

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TJAŠA KLUKEJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**PRIMERJAVA VLOGE TRŽENJA V SLOVENSKIH IN AVSTRIJSKIH
PODJETJIH**

Ljubljana, oktober 2012

TJAŠA KLUKEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tjaša Klukej, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega magistrskega dela z naslovom Primerjava vloge trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Vesno Žabkar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA TRŽENJA V PODJETJU	3
1.1 Definicija trženja skozi čas	3
1.2 Vloga trženja v podjetju	5
1.3 Povezanost trženja z drugimi funkcijskimi področji v podjetju	6
1.3.1 Povezava trženja z raziskovalno-razvojnim oddelkom	8
1.3.2 Povezava trženja z oddelkom inženiringa	9
1.3.3 Povezava trženja s prodajnim oddelkom	9
1.3.4 Povezava trženja z nabavnim oddelkom	10
1.3.5 Povezava trženja z oddelkom proizvodnje	11
1.3.6 Povezava trženja s finančnim oddelkom	12
1.3.7 Povezava trženja z računovodskim oddelkom	12
1.4 Povezava trženja z uspešnostjo poslovanja	12
2 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA	14
2.1 Opredelitev strateškega načrtovanja trženja	14
2.2 Proces strateškega načrtovanja trženja v podjetju	16
2.2.1 Poslanstvo in vizija podjetja	17
2.2.2 Analiza okolja	17
2.2.2.1 Analiza zunanjega okolja	18
2.2.2.2 Analiza notranjega okolja	20
2.2.3 Opredelitev ciljev	21
2.2.4 Opredelitev in izbor tržne strategije	22
2.2.4.1 Faza uvajanja	22
2.2.4.2 Faza rasti	24
2.2.4.3 Faza zrelosti	25
2.2.4.4 Faza upadanja (zastarelosti proizvoda)	25
2.2.5 Opredelitev programa	26
2.2.6 Uresničitev oziroma izvedba	26
2.2.7 Povratna informacija	27
3 VLOGA TRŽENJA V SLOVENIJI IN V TUJINI	27
3.1 Vloga trženja v Sloveniji	27
3.2 Vloga trženja v tujini	29

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI TRŽENJA V PODJETJIH V SLOVENIJI IN AVSTRIJI.....	31
4.1 Namen in cilji raziskave	32
4.2 Struktura raziskave	32
4.2.1 Zbiranje podatkov	33
4.3 Raziskovalne hipoteze	33
5 ANALIZA RAZISKAVE	35
5.1 Sestava vzorca	35
5.2 Analiza rezultatov raziskave.....	37
5.3 Pomembnejše razlike po posameznih spremenljivkah vloge trženja v podjetjih med Slovenijo in Avstrijo.....	51
SKLEP.....	52
LITERATURA IN VIRI	56

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Trženjsko naravnana trajnostnost.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Strateška piramida</i>	<i>15</i>
<i>Slika 3: Proces strateškega načrtovanja</i>	<i>16</i>
<i>Slika 4: Strategije vstopa na trg</i>	<i>24</i>
<i>Slika 5: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o aktivnostih, ki se nanašajo na naravnost podjetja, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)</i>	<i>38</i>
<i>Slika 6: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o trditvah, ki se nanašajo na povezavo trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)</i>	<i>43</i>
<i>Slika 7: Primerjava števila podjetij, ki izvajajo posamezno število tržnih aktivnosti znotraj trženjskega ali prodajnega oddelka (n=144)</i>	<i>44</i>
<i>Slika 8: Primerjava kumulativnega števila podjetij, ki izvajajo posamezno število tržnih aktivnosti znotraj trženjskega ali prodajnega oddelka (n=144)</i>	<i>45</i>
<i>Slika 9: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o fazah, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5).....</i>	<i>46</i>
<i>Slika 10: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o uspešnosti poslovanja podjetja, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)</i>	<i>47</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Značilnosti posameznih oddelkov v podjetju in poudarki trženja na posamezen oddelek</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 2: Povprečje števila zaposlenih in letnega prihodka podjetij</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 3: Lastništvo v posamezni državi</i>	<i>36</i>

<i>Tabela 4: Panoga, v katero spada podjetje v posamezni državi</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 5: KMO - Bartlettov test.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 6: Komunalitete</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 7: Delež pojasnjene variance</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 8: Vrednosti nerotirane in rotirane matrike.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 9: Vsebinski rezultat faktorske analize.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 10: Deskriptivna statistika odvisne spremenljivke (letni prihodek v mio EUR)</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 11: Opisne statistike skupnega modela</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 12: ANOVA skupnega modela.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 13: Parametri regresijskega (skupnega) modela</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 14: Opisne statistike modela: Slovenija</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 15: ANOVA modela: Slovenija.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 16: Parametri regresijskega modela: Slovenija</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 17: Opisne statistike modela: Avstrija</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 18: ANOVA modela: Avstrija.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 19: Parametri regresijskega modela: Avstrija.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 20: Pomembnejše razlike med državama po posameznih spremenljivkah znotraj sklopov vprašanj vloge trženja v podjetjih</i>	<i>51</i>

UVOD

V preteklosti so bila podjetja bolj proizvodno naravnana, niso se ozirala na potrebe in želje kupcev, temveč so sama najbolj vedela kaj proizvajati. Ko pa je ponudba prerasla povpraševanje, so podjetja začela spreminjati svojo naravnost in počasi postajala trženjsko naravnana – spoznala so, da je poraba edini namen proizvodnje (Jurše, 1996, str. 4). 21. stoletje je poudarilo in še bolj izpostavilo trženjski način razmišljanja, istočasno pa tudi zahtevalo njegovo nadgradnjo in izpopolnitev.

Trženje se je razvilo v času, ko je na trgu ponudba prerasla povpraševanje. Povpraševanje je postalo tisto, čemur je bilo vredno posvečati pozornost. Danes je cilj podjetja, da po eni strani v čim večji meri zadovolji kupčeve potrebe in želje, hkrati pa zadovolji cilje in pričakovanja lastnikov, zaposlenih in vseh drugih, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. Ravno zaradi tega postaja trženje v visoko konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju nepogrešljiva dimenzija v poslovanju podjetij. Proučevanje trženjske naravnosti je pripeljalo do oblikovanja nove vloge trženja. Trženjska funkcija kot oddelek se je v petdesetih in šestdesetih letih preoblikovala v glavno povezovalno funkcijo novih oblik v kontekstu tržnega organizacijskega učenja. Trženje mora imeti vpliv na vse funkcije v podjetju, zato sodobna podjetja poudarjajo, da je za resnični uspeh in dolgoročno uspešnost na trgu ključno prepletanje poslovnih funkcij, kot so management, finance, računovodstvo, itd. Vendar pa so nekatere funkcije močnejše od drugih, zato se pojavlja vprašanje, ali bo oziroma kdaj bo trženje postalo vodilna funkcija v podjetju.

Za uspeh na področju trženja so potrebne tudi tesne povezave med trženjskim okoljem, trženjsko strategijo in sposobnostmi organizacije za uresničevanje strategije. Zato je potrebno, da vodstvo prilagodi strategijo in organizacijo tako, da se prilega okolju. Okolje se stalno spreminja, ustvarja nevarnosti in priložnosti, s katerimi morata biti organizacija in njena strategija usklajeni, kar pomeni, da je potrebno stalno prilagajanje spremembam v okolju. To je za vodstvo precej težka naloga, še težja pa, če v podjetju niso motivirani in pripravljeni na spremembe.

Trženje predstavlja podjetju variabilni strošek, zato se nemalokrat zgodi, da se proračun, ki je namenjen trženju, precej zniža ali celo prenese na druge, za podjetje bolj pomembne oddelke. Sploh v sedanjem kriznem obdobju to ni najboljše, saj lahko ravno trženje premakne jeziček na tehtnici in loči podjetje od množice konkurenčnih podjetij na trgu. Manjša vloga trženja je lahko tudi posledica kratkoročne naravnosti podjetja (povečana prodaja, povečanje tržnega deleža).

Cilj trženja ni zgolj povečevanje prodaje, temveč tudi dolgoročno pridobivanje zvestih in zadovoljnih kupcev ter pridobivanje novih strank. Podjetja se premalo zavedajo, da niso pomembni le novi kupci, temveč tudi ohranjanje že obstoječih. Za vsako podjetje je pomembno dobro organizirano trženje, saj brez učinkovitega in uspešnega trženja težko zagotovi uspešno in dolgoročno poslovanje.

Namen magistrskega dela je preučitev vloge trženja v podjetjih ter njena primerjava med slovenskimi in avstrijskimi podjetji. Kot je znano iz raznih poročil in statističnih podatkov, trženje v času recesije izgublja na pomenu. Predvsem manjša in slabša podjetja vedno manj vlagajo v trženje, več pozornosti in proračuna namenjajo drugim oddelkom v podjetju. V delu sem želela preučiti tudi povezanost trženja z drugimi funkcijskimi področji v podjetju. Za uspešno in učinkovito trženje je potreben skrben in dobro zasnovan načrt strateškega trženja, saj v njem podjetje oblikuje trženjsko strategijo, ki vodi k doseganju poslovnih ciljev. Nazadnje pa predstavljam povezanost med vlogo trženja in uspešnostjo poslovanja podjetja.

Z empirično raziskavo sem primerjala vlogo trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih. Instrument empirične raziskave je predstavljal anketni vprašalnik, katerega sem razposlala avstrijskim in slovenskim podjetjem. Namen empirične raziskave je proučiti vlogo trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih, jih primerjati med seboj in ugotoviti, kje in zakaj nastajajo razlike oziroma podobnosti med njima. Glede na velikost in trenutno gospodarsko stanje v obeh državah sem predvidevala, da so avstrijska podjetja na področju trženja bolj razvita ter da je v njihovih podjetjih zavedanje pomena trženja večje. Z raziskavo želim predstaviti trenutno stanje in vlogo trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih, hkrati pa podjetjem sporočiti, kje iskati priložnosti za izboljšanje, na kaj morajo biti pozorni in kaj morajo še izboljšati (npr. komunikacije med različnimi oddelki in zavedanje, da je trženje pomemben dejavnik uspešnosti podjetja).

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov. V prvem delu sem na podlagi preučevane strokovne literature preučila vlogo trženja v podjetju oziroma njene definicije. Nato sem se osredotočila na zgodovinski razvoj koncepta trženja in povezanost trženja z drugimi funkcijskimi področji v podjetju. Sledi opis procesa strateškega načrtovanja trženja, kjer predstavljam vse faze, ki so potrebne za učinkovito in uspešno vpeljavo trženja v podjetje. V okviru sistematične obdelave dejstev sem se naslonila na domačo in tujo literaturo, kjer pretežni vir predstavljajo članki iz tujih strokovnih revij. Glede na to, da se vloga trženja v podjetjih v tujini širi hitreje kot v Sloveniji, v petem poglavju prikazujem vlogo trženja v Sloveniji in v tujini.

Drugi, empirični del obsega analizo raziskave, ki se nanaša na vlogo trženja v podjetjih. Anketal sem direktorje podjetij oziroma osebe, ki v podjetju odločajo ali soodločajo o trženju. Vprašalnike sem razposlala odgovornim osebam v Sloveniji in Avstriji. V nadaljevanju preverjam hipoteze in podajam rezultate raziskave. Magistrsko delo je sklenjeno s sklepnimi ugotovitvami o vlogi trženja in primerjavo le-te med avstrijskimi in slovenskimi podjetji. Delo je končano z navedbo literature in virov ter prilog.

1 VLOGA TRŽENJA V PODJETJU

1.1 Definicija trženja skozi čas

Pred letom 1950 je bila osnovna filozofija trženja naravnana predvsem na iskanje strategij in taktik, s pomočjo katerih je mogoče prodati več izdelkov in storitev, neozirajoč se na to, kaj si porabniki resnično želijo. V šestdesetih letih je bila ključna naloga trženja opredelitev trga izdelkov oziroma storitev (Day & Wensley, 1983).

Po drugi svetovni vojni in razcvetu potrošništva je Ameriško trženjsko združenje prvič zasnovalo uradno definicijo trženja (AMA Committee of Definitions, 1960, str. 15) kot poslovne aktivnosti, ki vodi proizvode in storitve od proizvajalca do porabnika. Posledično se je v tem času razvilo še mnogo drugih definicij trženja. Kotler (1996) izpostavlja individualne aktivnosti podjetja, kar že nakazuje na močan pomen managerskih aktivnosti v trženju (poudarek ni samo na ustvarjanju dobička, temveč tudi na zadovoljstvu porabnikov).

Leto 1970 je bilo z vidika gospodarstva nestabilno obdobje zrelosti in rasti. Okoljske spremembe in konkurenčni položaji so spodbudili razvoj strateškega načrtovanja (Mercer, 1992). Eldridge (1970, str. 4) je trženje definiral kot kombinacijo aktivnosti, ki so zasnovane tako, da skozi ugotavljanje, oblikovanje, vzpodbujevanje in zadovoljevanje potreb/zahtev določenega tržnega segmenta ustvarjajo dobiček. Njegova definicija je tipična za managerski vidik. Njena slabost je, da je preveč osredotočena na ustvarjanje dobička in premalo na druge sestavine.

Poglavitne spremembe v organizacijskih strukturah so v osemdesetih povečale osredotočenje na segmentacijo kupcev. V tem obdobju je imela vpliv na pojmovanje trženja tudi povečana socialna zavest. Gronroos (1989, str. 57) trdi, da je namen trženja vzpostaviti, ohraniti in utrditi odnose z vpletenimi strankami. Poudarek je na dolgoročnih odnosih s kupci, ki se dosežejo z vzajemno izmenjavo in izpolnjevanjem obljub. Njegova definicija prikazuje inovativni koncept, ki je usmerjen k ustvarjanju odnosov, kar zagotavlja dolgoročno vzajemno vrednost. Njegovo zagovarjanje pomena izpolnjevanja obljub poudarja pomen družbene odgovornosti podjetja in integracije.

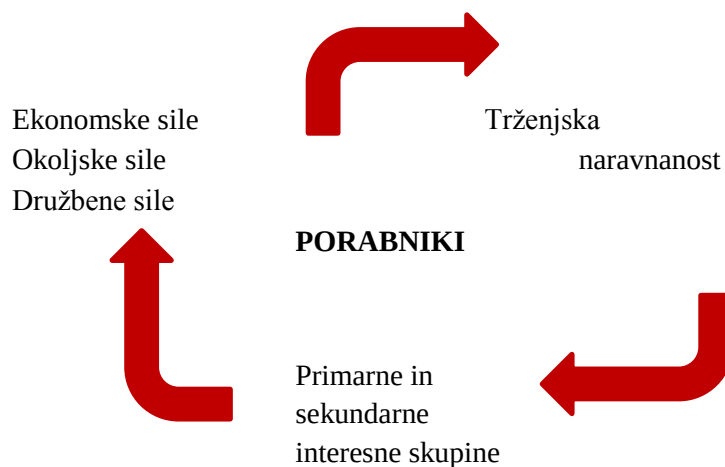
Devetdeseta leta je zaznamovala širitev globalizacije trga. Beseda trženje je začela postajati vse bolj prepoznavna in je pridobivala na pomenu. Raziskovalci v tem obdobju so prišli tudi do ugotovitve, da povpraševanje ni sestavljeno zgolj iz kupne moči. Pojavila se je želja po drugih dejavnikih in oglaševanju, ki ne temelji zgolj na obstoječi ponudbi. Baker (1991, str. 6-7) je trženje definiral kot preprosto filozofijo, ki od proizvajalca zahteva, da proces začne z identifikacijo in specifikacijo porabnikovih potreb in nadaljuje z ustvarjanjem zelenih dobrin in sredstev tako, da se bo dosegel vzajemen in zadovoljen odnos, ki bo vsem vpletenim prinašal koristi, ki jih iščejo oziroma so jih iskali. Tako kot Baker je bil tudi Webster zagovornik managerskega in filozofskega vidika trženja: trženje je managerska funkcija, ki je odgovorna, da se vsak del organizacije osredotoči na odnose s porabniki, ki jim mora zagotavljati in ustvarjati superiorno vrednost. Podjetje se mora zavedati, da so odnosi s kupci

njegovo največje bogastvo (1992, str. 14). Po definiciji Ameriškega združenja za marketing zajema pojem trženje vse aktivnosti in procese, ki kreirajo, komunicirajo, dostavijo in menjajo ponudbo, ki predstavlja vrednost za uporabnike, stranke, partnerje in družbo na splošno (Definition of Marketing, 2007). Trženjski management pa je po definiciji istega združenja proces načrtovanja in snovanja izdelkov in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s trženjskim komuniciranjem in distribucijo; vse z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari takšna menjava, ki zadovolji pričakovanja uporabnika in podjetja.

Z razvojem interneta, digitalne tehnologije in internetnega poslovanja so na pomenu pridobile družbene definicije, na kar sta opozorila tudi Brassington in Pettitt (2006, str. 11). Predlagata namreč, da se v sodobne definicije trženja zajame tako družbeni kot tudi etični vidik. Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009) zato oblikujejo novo definicijo trženja kot družbenega in managerskega procesa, kjer posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in si želijo, tako da ustvarjajo, ponujajo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve (dobrine), ki imajo vrednost. Novejše definicije trženja temeljijo na izmenjavi in so ključ pri povezovanju aktivnosti med trgom in družbo.

V zadnjih letih predstavlja vedno večjo vlogo v trženju družbena odgovornost podjetij in trženjsko naravnana trajnostnost. Hult (2011, str. 2-3) je opozoril, da med njima obstajajo razlike, in sicer, da je trženjsko naravnana trajnostnost lahko strateški vir, ki daje podjetju konkurenčno prednost in odlične zmogljivosti, medtem ko tipični okvir družbene odgovornosti podjetij ne vključuje porabnikov in tak ne more neposredno vplivati na konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja. Hult (2011) meni, da je ključ do trženjsko naravnane trajnostnosti uspešno vodstvo in dobri odnosi z vsemi interesnimi skupinami, ne samo s porabniki. Hult (2011, str. 2-3) v svoji raziskavi oblikuje formulo za trženjsko naravnano trajnostnost, ki se glasi: trženjsko naravnana trajnostnost = trženjska naravnano + družbena odgovornost podjetij. Prikazujem jo na spodnji sliki.

Slika 1: Trženjsko naravnana trajnostnost



Vir: Hult, Market-focused sustainability: Market orientation plus, 2011, str. 3.

Tudi drugi avtorji razvijajo definicijo trženjsko naravnane trajnostnosti. Connelly, Ketchen in Slater (2011) trženjsko naravnano trajnostnost opredelijo kot način poslovanja, ki ustvarja dobiček, pri čemer se ne ustvarja nobene škode ljudem in planetu. Pelozo in Shang (2011) definicijo trženjsko naravnane trajnostnosti oblikujeta na osnovi družbene odgovornosti podjetja in interesnih skupin. Cronin, Smith, Gleim, Martinez in Ramirez (2011) pa zagovarjajo »zeleno« trženjsko naravnano trajnostnost, ki jo vidijo kot funkcijo stroškov materiala in energije, javnega pritiska, okoljske celovitosti, gospodarske blaginje in socialne pravičnosti med javnostjo in porabnikovo rastočo antipatijo do globalizacije.

Univerzalne in splošno sprejete definicija trženja ni. Trženje se pojavlja tako v različnih konceptih kot tudi v različnih panogah, zato enotno pojmovanje trženja ni mogoče (npr. trženje v malih in srednjih podjetjih je velikokrat drugače razumljeno kot v velikih podjetjih, vpliv osebnostnih lastnosti lastnikov in/ali managerjev). Iz prebrane literature lahko povzamem, da vse definicije vključujejo vidik porabnika in podjetja – potrebe porabnika morajo biti zadovoljene, hkrati pa tudi doseženi cilji podjetja. Definicije trženja se bodo zaradi vedno bolj spreminjajočega se okolje v bodoče še spreminjale.

1.2 Vloga trženja v podjetju

Pod pojmom vloga trženja v podjetju razumemo vsa dejanska prizadevanja na področju trženja znotraj podjetja, odnos trženja do drugih funkcijskih področij in do vodstva podjetja. V zadnjih letih raziskovalci na področju trženja vedno več pozornosti namenjajo vlogi in pomenu trženja v podjetjih. Na podlagi izvedenih raziskav in opažanj opozarjajo, da se trženjske odločitve vse prevečkrat sprejemajo znotraj drugih funkcijskih področij v podjetju. Trženje znotraj podjetja je velikokrat napačno razumljeno in se ga napram ostalim oddelkom v podjetju obravnava kot manjvredno. Vedno večja vloga trženja pri oblikovanju strategije podjetja zahteva trženjsko naravnano celotnega podjetja, tudi drugih funkcij v podjetju, ne le trženjske (Cravens, 1991). Trženjski način razmišljanja mora imeti vpliv na vse funkcije v podjetju. Za resničen uspeh podjetja se morajo vse ključne poslovne funkcije v podjetju (računovodstvo, finance, management) prepletati in dopolnjevati. Trženje v sedanjih časih ni več le funkcijsko področje znotraj podjetja, temveč postaja način poslovanja celotnega podjetja.

V današnjem visoko konkurenčnem okolju ne zadoščata več izdelek ali storitev ustrezne kakovosti. Trženje in inovativnost sta dejavnika, ki ločujeta uspešna podjetja od manj uspešnih. Prva naloga podjetja je raziskati, kakšne so sploh želje in potrebe bodočih kupcev, in šele nato izdelati kakovosten izdelek oziroma storitev. Za doseganje ciljev podjetja je zelo pomembno, da vsaka posamezna poslovna funkcija sprejema odločitve skladno s strategijo podjetja in v dogovoru z drugimi poslovnimi funkcijami. Ena izmed najpomembnejših povezav je prav gotovo povezava s trženjsko funkcijo. Trženjski načrt naj bi bil usklajen s finančnim, proizvodnim in kadrovskim planom ter načrtom raziskav in razvoja. Vse trženjske odločitve, bodisi povezane z izdelki, cenami, distribucijo ali promocijami, imajo vpliv na

druga področja v podjetju. Prav tako mnogo odločitev drugih funkcijskih področij, kot so raziskave in razvoj, proizvodnja, itd., močno vpliva na trženjske dejavnike oziroma odločitve.

Vloga trženja v podjetju se je z leti precej spreminjala. Na začetku je bilo trženje povsem enakovredno drugim poslovnim funkcijam v podjetju, kasneje pa se je vloga trženja povečevala in postala osrednja poslovna funkcija. Trženjska poslovna usmeritev se je razvila do te mere, da morajo podjetja osrednjo pozornost nameniti izključno samo kupcu, ostale funkcije v podjetju pa naj bi trženjsko poslovno funkcijo dopolnjevale.

Kolikšno vlogo bo imelo trženje v podjetju, je odvisno predvsem od strateške usmeritve podjetja. Najmanjšo vlogo ima v proizvodno naravnani organizaciji, večjo v prodajno naravnani, največjo pa v trženjsko naravnani organizaciji. Tudi velikost podjetja lahko vpliva na moč vloge trženja v podjetju – v malih podjetjih so različna funkcijska področja pogosto bolj prepletena kot v velikih. Ne glede na prepletenost vlog pa je pomembno, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, da lahko vsak izmed njih prispeva k ustvarjanju vrednosti.

