nefinančni kazalci, ki jih uporabljate za merjenje uspešnosti trženja (naštejte vsaj tri).

13. Na kakšen način spremljate merjenje uspešnosti trženja?

14. Se pri merjenju uspešnosti trženja srečujete s kakšnimi težavami, izzivi?

15. Oddelek, kjer ste zaposleni:

PRODAJA

MANAGEMENT

TRŽENJE

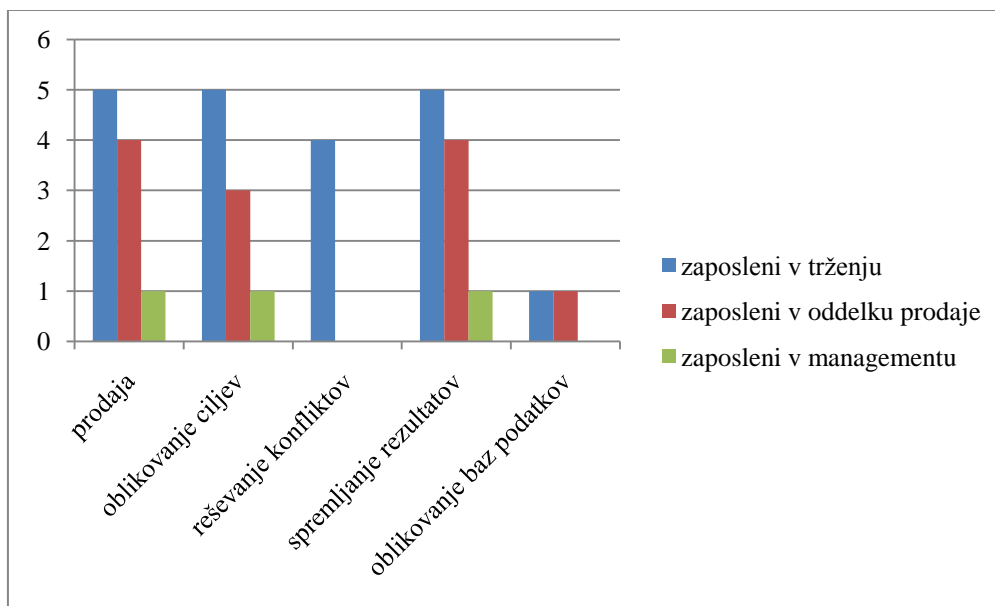
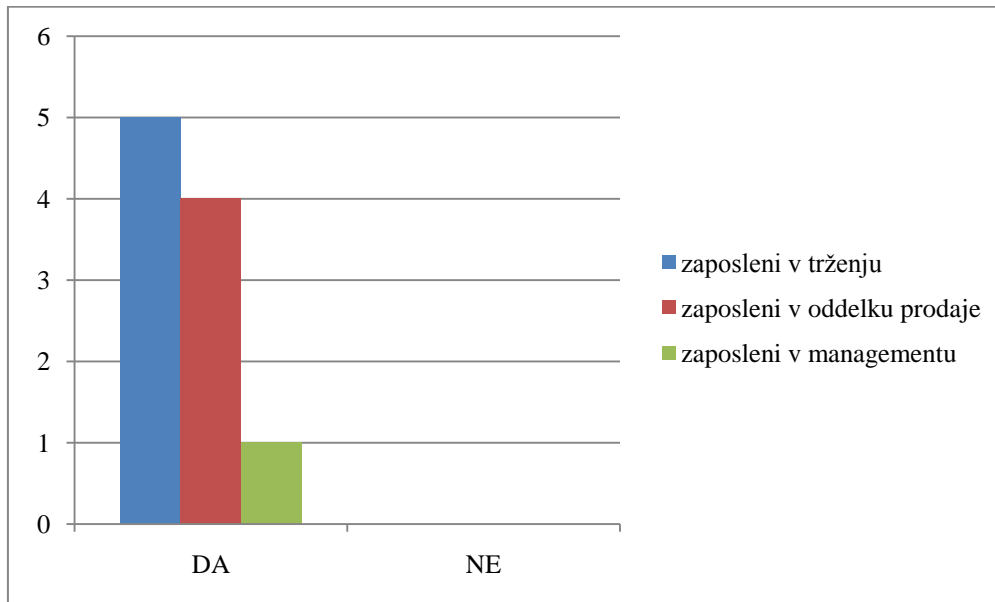
16. Spol: M Ž

17. Delovna doba: _____ let

Zahvaljujem se vam za čas in sodelovanje.