1.3 Povezanost trženja z drugimi funkcijskimi področji v podjetju

Kot sem že omenila, morajo funkcijska področja v podjetju delovati skladno in strmeti k skupnemu cilju podjetja. Naravnost na porabnike in inovativnost sta kot glavna elementa trženjskega koncepta povezana z dolgoročno uspešnostjo podjetja (Webster Jr., 1992). Po trženjskem konceptu bi morali biti vsi oddelki v podjetju usmerjeni k zadovoljevanju kupčevih potreb in pričakovanj (Kotler, 1996, str. 731). Trženjski koncept je odraz organizacijske kulture, da so porabnikovi interesi vedno na prvem mestu. Stranka je v središču pozornosti, trženje pa predstavlja povezovalno funkcijo med stranko in drugimi funkcijskimi področji v podjetju (Kotler, 1996, str. 27).

Trženje ima osrednji položaj v podjetju, kar potrjuje tudi raziskava Merla in Auha (2011). Zanimivo je, da ima trženje močnejšo funkcijo kot finančni in računovodski oddelki, vendar pa ima v podjetju še vedno veliko moč oddelki za raziskave in razvoj. Velik delež moči oddelka trženja in oddelka za raziskave in razvoj izvira iz zmožnosti obvladovanja negotovosti. Trženje tudi še vedno nima tako močne funkcije, kot jo ima proizvodnja (Auh & Merlo, 2011).

Naloga trženjskega oddelka je, da proučuje in obvešča ostale oddelke, kako v čim večji meri zadovoljiti kupčeve potrebe in želje. Organiziranost trženja mora poskrbeti za povezavo vseh funkcij podjetja, s čimer daje podlago za trženjsko naravnano odločanje. Temeljna naloga trženjskega oddelka je, da skrbi za ravnotežje med trženjem in podjetjem, da zna tako usmerjati delovanje drugih oddelkov, da se delovanje podjetja podredi skupnemu cilju, to je proizvodnji in/ali prodaji produktov, ki bodo zadovoljili potrebe porabnikov in hkrati zagotovili načrtovani dobiček (Potočnik, 1991, str. 30-31).

Eden izmed večjih problemov, ki zadeva večino današnjih podjetij, je, da implementacija trženja ni zadostno podprta s strani drugih funkcijskih področij v podjetju. Zaposleni se

velikokrat uprejo uvajanju trženjske strategije, večinoma zato, ker njihovi nadrejeni ne razumejo dobro strategije in svojih nalog. Slabo sodelovanje med funkcijskimi področji v podjetju lahko posledično vodi v neusklajeno delovanje za doseg korporativnih ciljev, temu pa lahko sledi proizvodnja napačnih izdelkov in previsoki stroški.

Za uspešno povezavo in sodelovanje med vsemi funkcijskimi področji v podjetju je najprej potrebno, da direktor razume pojem trženja, da verjame v njegov potencial in zna prenesti trženjske informacije v vse oddelke v podjetju. Prav tako je potrebno, da je srednji management sposoben načrtovati, izvršiti in kontrolirati trženjsko strategijo znotraj vseh oddelkov v podjetju. Znati morajo predvideti ovire, ki bi lahko nastale pri zasledovanju strategije, in jih tudi premagati. Pomembno vlogo pri sprejemanju trženja na vseh področjih v podjetju imajo tudi treningi trženja, ki naj bi jih obiskovalo celotno vodstvo oziroma relevantno osebje, pridobljena znanja pa potem posredovalo vsem svojim podrejenim. Tako bi bili vsi zaposleni seznanjeni z vsemi aktivnostmi in cilji trženja v podjetju. Kot primer slabega prenosa znanja in informacij naj navedem neuspeh podjetja Hewlett-Packard. Ta je na trg prenosnih računalnikov lansiral računalnik, ki ni požel predvidenega uspeha, za kar pa je krivo predvsem pomanjkanje notranje komunikacije in prenosa znanj med oddelkom trženja in oddelkom inženiringa (Fisher, Maltz & Jaworski 1997, str. 54).

V spodnji tabeli prikazujem značilnosti posameznih oddelkov v podjetju in njihova značilna opravila.

Tabela 1: Značilnosti posameznih oddelkov v podjetju in poudarki trženja na posamezen oddelek

ODDELEK	POUDARKI ODDDELKA	POUDARKI TRŽENJA
Raziskave in razvoj	• temeljno raziskovanje • dejanska kakovost • funkcionalne značilnosti	• aplikativno raziskovanje • zaznavanje kakovosti pri kupcu • prodajne značilnosti
Inženiring	• dolgo časa za oblikovanje izdelka • nekaj modelov • standardne sestavine	• kratek čas za oblikovanje izdelka • številni modeli • sestavine po želji kupcev
Prodaja	• poudarek na prodaji kot količini • osredotočeni so samo na trenutek sklepanja posla	• stremi k prodaji kot cilju za zadovoljevanje kupčevih potreb in želja • osredotočeni so k dolgoročnemu navezovanju stikov s kupci • poudarjajo prepoznavanje kupčevih potreb in želja

se nadaljuje

nadaljevanje

ODDELEK	POUDARKI ODDELKA	POUDARKI TRŽENJA
Nabava	• ozka skupina izdelkov • standardni deli • cena materialov • ekonomična količina naročila	• široka skupina izdelkov • nestandardni modeli • kakovost materiala • velika količina, da bi preprečili izpad zalog materiala • takojšnja dobava, ko se pojavi kupčeva potreba
Proizvodnja	• dolg proizvodni proces • velike serije z malo modeli • brez sprememb modelov • standardna naročila • enostavna izdelava • povprečna kontrola kakovosti	• kratek proizvodni proces • majhne serije s številnimi modeli • pogoste spremembe modelov • naročila po željah kupcev • estetski videz • temeljita kontrola kakovosti
Finance	• racionalna poraba sredstev • trden proračun • oblikovanje cen, ki naj pokrijejo stroške	• intuitivni razlogi za porabo • prilagodljiv proračun za zadovoljitev spremenljivih potreb • oblikovanje cen, ki omogočajo nadaljnji razvoj trga
Računovodstvo	• standardne transakcije • malo poročil	• posebni pogoji in popusti • številna poročila

Vir: P. Kotler, *Management trženja*, 2004, str. 676 – 679.

1.3.1 Povezava trženja z raziskovalno-razvojnim oddelkom

Pomemben vidik procesa razvoja je tudi njegova povezanost s trženjem. Vsaka razvojna stopnja (od ideje do končnega produkta) novega izdelka zahteva tesno sodelovanje med raziskovalno-razvojnimi in trženjskimi oddelki. Tudi v fazi oblikovanja izdelka, ki je bila včasih v izključni domeni oddelka za raziskave in razvoj, ima trženjski oddelk pomembno vlogo (Wind et al., 1978). V razvojni proces je potrebno aktivno vključiti tudi porabnika. Oddelk trženja je zadolžen, da raziše, kateri izdelki oziroma storitve bi v čim večji meri zadovoljili kupčeve potrebe in pričakovanja. Na podlagi raziskave potreb in želja kupcev mora oddelk raziskav in razvoja razviti izdelek/storitev, ki bo zadovoljeval/a te potrebe oziroma želje porabnikov. Skupaj morata torej razviti izdelke oziroma storitve, ki bi pritegnili kupce (Kotler, 2004, str. 355).

Nemalokrat se zgodi da oddelk trženja in oddelk raziskav in razvoja nista enakopravna. V večini primerov je v podjetju v ospredju oddelk raziskav in razvoja. Več poudarka je dano tehnologiji, zaposleni raziskujejo temeljne probleme, si prizadevajo za nove znanstvene dosežke in se borijo za tehnično dovršenost pri razvoju izdelkov. V takšnem primeru je uspešnost novega izdelka velikokrat nižja, kot bi bila, če bi bila vloga oddelka za trženje močnejša od vloge oddelka za raziskave in razvoj. Stroški za raziskave in razvoj so namreč relativno visoki, uspešnost novega izdelka pa je običajno sorazmerno nizka, ker izdelek ni bil narejen na podlagi raziskav potreb in želja porabnikov. V primeru, ko v podjetju prevladuje

oddelek trženja, pa oddelek raziskav in razvoja oblikuje izdelke za specifične potrebe posameznih trgov. Tu gre v veliki meri za modifikacijo izdelkov in uporabo obstoječe tehnologije. Stopnja uspešnosti novih izdelkov je višja kot v podjetjih, kjer prevladuje vpliv oddelka za raziskave in razvoj, čeprav so to predvsem različice obstoječih izdelkov, ki imajo na trgu razmeroma kratko življenjsko dobo (Kotler, 2004, str. 676 - 677).

Za dolgoročen uspeh je potrebna usklajenost in uravnoteženost obeh oddelkov. Oddelek za raziskave in razvoj mora prevzemati obveznosti ne le za tehnične, temveč tudi za trženjsko uspešne inovacije. Pri razvoju novih izdelkov oziroma storitev mora tesno sodelovati z oddelkom za trženje. Znati mora prisluhniti potrebam in željam porabnikov ter razviti takšne izdelke oziroma storitve, ki bodo dajale konkurenčno prednost. Tudi v fazi, ko podjetje izdelek že lansira na trg, morata biti oddelka še naprej povezana. Pozorna morata biti na povratne informacije uporabnikov, saj lahko z upoštevanjem le teh odpravijo pomanjkljivosti na izdelkih in storitvah oziroma jih dodatno izboljšajo. Oddelek za trženje mora torej iskati načine za zadovoljevanje potreb, poleg tega pa se mora ukvarjati tudi z novimi prodajnimi značilnostmi izdelka.

Obstaja kar precej raziskav na področju povezave trženja z oddelkom za raziskave in razvoj, ki so pokazale pozitiven vpliv povezovanja med njima (Griffin & Page, 1996, str. 492). Že sam vpliv trženja lahko minimizira visoke stroške razvijanja novega izdelka, poveča pa lahko tudi možnosti za razvoj zelo uspešnega izdelka v določenem času in z določenim proračunom.

1.3.2 Povezava trženja z oddelkom inženiringa

Zaposleni v oddelku inženiringa stremijo k temu, da se zagotovi zadovoljiva kakovost, enostavna proizvodnja in čim nižji stroški izdelave. Oddelek trženja od oddelka inženiringa pričakuje, da razvijejo številne modele, ki so sestavljeni iz standardnih delov, in jih trženjski oddelek želi za zadovoljitev porabnikovih želja in potreb (Kotler, 2004, str. 677). Oddelka se morata uskladiti glede ciljev, saj oddelek trženja stremi k hitremu odzivu na potrebe porabnikov in k številnim različicam modelov, medtem ko oddelek inženiringa podpira le nekaj različic izdelkov ter veliko časa namenja za oblikovanje.

1.3.3 Povezava trženja s prodajnim oddelkom

Literature in raziskave na temo povezave med trženjskim in prodajnim oddelkom je malo. Razlog se skriva v tem, da večina podjetij in kupcev običajno prodajo in trženje razume kot eno samostojno funkcijo. V velikih podjetjih sta oddelek trženja in oddelek prodaje običajno ločeni in samostojni funkciji, medtem ko sta v manjših podjetjih funkciji združeni. Weitz in Bradford ugotavljata, da v resnici prodaja bolj spodbuja povpraševanje po produktih kot pa zadovoljuje potrebe, medtem ko se trženje osredotoča na kupce in trge in manj na produkte (v Le Meunier – FitzHugh & Piercy, 2007, str. 953).

Oddelek prodaje se mora natančno seznaniti s kupčevo dejavnostjo, njegovimi potrebami in željami, saj so to ključni podatki za uspešno povezavo s kupcem. Oddelek prodaje mora z

vsemi trženjskimi aktivnostmi, kot so raziskave trga, oglaševanje, trženjsko informiranje, pospeševanje prodaje, komuniciranje s porabniki, preiti v funkcijo trženja. Torej sta obe funkciji potrebni za doseganje uspeha, zato druga brez druge nista učinkoviti oziroma uspešni. S strateško kombinacijo in povezanostjo obeh oddelkov je uspeh malodane zagotovljen. Kot je ugotovil Tjosvold (v Le Meunier – FitzHugh & Piercy, 2007, str. 952), sodelovanje med oddelki vodi k večji produktivnosti in konkurenčnosti.

Ralphova raziskava, ki je zajemala vzorec šestdesetih podjetij, je pokazala, da je za uspešnost podjetja potrebna visoka stopnja komunikacije med trženjskim in prodajnim oddelkom (Ralph, 2006). Skupne definicije terminov in pojmov ter posebno namenjanje pozornosti komunikaciji so ključ do bolj učinkovite povezave med oddelkom trženja in oddelkom prodaje (Ralph, 2006).

Glede na izvedene raziskave se je izkazalo tudi, da je med prodajnim in trženjskim oddelkom velikokrat prisotno slabo usklajevanje, kar velja zlasti za planiranje in postavljanje ciljev (Weitz & Bradford, 1999; Kotler et al, 2006). Združevanje trženjske in prodajne funkcije ni vedno želeno, predvsem ne v primerih, ko imajo vodilni predstavniki teh oddelkov različne poglede in stališča. Prodajniki so intuitivni, medtem ko so tržniki bolj ustvarjalni. Poleg tega velikokrat višji management tržnikom in prodajnikom postavi različne cilje, kar vodi v pomanjkanje usklajevanja aktivnosti (Olson, Cravens & Slater, 2001).

Le Meunier – FitzHugh in Piercy (2007) sta s študijo ugotovila, da sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom ne bi bilo možno in učinkovito brez podpore višjega managementa. Prav tako sta dognala, da tržniki in prodajniki velikokrat ne razumejo vseh aktivnostih, ki so potrebne za uresničitev ciljev podjetja. Prodajniki so pogosto izključeni pri planiranju trženjskih aktivnosti, poleg tega pa so zahtevani kratkoročni cilji v konfliktu s cilji tržnikov.

Sama menim, da je v podjetjih potrebno oblikovati kulturo, ki bo izboljšala poslovno uspešnost. Višji management mora oblikovati pozitiven odnos do zagotavljanja dobrega sodelovanja in usklajevanja aktivnosti trženjskega in prodajnega oddelka. Da bi se izboljšali odnosi med tržniki in prodajniki, mora višji management poskrbeti za zmanjšanje števila konfliktov med oddelkoma in oblikovati učinkovito komunikacijo med njima, vse zaposlene pa seznaniti s trženjskimi informacijami in jih zavezati k skupnemu trženjskemu načrtovanju.

1.3.4 Povezava trženja z nabavnim oddelkom

Težnja oddelka nabave je preskrba materiala po najnižji ceni. Prednost dajejo nabavi manjšega števila različnih materialov in večjim količinam le tega. Oddelek trženja pa želi, da se nabavlja manjše količine različnih materialov in da je naročen material visoke kakovosti, kar je v današnjem konkurenčnem svetu izrednega pomena. Poraja se vprašanje, kaj je boljše oziroma primernejše za podjetje. Zgolj enega odgovora ni, v veliki večini pa je izbira odvisna od tega, s kakšno dejavnostjo se podjetje ukvarja in kakšne materiale potrebuje za svoje delovanje.

V primeru neusklajenosti trženjskega in nabavnega oddelka lahko pride do situacije, ko oddelek trženja nenatančno oceni trženjsko predvidevanje, kar povzroči bodisi nenadna naročila po neugodnih cenah bodisi slabo prodajo in kopičenje zalog (Kotler, 2004, str. 677).

1.3.5 Povezava trženja z oddelkom proizvodnje

Posledice sprememb na trgu se kažejo tudi v spremembah proizvodnega sistema podjetja, zato je dobro, da sta oddelek trženja in oddelek proizvodnje med seboj tesno povezana. Osnovno povezavo med trženjem in proizvodnjo tvorijo proizvodi, in prav tu pride do največjih nasprotij med poslovnima funkcijama. Proizvodnja običajno želi doseči nizke stroške in nemoteno proizvodnjo (brez zastojev in ozkih grl), za kar so najbolj primerni enostavni proizvodi, nespremenjene proizvodne količine in ozek proizvodni program. Predstavniki trženja pa želijo prilagoditi obseg in raznolikost ponudbe potrebam posameznega segmenta trga, kar pa zahteva manjše serije ter različne verzije istega proizvoda. Razlike se torej pojavljajo pri določanju raznolikosti proizvodov, pri odgovoru proizvodnje na izražene potrebe in pri dobavi delov. Pri odgovoru proizvodnje trženjska funkcija pričakuje popolno pokritje potreb na trgu, kar pomeni, da mora proizvodnja poskrbeti za razpoložljivost proizvodov, ko se izrazijo potrebe po njih. Na kratek rok lahko proizvodnja to uredi z načrtovanjem proizvodnje, na dolgi rok pa s spremembo zmogljivosti. Trženjska funkcija želi spoštovanje in upoštevanje datuma dobave, ki je bilo obljubljeno kupcem, medtem ko so za proizvodni oddelek zahtevani roki pogosto prekratki oziroma povzročijo dodatne stroške.

Kot sem že omenila, se je vloga trženja skozi leta precej spreminjala. Cilj trženja je iskanje širokega spektra produktov, ki bi zadovoljevali tudi najmanjše potrebe in želje porabnikov. Proizvodni oddelek pa se bolj osredotoča na notranje dejavnike – zmanjševanje proizvodnih prehodov (Song & Swink, 2002). Proizvodni oddelek mora upoštevati tržno miselnost in v svoj proizvodni program sprejemati produkte, ki bodo zadovoljevali želje in potrebe porabnikov. Cilj proizvodnega oddelka je proizvajati hitreje in s čim nižjimi stroški, medtem ko oddelek trženja želi, da oddelek proizvodnje obstoječe izdelke izboljšuje in ustvarja nove. Trženjski oddelek se ne osredotoča le na probleme v proizvodnji, ampak se osredotoča predvsem na kupce.

V grobem imajo podjetja dva različna pristopa, in sicer proizvodno naravnan pristop ali trženjsko naravnan pristop. Cilj proizvodno naravnanih podjetij je neovirana in tekoča proizvodnja ter nizki stroški. Podjetja s takšnim pristopom dajejo poudarek enostavnim izdelkom, maloštevilnim različicam izdelkov in veliki količinski proizvodnji. Prodajne aktivnosti so v tovrstnem podjetju minimalne. Cilj trženjsko naravnanih podjetij pa je zadovoljiti porabnikove želje in potrebe, zato se mora proizvodnja v takem podjetju prilagoditi trženjskemu oddelku ne glede na stroške (Kotler, 2004 str. 677 - 678).

1.3.6 Povezava trženja s finančnim oddelkom

Trženjski plan mora vsebovati tudi finančni vidik. Stroški, dobiček, finančni načrt za vsak posel morajo biti povezani in usklajeni s trženjsko strategijo. Mnogo trženjskih odločitev bi se moralo obravnavati kot odločitve o investiciji. Vedno, ko se sprejemajo odločitve o novem izdelku, se investicija oceni s finančnimi orodji in kriteriji (npr. neto sedanja vrednost). Z vidika trženjskega oddelka odločitve o investiciji ne bi smele biti omejene in bi morale obsegati oglaševanje, cene, promocijo in distribucijo.

Zaposleni v finančnem oddelku iščejo učinkovitost, tog proračun in povprečne stroške cene, medtem ko zaposleni v trženjskem oddelku sledijo učinkovitosti ter nepredvidenem in fleksibilnem proračunu.

Finančni oddelek mora zagotavljati finančna sredstva za izvajanje trženjskih funkcij na trgu. Zelo pomembno je, da izdatke za trženje razume kot naložbo in ne kot nek dodaten in nepotreben strošek. Za dolgoročno uspešnost je ključno, da trženjski oddelek spodbuja finančni oddelek k vlaganju dodatnih sredstev v različna oglaševanja, pospeševanje prodaje, dodatno zaposlovanje v prodajni službi, itd.

1.3.7 Povezava trženja z računovodskim oddelkom

Med bolj kritičnimi področji v podjetju je postopek razporeditve stroškov podjetja. Oddelek trženja in oddelek računovodstva se morata glede poročil o prodaji in dobičkonosnosti uskladiti, in to predvsem o posebnih plačilnih pogojih. Pomembno je, da se podjetje zaveda, kakšno vlogo imajo računovodske informacije pri oceni trženjske učinkovitosti in obratno. Skoraj vsi dejavniki učinkovitosti oziroma uspešnosti (stroški trženja kot odstotek od prodaje, prodajni stroški ali stroški oglaševanja kot odstotek prodaje, itd.) potrebujejo nekaj računovodskih informacij o stroških, vezanih na posamezen posel (Wind, 1981, str. 240 - 242). Kot pri vseh oddelkih, morajo biti tudi cilji trženjskega in računovodskega oddelka usklajeni. V primeru, da bi npr. trženjski oddelek prepogosto ponujal posebne pogoje in popuste, bi to lahko negativno vplivalo na prihodke podjetja, ki so v domeni računovodskega oddelka.

1.4 Povezava trženja z uspešnostjo poslovanja

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje, kar se lahko odraža v obliki dobička, tržnega deleža ali v doseganju kakšnega drugega cilja. Pri opredeljevanju uspešnosti podjetja se največkrat omenja ekonomska uspešnost, vendar merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi količniki danes ne zadošča več.

Podjetja se pri merjenju uspešnosti poslovanja soočajo s težko nalogo. V preteklosti se je uspešnost poslovanja podjetja določala zgolj na podlagi finančnih kazalnikov, ki so izvirali iz računovodskih informacij. Z razvojem poslovanja in spreminjanjem poslovnega okolja pa se

spreminjajo tudi načini presojanja uspešnosti, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini (Nemec, 2000, str. 497):

- tradicionalni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja podjetja,
- sodobni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja podjetja.

Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja temelji na kazalnikih pretežno finančne narave (produktivnost dela, ekonomičnost, rentabilnost, tržni delež, itd.). Ti kazalniki so v preteklosti, ko so bile razmere na trgu bolj stanovitne, zadostovali za sprejemanje odločitev. Pomanjkljivost tega pristopa je tudi, da kazalniki izhajajo iz računovodskih standardov, ki so velikokrat premalo obsežni (številne pomanjkljivosti in možnosti manipuliranja z računovodskimi podatki), usmerjeni na zunanje uporabnike in kratkoročne vidike poslovanja.

Skladno z razvojem gospodarstva so se razvili tudi sodobni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja, ki temeljijo na računovodskih kategorijah, vendar se dopolnjujejo z nefinančnimi podatki. Med sodobnimi pristopi merjenja uspešnosti poslovanja so najbolj znani modeli celovitega obvladanja kakovosti (TQM), uravnoteženi kazalniki poslovanja, modeli poslovne uspešnosti (EFQM) in trženjska dodana vrednost (MVA). Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti imajo več nalog. Na eni strani morajo natančno zaznavati signale, ki bi vplivali na najbolj pomembne dele podjetja in jih ogrožali, na drugi strani je merjenje namenjeno nadzoru parametrov, povezanih z zadovoljstvom in zvestobo porabnikov, zavzetostjo, zaupanjem in zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnostmi organizacije, da inovira in nenehno ustvarja dodatno vrednost. Tretja funkcija sodobnih pristopov merjenja poslovne uspešnosti je povezana z izborom tistih informacij, ki nenehno postavljajo nove izzive in zavestno presegajo dosedanje klasično logiko merjenja poslovne uspešnosti (Gruban, 2010).

Koncept trženjske uspešnosti je povezan s konceptom splošne poslovne uspešnosti. Za trženjsko uspešnost je potrebna učinkovitost pri izvajanju trženjskih procesov (zbiranje informacij, razvijanje strategij, uvajanje inovacij, grajenje blagovne znamke in prodaja). Cilji lahko določajo trženjsko uspešnost na dva načina, in sicer na podlagi ciljev znotraj podjetja in ciljev, določenih glede na dosežke konkurence. V primeru notranje usmerjenih ciljev je trženjska uspešnost določena subjektivno, saj cilje postavlja tisti, katerega uspešnost se meri (nevarnost, da po merjenju uspešnosti cilje prilagaja dejanskim rezultatom). V drugem primeru, ko se podjetje ozira na cilje konkurentov, pa se lahko zgodi, da merila niso prilagojena namenom samega podjetja.