PRILOGA 2: Rezultati anketnega vprašalnika

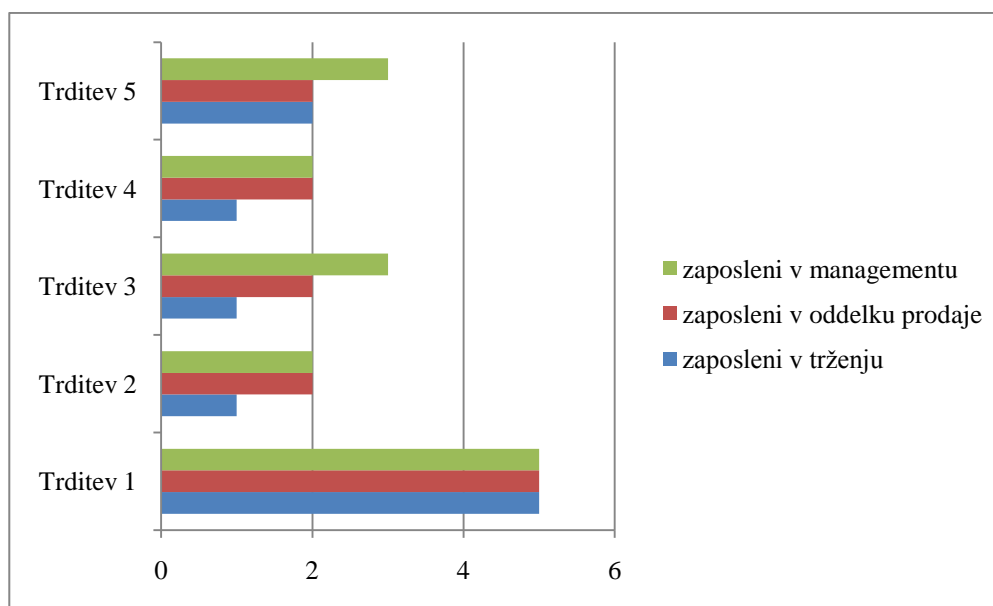
1. Ali oddelek trženja/prodaje v vašem podjetju sodeluje z drugimi oddelki? Če da, navedite vsaj tri aktivnosti, ki jih izvajate v sodelovanju z drugimi oddelki.



2. Katere so po vašem mnenju glavne naloge oddelka trženja v vašem podjetju?

Oblikovanje splošnih pogojev
Definiranje kriterijev kampanije
Prodaja in priprava akcij
Oblikovanje ponudbe
Raziskave trga
Izvajanje izobraževanj

3. V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami (označite z X).



Trditev 1: Trženje v podjetju predstavlja strošek.

Trditev 2: Trženje je naložba v prihodnost.

Trditev 3: Trženjske aktivnosti imajo vpliv tako na lastnike kot tudi na porabnike.

Trditev 4: Obseg prodaje se lahko zaradi naložb v trženje poveča.

Trditev 5: Blagovna znamka predstavlja tretjino vrednosti podjetja.