V zadnjih letih naj bi bilo trženje gonilo poslovne uspešnosti, po drugi strani pa je znano, da so v obdobju recesije prav vlaganja v trženje med prvimi na udaru. Tržniki zato težijo k dejanjem, kot so npr. manjša vlaganja v oglaševanje, ki kratkoročno pozitivno vplivajo na določene kazalce (dobiček, prodaja, ...), vendar pa ti niso vedno pravi pokazatelj trženjske uspešnosti, ki je izražena v dolgoročni naklonjenosti porabnikov. Pojavi se torej problem pri merjenju uspešnosti trženjskih aktivnosti, saj le te kratkoročno ne vplivajo na postavke, ki v

finančnem vidiku izkazujejo uspešnost. Trženjske aktivnosti vplivajo na zaznavanje in vedenje porabnikov, na dolgi rok pa ustvarjajo trženjsko pogojena neopredmetena sredstva v obliki vrednosti blagovne znamke, prodajne poti, itd. Ta sredstva pa podjetju omogočajo boljši položaj na trgu, hitrejše osvajanje trga in pridobivanje tržnega deleža. Pomen merjenja trženjske uspešnosti je tako uvedel potrebo po nefinančnih merilih uspešnosti poslovanja, ki sem jih opisala že predhodno.

Vpliv trženja na uspešnost poslovanja so preučevali mnogi avtorji. Kumar, Jones, Venkatesan in Leone (2011) so v svoji raziskavi ugotovili pozitivno povezavo med podjetji, ki so trženjsko naravnana, in poslovno uspešnostjo tako na kratki kot tudi dolgi rok. Ugotovili so, da so podjetja, ki so kmalu postala trženjsko naravnana, ustvarila več dobička in prodaje kot podjetja, ki so postala trženjsko naravnana kasneje. Podjetja, ki so prva postala trženjsko naravnana, uživajo tudi konkurenčne prednosti (npr. inovativnost izdelkov in storitev). Kumar in ostali (2011) ugotavljajo, da se prednosti trženjsko naravnane podjetja v času povečanih konkurenčnih pogojev povečujejo, s čimer potrdijo Slaterjevo in Narverjevo (1994) tezo, naj se spodbuja trženjska naravnost podjetij, ker ima le ta pozitiven učinek na poslovanje podjetja.

Tudi na temo uspešnosti strateškega trženjskega načrtovanja v podjetjih je bilo izpeljano veliko raziskav. Večina izmed njih je potrdila pozitivni učinek med strateškim trženjskim načrtovanjem in poslovno uspešnostjo podjetja (Armstrong & Kotler, 2011; Cravens & Piercy, 2006; Perreault et al., 2008).

2 STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA

O pomembnosti strateškega načrtovanja trženja in o koristih, ki izvirajo iz vpeljave strateškega načrtovanja trženja v podjetju, so pisali mnogi avtorji (Armstrong & Kotler, 2011; Cravens & Piercy 2006; Kotler et al., 2009). Za čedalje več podjetij in njihovih vodstev postajajo glavne naloge uveljavitev trženjskega koncepta poslovanja, doslednejša usmeritev na potrebe in želje odjemalcev, obramba pred konkurenčnimi nevarnostmi in hitrejše odzivanje na spreminjajoče se trženjske razmere. Ne le trženjski oddelek, temveč vsi zaposleni se morajo zavedati, da so za obstoj in razvoj podjetja potrebni zadovoljni kupci. Ravno iz tega razloga trženje ni več ločena funkcija podjetja, temveč vedno bolj temeljna poslovna usmeritev, v katero so vključeni vsi zaposleni (Potočnik, 2002, str. 5).

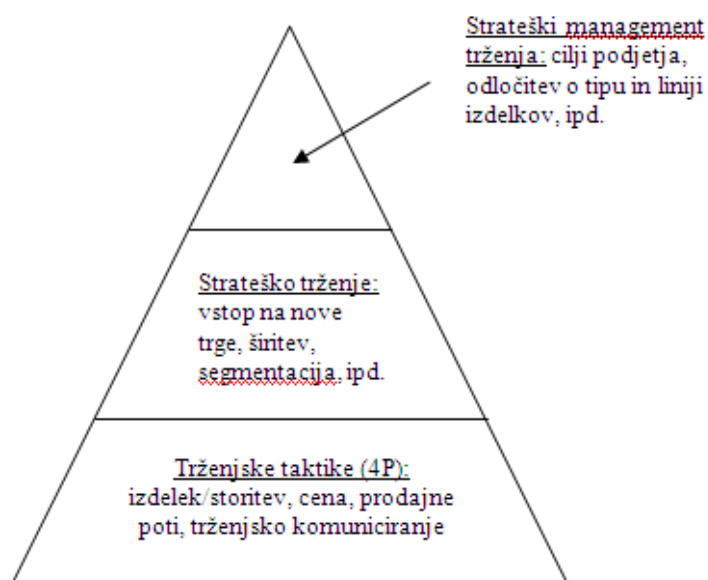
2.1 Opredelitev strateškega načrtovanja trženja

Perreault, Cannon in McCarthy (2008) definirajo strateško načrtovanje trženja kot iskanje atraktivnih priložnosti in razvijanje dobičkonosnih strategij, ki specificirajo ciljni trg in z njim povezani trženjski splet. Kotler in ostali (2009) ter Armstrong in Kotler (2011) so izpostavili, da strateško načrtovanje trženja vsebuje ciljne trge in predloge, ki so rezultat analiz najboljših trženjskih možnosti. Trženjski plan je osrednji element za koordiniranje in usmerjanje napore in truda organizacije v trženje.

Proces strateškega trženjskega načrtovanja je pristop, ki organizaciji ponuja odgovore na vprašanja, kaj početi čez deset let, in tudi kaj početi jutri (Kotler & Andreasen, 1996, str. 64). Kotler pravi, da je k trgu usmerjeno strateško načrtovanje poslovodni postopek, ki razvije in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se trženjskimi priložnostmi. Največji izziv podjetij, ki delujejo v sodobnem okolju, je, kako se na trgu obdržati oziroma kako ohraniti tiste dejavnosti, ki so trženjsko zanimive. Podjetje se mora torej osredotočiti na to, kar zna resnično dobro narediti in uspešno ponuditi na trgu. Strategija podjetja mora poosebljati njegovo razpoložljivo moč oziroma njegove potenciale.

Razvoj strategije trženja v podjetju je razdeljen na tri organizacijske ravni, ki jih lahko prikažemo v obliki strateške piramide, kar prikazuje Slika 2.

Slika 2: Strateška piramida



Vir: W.A. Cohen, *The Marketing Plan*, 1995, str. 39.

Sam vrh piramide zaseda strateški management trženja, s katerim se mora ukvarjati vodstvo podjetja. V to kategorijo spada strateško načrtovanje trženja (cilji podjetja, odločitve o izdelkih oziroma storitvah itd.). Odločitve v tej fazi so vezane na oblikovanje poslanstva podjetja, obseg poslovanja in takšne razporeditve virov podjetja, da je omogočena največja rast in razvoj podjetja. Na drugi ravni piramide se nahaja strateško trženje, s katerim se ukvarjajo vodstva posameznih sektorjev podjetja, odločitve pa so vezane na segmentacijo, opredelitev razlik in prednosti med izdelki ter njihovo pozicioniranje, na vstop na morebitne nove trge. V spodnji del piramide pa spadajo trženjske taktike. V tem delu se podjetje odloča o tržnem spletu, t. i. 4P-jih (product – izdelek, price – cena, promotion – trženjsko komuniciranje in place – prodajne poti) in o strateških spremenljivkah, ki jih podjetje nadzoruje in prilagaja v skladu z zastavljenimi cilji (Cohen, 1995, str. 38 - 39).

2.2 Proces strateškega načrtovanja trženja v podjetju

Strateško načrtovanje se je razvilo v sedemdesetih letih, za katere so bili značilni izredna gospodarska nestabilnost, naftna kriza, visoka stopnja inflacije in stagnacija gospodarstva. Pred tem časom se je v podjetjih v večini uporabljalo finančno načrtovanje, ki pa v nepredvidljivih okoliščinah ni bilo več učinkovito, zato so podjetja začela posegati po strateškem trženjskem načrtovanju.

S pomočjo strateškega trženjskega načrtovanja podjetje oblikuje trženjsko strategijo, ki predstavlja plan njegovih aktivnosti pri doseganju poslovnih ciljev. Pri tem si podjetje prizadeva zadovoljiti potrebe ciljnih trgov in uresničiti svoje cilje.

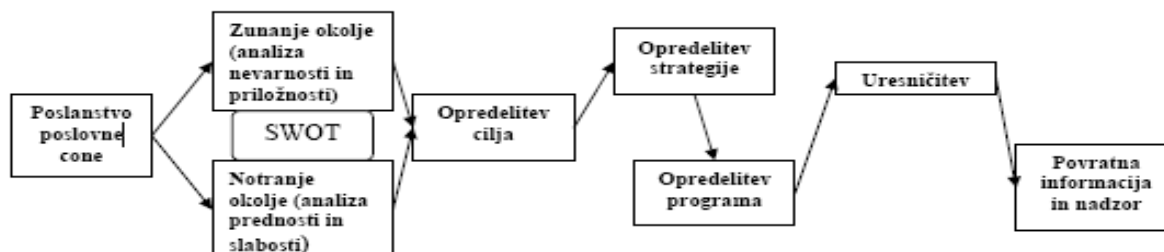
Kotler in Andreasen (1996) delita proces trženjskega načrtovanja na tri temeljne faze:

1. faza analiziranja: vključuje analizi notranjega in zunanjega okolja organizacije,
2. faza snovanja trženjske strategije: vključuje specifikacijo temeljne strategije, ki zadeva identifikacijo ciljnih trgov, konkurenčno pozicioniranje in postavitev ključnih elementov trženjskega spleta,
3. faza implementacije oziroma izvedbe: vključuje niz konkretnih taktik, s katerimi izrazimo in izpeljemo temeljno strategijo. Na tej stopnji oblikuje organizacija tudi merila, s katerimi ovrednoti cilje, temeljno strategijo ter celotne učinke procesa načrtovanja.

Kotler (2004, str. 102) strateško trženjsko načrtovanje deli na osem faz, katere slikovno prikazujem na Sliki 3:

1. poslanstvo,
2. analiza zunanjega okolja (analiza priložnosti in nevarnosti),
3. analiza notranjega okolja (analiza prednosti in slabosti),
4. opredelitev cilja,
5. opredelitev strategije,
6. opredelitev programa,
7. izvedba,
8. povratne informacije in nadzor.

Slika 3: Proces strateškega načrtovanja



Vir: P. Kotler, *Managament trženja*, 2004, str. 102.

Posamezni avtorji različno razčlenjujejo stopnje strateškega načrtovanja trženja. Kot vidimo, nekateri ne navajajo vizije in poslanstva, kar je verjetno posledica tega, da v tistem času vizija in poslanstvo nista bila tako pomembna dejavnika pri procesu načrtovanja. Vsekakor pa imata v današnjem hitro spreminjajočem se svetu zelo pomemben pomen v procesu strateškega trženjskega načrtovanja. V skladu z navedenim bom v nadaljevanju podrobneje predstavila temeljne faze strateškega trženjskega načrtovanja po Kotlerju (2004, str. 102).

2.2.1 Poslanstvo in vizija podjetja

Začetek procesa načrtovanja trženja zahteva od podjetja opredelitev poslanstva in vizije. Poslanstvo je skoraj najpomembnejši del strateškega načrtovanja. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od ostalih podjetij. Je osnovna orientacija podjetja, iz katere je razvidno, s čim se v podjetju ukvarjajo in kaj kupcu posreduje njihov izdelek ali storitev. Avtorji ugotavljajo, da poslanstvo sestavljajo naslednja področja: opredelitev izdelkov, trga, tehnologije podjetja, odnos do kupcev in zaposlenih, prednosti svojega poslovanja, opredelitev ugleda (Rozman, 1993, str. 131). Poslanstvo je torej formalno konstituiranje osnovnih vrednot in je podlaga za postavitev strategije in ciljev podjetja. Namen poslanstva je spodbuditi razvoj poslovne kulture zaposlenih, kar posledično vpliva na zagotovitev zadovoljstva kupcev.

Poslanstvo podjetja je razlog za njegov obstoj in hkrati korist, ki ga podjetje prinaša okolju. Po Druckerju (Kotler & Andreasen, 1996, str. 67; Drucker, 1993) bi moralo vsako podjetje znati odgovoriti na temeljna vprašanja, kot so: kaj je njegov posel, kdo so njegove stranke, kakšno vrednost jim bo ponudilo, kaj bo njegov posel. Torej nam vsebina poslanstva pove – in postavi zahteve – kaj naj podjetje dela, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri rasti.

Vizija podjetja pa je videnje podjetja v prihodnosti. Gre za zasnovo nove, želene prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka sporočiti znotraj podjetja, pa tudi širšemu okolju podjetja. Vizija je trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita kombinacija osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja (Mayer, 1994, str. 20).

Vizija je bolj meglena, poslanstvo pa bolj jasno in odgovorno. Vizija se pogosteje spreminja, poslanstvo je stalnejše, vendar je vseeno potrebnoslediti razvoju konkurentov in ustrezno ukrepati. Poslanstvo in vizija sta povezana tudi s cilji podjetja.

2.2.2 Analiza okolja

Podjetje mora ves čas spremljati dogajanje v ožjem in širšem okolju ter ugotavljati, ali spremembe odpirajo poslovne priložnosti oziroma zahtevajo drugačno reakcijo. Thompson in Strickland (1999, str. 55) dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja in na razvoj strategije, ločita v dve skupini: zunanji in notranji dejavniki.

Prav tako Kotler (2004, str. 102 - 104) navaja naslednje elemente analize okolja:

- analiza zunanjega okolja (analiza priložnosti in analiza nevarnosti),
- analiza notranjega okolja (analiza prednosti in analiza pomanjkljivosti).

Spremembe so konstanta v sodobnem gospodarskem okolju, hkrati pa je okolje tisti dejavnik, ki podjetju določa njegove možnosti. Glede na značilnosti lahko okolje razdelimo na manjša okolja, ki jih avtorji opredeljujejo različno.

Pučko (1993, str. 10) okolje podjetja razdeli na pet manjših enot, ki jih je mogoče podrobneje razčleniti na manjše sestavine in njihove spremenljivke:

- naravno okolje (klima, topografske značilnosti, naravna bogastva, prebivalstvo)
- gospodarsko okolje (razvitost in struktura prebivalstva, gospodarski sistem, gospodarska politika,
- gospodarska infrastruktura, gospodarska dinamika doma in po svetu)
- tehnično-tehnološko okolje (potrebe družbe, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških pojavov,
- izkušnje in tehnika, redukcija tehničnih novosti pri uporabi, domišljija in spretnost)
- politično-pravna ureditev (pravni sistem, porazdelitev moči, vedenje nosilcev moči, delovanje uprave)
- kultura (potrebe ljudi, vrednote, vodilni cilji in filozofija, običaji in izobrazba, socialno varstvo).

2.2.2.1 Analiza zunanjega okolja

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od sposobnosti za odkrivanje priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja ter od ocene njegovih lastnih sposobnosti. Kotler in Andreasen (1996, str. 79) prepoznavata tri komponente zunanjega okolja, ki naj bi jih preučila vsaka organizacija: okolje različnih javnosti, konkurenčno okolje in makro okolje.

- Okolje različnih javnosti:

Okolje različnih javnosti sestavljajo skupine in organizacije, ki se zanimajo za aktivnosti organizacije. To so lokalne skupnosti, interesne skupine, društva, ekološke skupine, združenja porabnikov, aktivisti, itd. Podjetje mora s svojim ravnanjem delovati tako, da pritegne tako končne uporabnike kot tudi vse ostale javnosti oziroma tiste, ki mu omogočajo finančna sredstva in krojijo njegovo ponudbo.

- Konkurenčno okolje:

Podjetje mora za uspešno poslovanje poleg poznavanja porabnikov zelo dobro poznati tudi svoje konkurente. Razlogov za preučevanje konkurentov je več: borba za trg, premagovanje

problemov v zvezi z upadanjem rasti, obvladovanje sprememb v zunanjem okolju, izkoriščanje trženjskih priložnosti, itd.

Pri preučevanju konkurenčnega okolja morajo biti podjetja posebej pazljiva, da se konkurence sploh zavedajo oziroma se je zavedajo na vseh ravneh (na ravni porabnika, na ravni zadovoljevanja določene potrebe, na ravni storitve in navsezadnje na ravni celotnega podjetja).

Temeljni cilji analize konkurentov so (Rojšek, 1999, str. 93):

- oblikovati profil možnih strateških sprememb pri konkurentu,
- opredeliti možne odzive konkurenta na ukrepe drugih podjetij ter
- napovedati možne odzive konkurenta na dogajanje v panogi in širšem okolju poslovanja.

Kotler (1996, str. 225) glede na stopnjo zamenljivosti izdelka razlikuje štiri ravni konkurenčnosti:

- konkurenca na ravni blagovnih znamk: konkurenti so podjetja, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve istim odjemalcem po primerljivih cenah,
- konkurenca na ravni panoge: podjetja, ki ponujajo enak izdelek ali celotno vrsto izdelkov,
- konkurenca na ravni zadovoljevanja potrebe: vsi proizvajalci izdelkov, ki služijo istemu namenu,
- splošna konkurenčnost: podjetja, ki si tudi prizadevajo zaslužiti denar od istih porabnikov.

Pristopi pri opredeljevanju konkurentov se razlikujejo glede na to, ali so strateške oziroma taktične narave, in tudi glede na to, ali so usmerjeni na povpraševanje oziroma ponudbo.

Taktični pogled na konkurenco je osredotočen predvsem na obstoječe in neposredne konkurente, strateški pogled pa upošteva tudi potencialne, manj neposredne konkurente iz drugih kategorij izdelkov, ki bi lahko na podlagi zadovoljevanja enakih potreb v prihodnosti nadomestili obstoječe izdelke.

Naravnost na konkurenco je na današnjih trgih zelo pomembna, vendar ni edina stvar, ki pomaga pri uspešnosti podjetja. Na uspešnost podjetja pogosto bolj kot obstoječi konkurenti vplivajo spremenljive potrebe porabnikov in potencialni konkurenti. Pravo oziroma učinkovito trženjsko naravnost lahko pripišemo tistim podjetjem, ki uspevajo uravnoteženo obravnavati porabnike na eni in konkurente na drugi strani (Kotler, 2004, str. 274).

Dolgo je veljalo, da je gledanje skozi oči konkurenta kritični element konkurenčnega uspeha (Lamb, 1984). Gledanje skozi oči konkurenta omogoča podjetju razumeti konkurenčne skrbi in prioritete konkurentov. Tsai, Su in Chen (2011) so v svoji raziskavi konkurentov razvili nov dejavnik, t. j. konkurentova bistroumnost (ang. competitor acumen), ki odraža konkurentov lastni vidik. Predlagajo tudi nov pristop k analiziranju konkurentov, in sicer, da se podjetje postavi v čevlje konkurenta ter da razume, kako konkurenti razmišljajo. Koncept vključuje obravnavanje vseh konkurentov, predvidevanje konkurentovih namenov in

aktivnosti (Amit, Domowitz & Fershtman, 1988) ter tudi razmišljanje vnaprej. Konkurentova bistrournost pomaga podjetju okrepiti in izboljšati položaj na trgu ter povečuje njegove možnosti, da premaga svoje konkurente (Smith, Ferrier & Ndofofor, 2001). Poleg tega odraža znanje in zmožnosti podjetja v konkurenčnem smislu, zato ima posledično zagotovljeno varno pozicijo na trgu. Predhodne študije na temo razumevanja konkurentov so se večinoma osredotočale le na zaznavanje konkurentov podjetja (Porac, Thomas, Wilson, Paton & Kanfer 1995) ali pa primerjala razlike med neposrednimi konkrenti podjetja (Bloodgood & Bauerschmidt, 2002).

- Makro okolje:

Pri analiziranju zunanjega oziroma makro okolja podjetja si ta pomagajo s proučevanjem glavnih dejavnikov, ki vplivajo in usmerjajo povpraševanje na trgu. Te dejavnike je mogoče uvrstiti v eno izmed naslednjih kategorij:

- politični dejavniki (zakoni in predpisi),
- ekonomski dejavniki (razpoložljiva kupna moč prebivalca, porazdelitev dohodka med prebivalci v državi, raven cen, dolgovi in dosegljivosti posojil),
- socialni dejavniki (geografski, kulturni, sociološki),
- tehnološki.

Skrajšano zgoraj navedene dejavnike imenujemo PEST. Njihova analiza je orodje za določitev priložnosti in nevarnosti za podjetje.

2.2.2.2 Analiza notranjega okolja

K notranjemu okolju prištevamo poleg samega podjetja tudi druge udeležence, ki so kakorkoli povezani s podjetjem: porabniki, konkurenti, dobavitelji, posredniki ter različne vrste javnosti. Kotler in Andreason (1996) na tem mestu izpostavita tri ravni: nivo poslanstva, nivo organizacijske kulture in nivo analize svojih prednosti in pomanjkljivosti. Ni dovolj, da podjetje zazna priložnosti v okolju, pomembno je, da svoja znanja uspe izrabiti.

V okviru podjetja je potrebno opazovati vse zaposlene, še posebej pa tržnike, ki naj bi sodelovali z ostalimi zaposlenimi v podjetju. Tržniki pri opazovanju porabnikov v okviru notranjega okolja analizirajo svoje ciljne porabnike, ne pa tudi širšega dogajanja na celotnem porabniškem trgu, ki spada k analizi makro okolja podjetja.

Učinkovito orodje za ugotavljanje lastnosti organizacije je t. i. trženjski pregled oziroma revizija, ki ga Kotler in Andreasen (1996, str. 74-75) definirata kot temeljito, sistematično, neodvisno in periodično preiskavo organizacijskega okolja, njegovih ciljev, strategij in aktivnosti, pri čemer je namen izboljšati strateška trženjska prizadevanja. Podjetje si mora torej redno zastavljati vprašanja, ki zadevajo demografske, ekonomske, ekološke, tehnološke, politične in kulturne zadeve, na ravni mikro okolja pa vprašanja, ki zadevajo trge,

konkurenco, dobavitelje, stranke in najširšo javnost. Odgovoriti naj bi torej znala na vprašanja: katera javnost za njih predstavlja priložnost, kdo so glavni konkurenti, kateri demografski trendi zanje predstavljajo priložnost, katera zakonodaja jih najbolj omejuje.

Za analiziranje okolja se uporablja tudi analiza prednosti in pomanjkljivosti organizacije. Strateška analiza/diagnoza (t. i. SWOT analiza) je metoda za celovito ocenjevanje podjetja, s katero se analizirajo prednosti in slabosti v podjetju (notranje okolje) ter poslovne priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju. Vodstvo mora torej ugotoviti, kakšne priložnosti oziroma nevarnosti prinaša nek novi dogodek ali trend. Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko podjetje donosno zadovoljuje. Nekatere spremembe v zunanjem okolju pa prinašajo nevarnosti, ki povzročijo zmanjšano prodajo in manjši dobiček.