1 – popolnoma se strinjam

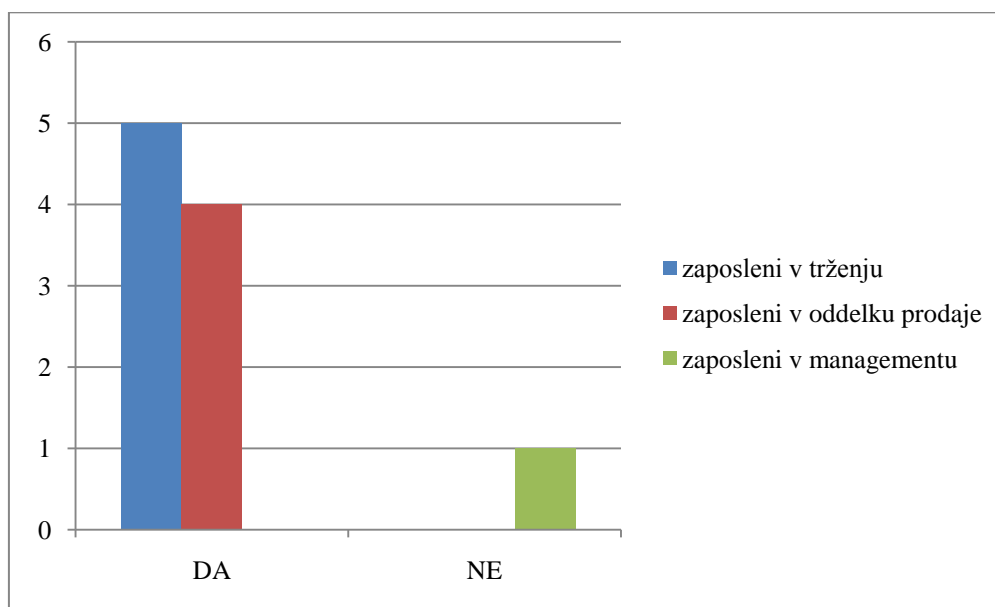
2 – se strinjam

3 – se niti ne strinjam niti strinjam

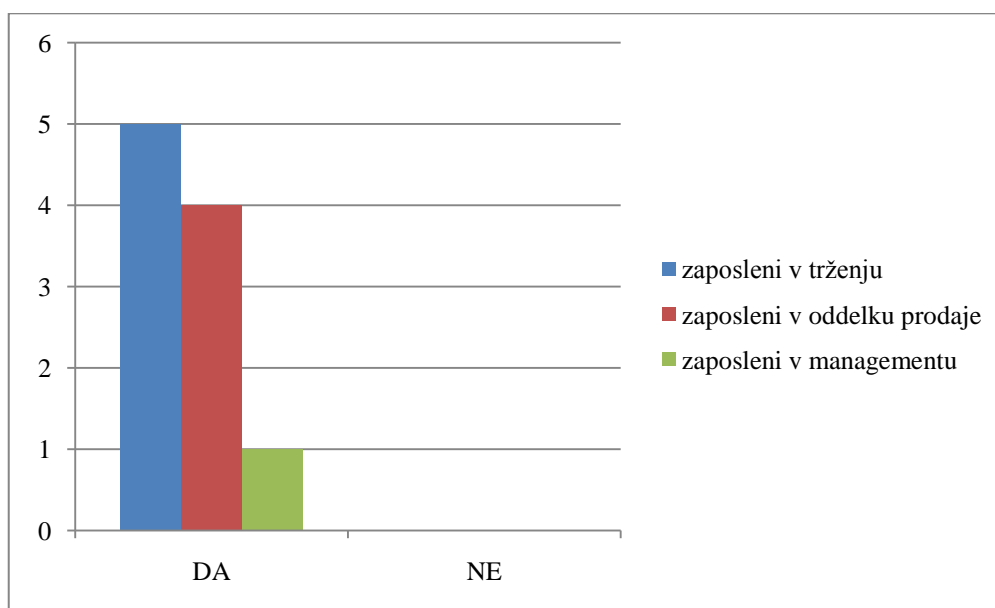
4 – se ne strinjam

5 – sploh se ne strinjam

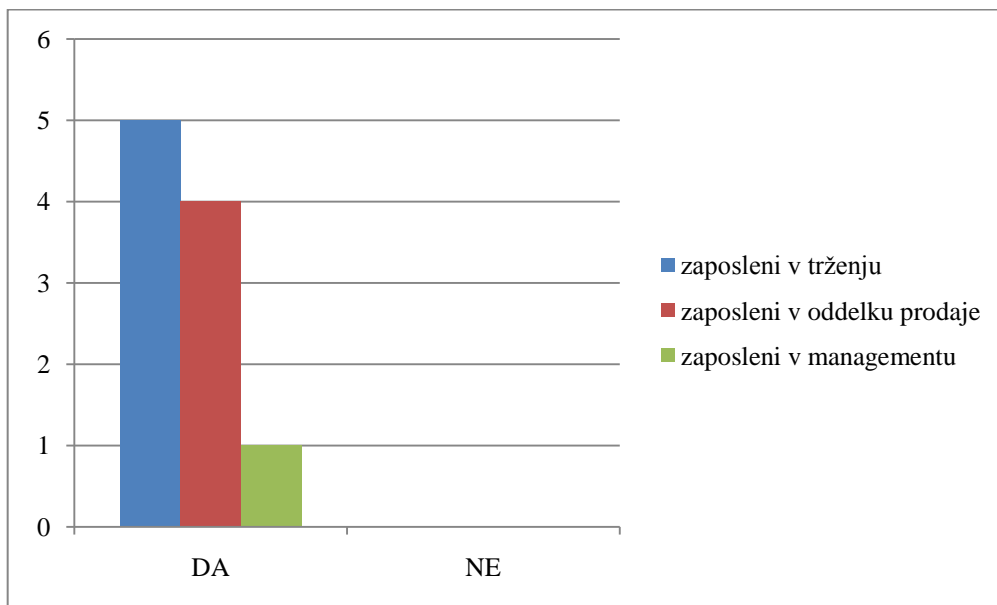
4. Ali menite, da je trženjsko uspešnost potrebno meriti?