2.2.3 Opredelevanje ciljev

Ko ima podjetje pregled nad okoljem, se lahko loti postavljanja ciljev, ki se osredotočajo predvsem na to, katere izdelke oziroma storitve naj podjetje prodaja in na katerih trgih. Pravilnost teh odločitev je v veliki meri odvisna od analiz o potrebah in željah porabnikov. S pomočjo segmentiranja lahko podjetje trg razdeli na manjše dele, v katerem so združeni kupci s sorodnimi značilnostmi in potrebami. Homogenemu segmentu podjetje namreč lažje prilagodi elemente trženjskega spleta in s tem bolje zadovolji potrebe kupcev.

Cilji podjetja opredeljujejo tiste prihodnje pojave, katerih doseganje je potrebno za uresničitev poslanstva podjetja. Tudi trženjske cilje je potrebno jasno in enostavno opredeliti tako, da bo vsem, ki izvajajo trženjske aktivnosti, razumljivo, kaj morajo doseči in kako bo potekalo merjenje doseženih rezultatov (Potočnik, 2002, str. 50).

Podjetje ima običajno več ciljev. Pomembno je, da so cilji razumljivi, konsistentni, dosegljivi, spodbudevalni in tudi drzni. Cilji dajejo usmeritev vodstvu, zagotavljajo kriterije uspešnosti, s pomočjo katerih bo kasneje merjen napredek, motivirajo osebe za doseganje boljših rezultatov kot v preteklosti, zunanjem svetu sporočajo usmeritev organizacije in prepoznavajo potrebo po razvoju trženjsko-informacijskih sistemov (Kotler & Andreasen, 1996). Dinamika sprememb zahteva organizirane oblike spremljanja informacij in njihove analize ter smotne distribucije in predstavitve, hkrati pa zahteva tudi ustrezno reagiranje nanje, pri čemer so pomembni točnost informacij, pravočasnost in jasnost. To pa je tudi temelj za oblikovanje uspešnih poslovnih strategij. Informacije so poleg kapitala, ljudi, naravnih virov in znanja čedalje pomembnejši vir organizacij. Za pridobitev informacij že kar nekaj podjetij uporablja trženjski informacijski sistem. Ta sistem sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim tržnikom.

2.2.4 Opredelitev in izbor tržne strategije

Podjetje ima do te faze že postavljene cilje podjetja. V fazi opredelitve in izbora tržne strategije mora torej načrtovati poti, kako zastavljene cilje doseči. Cilji trženja so želje podjetja, za njihovo izpolnitev pa morajo biti izbrane ustrezne strategije trženja. Strategija trženja je del strategije podjetja in obsega opredeljevanje življenjsko pomembnih ter običajno dolgoročnih ciljev ter poti za doseganje teh ciljev in alokacijo potrebnih virov na področju trženja. Glede na spreminjajoče se okolje postajajo tudi strateški trženjski načrti vedno bolj poglobljeni in izpopolnjeni.

V središču trženjske strategije so ciljni porabniki. Podjetje definira celoten trg in ga razdeli v manjše segmente, izbere najobetavnejše in se osredotoči nanje. Za tem oblikuje trženjski splet, pri čemer uporabi mehanizme, ki so pod njegovim nadzorom: izdelek, cena, distribucija in promocija. Z namenom, da podjetje sestavi najboljši trženjski splet in da lahko prične z aktivnostmi, izvede analize, načrtovanje, implementacijo in nadzor.

Izbor trženjske strategije je pogojen tudi s fazo življenjskega cikla (uvajanje, rast, zrelost in upadanje), v kateri se nahaja izdelek ali storitev. Skratka, podjetje pri predvidevanju povpraševanja po posameznem proizvodu ne more mimo koncepta življenjskega cikla proizvoda. Potrebno se je zavedati, da se v vsakem življenjskem ciklu obseg prodaje spreminja, dobiček lahko pada ali narašča, zato različne faze zahtevajo različne trženjske pristope. Za podjetje je ključno, da pravočasno ugotovi, v kateri stopnji življenjskega cikla je izdelek, saj na podlagi tega oblikuje trženjsko strategijo in aktivnosti.

Pri opisovanju koncepta življenjskega cikla izdelka oziroma storitve se podjetja nemalokrat soočajo s težavami, saj velikokrat ne vedo točno, ali se koncept navezuje izključno na izdelek, izdelčno skupino, posamezno blagovno znamko ali na podjetje. Smiselno je, da se uporablja ločena analiza za različne izdelke/storitve, blagovne znamke, izdelčne skupine in podjetje. Možna pa je tudi analiza življenjskega cikla panoge, v kateri podjetje posluje. Težave lahko nastanejo tudi pri določanju pozicije izdelka na krivulji življenjskega cikla izdelka/storitve ter določitvi, kdaj izdelek/storitev preide iz ene v drugo fazo (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 140 - 141).

Proizvodi in prodaja panoge se gibljejo skozi štiri faze življenjskega cikla proizvoda, katerim se potem prilagaja trženjska strategija (Potočnik, 2002). To opisujem v naslednjih podpoglavjih.

2.2.4.1 Faza uvajanja

V fazi uvajanja še ni povpraševanja po izdelku, podjetje izdelek šele uvaja na trg. Za to fazo je značilna nizka začetna prodaja in visoki stroški uvajanja (predvsem visoki stroški razvoja in trženja). Dobička je v tem obdobju malo ali ga sploh ni, prav tako je v tem obdobju malo konkurentov. Trženje izdelkov, ki so novost tako za podjetje kot tudi za končnega porabnika, je najzahtevnejše in najbolj tvegano. Izdelek je namreč potrebno predstaviti porabnikom, jih

prepričati, da ga sprejmejo, ter ustvariti primarno povpraševanje po novem izdelku, zato je v tej fazi primerna takšna strategija, ki je usmerjena h kupcu.

Sheth Jagdish in Ram (1987, str. 226 - 235) strategije vstopa na trg delita glede na velikost ovir s strani podjetja (pomanjkanje kapitala, dostop do trga, ovire, ki jih postavlja družba ali vlada, prevelika specializiranost podjetja ter spremembe, ki jih zahteva proizvodni proces novega izdelka) in s strani kupca (uporaba in vrednost izdelka, tveganje, ki ga za kupca predstavlja nov izdelek, tradicija in norme). Podjetje se lahko odloči za eno izmed naslednjih strategij vstopa na trg (Sheth & Ram, 1987, str. 226 - 235):

- počasna in stabilna strategija: obstajajo velike ovire pri uvajanju izdelka s strani podjetja, kupci pa izdelka še niso pripravljeni sprejeti. Podjetje mora biti pri tej strategiji prepričano, da na trgu obstaja zadostno število potencialnih kupcev in da so ti pripravljeni plačati visoko ceno za nov izdelek. Sčasoma, ko se podjetje seli k osvajanju novih segmentov kupcev, cene padajo. Prav tako padajo stroški proizvodnje, saj je podjetje že nabralo izkušnje.
- strategija zgrabi in rasti: podjetje mora pri tej strategiji dobro oceniti velikost trga, prav tako pa ne sme podceniti svojih konkurentov. Zgodnji vstop na trg mu omogoča osvojitve čim večjega trga. Nizka cena, ki jo postavi na začetku, je pod stroški, da bi s tem preprečili vstop konkurentov in pridobili čim večje število kupcev.
- strategija poberi in zaščiti: strategija je primerna, ko na trgu obstajajo močne ovire s strani kupca in majhne s strani podjetja. Podjetje razvija nov izdelek, ki ga bodo kupci želeli uporabiti zaradi vrednosti, ki jim ga bo prinesel, vendar pa z njihove strani obstajajo še zapreke, ki jih bo moralo podjetje odpraviti. Zaradi nizkih ovir s strani podjetja lahko konkurenca hitro vstopi in napade trg, zato mora podjetje, ki prvo vstopi na trg, nastopiti agresivno in trg zaščititi.
- strategija selitve in zadržanja: je primerna, ko ovir na strani kupcev ni, obstajajo pa velike ovire s strani podjetja. Podjetje zadrži selitev svojih kupcev h konkurenci z izboljšanimi proizvodi. V ta namen mora imeti podjetje dobro razvito razvojno-raziskovalno dejavnost in dovolj velik tržni delež, da lahko zagotovi premik kupcev k novim, izboljšanim izdelkom, hkrati pa se stroški povezani z razvojem izdelka porazdelijo na veliko število kupcev.

Zgoraj našteje strategije slikovno prikazujem na naslednji sliki.

Slika 4: Strategije vstopa na trg

		OVIRE KUPCA	
		Velike	Majhne
OVIRE PODJETJA	Velike	Počasna in stabilna strategija	Strategija selitve in zadržanja
	Majhne	Strategija poberi in zaščiti	Strategija zgrabi in rasti

Vir: N. Sheth Jagdish & S. Ram, *Bringing Innovation to Market*, 1987, str. 226.

2.2.4.2 Faza rasti

Za fazo rasti je značilna hitra rast prodaje in naraščajoči dobički, saj se znižajo proizvodni stroški na enoto. Povpraševanje po izdelku začne naraščati in pojavijo se prvi konkurenti, zato je v tej fazi pomembno, da podjetje prične z diferenciacijo proizvodov. Vodilno podjetje mora v fazi rasti ukrepati, da zavaruje svoj položaj, sicer je v nevarnosti, da ga bodo konkurenti z inovativnejšimi izdelki izrinili z vodilnega mesta. Vstop konkurentov je v tej fazi verjeten, ker (Walker, Harper & Laréché, 1999, str. 242 - 245):

- je enostavneje pridobiti tržni delež, kadar trg raste,
- je pridobljen tržni delež vreden več v fazi rasti kot v fazi zrelosti,
- je cenovna konkurenca verjetno manjša,
- je zgodnje sodelovanje na rastočem trgu pomembno, da podjetje ostane v koraku s časom glede tehnologije.

V tej fazi je potrebno izboljšati tudi kakovost, distribucijo in navsezadnje tudi razvoj blagovne znamke. Razvoj izdelkov, ki so trgu že znani, je neprimerno manjši izziv, saj se podjetje uči na izdelkih konkurenčnih ponudnikov. Zgodnje sodelovanje pri razvoju izdelkov je pomembno, da podjetje ohrani stik z napredkom. Cilj trženja v tem primeru ni ustvarjanje primarnega povpraševanja, kot je to pri novih izdelkih, temveč zagotovitev in pridobitev tržnega deleža, zato morajo biti trženjski pristopi usmerjeni k ustvarjanju vtisa, da je ponujen izdelek kakovostnejši od tistega, ki je že lansiran na trgu (Walker et al., 1999, str. 220). Za dosego cilja mora izpolniti dve trženjski nalogi (Walker et al., 1999, str. 241):

1. zadržati kupce in njihovo naklonjenost, ko se odločajo za ponovne ali nadomestne nakupe,
2. še naprej pridobivati nove kupce.

V tej fazi mora biti strategija podjetja oblikovana v smeri maksimiziranja tržnega deleža, bogatitve izdelka z novimi značilnostmi in pridobivanja novih tržnih segmentov in prodajnih kanalov. V fazi rasti se bo podjetje odločilo za eno ali kombinacijo naslednjih strategij (Walker et al., 1999, str. 247 - 255):

- strategija utrdbe ali strategija ohranjanja položaja: podjetje si zada nalogo izboljšati zadovoljstvo obstoječih kupcev ter povečati privlačnost svojih izdelkov v očeh potencialnih kupcev. To lahko doseže s programi za povečanje zadovoljstva in lojalnosti kupcev, programi za spodbujanje in poenostavitev ponovnega nakupa ter z vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov s strankami. Strategija utrdbe je smiselna, kadar podjetje deluje na homogenih trgih.
- bočna strategija: se uporablja predvsem v primerih, ko je trg razdrobljen na več segmentov z različnimi profili kupcev, kjer izdelek voditelja ne zadovoljuje potreb vseh segmentov. Voditelj lahko v izogib tega razvije novo znamko, ki bo ciljala na nove tržne segmente, največkrat pa se podjetja odločijo za cenejše izvedbe izdelkov. Voditelj z bočno strategijo reagira na vstop konkurence, lahko pa že preventivno zavzame tržne segmente, ki jih osnovni izdelek ni pokrila.
- strategija neposrednega napada: podjetje (voditelj) s to strategijo skuša preprečiti konkurenčne ponudbe. Podjetje najpogosteje uvede izboljšave izdelka, poveča promocijske dejavnosti ali zniža cene.
- strategija širitve trga: primerna je v situaciji, ko se podjetje (voditelj) želi uveljaviti na različnih tržnih segmentih. Cilj strategije širitve trga je osvojiti velik delež skupin novih kupcev, ki jih osnovni izdelek ne more zadovoljiti. Rezultati strategije so lahko spremenjeni izdelki, nove znamke ali drugačne oblike izdelkov, ki se osredotočajo na nove tržne segmente.
- strategija strateškega umika: na izrazito segmentiranih trgih obstaja nevarnost, da se podjetje (voditelj) ne bo moglo uveljaviti oziroma ubraniti na vseh segmentih. Možna rešitev je umik in osredotočenje na segmente, kjer ima največje relativne prednosti ali možnosti za nadaljnji razvoj.

2.2.4.3 Faza zrelosti

Povpraševanje po izdelku se v fazi zrelosti upočasni in raste le še na račun nadomestitvenega povpraševanja. Ta stopnja po navadi traja dlje kot druge stopnje oziroma toliko časa, dokler se ne pojavijo pomembni nadomestni izdelki/storitve oziroma dokler ni večjih sprememb v tehnologiji, potrebah in okusu porabnikov. V tej fazi je dobiček praviloma največji in se začne počasi zmanjševati. Podjetje mora v tej fazi iskati prednosti v stroškovni učinkovitosti in standardizaciji. Dejstvo je, da na trgu ostanejo le najmočnejši ponudniki, ki skušajo z različnimi strategijami ponovno vplivati na rast povpraševanja (izboljšanje značilnosti izdelka, znižanje cene, povečanje distribucije, povečanje števila uporabnikov, itd.).

2.2.4.4 Faza upadanja (zastarelosti proizvoda)

Za to fazo je značilno, da je povpraševanje vedno manjše ali ga sploh ni več, prodaja upada, proizvodne kapacitete so nezasedene, cene in posledično dobiček padata. Zato mora podjetje v tej fazi znati dobro obvladovati stroške. Razlogov za nastalo situacijo v fazi upadanja je več: konkurenčna podjetja so ponudila nove izdelke, ki bolje zadovoljujejo želje, pojavljajo se

novi trendi in nove tehnologije. Podjetje se v tej fazi bodisi umakne s trga bodisi zmanjša število ponujenih izdelkov.

Strateški cilji vodstva podjetja v fazi upadanja izdelka so iztržiti dobiček od izdelka, kolikor se ga da, in ga umakniti s tržišča s čim manjšim tveganjem. Vztrajanje pri zastarelih izdelkih lahko poslabša ugled podjetja, obenem pa ti izdelki zavirajo trenutno donosnost in s tem slabijo prihodnji razvoj podjetja.

2.2.5 Opredelitev programa

Strategijo, ki si jo podjetje zastavi, mora tudi uresničiti. To stori z oblikovanjem programa oziroma z opredelitvijo trženjskega spleta. Trženjski splet tvori taktično orodje podjetja za vzpostavitev čvrstega pozicioniranja na ciljnem trgu. Trženjski splet je osnova za izoblikovanje natančnega trženjskega programa, v katerem tržniki določijo potrebne trženjske aktivnosti, nosilce izvedbe, dinamiko izvajanja teh aktivnosti ter proračun stroškov.

Trženjski splet je ena izmed prevladujočih idej sodobnega trženja. Po Kotlerju je trženjski splet skupek nadzorovanih taktičnih trženjskih orodij, s katerimi je podjetje na ciljnem tržišču deležno želenega odziva (Kotler, 1996, str. 98). Različne možnosti se združujejo v štiri skupine spremenljivk, t. i. 4 P-ji (izdelek, cena, tržne poti oziroma distribucija in promocija). Po Smithu peti element trženjskega spleta tvorijo ljudje, ki sestavljajo ciljno tržišče za izdelke in storitve določenega podjetja, ki skupaj s preostalimi štirimi elementi sestavljajo osnovne gradnike trženjskega programa (Smith, 1993, str. 18). Omenjenim spremenljivkam nekateri avtorji dodajajo še procese, zunanjo podobo, moč udeležencev, zagotovitev storitev, ki spremljajo goli izdelek, politiko, odnose z javnostmi, itd. Glede na spremembo priorit v trženju pa bi vsem tem spremenljivkam lahko dodali še t. i. 3 R ponudnika (Makovec & Hrastelj, 2003, str. 188): zanesljivost (reliability), odgovornost (responsibility) ter sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja razmerij (relationship).

2.2.6 Uresničitev oziroma izvedba

Izoblikovana trženjska strategija ne zadostuje sama po sebi, organizacija jo mora znati tudi učinkovito izvesti. V tej fazi se trženjske strategije in načrti spremenijo v trženjska dejanja z namenom doseganja strateških trženjskih ciljev. Trženjsko načrtovanje se pri trženjskih aktivnosti naslavlja na kaj in zakaj, medtem ko se izvedba naslavlja na koga, kje, kdaj in kako (Kotler et al., 1996, str. 102). V tej fazi se trženjski program konkretno izvede, kar pomeni, da se izdelek z določeno ceno lansira na trg, začne se oglaševanje in distribucija.

Namen izvedbe je čim bolj učinkovita izvršitev načrtov z namenom uresičevanja zadanih ciljev, ki poteka tako, da se načrti pretvorijo v konkretne naloge in zadolžitve.

2.2.7 Povratna informacija

Podjetja morajo rezultate ves čas spremljati, nadzirati in sproti analizirati. Podjetja bodo uspešna le, če bodo ves čas spremljala okolje, ga analizirala in prilagajala svoje poslovne odločitve. Podjetja izvajajo dve vrsti nadzora: strateški in taktični nadzor. Strateški nadzor se osredotoča na pomembnejše zadeve in zahteva zaznamovanje sprememb v širšem okolju, akcije in načrte konkurenta, sprejeto zaznavanje podjetja v splošni javnosti, prednosti in slabosti podjetja ter razširjene trende pri predstavitvi podjetja. Taktični nadzor pa je namenjen dnevnim potrebam nadzorovanja strateškega načrta in s tem potrebnih korekcij neželene predstavitve.

Delo oddelka za trženje tako ne obsega zgolj načrtovanje, temveč tudi kontrolo trženjskih dejavnosti, kajti med izvajanjem trženjskih aktivnosti se lahko zgodi marsikaj nepredvidljivega, kar pa mora trženjski oddelek stalno spremljati in kontrolirati. Obstajajo štirje načini kontrole trženja: kontrola letnega načrta, kontrola dobičkonosnosti, kontrola učinkovitosti in strateška kontrola.

Namen kontrole letnega načrta je, da si podjetje zagotovi uresničitev načrtovane prodaje, dobička in drugih postavljenih ciljev, ki so predvideni v letnem načrtu. Podjetja morajo kontrolirati dobičkonosnost različnih izdelkov, storitev, prodajnih območij, skupin kupcev ter prodajnih poti. Pridobljene informacije pomagajo vodstvu pri ugotavljanju, katere izdelke ali trženjske dejavnosti mora razširiti, zožiti ali opustiti. S kontrolo učinkovitosti podjetje ugotavlja, kako povečati učinkovitost posamezne dejavnosti trženja (oglaševanje, osebna prodaja, distribucija, ...). Nenazadnje pa mora podjetje občasno preučiti tudi svojo celotno trženjsko dejavnost in njeno uspešnost, kar stori s strateško kontrolo.

Za vsako strategijo je potrebno vzpostaviti sistem kontrole, ki je povezan z zagotavljanjem in uresničevanjem ciljev. Podjetja pri nadzoru izvajanja načrta trženja uporabljajo različna orodja, kot so analiza prodaje, analiza tržnega deleža, analiza stroškov v primerjavi z vrednostjo prodaje, analiza zadovoljstva porabnikov, itd. Namen nadzora v trženju je zagotavljanje najboljših možnosti za uresničitev kratkoročnih in dolgoročnih ciljev na trgu. Rezultat procesa strateškega načrtovanja je torej postopno izločanje nesprejemljivih strategij oziroma izbiranje ustreznih.

3 VLOGA TRŽENJA V SLOVENIJI IN V TUJINI

V tem poglavju bom na kratko obravnavala vlogo trženja v Sloveniji in tujini.

3.1 Vloga trženja v Sloveniji

V Sloveniji do sedaj ni bilo opravljenih veliko raziskav o tržni naravnosti podjetij. Zupančičeva (1998) je v raziskavi skušala ugotoviti, ali je med slovenskimi podjetji sprejete trženjske naravnosti pogoj za doseganje poslovne uspešnosti. Ugotovila je, da slovenska podjetja zamenjujejo dve nasprotujoči si usmeritvi: prodajno in trženjsko. Večina direktorjev

slovenskih podjetij namreč navaja, da je njihovo podjetje trženjsko naravnano, v resnici pa je podjetje naravnano prodajno in ne trženjsko (na podlagi aktivnosti in dejavnikov).

V sklopu mednarodnega raziskovalnega projekta »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe« sta Snoj in Gabrijan (1998) ugotavljala, kakšna je dejanska miselna naravnanoost podjetij v Sloveniji. Ugotovila sta, da pri poslovanju podjetij v Sloveniji prevladujejo zaprti tipi naravnanoosti in da skoraj polovica generalnih direktorjev preučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo trženjske naravnanoosti svojih podjetij. Razlog za takšno stanje vidita v navadah iz preteklosti in v omejenih finančnih virih (Petrov, 2009b).

Snoj, Gabrijan in Mumel (1998) so v svoji raziskavi želeli dobiti odgovor na vprašanje, ali je vstop tujega kapitala spremenil odnos slovenskih podjetij do trženja. Rezultati raziskave so pokazali, da vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj v slovenska podjetja ne pomeni nujno pozitivnega premika v njihovi trženjski naravnanoosti.

Zanimiva je tudi raziskava najdobitkonosnejših slovenskih podjetij, kjer Zupančičeva (1998, str. 65) ugotavlja, da se po mnenju managerjev pomembnost trženja v teh podjetjih v letu 1998, če ga primerjajo z letom 1988, ni povečala. So pa trženjsko naravnana predvsem večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in izvažajo več kot polovico proizvodnje. Še vedno pa ugotavlja, da je tudi med najuspešnejšimi podjetji bolj prisotna prodajna kot pa trženjska naravnanoost.

Na vlogo trženja pri ustvarjanju dobička so opozorili tudi prisotni na 16. slovenski marketinški konferenci (SMK); prišli so do zaključka, da je trženje pomembno soodgovorno pri ustvarjanju dobička. Poudarili so tudi, da mora celotno podjetje živeti trženjsko filozofijo, ne glede na to, ali deluje v vlogi trženja, financ ali katerekoli druge funkcije podjetja (Tratnik, 2011).

Trošt (2002, str. 25) je v raziskavi, ki je zajela srednje velika in velika podjetja iz slovenske predelovalne industrije, ugotavljal povezavo med organizacijsko strukturo podjetja in njegovo trženjsko naravnanoostjo. Prišel je do ugotovitev, da na trženjsko naravnanoost v podjetju pozitivno vpliva standardizacija, negativno pa pomanjkanje komunikacije, ter da formalizacija ali centralizacija v podjetju na trženjsko naravnanoost ne vplivata.

Raziskovalni center Študentske sekcije Društva za marketing Slovenije je izvedel zanimivo raziskavo o trženjskih oddelkih med šestinpetdesetimi večjimi slovenskimi podjetji. Skoraj 83 % intervjuvanih podjetij ima oddelke za trženje, stanje na področju poimenovanja trženjskih oddelkov pa je precej neurejeno in neusklajeno (v nekaterih podjetjih imajo dva oddelka, in sicer službo za trženje in službo za marketing; nekateri trženjski oddelki preprosto imenujejo komerciala, itd.). Raziskava je pokazala tudi, da ima trženje pomembno funkcijo v podjetjih, saj vodstvo trženja najpogosteje odgovarja kar neposredno vodstvu podjetja. Raziskava je

potrdila pričakovano kaotično stanje na področju poimenovanja trženjskih oddelkov in funkcij v slovenskih podjetjih, na kar opozarja vedno več trženjskih strokovnjakov (Društvo za marketing Slovenije, 2012).

Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit 2011 časopisne hiše Dnevnik in s sodelovanjem strokovnjakov Univerze v Ljubljani daje poleg izbire najboljših slovenskih zaposlovalcev tudi vpogled v stopnjo trženjske naravnosti najboljših zaposlovalcev, vse bolj pa se v ospredje postavlja družbena odgovornost podjetja.

Za lažje spremljanje in razumevanje nakupnega vedenja porabnikov v Sloveniji sta Valicon d.o.o. in Društvo za marketing Slovenije spomladi 2009 uvedla nov kazalnik, t. j. trženjski monitor, ki izhaja dvakrat letno. Ta daje stroki in slovenski javnosti vpogled v trenutna stanja, v prihodnosti pa tudi časovno primerljiva trženjska dogajanja med porabniki in podjetji (Društvo za marketing Slovenije, 2012). Sedmi val trženjskega monitorja, ki je bil izveden v aprilu 2012, kaže, da se pesimizem nadaljuje, rezultati pa so v primerjavi s prejšnjimi merjenji na nekaterih področjih kar rekordni. V primerjavi z jesenskim merjenjem je splošno občutenje recesije višje. Vedno več je takšnih, ki pričakujejo, da se jim bo v prihodnosti finančno stanje poslabšalo, da bo plača nižja ter da bodo posledično trošili manj. Rekordno vrednost je doseglo občutenje recesije na delovnem mestu, ki je najvišje do sedaj. Porabniki se odrekajo predvsem sekundarnim in terciarnim storitvam, nakupi pa so vse bolj osredotočeni na primarne stvari, kot so hrana in pijača. Nakupi se racionalizirajo in ljudje se najpogosteje odrekajo dopustu in priboljškom. Porabniki se na krizo odzivajo tudi z nakupovanjem v diskontnih trgovinah, odzivom na promocije, akcije in ugodnosti (Društvo za marketing Slovenije, 2012). Podjetja bi morala tovrstne raziskave spremljati in ustrezno reagirati. Glede na rezultate raziskave bi podjetja morala več pozornosti namenjati promocijam, akcijam in ugodnostim, t. i. pospeševanju prodaje.

3.2 Vloga trženja v tujini

Primer dobrega prilagajanja trženja spremembam na trgu je podjetje General Electric, ki je bilo sprva tako samozavestno in ponosno na svojo tehnologijo, da je celo verjelo, da se lahko izdelki tržijo kar sami. Ljudje, ki naj bi bili zaposleni kot tržniki, so opravljali delo prodajnikov, zaradi česar je bila potrebna sprememba. Prvič v času obstoja podjetja je trženje prišlo do kritične točke. To je podjetju dalo zagon, da v čim krajšem času ustvari konstruktiven dialog med vsemi vodji oddelkov v podjetju. Pričeli so z internim socialnim omrežjem MarkNet, kjer uporabniki pišejo bloge o svojih izkušnjah, pogojih, morebitnih izboljšavah, kar se je izkazalo za dobro potezo (Comstock, Gulatii & Liguori, 2010).

V literaturi so predstavljene številne raziskave, ki so potrdile povezavo med trženjsko naravnostjo in uspešnostjo podjetij. Jaworski in Kohli (1993) ter Narver in Slater (1990) so v raziskavah ugotovili, da je omenjena povezava pozitivna. Na to temo je bilo izvedenih še kar nekaj raziskav v več državah: na Japonskem (Desphande & Farley, 1993), v Grčiji

(Avlonitis & Gounaris, 1997), ZDA (Pelham 1997; Matsuno & Mentzer, 2000; Becherer & Maurer, 1997), Rusiji (Golden, Doney, Johnson & Smith, 1995), Nemčiji (Fritz, 1996), Veliki Britaniji (Diamantopoulus & Hart, 1993; Appiah – Adu & Singh, 1998; Harris, 2001) in druge. Tudi te raziskave so potrdile pozitivno povezavo med trženjsko naravnostjo in vsaj enim subjektivnim kazalcem poslovne uspešnosti podjetij.

Vlogo in vpliv štirih najpomembnejših oddelkov v podjetju, trženje, prodaja, raziskave in razvoj ter proizvodnja, je v svoji raziskavi preučeval tudi Engelen (2011). Rezultati so pokazali, da so za podjetja, ki imajo različne strategije, zelo pomembna močna oddelka trženja in prodaje. Močan oddelek proizvodnje je pomemben za podjetja, ki so usmerjena bolj k stroškovni učinkovitosti.

Engelen in Brettel sta v svoji študiji *A Cross – Cultural Perspective of Marketing Departments' Influence Tactics*, 2011, ugotovila, da ima oddelek računovodstva v podjetjih zahodnih držav pozitiven vpliv na trženjski oddelek, medtem ko v azijskih državah tega vpliva ni zaznati. Kreativnost nima neposrednega vpliva na oddelek trženja. Kreativnost sama po sebi ni zadostna, saj ni zagotovo, da bo vodila k večji uspešnosti podjetja. Ugotovila sta tudi, da trženjski oddelki dosegajo zelo nizke rezultate na lestvici dejavnikov inovativnosti predvsem v zahodnih državah, kjer manj kot 15 % vseh inovacij izvira iz trženjskega oddelka. Tu še vedno obstaja veliko potenciala za okrepitev vpliva oziroma vplivov trženjskega oddelka v podjetju (Engelen & Brettel, 2011). Verhoef in ostali (2011b) pa so v svoji študiji ugotovili, da bi morala podjetja izboljšati oziroma povečati vpliv trženjskega oddelka v podjetju tako, da oddelek trženja izboljša in utrdi povezavo z računovodskim oddelkom, inovativnostjo in porabniki (Verhoef et al., 2011b). Prav tako sta vplive trženjskega oddelka na ostale oddelke v podjetju preučevala Verhoef in Leeftang (2011a). Raziskava je pokazala, da je finančni oddelek pozitivno povezan s trženjskim oddelkom.

Različni raziskovalci (Anderson, 1982; Day, 1992; Webster 1992) so opredelili prisotnost in vpliv vodje oddelka trženja v samem vrhu podjetja kot kazalec stopnje razvitosti in pomembnosti trženja. To tezo sta kasneje v svoji raziskavi podrobneje raziskala Nath in Mahajan. Osredotočila sta se na strukturno moč vodje trženjskega oddelka (položaj, ki ga zaseda v hierarhiji vodstva podjetja). Rezultati raziskave kažejo, da večja odgovornost vodje trženjskega oddelka pri prodaji izboljša rast prodaje in posledično prispeva k uspešnosti podjetja. Odgovoren vodja trženjskega oddelka lahko izboljša uspešnost podjetja, če je njegov položaj v podjetju jasen in dovolj močan (Nath & Mahajan, 2011).

Piercy (1986) je v svojem delu preučeval vlogo in funkcijo izvršnih direktorjev trženja ter trženjski oddelek v srednje velikih podjetjih v Veliki Britaniji. Prišel je do ugotovitev, da je okrog 50 % predstavnikov v oddelku trženja odgovorno le za oglaševanje in trženjske raziskave. Ugotovil je tudi, da je število zaposlenih v trženjskih oddelkih v večini zelo nizko (manj kot deset zaposlenih). Pri preučevanju položaja vodje oddelka trženja v podjetju so rezultati raziskave pokazali, da sta le dve tretjini vodij trženjskega oddelka statusno enakovredni vodjem računovodstva in proizvodnje. V primerjavi z vodji prodaje pa je njihov

položaj v skoraj polovici opazovanih podjetij enakovreden ter samo v tretjini vprašanih podjetij višji od vodij prodaje (Piercy, 1986).

Chung (2005) je v svoji študiji ugotavljal, ali podjetja sploh lahko uporabljajo standardizirane trženjske programe in procese na vseh trgih v državah Evropske Unije (EU) oziroma ali je smiselno. Na podlagi rezultatov raziskave predlaga, da podjetja določijo skupino trgov držav, ki imajo podobne trženjske značilnosti v območju EU. Kot primer je navedel pare držav, ki imajo podobne trženjske značilnosti in bi lahko uporabljale standardizirane trženjske strategije: Velika Britanija in Francija, Velika Britanija in Nemčija, Velika Britanija in Irska, Nemčija in Francija, Nemčija in Italija ter Nemčija in Švedska (Chung, 2005).

Rezultati raziskave o uporabi neposrednega trženja v državah srednje in vzhodne Evrope, ki jo je družba Linea Directa Communications iz skupine Studio Moderna leta 2008 opravila med 1.295 tržniki iz Madžarske, Poljske, Češke, Slovaške in Romunije, so pokazali, da za trženjske dejavnosti največ sredstev namenjajo podjetja iz finančne dejavnosti, skupaj z zavarovalnicami, najmanj pa podjetja na področju informacijske tehnologije. Prva v povprečju 521.000 evrov, druga pa 295.000 evrov na leto. Anketiranci so med drugim razkrili, da se izdatki za trženje v podjetjih gibljejo med 2,7 in 8,2 odstotka prihodkov od prodaje. Za trženjsko komuniciranje namenijo več kot milijon evrov letno v šestih odstotkih anketiranih podjetij, medtem ko pri večini oziroma pri 72 odstotkih podjetij ta znesek ne presega 250.000 evrov. Raziskava je tudi pokazala, da je neposredno trženje slabo razvito (Petrov, 2009a).

V zadnjih letih sta vloga in uporabnost trženjskih raziskav z vidika vodstva podjetja velikokrat zapostavljena. Tudi raziskav na to temo ni veliko, izjeme so študije Greenberga, Goldstuckerja in Bellengerja, ki so se osredotočili na vlogo trženjskih raziskav znotraj najvišjega vodstva. Permut (1997) je v svoji raziskavi prišel do zaključka, da se vodilni predstavniki zahodnoevropskih podjetij pri trženjskih raziskavah zanašajo večinoma na interne analize in na vladne sekundarne vire, ter da se pri raziskavah raje upirajo na ekonomsko, ne pa na vedenjsko usmerjenost. Prav tako se je izkazalo, da so vodilni predstavniki zahodnoevropskih podjetij z uporabnostjo trženjskih raziskav v splošnem bolj zadovoljni kot ameriški. Navkljub vsemu pa je na tem mestu pomembno izpostaviti, da bodo trženjske raziskave v prihodnosti imele pomembno vlogo.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI TRŽENJA V PODJETJIH V SLOVENIJI IN AVSTRIJI

Z raziskavo v magistrskem delu želim proučiti in primerjati vlogo trženja v slovenskih in avstrijskih podjetij. Kot sem že omenila, je bilo po svetu in tudi v EU izvedenih že kar nekaj študij raziskav na temo vloge trženja.

Instrument empirične raziskave predstavlja anketni vprašalnik, katerega sem razposlala 1.081 avstrijskim in 1.003 slovenskim podjetjem. Na podlagi anketnih rezultatov sem presojala in

primerjala stopnjo vloge trženja v podjetjih v obeh državah ter ugotavljala, kje in zakaj nastajajo razlike oziroma podobnosti med njima. Z raziskavo želim širši javnosti predstaviti trenutno stanje in vlogo trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih, hkrati pa podjetjem sporočiti, kje iskati priložnosti za izboljšanje, na kaj morajo biti pozorni in kaj morajo še izboljšati (npr. komunikacije med različnimi oddelki in zavedanje, da je trženje pomemben dejavnik uspešnosti podjetja). Podlaga za raziskavo je proučena domača in tuja literatura in že izvedene raziskave na tem področju.

4.1 Namen in cilji raziskave

Kot smo že ugotovili v teoretičnem delu magistrske naloge, enotne definicije trženja ni. Namen empirične raziskave je proučiti vlogo trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih ter jo med seboj primerjati in ugotoviti, kje in zakaj nastajajo razlike oziroma podobnosti med državama. Pri raziskovanju sem preverjala naravnost podjetij (ali so bolj prodajno ali bolj trženjsko naravnana), povezavo trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju ter v kolikšni meri in kdo v podjetju je zadolžen za izvajanje trženjskih aktivnosti. Prav tako me zanima, ali večja vloga trženja v podjetju vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

4.2 Struktura raziskave

Za pridobivanje želenih podatkov sem izbrala eno izmed metod kvantitativnega raziskovanja, t. j. anketiranje. Pri sestavi vprašalnika sem izhajala iz prebrane literature in že izvedenih raziskav. Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov in sedmih splošnih vprašanj o podjetju. V okviru prvega sklopa vprašalnika so zbrane aktivnosti, ki se nanašajo na naravnost podjetja. Prvi sklop vprašalnika sem oblikovala na podlagi že izvedenega vprašalnika Vloga tržnega komuniciranja in marketinga v podjetjih na področju Slovenije (Žabkar, 2005) ter preučene literature (Kotler 2004, Weitz & Bradford, 1999). Drugi sklop vprašanj se nanaša na povezavo trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju in sem ga oblikovala na podlagi raziskave Ruekerta in Walkerja (1987). V tretjem sklopu so zajete trženjske aktivnosti, ki se vršijo v podjetju. Posamezne trditve znotraj tretjega sklopa sem oblikovala na podlagi raziskave Dibba, Farhangmehra in Simkina (2001). V okviru četrtega sklopa vprašalnika so zbrane temeljne faze, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja in so oblikovane na podlagi prebrane Kotlerjeve literature. S petim vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko so podjetja v letu 2011 namenila za trženjsko komuniciranje. Zadnji sklop vprašanj se nanaša na uspešnost poslovanja podjetja in je oblikovan na podlagi že izvedenega vprašalnika Vloga tržnega komuniciranja in marketinga v podjetjih na področju Slovenije (Žabkar, 2005).

Za raziskovanje na avstrijskem trgu sem vprašalnik prevedla v nemški jezik. Primer anketnega vprašalnika za slovenska podjetja se nahaja v Prilogi 2, za avstrijska podjetja pa v Prilogi 3. Pridobljene podatke sem analitično obdelala s pomočjo programskega paketa SPSS za Windows. Vprašalnik sem tudi testirala pri desetih osebah, saj sem želela preveriti njegovo razumljivost.

4.2.1 Zbiranje podatkov

Vzorec za raziskavo predstavljajo slovenska in avstrijska podjetja. Anketne vprašalnike sem obema skupinama razposlala po elektronski pošti. Odgovorilo je 103 zaposlenih iz slovenskih podjetij in 47 zaposlenih iz avstrijskih podjetij. Dolžina vprašalnika, pomanjkanje časa in kadra ter zaupnost podatkov podjetja so glavni razlogi za odklonitev sodelovanja. Zbiranje podatkov za analizo je potekalo od 30. maja 2012 do 18. junija 2012.

4.3 Raziskovalne hipoteze

V tem poglavju predstavljam raziskovalne hipoteze, ki sem jih preverila s statistično analizo. Pri oblikovanju hipotez sem izhajala iz neformalnih pogovorov z drugimi o tej temi ter iz ugotovitev predhodnih raziskav in strokovne literature.

Večina podjetij in kupcev običajno prodajo in trženje razume kot eno samostojno funkcijo. V velikih podjetjih sta po navadi oddelek trženja in oddelek prodaje ločeni in samostojni funkciji, v manjših podjetjih pa sta oddelka ena sama funkcija. Weitz in Bradford (1999) ugotavljata, da prodaja bolj spodbuja povpraševanje po produktih kot pa zadovoljuje potrebe, medtem ko se trženje osredotoča na kupce in trge ter ne toliko na produkte v Le Meunier – FitzHugh & Piercy, 2007, str. 953).

Cilji podjetij, v katerih je vloga trženja manjša oziroma vloga prodaje večja, so bolj kratkoročno naravnani, saj je cilj prodajnikov predvsem povečana prodaja ter povečanje tržnega deleža. Cilj trženja pa ni zgolj povečevanje prodaje, temveč tudi dolgoročno pridobivanje zvestih in zadovoljnih kupcev ob dvigu kvalitete življenja (Habjanič & Ušaj, 2009).

Zupančičeva (1998) je v raziskavi ugotovila, da slovenska podjetja zamenjujejo dve nasprotujoči si usmeritvi: prodajno in trženjsko. Večina direktorjev slovenskih podjetij namreč navaja, da je njihovo podjetje trženjsko naravnano, v resnici pa je iz aktivnosti in dejavnikov podjetja razvidna prodajna naravnost. Glede na to, da so avstrijska podjetja v povprečju večja in glede na kazalnike razvitosti (BDP, stopnja brezposelnosti, izvoz, ...), ki jih objavljajo statistični uradi (WIFO, Statistični urad), bolj razvita, predvidevam, da so tudi bolj trženjsko naravnana. Na podlagi tega oblikujem prvo hipotezo:

H1: Slovenska podjetja so bolj prodajno naravnana, medtem ko so avstrijska podjetja bolj trženjsko naravnana.

Za dolgoročno uspešnost podjetja je zelo pomembna povezava med vsemi funkcijskimi oddelki v podjetju. Vlogo in vpliv štirih najpomembnejših oddelkov v podjetju: trženje, prodaja, raziskave in razvoj ter proizvodnja je v svoji raziskavi preučeval tudi Engelen (2011). Rezultati raziskave so pokazali, da sta za podjetja, ki imajo različne strategije, zelo pomembna močna oddelka trženja in prodaje. Močan oddelek proizvodnje je pomemben za podjetja, ki so bolj usmerjena k stroškovni učinkovitosti. Prav tako sta vplive trženjskega

oddelka na ostale oddelke v podjetju preučevala Verhoef in Leeftang (2011), ki sta ugotovila, da je finančni oddelek pozitivno povezan s trženjskim oddelkom.

Povezavo med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju (proizvodnja, računovodstvo ter raziskave in razvoj) sta ugotavljala tudi Ruekert in Walker. Ugotovila sta, da je komunikacija in povezanost med trženjskim in računovodskim oddelkom manjša kot med trženjskim oddelkom in proizvodnjo ter trženjskim oddelkom in oddelkom za raziskave in razvoj (Ruekert & Walker, 1987). Predvidevam, da so posamezni oddelki v slovenskih podjetjih zaradi majhnosti države, številčno manjših oddelkov ter večje centralizacije bolj povezani med seboj. Na podlagi tega postavljam drugo hipotezo:

H2: V Sloveniji je trženjski oddelek bolj povezan z drugimi funkcijskimi oddelki v podjetju kot v Avstriji.

Dibb in ostali (2001) so v svoji raziskavi želeli izvedeti, kateri oddelek v podjetju je v večji meri odgovoren za trženjske aktivnosti ter ali v tem delu obstajajo podobnosti oziroma razlike med angleškimi in portugalskimi podjetji. Ugotovili so, da so v portugalskih podjetjih za trženjske aktivnosti v večji meri odgovorni prodajni oddelki, medtem ko so v angleških podjetjih v več kot 75 odstotkih anketiranih podjetij zanje odgovorni trženjski oddelki (Dibb et al., 2001).

V večini primerov prodajni oddelki v podjetjih še vedno opravljajo aktivnosti, ki naj bi bile v pristojnosti trženjskega oddelka. Vezano na Zupančičevo raziskavo (1998) in dognanje, da slovenska podjetja zamenjujejo prodajne in trženjske aktivnosti, postavljam tretjo hipotezo:

H3: V slovenskih podjetjih so za trženjske aktivnosti v večji meri odgovorni prodajni oddelki, medtem ko so v avstrijskih podjetjih zanje v večji meri odgovorni trženjski oddelki.

Posamezni avtorji različno razčlenjujejo stopnje strateškega načrtovanja trženja. Po Kotlerju (2004, str. 102) so temeljne faze strateškega trženjskega načrtovanja naslednje: poslanstvo, analiza zunanjega in notranjega okolja, opredelitev cilja, strategije in programa, izvedba ter povratne informacije in nadzor. Simpson in Taylor (2002) trdita, da podjetja, kjer je vloga trženja večja, namenjajo več vložkov v izvajanje uspešnosti trženjskih strategij in načrtov ter v spremljanje različnih oglaševalskih in promocijskih aktivnosti. Na podlagi navedenega postavljam naslednjo hipotezo:

H4: Slovenska podjetja v primerjavi z avstrijskimi podjetji manj pozornosti namenjajo fazam strateškega načrtovanja trženja.

Rezultati raziskave, ki jo je leta 2008 izvedla družba Linea Directa Communications, so pokazali, da se izdatki za trženje v podjetjih gibljejo med 2,7 in 8,2 odstotka prihodkov od prodaje. Za trženjsko komuniciranje več kot milijon evrov na leto namenijo v šestih odstotkih anketiranih podjetij, medtem ko pri večini oziroma pri 72 odstotkih podjetij ta znesek ne presega 250.000 evrov (Petrov, 2009a). Avstrijsko gospodarstvo je finančno in gospodarsko

krizo prestalo razmeroma dobro, kar potrjujejo tudi začasni podatki avstrijskega inštituta za ekonomske raziskave (WIFO) za avstrijski statistični urad, po katerih je leta 2011 avstrijsko gospodarstvo zraslo za 3,1 odstotka (Simonič, 2012). Slovensko gospodarstvo pa se trenutno spopada z najhujšo gospodarsko in socialno krizo. Trženje podjetju predstavlja variabilni strošek, zato se predvsem v času, ko gre gospodarstvu slabo, zgodi, da se proračun, ki je namenjen trženju, precej zniža. Tudi raziskava ameriške oglaševalske zveze Association of National Advertiser je potrdila, da recesija še vedno močno vpliva na delovanje tržnikov in managerjev blagovnih znamk, saj je kar 84 odstotkov direktorjev trženja odgovorilo, da morajo še vedno optimizirati oglaševalske proračune in zmanjševati stroške. Oglaševalski proračuni naj bi se še naprej zmanjševali, kar je napovedalo 34 odstotkov anketirancev (Oglaševalski proračuni se bodo še zmanjševali, 2012). Od tod postavljam naslednjo hipotezo:

H5: Slovenska podjetja za trženjsko komuniciranje namenijo manj proračuna kot avstrijska podjetja.

Glede na to, da je po podatkih avstrijskega inštituta za ekonomske raziskave (WIFO) za avstrijski statistični urad avstrijsko gospodarstvo leta 2011 zraslo za 3,1 odstotka (Simonič, 2012) in da se slovensko gospodarstvo še vedno spopada s krizo, ter glede na predpostavko, da je v avstrijskih podjetjih vloga trženja večja kot v slovenskih podjetjih, postavljam zadnjo hipotezo:

H6: V avstrijskih podjetjih je vloga trženja v primerjavi s slovenskimi podjetji večja, zato so avstrijska podjetja pri poslovanju bolj uspešna.

5 ANALIZA RAZISKAVE

V tem poglavju magistrskega dela predstavljam rezultate raziskave, ki se nanašajo na odgovore anketirancev.

5.1 Sestava vzorca

Celotni vzorec raziskave zajema 150 oseb (103 iz slovenskih podjetij in 47 iz avstrijskih), ki v podjetju odločajo ali soodločajo o trženju ali so direktorji podjetij. Da sem dobila ta vzorec, sem morala poslati vprašalnik 1.003 slovenskim in 1.081 avstrijskim podjetjem, kar pomeni, da je bila stopnja odzivnosti 7,2 %. Precej anketirancev na vprašalnik ni odgovorilo zaradi že predhodno omenjenih vzrokov (pomanjkanje časa in kadra ter zaupnost podatkov).

V nadaljevanju bom predstavila vzorec glede na splošna vprašanja o podjetju.

V anketiranih slovenskih podjetjih je povprečno zaposlenih 151 delavcev, v avstrijskih pa 138 delavcev (Tabela 2). Povprečni letni prihodek anketiranih slovenskih podjetij znaša 21.346.897,58 EUR, medtem ko letni prihodek anketiranih avstrijskih podjetij znaša 21.308.442,55 EUR.

Tabela 2: Povprečje števila zaposlenih in letnega prihodka podjetij

	Povprečno število zaposlenih	Letni prihodek (v EUR)
SLOVENIJA	151	21.346.897,58
AVSTRIJA	138	21.308.442,55

Glede na lastništvo sem podjetja razvrstila v štiri razrede. Prvi razred, v katerega sodi večina podjetij, sestavljajo tista podjetja, ki so v domači zasebni lasti (>50). Iz tabele lahko vidimo, da je med vsemi anketiranimi slovenskimi podjetji 74,76 % takšnih, ki imajo domače zasebno lastništvo, 2,91 % je domačih v lasti države, 17,48 % ima tuje lastništvo in 4,85 % je mešanih. Na drugi strani pa je med vsemi anketiranimi avstrijskimi podjetji 85,10 % domačih zasebnih, 2,13 % domačih v lasti države, 2,13 % tujih in 10,64 % mešanih (Tabela 3). Povzamem lahko, da so si odstotki, ki kažejo lastništvo, v slovenskih in avstrijskih podjetjih podobni. Prevladuje domače zasebno lastništvo, pri slovenskih podjetjih mu sledi tuje, pri avstrijskih podjetjih pa mešano lastništvo. Odstotki pri domačem državnem lastništvu so približno enaki pri slovenskih in avstrijskih podjetjih.

Tabela 3: Lastništvo v posamezni državi

Lastništvo	SLOVENIJA	AVSTRIJA
domače zasebno (>50%)	74,76	85,10
domače v lasti države (>50%)	2,91	2,13
tuje (>50%)	17,48	2,13
mešano	4,85	10,64
SKUPAJ	100,00 %	100,00 %

Pri vprašanju o panogi, v katero podjetje spada, sem oblikovala sedemnajst panožnih razredov (Priloga 4, Tabela 2). 33,01 % anketiranih podjetij v Sloveniji spada po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) v predelovalno dejavnost (tudi kemična, založništvo), medtem ko v Avstriji spada pod to dejavnost 10,64 % podjetij. 10,68 % slovenskih podjetij ter 19,15 % avstrijskih podjetij se ukvarja z gradbeništvom. 15,53 % anketiranih podjetij v Sloveniji spada v panogo trgovina, popravila motorih vozil in izdelkov široke porabe, medtem ko v Avstriji nobeno anketirano podjetje ne spada v to panogo. 20,39 % anketiranih podjetij v Sloveniji ne spada v nobeno od ponujenih panog v vprašalniku, medtem ko je v Avstriji odstotek takšnih podjetij kar 59,56 (Tabela 4).

Tabela 4: Panoga, v katero spada podjetje v posamezni državi

Panoga, v katero spada podjetje	SLOVENIJA	AVSTRIJA
kmetijstvo, lov	2,91	0,00
predelovalne dejavnosti (tudi kemična, založništvo)	33,01	10,64
oskrba z električno energijo, plinom in vodo	0,00	2,13
gradbeništvo	10,68	19,15
trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe	15,53	0,00
gostinstvo	0,00	4,26
promet, skladiščenje in zveze	8,74	0,00
finančno posredništvo	3,89	0,00
poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve	1,94	0,00
dejavnost javne uprave, skupne in osebne storitvene dejavnosti	0,97	0,00
zdravstvo in socialno varstvo	0,97	0,00
druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	0,97	4,26
drugo	20,39	59,56
SKUPAJ	100,00 %	100,00 %

Na vprašalnik so lahko odgovarjale osebe, ki v podjetju odločajo ali soodločajo o trženju. Na strani slovenskih podjetij je vprašalnik izpolnilo 20,39 % vodij prodaje, 18,45 % direktorjev podjetij, sledijo pa jim direktorji trženja (12,62 %) ter izvršni direktorji trženja in direktorji oddelka za oglaševanje, PR, pospeševanje prodaje (4,85 %). Na strani avstrijskih podjetij je vprašalnik izpolnilo 29,79 % direktorjev trženja, sledijo jim vodje prodaje (25,53 %), direktorji podjetij (19,15 %) in izvršni direktorji trženja (8,51 %). Na slovenski strani je bilo 38,84 % anketirancev takšnih, ki niso zaposleni na nobenem od teh delovnih mest, medtem ko je v Avstriji odstotek takšnih 17,02 %.

5.2 Analiza rezultatov raziskave

V tej točki predstavljam analizo rezultatov po posameznih sklopih ter primerjam rezultate med slovenskimi in avstrijskimi podjetji.

Aktivnosti, ki se nanašajo na naravnost podjetja

Z vprašanji v prvem sklopu vprašalnika sem ugotavljala, katere aktivnosti, ki se nanašajo na naravnost podjetja, za anketirana podjetja veljajo najbolj. Anketirani so ocenjevali posamezne aktivnosti tako, da so označili odgovor s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice od 1 (sploh ne velja) do 5 (zelo velja).

Za 98,1 % slovenskih podjetij velja (ocena 4 ali 5), da si torej prizadevajo za čim boljšo kakovost izdelkov oziroma storitev, medtem ko je ta odstotek pri avstrijskih podjetjih nekoliko nižji (93,6 %). Slovenska podjetja so nato navajala, da za njih velja, da stalno spremljajo in raziskujejo konkurenco, njihove produkte, cene, tržne poti in promocije (81,6

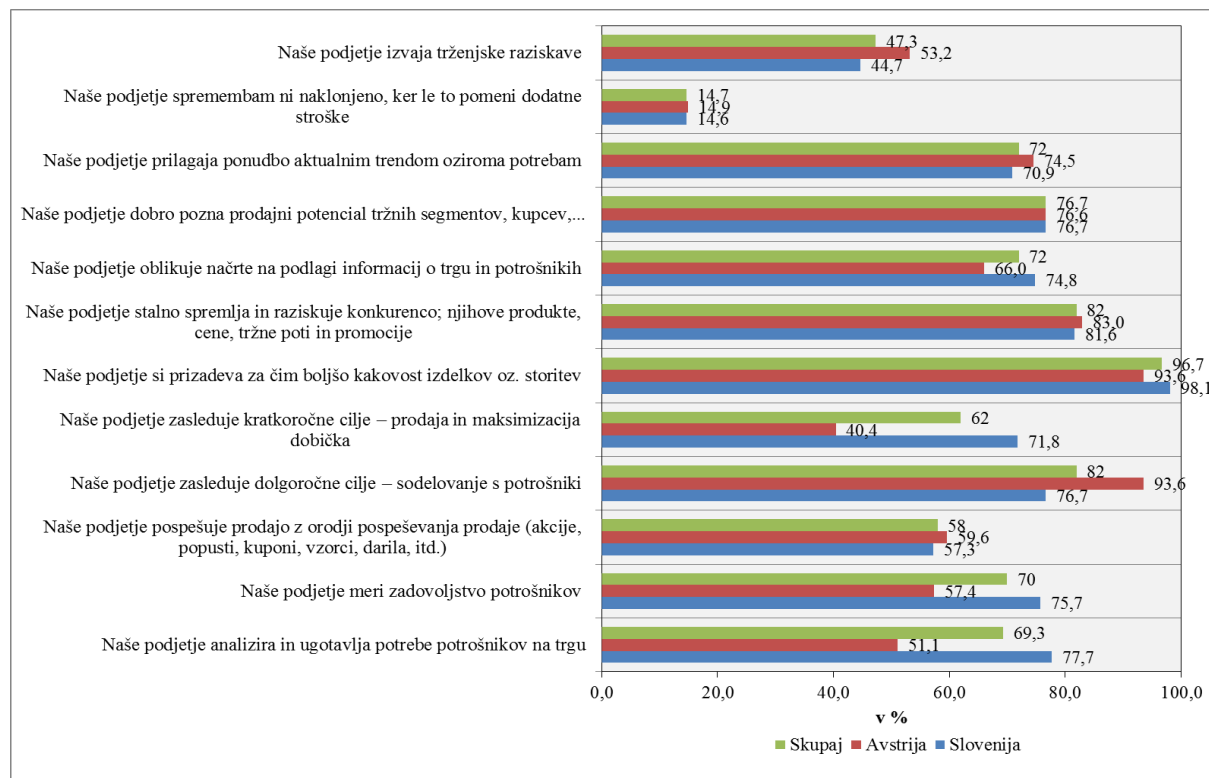
%), da analizirajo in ugotavljajo potrebe porabnikov na trgu (77,7 %). Visok odstotek so imela slovenska podjetja tudi pri trditvah, da zasledujejo dolgoročne cilje ter da dobro poznajo prodajni potencial tržnih segmentov kupcev (76,7 %), itd.

Tudi avstrijska podjetja imajo glede na odgovore podoben vrstni red kot slovenska, in sicer si najboljše prizadevajo za čim boljšo kakovost izdelkov, temu sledita trditvi, da podjetja zasledujejo dolgoročne cilje (93,6 %), da stalno spremljajo in raziskujejo konkurenco, njihove produkte, cene, tržne poti in promocije (83 %). Za 76,6 % anketiranih avstrijskih podjetij velja, da dobro poznajo prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev, ...

Slovenska in tudi avstrijska podjetja so imela najnižji odstotek pri trditvi (ocena 4 ali 5), da spremembam niso naklonjena, ker le te pomenijo dodatne stroške. Najvišja razlika med anketiranimi podjetji v Sloveniji in Avstriji se pojavi pri trditvi, da podjetja zasledujejo kratkoročne cilje – prodajo in maksimizacijo dobička, saj je odstotek strinjanja za slovenska podjetja (71,8 %) precej višji kot za avstrijska (40,4 %). Prav tako imajo slovenska podjetja višji odstotek pri trditvi, da analizirajo in ugotavljajo potrebe porabnikov na trgu ter da merijo njihovo zadovoljstvo.

Iz rezultatov vidimo, da slovenska podjetja nekoliko bolj zasledujejo kratkoročne cilje (prodaja in maksimizacija dobička), da analizirajo in ugotavljajo potrebe porabnikov na trgu, medtem ko avstrijska podjetja nekoliko bolj zasledujejo dolgoročne cilje (sodelovanje s porabniki).

Slika 5: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o aktivnostih, ki se nanašajo na naravnost podjetja, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)



Prva raziskovalna hipoteza pravi, da so slovenska podjetja bolj prodajno naravnana, medtem ko so avstrijska podjetja bolj trženjsko naravnana. S faktorsko analizo sem oblikovala nove spremenljivke, katerih vrednosti v nadaljevanju uporabim v primerjavi med preučevanima državama. Uporabila sem metodo glavnih komponent (PCA). Kaiser – Meyer – Olkinova mera in nadalje tudi Bartlettov test pokažeta, da obstajajo statistično značilne razlike v originalni korelacijski matriki (Tabela 5).

Tabela 5: KMO - Bartlettov test

KMO mera vzorčne ustreznosti		0,850
Bartlettov test Sferičnosti	χ^2 statistika	614,778
	df	66
	sig.	0,000

Komunalitete (Tabela 6) so mere razmerja med pojasnjeno varianco in izločenimi faktorji. Iz tabele je razvidno, da najvišjo mero dosega spremenljivka v1-9 (Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev, ...), najnižjo pa v1-11 (Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške).

Tabela 6: Komunalitete

oznaka	Opis spremenljivke	Ekstrakcija
v1-1	Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu.	0,597
v1-2	Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov.	0,643
v1-3	Naše podjetje pospešuje prodajo z orodji pospeševanja prodaje (akcije, popusti, kuponi, vzorci, darila, itd.).	0,684
v1-4	Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s potrošniki.	0,559
v1-5	Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička.	0,675
v1-6	Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev.	0,509
v1-7	Naše podjetje stalno spremlja in raziskuje konkurenco; njihove produkte, cene, tržne poti in promocije.	0,571
v1-8	Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih.	0,703
v1-9	Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev,...	0,717
v1-10	Naše podjetje prilagaja ponudbo aktualnim trendom oziroma potrebam.	0,475
v1-11	Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške.	0,471
v1-12	Naše podjetje izvaja trženjske raziskave	0,570

Tabela 7: Delež pojasnjene variance

Komponenta	Začetna lastna vrednost			ESSL			RSSL		
	Skupaj	% variance	kumulativni % variance	Skupaj	% variance	kumulativni % variance	Skupaj	% variance	kumulativni % variance
1	4,634	38,618	38,618	4,634	38,618	38,618	3,149	26,244	26,244
2	1,406	11,72	50,339	1,406	11,72	50,339	2,517	20,979	47,223
3	1,135	9,459	59,798	1,135	9,459	59,798	1,509	12,575	59,798
4	0,926	7,719	67,517						
5	0,755	6,293	73,81						
6	0,692	5,771	79,581						
7	0,589	4,907	84,487						
8	0,447	3,727	88,214						
9	0,42	3,496	91,711						
10	0,388	3,231	94,942						
11	0,326	2,718	97,66						
12	0,281	2,34	100						

Iz zgornje tabele je razvidno, da so izločeni trije faktorji, ki še dosegajo začetno lastno vrednost nad 1. Osrednji del tabele prikazuje rezultate faktorske analize pred rotacijo, zadnji trije stolpci pa po rotaciji. V stolpcu % variance vidimo, koliko skupne variance pojasni posamezni faktor. Prvi faktor pojasni 38,6 % skupne variance oziroma po opravljeni rotaciji 26,2 % (pred rotacijo 38,62 %), medtem ko drugi 20,98 % (pred rotacijo 11,72 %) in tretji 12,58 % (pred rotacijo 9,46 % skupne variance). Skupna varianca izločenih faktorjev je 59,80 %. Kot kažeta kolenski diagram (Priloga 5, Slika 1) in prelom krivulje med prvima faktorjema, bi bilo mogoče faktorsko analizo izvesti tudi s samo enim faktorjem (opazno velika razlika med prvim in drugim faktorjem), pa vendar bi bil delež pojasnjene variance bistveno premajhen.

V Tabeli 8 so prikazane tako nerotirane kot tudi rotirane rešitve za tri izločene faktorje. Te povedo, kako je posamezna spremenljivka povezana s faktorji. Spremenljivka pripada tistemu faktorju, pri katerem dosega največjo utež.

Tabela 8: Vrednosti nerotirane in rotirane matrike

Spremenljivka	Nerotirana matrika			Rotirana (VARIMAX) matrika		
	1	2	3	1	2	3
Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu.	0,683	0,102	-0,346	0,304	0,707	0,065
Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov.	0,637	-0,107	-0,476	0,314	0,714	-0,186
Naše podjetje pospešuje prodajo z orodji pospeševanja prodaje (akcije, popusti, kuponi, vzorci, darila, itd.).	0,420	0,675	-0,230	-0,121	0,619	0,536
Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s potrošniki.	0,693	-0,197	-0,199	0,525	0,522	-0,104
Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička.	0,402	0,673	0,249	0,081	0,257	0,776
Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev.	0,575	-0,314	0,283	0,710	0,064	0,021
Naše podjetje stalno spremlja in raziskuje konkurenco; njihove produkte, cene, tržne poti in promocije.	0,743	-0,040	0,135	0,634	0,354	0,209
Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih.	0,797	-0,074	0,252	0,744	0,293	0,254
Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev,...	0,763	-0,340	0,138	0,798	0,280	-0,032
Naše podjetje prilagaja ponudbo aktualnim trendom oziroma potrebam.	0,602	-0,185	0,279	0,666	0,120	0,131
Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške.	0,153	0,349	0,571	0,200	-0,224	0,617
Naše podjetje izvaja trženjske raziskave	0,678	0,248	-0,221	0,285	0,654	0,248

Brez rotacije bi večina spremenljivk (3 od 12-ih) pripadle prvemu faktorju. Z VARIMAX (pravokotno) rotacijo porazdeljenost vrednosti bistveno izboljšamo (Priloga 5, Tabela 1). Tako se oblikuje nabor spremenljivk, ki je povezan v tri faktorje, ki bi jih po vsebini (in teoretski konceptualizaciji) lahko združila v tri komponente (Tabela 9):

- prodajne aktivnosti oziroma naravnosti podjetja
- trženjske aktivnosti oziroma naravnosti podjetja
- nestrateske aktivnosti.

Tabela 9: Vsebinski rezultat faktorske analize

oznaka spremenljivke	labela spremenljivke	oznaka komponente
v1-4	Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s potrošniki.	TRŽENJSKA (komponenta 1)
v1-6	Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev.	
v1-7	Naše podjetje stalno spremlja in raziskuje konkurenco; njihove produkte, cene, tržne poti in promocije.	
v1-8	Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih	
v1-9	Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev,...	
v1-10	Naše podjetje prilagaja ponudbo aktualnim trendom oziroma potrebam	
v1-1	Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu	PRODAJNA (komponenta 2)
v1-2	Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov	
v1-3	Naše podjetje pospešuje prodajo z orodji pospeševanja prodaje (akcije, popusti, kuponi, vzorci, darila, itd.)	
v1-12	Naše podjetje izvaja trženjske raziskave	
v1-5	Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička	NESTRATEŠKA (komponenta 3)
v1-11	Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške	

Navedene tri skupine naravnosti podjetja sem preverjala tudi s t testom, kjer kot testirani spremenljivki uporabim prodajno oziroma trženjsko komponento (Priloga 5, Tabela 2). Že opisna statistika navedenih spremenljivk kaže, da med Slovenijo in Avstrijo ne moremo pričakovati statistično značilnih razlik v povprečni vrednosti (uteži) naravnosti k prodajni ali trženjski, saj so le-te že na prvi vtis precej podobnih vrednosti. Tudi t-test (Priloga 5, Tabela 2) pokaže, da tako pri prodajni kot trženjski naravnosti ni statistično značilnih razlik med slovenskimi in avstrijskimi podjetji. Prve hipoteze, ki pravi, da so slovenska podjetja bolj prodajno naravnana, medtem ko so avstrijska podjetja bolj trženjsko naravnana, tako ne moremo potrditi.

Povezava trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju

Z drugim vprašanjem sem ugotavljala, katere trditve, ki se nanašajo na povezavo trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju, za anketirana podjetja najbolj veljajo. Anketiranci so posamezne trditve ocenjevali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice od 1 (sploh ne velja) do 5 (zelo velja).

Za 88,3 % anketiranih slovenskih podjetij velja, da je trženjski oddelok financiran iz istega vira kot ostali oddelki v podjetju, za 79,6 % slovenskih podjetij pa, da med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju obstaja formalna povezava, medtem ko je pri avstrijskih podjetjih ta odstotek precej višji (85,1 %). Slovenska podjetja so nato navajala, da

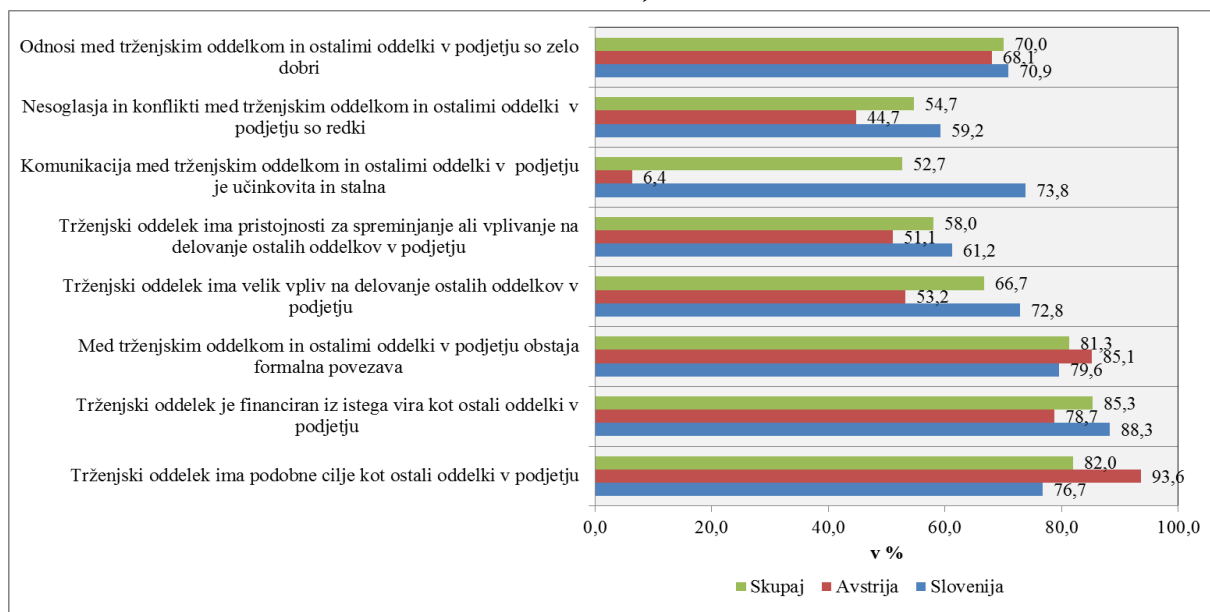
imajo trženjski oddelki podobne cilje kot ostali oddelki v podjetju (76,7 %), da je komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju učinkovita (73,8 %) ter da ima trženjski oddelek velik vpliv na delovanje ostalih oddelkov v podjetju (72,8 %).

Pri avstrijskih podjetjih so v vrhu glede na stopnjo strinjanja iste trditve kot pri slovenskih podjetjih, le vrstni red je nekoliko drugačen. Kar v 93,6 % anketiranih avstrijskih podjetjih imajo trženjski oddelki podobne cilje kot drugi oddelki v podjetju, med njimi obstaja tudi formalna povezava (85,1 %). Za 78,7 % anketiranih avstrijskih podjetij velja, da so financirani iz istega vira kot drugi oddelki v podjetju.

Avstrijska podjetja so imela pri strinjanju s trditvijo (ocena 4 ali 5), da je komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju učinkovita, najmanjši odstotek, in sicer (6,4 %), medtem ko je Slovenija na tem področju precej boljša, saj za kar 73,8 % podjetij velja, da je komunikacija učinkovita. Precej velike razlike se pojavijo tudi pri trditvi, da imajo trženjski oddelki velik vpliv na delovanje ostalih oddelkov v podjetju, saj je odstotek strinjanja za slovenska podjetja za kar 19,6 % večji kot pri avstrijskih. Imajo pa avstrijska podjetja višji odstotek pri trditvi, da ima trženjski oddelek podobne cilje kot drugi oddelki v podjetju. Tako za avstrijska kot tudi za slovenska podjetja velja, da so odnosi med trženjskim oddelkom in drugimi oddelki zelo dobri.

V grobem lahko rečemo, da so odstotki strinjanja s trditvami pri večini vprašanj nekoliko višji pri slovenskih kot avstrijskih podjetjih. Zanimivo pa je, da za slovenska podjetja velja, da so odnosi in komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki dobri, medtem ko pa v veliki večini cilji med oddelki niso podobni, prav tako v veliko anketiranih slovenskih podjetjih med oddelki ne obstaja formalna povezava. Pri avstrijskih podjetjih pa je situacija ravno obratna.