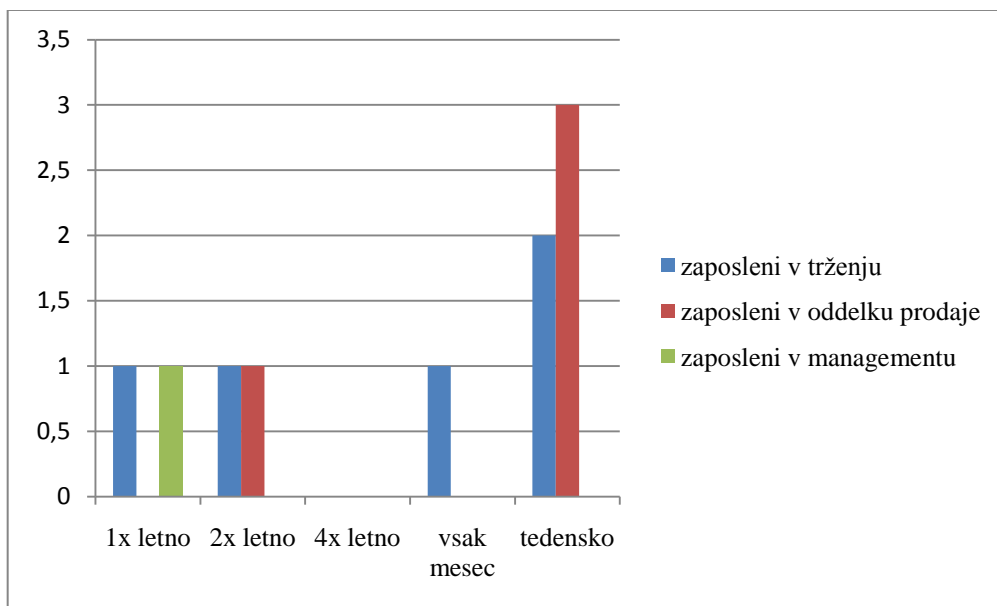
5. Ali menite, da je merjenje trženjske uspešnosti nujna komponenta v procesu poslovanja?



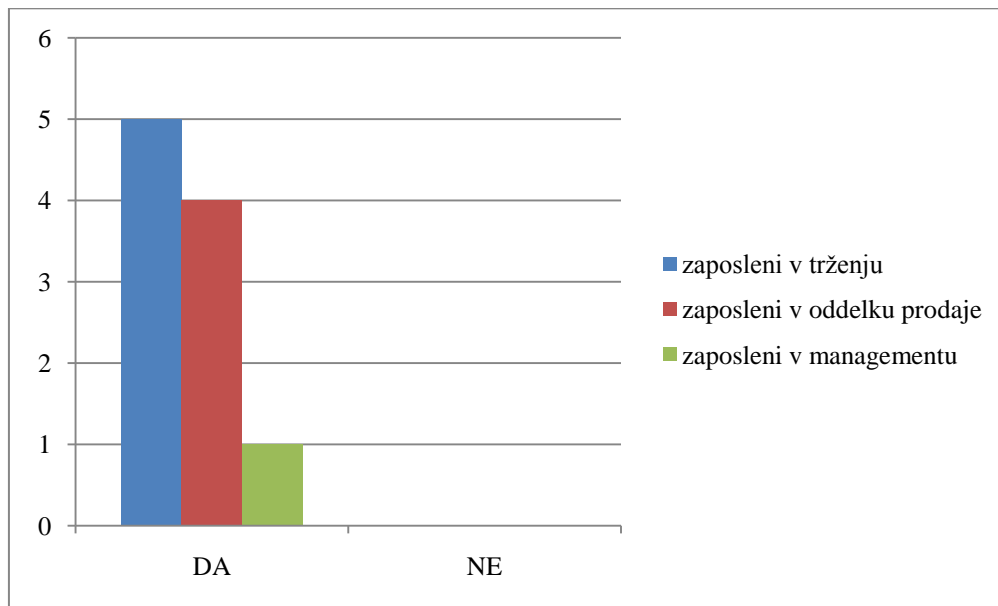
6. Ali v podjetju izvajate merjenje uspešnosti trženja/izvajate proces managementa uspešnosti trženja?