Slika 6: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o trditvah, ki se nanašajo na povezavo trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)

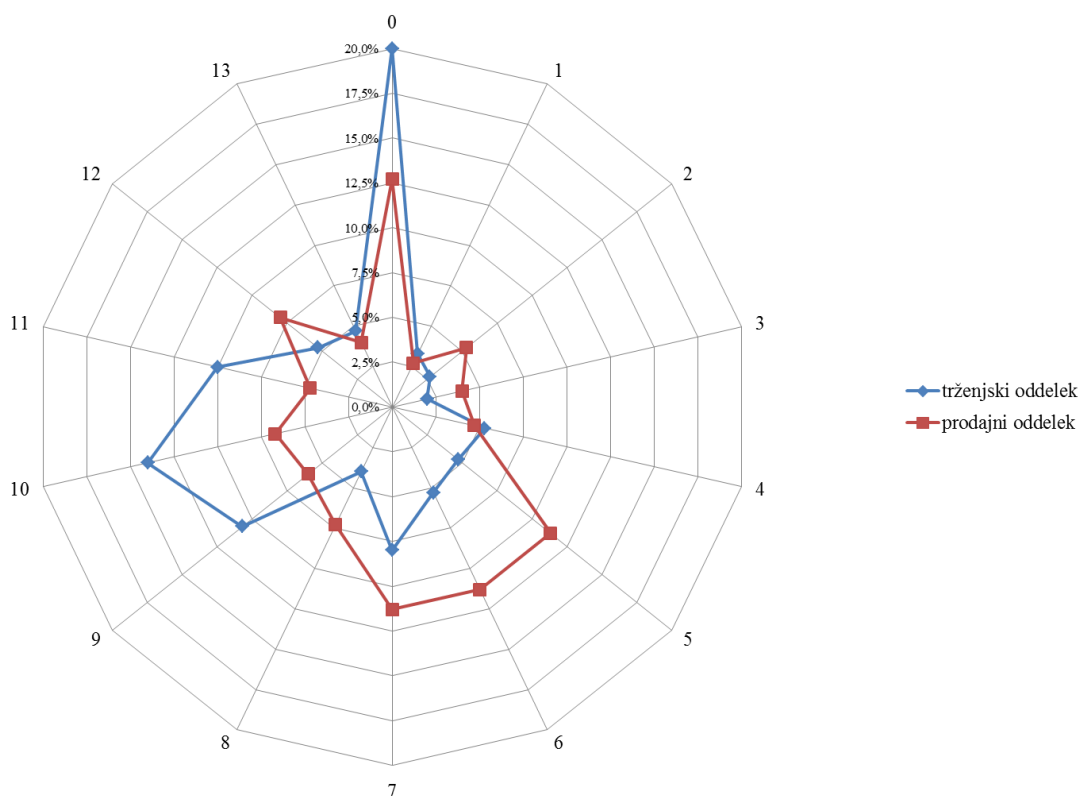


V sklopu vprašanj številka 2 sem hipotezo, da je v Sloveniji trženjski oddelk bolj povezan z drugimi funkcijskimi oddelki v podjetju kot v Avstriji, želela preveriti s t testom (Priloga 5, Tabela 3). Deskriptivna analiza (v okviru t-testa) je pokazala, da so slovenska podjetja v povprečju bolj (aritmetična sredina = 3,82, n = 103) povezana z drugimi funkcijskim oddelki v podjetju kot avstrijska (aritmetična sredina = 3,45, n = 47). Na podlagi rezultatov t-testa lahko sprejemem sklep, da so v Sloveniji trženjski oddelki v povprečju statistično značilno bolj povezani z drugimi funkcijskimi oddelki v podjetju kot v Avstriji.

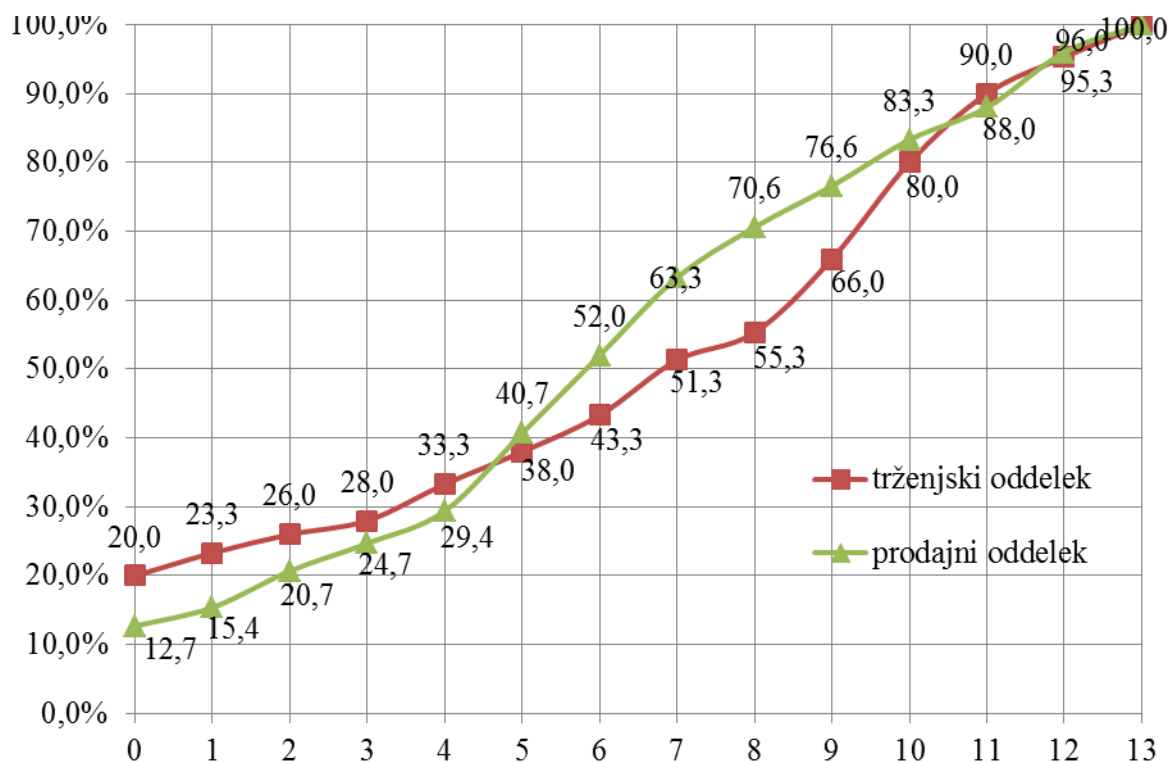
• Trženjske aktivnosti

Tretje vprašanje anketnega vprašalnika sodelujoče poziva, da izberejo oddelk v podjetju (trženjski, prodajni, drugi, generalni direktor, nihče), v katerem se posamezna trženjska aktivnost odvija. Ker gre za spremenljivke, ki zavzemajo več vrednosti (t. i. multiresponse spremenljivke), sem jih za potrebe analize kodirala v t. i. dihotomizirane (binarne) vrednosti (navedeni oddelk bodisi izvaja aktivnost bodisi je ne izvaja). Deskriptivna analiza je pokazala (Slika 7 in 8), da podjetja navedene trženjske aktivnosti (anketni vprašalnik, vprašanja od 3-1 do 3-13, Priloga 2) glede oddelčne organiziranosti izvajajo različno. Opaziti je namreč, da se navedene aktivnosti v večini izvajajo v oddelkih trženja in/ali prodaje, medtem ko se le v šestih podjetjih (od preučevanih 18) ne izvajajo niti v enem niti v drugem oddelku.

Slika 7: Primerjava števila podjetij, ki izvajajo posamezno število tržnih aktivnosti znotraj trženjskega ali prodajnega oddelka (n=144)



Slika 8: Primerjava kumulativnega števila podjetij, ki izvajajo posamezno število trženjskih aktivnosti znotraj trženjskega ali prodajnega oddelka (n=144)



V podjetjih tako prodajni kot trženjski oddelok v povprečju izvajata od 6 do 7 trženjskih aktivnosti (Priloga 2; vprašanja od 3-1 do 3-13), pri čemer je opaziti razliko na ravni vzorca: 50 % podjetij izvaja do 8 trženjskih aktivnosti v trženjskih oddelkih, v prodajnih oddelkih pa do 6,5 trženjskih aktivnosti (Priloga 5, Tabela 4). V povprečju je opaziti (Priloga 5, Tabela 5), da trženjski oddelki avstrijskih podjetij izvajajo več trženjskih aktivnosti (aritmetrična sredina = 7,29, n=45) kot trženjski oddelki slovenskih podjetij (aritmetrična sredina = 6,64, n=99). Nasprotna analogija velja pri izvajanju trženjskih aktivnosti v prodajnem oddelku, kjer velja, da prodajni oddelki slovenskih podjetij izvajajo več trženjskih aktivnosti (aritmetrična sredina = 6,85, n=99) kot v avstrijskih podjetjih (aritmetrična sredina = 5,82, n=45).

T-test je pokazal, da zgoraj omenjene razlike niso statistično značilne (Priloga 5, Tabela 5): Parametri t-testa za trženjski in prodajni oddelok kažejo, da so razlike med povprečnimi vrednostmi premajhne, da bi jih lahko preslikali na celotno populacijo slovenskih in avstrijskih podjetij. Hipoteze, ki pravi, da so v slovenskih podjetjih za trženjske aktivnosti v večji meri odgovorni prodajni oddelki, medtem ko so v avstrijskih podjetjih za te v večji meri odgovorni trženjski oddelki, ne morem potrditi.

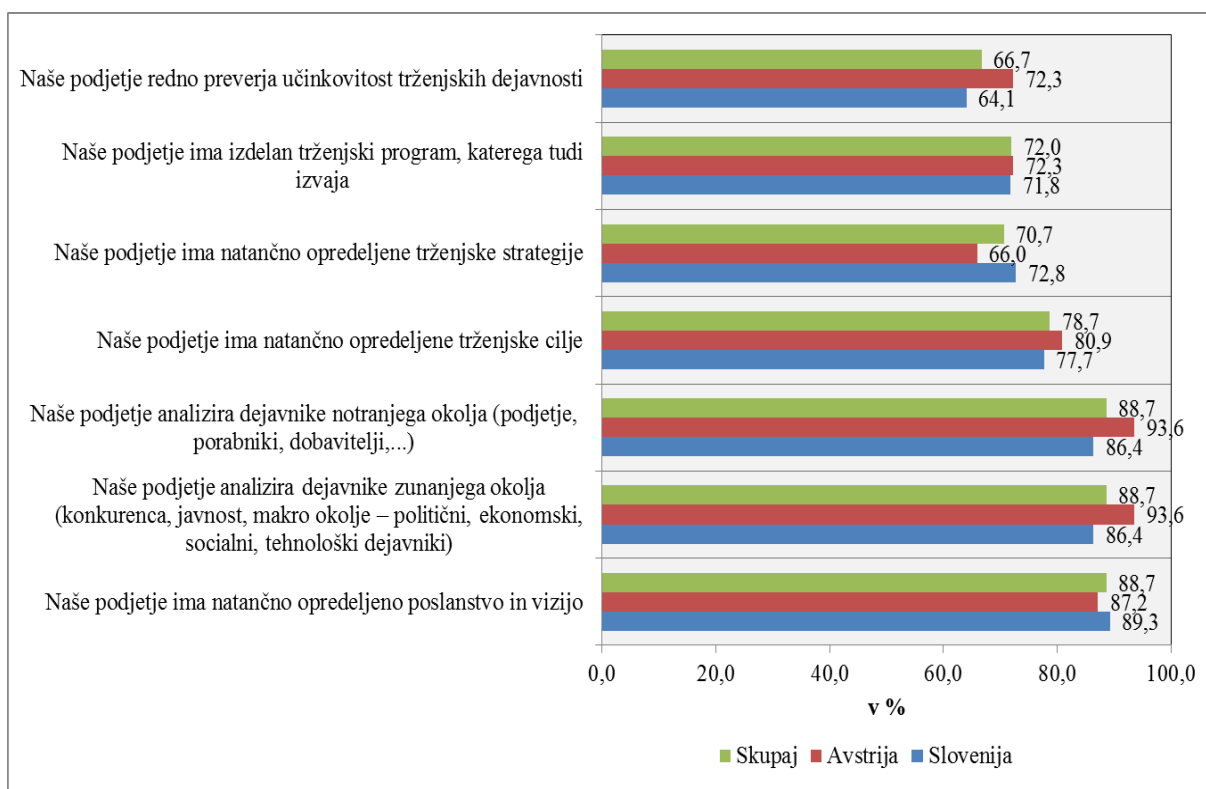
- **Faze, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja**

Anketiranci so svoje strinjanje s posamezno trditvijo četrtega vprašanja ocenjevali z ocenami od 1 (sploh ne velja) do 5 (zelo velja). Za 89,3 % slovenskih podjetij velja, da imajo natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo, da analizirajo dejavnike zunanega in notranjega okolja (86,4 %), itd. Na drugi strani pa za vsa avstrijska podjetja velja (ocena 4 ali 5), da analizirajo

dejavnike zunanjega in notranjega okolja (93,6 %), da imajo natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo (87,2 %), da imajo natančno opredeljene trženjske cilje (80,9 %) in izdelan trženjski program (72,3 %). Pri tem sklopu vprašanj ne najdemo večjih razlik med slovenskimi in avstrijskimi podjetji. V grobem lahko rečemo, da so odstotki strinjanja s trditvami avstrijskih podjetij pri večini vprašanj nekoliko višji kot pri slovenskih podjetjih.

Z zgornjim rezultatom je povezana raziskovalna hipoteza številka 4, ki pravi, da slovenska podjetja v primerjavi z avstrijskimi manj pozornosti namenjajo fazam strateškega načrtovanja trženja. Postavljeno hipotezo sem želela preveriti s t-testom (Priloga 5, Tabela 6). Na podlagi rezultatov t-testa ne morem sprejeti sklepa, da slovenska podjetja v primerjavi z avstrijskimi podjetji manj pozornosti namenjajo fazam strateškega načrtovanja trženja.

Slika 9: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o fazah, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)



• Delež od prodaje, namenjen za trženjsko komuniciranje

S petim vprašanjem sem ugotavljala, kolikšen delež iz prodaje so podjetja v letu 2011 skupno namenila za trženjsko komuniciranje na trgu. Rezultati kažejo, da je delež iz prodaje, namenjen trženjskemu komuniciranju, pri slovenskih podjetjih precej manjši kot pri avstrijskih, in sicer so anketirana slovenska podjetja za trženjsko komuniciranje v letu 2011 v povprečju namenila le 5,73 % iz prodaje, medtem ko avstrijska kar 17,81 % (Priloga 5, Tabela 7).

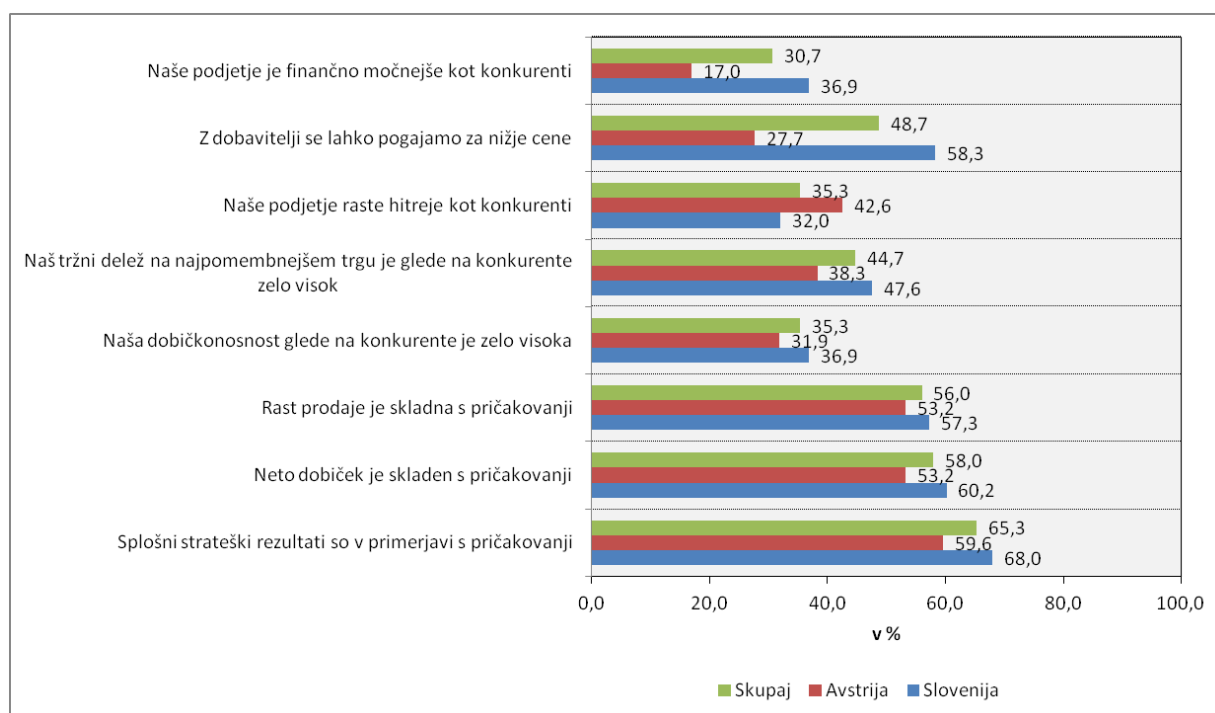
Peta raziskovalna hipoteza pravi, da slovenska podjetja za trženjsko komuniciranje namenijo manj proračuna kot avstrijska podjetja. Statistično značilnost te trditve sem preverjala s t-

testom (Priloga 5, Tabela 7). Na podlagi rezultatov testa lahko trdim, da obstajajo statistično značilne razlike med državama, torej lahko sprejemem sklep, da slovenska podjetja za trženjsko komuniciranje namenijo manjši delež proračuna kot avstrijska.

- **Trditve, ki se nanašajo na uspešnost poslovanja podjetja**

S šestim vprašanjem sem ugotavljala, katere trditve, ki se nanašajo na uspešnost poslovanja podjetja, za anketirana podjetja veljajo najbolj. Za anketirana podjetja obeh držav najbolj velja trditev, da so splošni strateški rezultati v primerjavi s pričakovanji. Zanimivo se mi je zdelo, da so odstotki strinjanja s trditvami pri skoraj vseh vprašanjih, vezanih na uspešnost poslovanja, pri slovenskih podjetjih višji kot pri avstrijskih. Glede na trenutno gospodarsko stanje obeh držav (Statistični urad za gospodarstvo, WIFO) bi namreč pričakovala, da bo situacija ravno obratna – v korist Avstrije. Največja razlika je pri trditvi, da se lahko podjetje z dobavitelji pogaja za nižje cene, in sicer je bil odstotek strinjanja pri anketiranih slovenskih podjetjih 58,3 %, pri anketiranih avstrijskih podjetjih pa le 27,7 %. Je pa glede na rezultate zanimivo, da je odstotek strinjanja pri trditvi, da podjetje raste hitreje kot konkurenti, višji pri avstrijskih podjetjih, medtem ko je pri trditvi, da je podjetje finančno močnejše kot konkurenti, ta odstotek višji pri slovenskih podjetjih.

Slika 10: Delež anketiranih podjetij, ki so na vprašanja o uspešnosti poslovanja podjetja, odgovorili z velja oziroma zelo velja (ocena 4 ali 5)



Zadnjo hipotezo preverjam z linearno multiplo regresijo na skupni ravni (torej za avstrijska in slovenska podjetja skupaj), v nadaljevanju pa še za vsako državo posebej. Kot odvisno

spremenljivko uporabim letne prihodke (preračunano izražene v milijon EUR), kot neodvisne spremenljivke pa faktorske uteži, ki sem jih izračunala v okviru prve hipoteze.

V analizo sem v samem začetku vključila vse tri indikatorje (prodajna, trženjska in nestrateska naravnost), pri tem pa izvedla proceduro stepwise. Iz deskriptivne analize odvisne spremenljivke (Tabela 10) izhaja, da le-ta dosega različne vrednosti na intervalu od 0 do 370 (mio EUR), v povprečju 21,34 mio EUR, oziroma znotraj 95 % intervala zaupanja med 14,35 ter 28,32 mio EUR. Povprečje slovenskih podjetij je nekoliko večje od navedenega skupnega povprečja in znaša 21,35 mio EUR oziroma med 11,84 ter 30,85 mio EUR, medtem ko je pri avstrijskih podjetjih nekoliko nižje: povprečni letni prihodek avstrijskih podjetij znaša 21,31 mio EUR oziroma med 12,85 in 29,77 mio EUR.

Tabela 10: Deskriptivna statistika odvisne spremenljivke (letni prihodek v mio EUR)

	artimetična sredina	95% interval zaupanja		standardna deviacija	mediana	min	max
		spodnja	zgornja				
skupaj	21,335	14,349	28,321	43,299	6,157	0	370
Slovenija	21,347	11,843	30,851	48,628	7,000	0	370
Avstrija	21,308	12,852	29,765	28,801	3,000	0	90

Skupni model

Za skupni model (slovenska in avstrijska podjetja) velja, da le-ta pojasnjuje le 3,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke pri standardni napaki ocene +/- 42,608 mio EUR. To pomeni relativno nizko zanesljivost modela, saj v okviru le-tega prepuščamo naključnim (oziroma v model ne vštetim) spremenljivkam kar precejšnjo vlogo (96,8 % variabilnosti je nepojasnjene).

Tabela 11: Opisne statistike skupnega modela

Model	R	R ²	Prirejani R ²	c
1	0,195	0,038	0,032	42,60827

Analiza variance (ANOVA) modela, ki je razmerje med povprečno vsoto kvadratov regresijskih vrednosti (pojasnjena varianca) in rezidualov (nepojasnjena varianca), kaže na pravilnost predpostavke, da so neodvisne spremenljivke v linearni soodvisnosti z odvisno; v preučevanem primeru lahko govorimo o linearnosti ($F=5,873$, $p<0,05$).

Tabela 12: ANOVA skupnega modela

Model	statistika	vsota kvadratov	Df	povpr. kvadrat	F	Sig.
1	regresija	10661,92	1	10661,92	5,873	0,017
	reziduali	268688,7	148	1815,464		
	skupaj	279350,6	149			

Na podlagi stepwise metode oblikovanja skupnega multivariatnega linearnega regresijskega modela se izločita dve spremenljivki: trženjska naravnost in nestrateska naravnost (Priloga 5, Tabela 8), ki glede na rezultate analize nimata statistično značilnega vpliva ($p > 0,05$) na prihodke slovenskih in avstrijskih podjetij.

Tabela 13: Parametri regresijskega (skupnega) modela

Model	PARAMETER	Nestandardizirani koeficienti		Stand. koeficient	t	Sig.
		B	SN	Beta		
1	konstanta	21,335	3,479		6,133	0,000
	PRODAJNA	8,459	3,491	0,195	2,423	0,017

Statistično značilen vpliv na letne prihodke preučevanih slovenskih in avstrijskih podjetij (izražene v mio EUR) pa ima prodajna naravnost (Tabela 13). Če se prodajna naravnost poveča za 1, se bodo letni prihodki povečali za 0,195 %.

Slovenija

Model vpliva trženjske, prodajne in nestrateske naravnosti na prihodke slovenskih podjetij je le neznatno bolj zanesljiv kot skupni model. Delež pojasnjene variance znaša »le« 3,9 %, kar pomeni, da je 96,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke z modelom nepojasnjene (Tabela 14).

Tabela 14: Opisne statistike modela: Slovenija

Model	R	R ²	Prirejani R ²	Standardna napaka ocene
1	0,219	0,048	0,039	47,67928

Kot kaže analiza variance modela (Tabela 15), lahko tudi v tem primeru govorimo o linearnem vplivu neodvisnih spremenljivk na odvisne ($F=5,098$, $p < 0,05$).