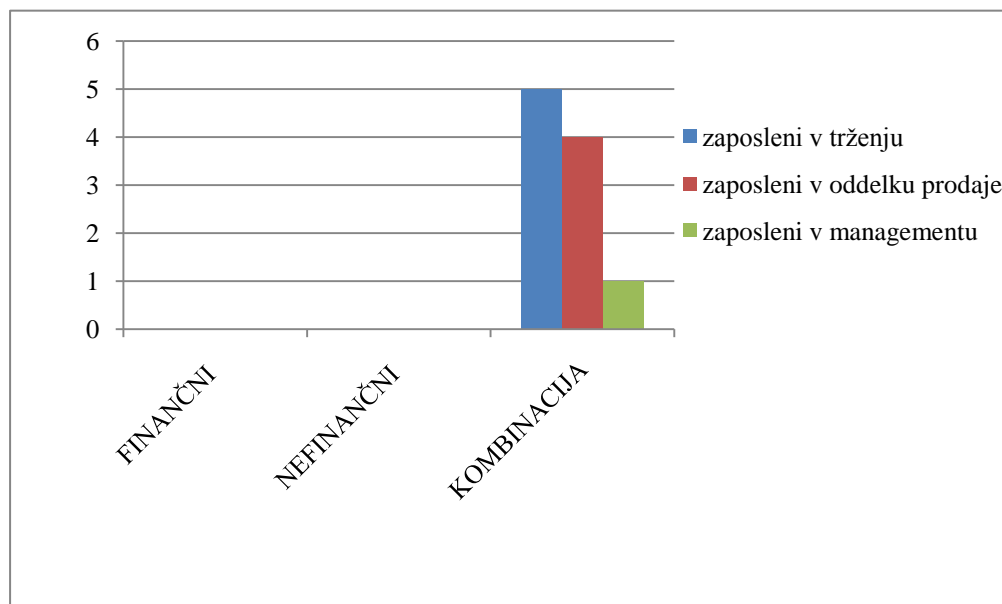
7. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da, obkrožite, kako pogosto izvajate merjenje.



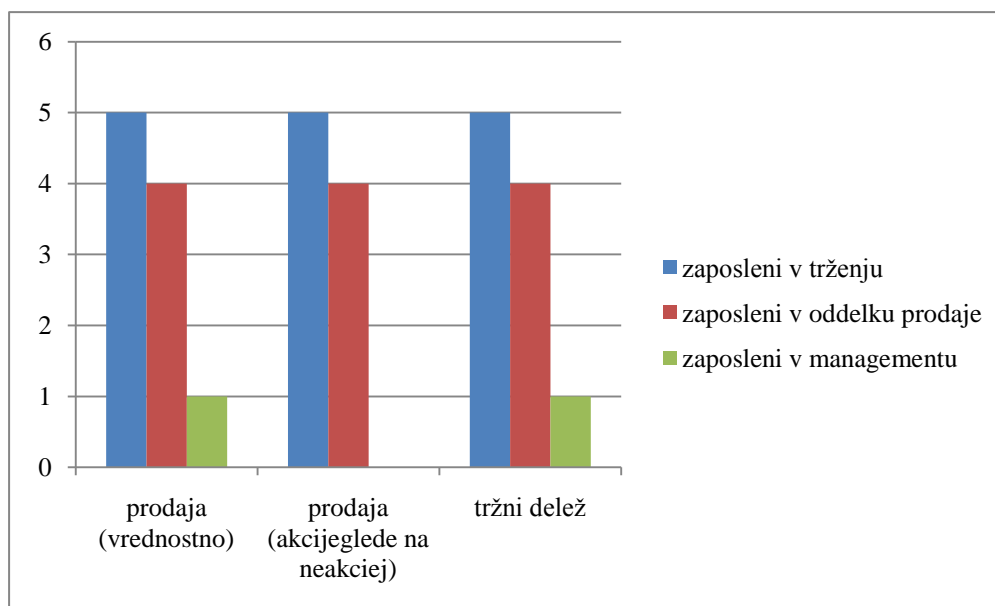
8. Imate v podjetju za merjenje uspešnosti trženja zadolženo osebo, ki to izvaja, spremlja?



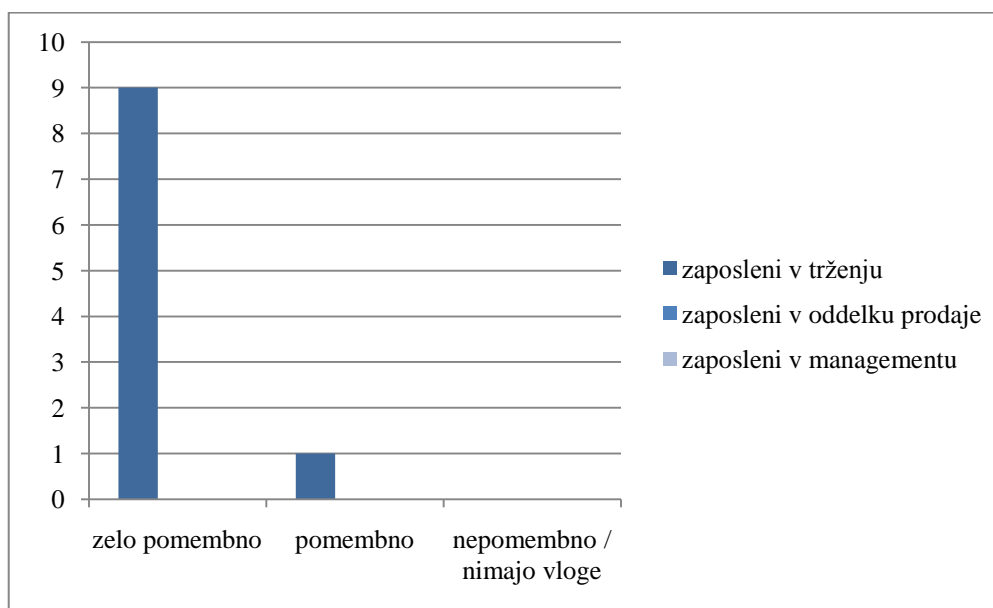
9. Ali v podjetju za merjenje uspešnosti trženja uporabljate FINANČNE/NEFINANČNE/KOMBINACIJO OBOJIH kazalcev (ustrezno obkrožite).



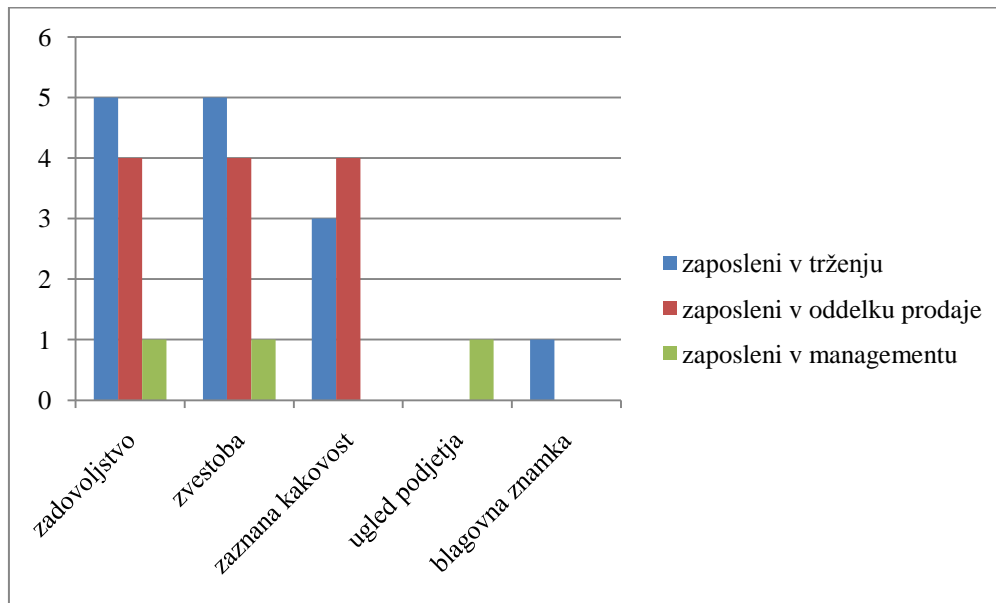
10. Katere finančne kazalce uporabljate za merjenje uspešnosti trženja (naštejte vsaj tri)?



11. Kako pomembno vlogo imajo pri merjenju uspešnosti nefinančni kazalci (ustrezno obkrožite)?



12. Kateri so najpogosteje uporabljeni nefinančni kazalci, ki jih uporabljate za merjenje uspešnosti trženja (naštejte vsaj tri).



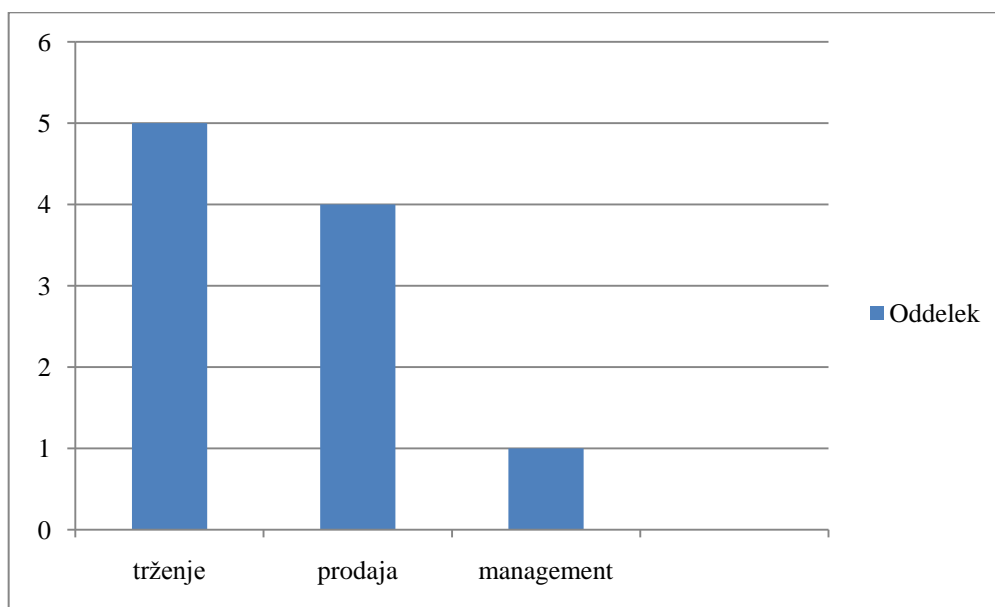
13. Na kakšen način spremljate merjenje uspešnosti trženja?

NAČIN SPREMLJANJA	ODGOVORI
Tedenska poročila	8
Dnevna poročila (največkrat prodaja po posameznih storitvah)	2
Izdelava letnega poročila	1

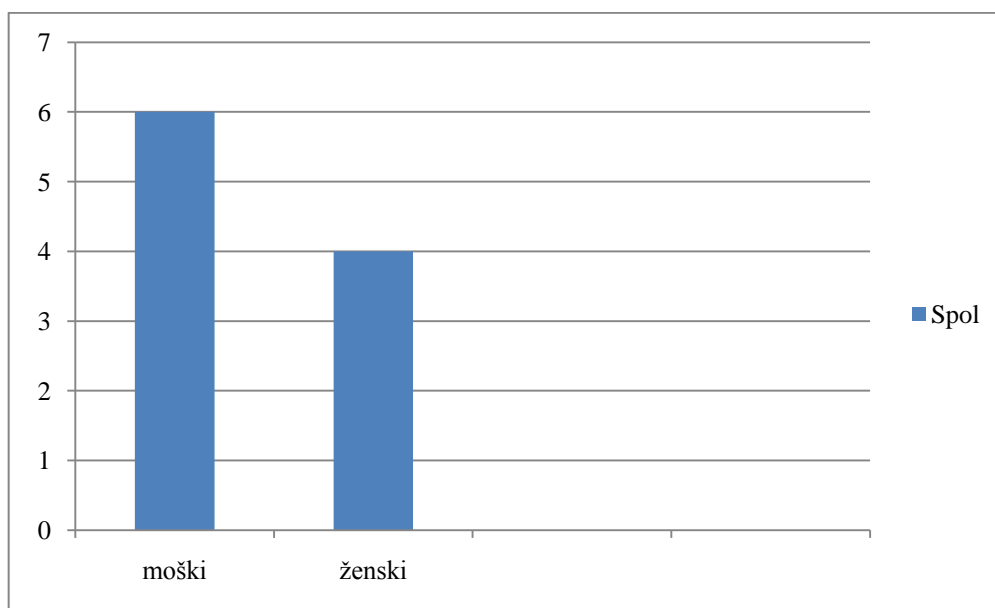
14. Se pri merjenju uspešnosti trženja srečujete s kakšnimi težavami, izzivi?

IZZIV	ODGOVORI
Primankljaj zaposlenih	4
Nedodelan/preveč splošen proces	1
Poudarek na finančnih kazalcih	3
Težava v identificiranju problema	1
Planiranje na kratek rok	1

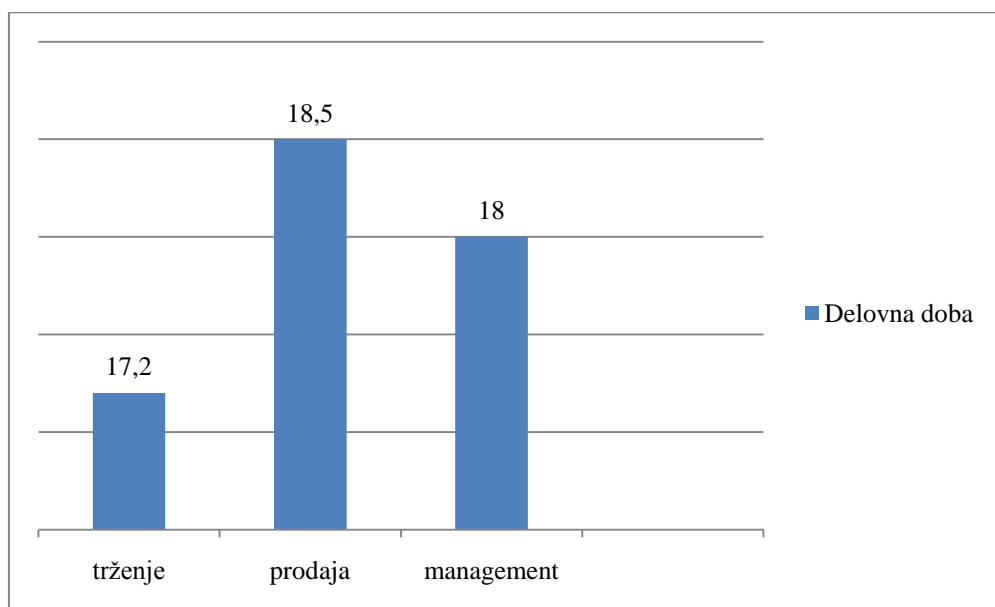
15. Oddelki, v katerih delajo anketiranci zaposleni



16. Spol



17. Povprečna delovna doba anketirancev (leta)

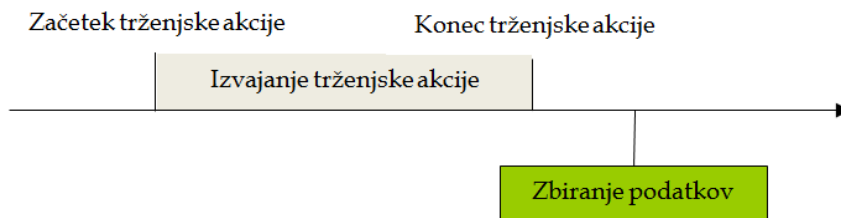


PRILOGA 3: Seznam kratic

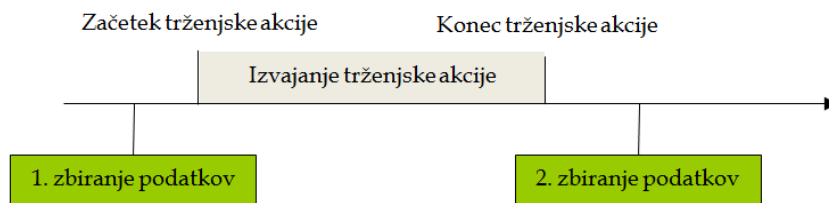
1. ANA: Association of National Advertisers
2. ROMI: Dobičkonosnost trženja (*angl.* Return on Marketing Investment)
3. EVA: Ekonomska dodana vrednost (*angl.* Economic Value Added)
4. MSOV: Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti
5. AKOS: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije
6. SURS: Statistični urad Republike Slovenije

PRILOGA 4: Načrti zbiranja podatkov za merjenje uspešnosti trženjskih aktivnosti

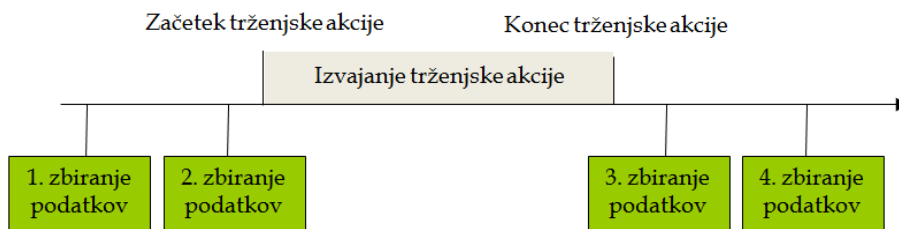
Slika 1: Načrti zbiranja podatkov samo po koncu izvedbe trženjskih aktivnosti



Slika 2: Načrt zbiranja podatkov o učinkih pred in po koncu izvedbe trženjskih aktivnosti, a samo za eno trženjsko aktivnost



Slika 3: Načrt za dvakratno zbiranje podatkov o učinkih pred in po koncu trženjske aktivnosti, a samo za eno trženjsko aktivnost



Slika 4: Zbiranje podatkov o učinkih pred in po koncu izobraževanja s kontrolno skupino