Tabela 15: ANOVA modela: Slovenija

Model	statistika	vsota kvadratov	df	povpr. kvadrat	F	Sig.
1	regresija	11590,22	1	11590,222	5,098	0,026
	reziduali	229604,65	101	2273,313		
	skupaj	241194,87	102			

Podobno kot v skupnem modelu velja tudi pri analizi modela znotraj slovenskih podjetij, da se zaradi statistično neznačilnega vpliva trženjske in nestrateske naravnosti na prihodke podjetja, ta dva indikatorja izločita iz regresijskega modela (Priloga 5, Tabela 9).

Tabela 16: Parametri regresijskega modela: Slovenija

Model	PARAMETER	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	Sig.
		B	SN	Beta		
1	konstanta	20,288	4,721		4,297	0,000
	PRODAJNA	10,223	4,528	0,219	2,258	0,026

Tudi med slovenskimi podjetji velja, da prodajna naravnost statistično značilno vpliva na prihodke podjetja: če se prodajna naravnost poveča za 1, se za 0,219% povečajo tudi prihodki podjetja.

Avstrija

Model vpliva preučevanih neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko je v primeru preučevanja avstrijskih podjetij nekoliko bolj zanesljiv, saj pojasnjuje kar 28,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke pri standardni napaki ocene 24,39 mio EUR.

Tabela 17: Opisne statistike modela: Avstrija

Model	R	R ²	Prirejeni R ²	Standardna napaka ocene
2	0,560	0,314	0,283	24,390

Analiza variance (Tabela 18) je pokazala, da gre za statistično značilen linearen model ($F=10,072$, $p<0,05$).

Tabela 18: ANOVA modela: Avstrija

Model	statistika	vsota kvadratov	df	povpr. kvadrat	F	Sig.
2	regresija	11982,243	2	5991,121	10,072	0,000
	reziduali	26173,475	44	594,852		
	skupaj	38155,718	46			

Če v skupnem modelu in pri modelu, ki se nanaša na slovenska podjetja, iz slednjega izstopata nestrateska in trženjska komponenta, se ta dva indikatorja vključita v model vpliva na letne prihodke avstrijskih podjetij, medtem ko prodajna naravnost na prihodke avstrijskih podjetij nima statistično značilnega vpliva (Priloga 5, Tabela 10).

Tabela 19: Parametri regresijskega modela: Avstrija

Model	PARAMETER	Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	Sig.
		B	SN	Beta		
2	konstanta	18,744	3,736		5,017	0,000
	NESTRATEŠKA	-14,118	3,934	-0,448	-3,588	0,001
	TRŽENJSKA	8,547	3,217	0,332	2,657	0,011

V primeru, da se nestrateska naravnost poveča za 1, le-ta (parcialno) zmanjša prihodke podjetja za 0,448 %. V primeru, da se poveča trženjska naravnost za 1, se prihodki podjetja povečajo za 0,332 %.

Na podlagi ugotovljenega lahko potrdim zadnjo hipotezo, da je v avstrijskih podjetjih vloga trženja v primerjavi s slovenskimi podjetji večja, zaradi česar so avstrijska podjetja pri poslovanju bolj uspešna.

5.3 Pomembnejše razlike po posameznih spremenljivkah vloge trženja v podjetjih med Slovenijo in Avstrijo

Če rezultate pogledamo še po posameznih spremenljivkah znotraj sklopov vprašanj, opazimo nekatere statistično značilne razlike. Dodatno sem te spremenljivke analizirala s t-testom (Priloga 6), katerega rezultate prikazujem v Tabeli 20.

Tabela 20: Pomembnejše razlike med državama po posameznih spremenljivkah znotraj sklopov vprašanj vloge trženja v podjetjih

Trditev	Srednja vrednost na 5-stopenjski lestvici		Razlika srednjih vrednostih
	Slovenija	Avstrija	
Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu	3,98	3,11	0,874***
Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov	3,91	3,28	0,874**
Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s potrošniki	4,04	4,34	- 0,302*
Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička	3,80	3,06	0,737****
Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev	4,68	4,34	0,339**

se nadaljuje

nadaljevanje

Trditve	Srednja vrednost na 5-stopenjski lestvici		Razlika srednjih vrednostih
	Slovenija	Avstrija	
Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih	3,93	3,55	0,379**
Trženjski oddelek je financiran iz istega vira kot ostali oddelki v podjetju	4,17	3,87	0,293**
Trženjski oddelek ima velik vpliv na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	3,87	3,30	0,576***
Trženjski oddelek ima pristojnosti za spreminjanje ali vplivanje na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	3,61	3,32	0,293*
Komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju je učinkovita in stalna	3,83	2,13	1,698***
Z dobavitelji se lahko pogajamo za nižje cene	3,59	2,97	0,635***

* statistično značilne razlike med srednjo vrednostjo pri $p < 0,1$

** statistično značilne razlike med srednjo vrednostjo pri $p < 0,05$

*** $\alpha = 0,000$

Kot vidimo, avstrijska podjetja statistično značilno bolj zasledujejo dolgoročne cilje – sodelovanje s porabniki, medtem ko so pri vseh ostalih zgoraj navedenih trditvah slovenska podjetja statistično značilno boljša. Zanimivo je, da slovenska podjetja statistično bolj zasledujejo kratkoročne cilje, medtem ko statistično značilno bolj vršijo aktivnosti, ki so značilne za trženjsko naravnana podjetja (analizira in ugotavlja potrebe porabnikov na trgu, meri zadovoljstvo porabnikov, oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in porabnikih), katerih cilj pa je bolj doseganje dolgoročnih ciljev.

SKLEP

Čista trženjska ali prodajna naravnost v praksi ne obstajata, saj sta pomešani z drugimi poslovnimi usmeritvami v podjetju. Govorimo lahko le o prevladujoči naravnosti znotraj posameznega podjetja. Glede na izvedene raziskave ne morem trditi, da sem jih v posameznem podjetju lahko vedno zaznala na enem ali drugem ekstremu. Resnica je najpogostejše nekje vmes. Trženjska naravnost podjetja je povezana s strukturnimi in z nestrukturnimi dimenzijami podjetja. Pomembne so predvsem centralizacija, ki negativno vpliva na pridobivanje trženjskega znanja v podjetju, formalizacija ter operativna organizacijska struktura oddelkov.

Vloga in pomen trženja v zadnjih letih pridobivata na pomenu. Kot je poudaril predsednik programskega sveta 16. slovenske marketinške konference (SMK) in prvi mož Mercatorja Anton Balažič »Trženje ustvarja dodano vrednost, ki je merljiva« (Tratnik, 2011). Podjetja si prizadevajo, da bi spremenila usmerjenost in več pozornosti namenila spremembam na področju trženja. Ugotovila so namreč, da je potrebno prilagoditi in preoblikovati svoje aktivnosti, da bi izboljšali odnose do porabnikov ter zadovoljevanje njihovih potreb in želja, saj je ustvarjanje in negovanje pravih odnosov s kupci ključnega pomena za uspešnost in konkurenčnost podjetja. Zaradi sodobnega načina življenja in posledično spremenjenega načina poslovanja podjetij bi podjetjem svetovala, da svojo trženjsko naravnost nadgradijo tudi z družbeno odgovornostjo, saj bodo s tem pripomogli k povečanju posameznikove in družbene blaginje.

Dobra podjetja izpolnjujejo potrebe, odlična pa ustvarjajo trge, kar pa je vsekakor naloga trženja v sodelovanju z drugimi funkcijami v podjetju. S spreminjajočo in naraščajočo vlogo trženja v podjetju ter s poudarkom na strateškem trženju postaja vloga trženjskih strategij znotraj poslovnih strategij vedno pomembnejša. Vzpostavitev povezave med trženjem in poslovno uspešnostjo je le del izziva. Potrebno je namreč prepričati vse druge oddelke in glavne odločevalce v podjetju o vseh koristih in prednostih, ki jih daje povezanost in sodelovanje trženjskega oddelka z ostalimi funkcijskimi področji v podjetju. V središču trženjskega in poslovnega razmišljanja je porabnik oziroma ciljna skupina, kateri podjetje prilagaja druge dejavnosti, in ravno zaradi tega postajajo ločnice med trženjem in ostalimi funkcijami v podjetju tanjše in manj izrazite.

Predvidevam, da se bo zaradi nenehnih sprememb trženje v prihodnjem desetletju soočalo s številnimi izzivi. Komunikacija je postala čedalje bolj razdrobljena ter pod kontrolo občinstva, in ne več pod kontrolo znamke. Hitro razvijajoča se tehnologija ustvarja nove možnosti in zaplete, zato podjetja čedalje težje izstopajo v trženju. Uspešne organizacije v hitro spreminjajočem se svetu so prav gotovo tiste, ki so sprejele trženjsko orientacijo. Osvojitev postopkov trženjskega načrtovanja za podjetje pomeni osvajanje trženja v vsej njegovi širini in ne zgolj v trženjskemu komuniciranju. Proces trženjskega načrtovanja daje vsakemu podjetju odgovore na vprašanja, kaj bo lahko ponudilo jutri in kako bo zadovoljilo svoje uporabnike čez deset let. Analiza zunanjega okolja, v katerem deluje, in analiza njegovih notranjih virov sta tista temelja, na katerih mora vsako podjetje oblikovati poslanstvo ter dolgoročne in kratkoročne cilje.

Priložnosti in nevarnosti na trgu se spreminjajo, kar je posledica spreminjanja tehnologije, ekonomskega, političnega in pravnega okolja, konkurence, družbe, življenjskega sloga ljudi. Managerji in tržniki morajo te spremembe stalno spremljati in nadzorovati. Kot zagovarjata Duddy in Revzan (1947), bi morali biti trženjski managerji občutljivi na spremembe okolja in tudi na gospodarske in družbene spremembe.

Tehnološke novosti prinašajo nove trženjske in prodajne poti, česar se morajo podjetja začeti zavedati. Prihodnost uspešnega trženja vidim v bolj osebnem pristopu. Podjetja morajo začeti

razmišljati o izdelku in trženju hkrati. Zаметki takšnega razmišljanja se že kažejo v avtomobilski industriji, turizmu in tudi bančništvu. Po napovedih podjetij Ericsson in Intel bo do leta 2020 več kot 50 bilijonov naprav povezanih z internetom. Glavnina trženja se bo preselila na internet. Z gotovostjo lahko rečem, da bo na pomenu čedalje bolj pridobivalo izkustveno trženje (vpletenost porabnikov pri ustvarjanju proizvodov, oblikovanju mnenj, itd.), zato podjetjem svetujem, da se začnejo trženjsko usmerjati tja.

Z razvojem spleta doživlja trženje velike spremembe, čeprav osnovni principi ostajajo enaki. Včasih so porabnike segmentirali po osnovnih demografskih kriterijih (starost, spol, prihodek, itd.), danes pa porabnike segmentirajo glede na njihove interese. Po mojem mnenju so pristopi slovenskih podjetij še precej konzervativni. Še vedno večino oglaševalskega denarja vlagajo v klasične načine oglaševanja. Razlog za to vidim v uveljavljenosti teh medijev in prepričanju, da so le ti v primerjavi z novimi mediji zanesljivejši. Vendar pa bi se podjetja morala zavedati, da so klasični mediji velikokrat precenjeni, saj svoje stroške težko upravičijo (ne omogočajo dvosmerne komunikacije, rezultati učinkovitosti oglaševanja so relativno težko merljivi). Dejstvo je, da klasično oglaševanje kljub napredni tehnologiji ne bo izumrlo, se pa bo razmerje med vložki v klasične in nove medije sčasoma preoblikovalo. Najbolj uspešna podjetja bodo tista, ki bodo znala vse obstoječe medije izkoristiti tako, da bodo podjetjem prinašali najboljše možne rezultate.

Natančno vsoto, ki jo podjetja namenjajo za oglaševanje, je težko natančno določiti, razna poročila pa kažejo, da se znesek, namenjen oglaševanju, iz leta v leto povečuje. V splošnem največ oglašujejo podjetja iz kozmetičnih, avtomobilskih ter telekomunikacijskih panog. Eden izmed vodilnih svetovnih oglaševalcev je podjetje Procter & Gamble. Kljub temu, da na eni strani proračuni namenjeni oglaševanju naraščajo, pa se na drugi strani podjetja srečujejo z omejenimi sredstvi za oglaševanje, zato mora podjetje oglaševanje in njegov proces skrbno načrtovati in ga ustrezno prilagoditi ciljni skupini in razmeram na trgu. Na tem mestu naj se naslonim tudi na rezultate raziskave, ki so pokazali, da slovenska podjetja za trženjsko komuniciranje namenijo manjši delež proračuna kot avstrijska. Glede na trenutne gospodarske razmere v obeh državah so rezultati raziskave pričakovani. Sama menim, da bi morala slovenska podjetja na tej točki dobro premisliti, za koliko bodo še oklestila proračun za trženjsko komuniciranje, saj trženje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Z empirično raziskavo v magistrskem delu sem proučevala vlogo trženja v podjetjih ter poskušala najti razlike v stališčih in aktivnostih med slovenskimi in avstrijskimi podjetji. Na podlagi izvedene raziskave sem ugotovila, da si tako avstrijska kot slovenska anketirana podjetja zelo prizadevajo za čim boljšo kakovost izdelkov/storitev. Zelo dosledni so tudi na področju spremljanja konkurence, njihovih produktov, cen, tržnih poti in promocije, kar je del procesa strateškega načrtovanja trženja. V prid trženju govori tudi podatek, da so podjetja iz obeh držav zelo naklonjena spremembam in so jim te dobrodošle. To pomeni, da je pri sprejemanju novosti v trženju v podjetjih še dovolj maneverskega prostora, kar vodi k večanju vloge trženja v podjetjih ter posledično k njihovem uspešnejšemu poslovanju.

Eden izmed ključnih razlogov uspešnega poslovanja podjetja je tudi povezanost funkcijskih področij v podjetju, ki morajo delovati skladno in strmeti k skupnemu cilju podjetja. Raziskava je pokazala, da so trženjski oddelki dobro povezani z drugimi oddelki v podjetju in da imajo enake cilje. Pohvalno za slovenska podjetja je, da so trženjski oddelki v povprečju statistično značilno bolj povezani z drugimi funkcijskimi oddelki kot v Avstriji. Bi pa v povezavi s tem izpostavila pomankljivost, da je komunikacija med oddelki slaba, kar lahko privede do nepotrebnih konfliktov. Višjemu managementu na tej točki predlagam, da čim prej oblikuje učinkovito komunikacijo med oddelki, vse zaposlene seznani s trženjskimi informacijami in jih spodbudi k skupnemu trženjskemu načrtovanju. Tako bo povezanost med oddelki učinkovitejša, odnosi ter vzdušje med zaposlenimi pa boljše.

Vezano na rezultate raziskave sem ugotovila, da imajo slovenska in avstrijska podjetja dobro opredeljeno poslanstvo in vizijo ter da največ časa in pozornosti posvečajo analiziranju notranjih in zunanjih dejavnikov okolja, medtem ko manj pozornosti posvečajo opredelitvi trženjskih ciljev, strategij in programov. Sklenem lahko, da podjetja dobro izpolnjujejo začetne faze strateškega trženjskega načrtovanja, medtem ko nadaljnjih faz ne izpolnjujejo tako dosledno.

Rezultati raziskave na določenih področjih kažejo različna mnenja, a večjih razlik ni. Na podlagi rezultatov lahko rečem celo, da je izražena vloga trženja v slovenskih podjetjih nekoliko boljša kot v avstrijskih. Raziskava je potrdila tudi predhodne raziskave (Kumar 2011, Slater in Narver 1994), da so podjetja, v katerih je vloga trženja večja, pri poslovanju bolj uspešna. V mojem primeru se je potrdila hipoteza, da je v avstrijskih podjetjih vloga trženja v primerjavi s slovenskimi podjetji večja, zato so avstrijska podjetja pri poslovanju bolj uspešna.

Kriza je pravi čas, da tržniki analizirajo nove, spremenjene procese odločanja pri porabnikih, saj so le ti sedaj veliko bolj nestrpni, nezaupljivi, zmedeni in prizadeti. Tržniki morajo biti zato še posebno pozorni pri izbiri pristopov, saj lahko z napačnimi načini situacijo samo še poslabšajo. Zavedati se morajo, da do porabnikov ne morejo pristopiti tako, kot so pred krizo, ko sta prekomerno nakupovanje in kreditno sposobno prebivalstvo spodbujala gospodarstvo in hkrati omogočala materialno blaginjo. Skratka, tržniki morajo ponovno ugotoviti, katere vrednote in želje porabnikov so sedaj na prvem mestu, temu primerno pa oblikovati trženjski splet. Še vedno pa se velja držati temeljnega načela trženja: bodi drugačen in boljši.

LITERATURA IN VIRI

1. AMA Committee on Definitions. (1960). *Marketing definitions: A glossary of marketing terms*. Chicago: AMA.
2. AMA (2007, oktober). *Definition of Marketing*. Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
3. Amit R., Domowitz, I., & Fershtman, C. (1988). Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitive analysis. *Strategic Management Journal*, 9, 431–442.
4. Anderson, P. F. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46 (2), 15–26.
5. Appiah - Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385 – 394.
6. Armstrong, G., & Kotler, P. (2011). *Marketing: An Introduction*. New York: Prentice Hall.
7. Auh, S., & Merlo, O. (2011). The power of marketing within the firm: Its contribution to business performace and the effectof power asymmetry. *Industrial Marketing Management*. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111001490>
8. *Austria's Top Advertisers and Agencies*. Najdeno 6. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.adbrands.net/at/index.html>
9. Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance - Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 26 (5), 385-402.
10. Baker, M. J. (1991). *Research for marketing*. Houndmills: Macmillan Education Ltd.
11. Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58.
12. Belch, G., & Belch, M.A. (2001). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. Boston: McGraw – Hill.
13. Bloodgood, J. M., & Bauerschmidt, A. (2002). Competitive analysis: Do managers accurately compare their firms to competitors? *Journal of Managerial Issues*, 14, 418–434.
14. Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
15. Chung, H. F. L. (2005). An investigation of crossmarket standardisation strategies: Experiences in the European Union. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1345-1371.
16. Cohen, W. A. (1995). *The Marketing Plan*. New York: John Wiley & Sons.
17. Comstock, B., Gulatii, R., & Liguori, S. (2010). Unleashing The Power of Marketing. *Harvard Business Review*, 88(10), 90 – 98.

18. Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2011). Toward a theoretical toolbox for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100.
19. Cravens, D. W. (1991). *Strategic marketing* (3th ed.). Chicago: Irwin.
20. Cravens, D. W., & Piercy N. F. (2006). *Strategic marketing*. Boston: McGraw-Hill/Irwin Series in Marketing.
21. Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Martinez, J., & Ramirez, E. (2011). Sustainability-oriented marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158–174.
22. Cutlip, M. S., Center H. A. & Broom, M. G. (1999). *Effective public relations*. London: Pearson Prentice Hall.
23. Day, G. S. (1992). Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), 323–329.
24. Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing Theory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
25. Deshpandé, R., & Farley, J.U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market - Focused Management*, 2 (9), 213 – 232.
26. Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Marketing Research Activity and Company Performance: Evidence from Manufacturing Industry. *European Journal of Marketing*, 27(5), 54 – 72.
27. Dibb, S., Farhangmehr, M., & Simkin, L. (2001). The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(6/7), 409 – 417.
28. Drucker, P. (1993). *Managing the Non-Profit Organisation: Practise and Principles*. Oxford: Buttervorth-Heinemann.
29. Društvo za marketing Slovenije. (b.l.). Najdeno 17. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.ssdms.si/raziskovalni-center/raziskava-o-marketinskih-oddelkih-v-sloveniji/>
30. Društvo za marketing Slovenije. (b.l.). Trženjski monitor DMS pomlad 2012. Najdeno 24. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/rezultati-trzenjskega-monitorja-dms-pomlad-2012/>
31. Duddy, E., & Revzan, D. (1947). *Marketing: An Institutional Approach*. Boston MA: McGraw-Hill Book Company.
32. Eldridge, C. E. (1970). *Marketing for profit*. London: The Macmillan Company.
33. Engelen, A. (2011). Which department should have more influence on organization-level decisions? A strategy-dependent analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 9(3), 229 – 254.
34. Engelen, A., & Brettel, M. (2011). A Cross – Cultural Perspective of Marketing Departments' Influence Tactics. *Journal of International Marketing* 19(2), 73 – 94.

35. Fisher, R. J., Maltz, E., & Jaworski, B. J. (1997). Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing*, 61(7), 54-70.
36. Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8), 59 – 74.
37. Getzner, M., & Grabner – Krauter, S. (2004). Consumer preferences and marketing strategies for »green shares«: Specifics of the Austrian market. *International Journal of Bank Marketing*, 22(4), 260 – 278.
38. Golden, P. A., Doney, P. M., Johnson, D. M., & Smith, J. R. (1995). The dynamics of a marketing orientation in transition economies: A study of Russian firms. *Journal of International Marketing*, 3(2), 29-49.
39. Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496.
40. Gronroos, C. (1989). Defining marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
41. Gruban, B. (2010). Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti. Nova merila za nove čase. Najdeno 17. avgusta 2012 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc
42. Habjanič, D., & Ušaj, T. (2009). *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
43. Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
44. Hult, G. (2011). Market-focused sustainability: Market orientation plus!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 1.
45. *Internet access and use in 2010*. (2010, 14. december). Najdeno 6. aprila 2012 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-14122010-BP/EN/4-14122010-BP-EN.PDF
46. Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents And Consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53 – 70.
47. Jurše, M. (1996). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
48. Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia, retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58 – 70.
49. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
50. Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning and control*. New Jersey: Prentice Hall.
51. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
52. Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
53. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (11th ed.). Ljubljana: GV Založba.

54. Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review* 84(7), 68-78.
55. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. Harlow: Pearson Education Limited.
56. Krupka, Z., & Ozretić Došen, Đ. (2009). International Marketing Strategies of Croatian Groups of Companies. *Akademija MM* (13), 11-22.
57. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
58. Lamb, R. (1984). *Competitive strategic management*. NJ: Prentice Hall.
59. Le Meunier - FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7), 939-955.
60. Makovec, B. M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
61. Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
62. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
63. Mercer, D. (1992). *Marketing*. Oxford: Blackwell Publishers.
64. Nancarrow, C., Wrught, L. T., & Page, J. (1997). A Study in International Marketing: The Development of a Consumer Database Marketing Capability. *Journal of Marketing Management* (13), 625 – 636.
65. Narver, C. J., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
66. Nath, P., & Mahajan, V. (2011). Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 75(1), 60-77.
67. Nemec, A. (2000). Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija*, 497 – 506.
68. Nortier, F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition!. *Journal of Management Development*, 14(4), 32-46.
69. *Oglaševalski proračuni se bodo še zmanjševali*. (2012, 3. april). Najdeno 6. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/mm/novice/oglasevalski-proracuni-se-bodo-se-zmanjsevali/>
70. Olson, E. M., Cravens, D. W., & Slater, S. F. (2001). Competitiveness and sales management: A Marriage of Strategies. *Business Horizons*, 44(3), 25-30.
71. Pelham, A. (1997). Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (5), 276–96.
72. Peloza, J., & Shang, J. (2011). How corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135.
73. Permut, S. E. (1997). The European View of Marketing Research. *International Executive*, 20(2), 16-17.

74. Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, J.E. (2008). *Marketing: A marketing strategic planning approach*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
75. Petrov, S. (2009a, 21. januar). Precej skromni proračuni za neposredno trženje. Najdeno 24. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=235535>
76. Petrov, S. (2009b, 11. februar). Kriza je priložnost le za nekatere. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/237652>
77. Piercy, N. (1986). The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department. A Study of Medium – Sized Companies in the UK. *Journal of Marketing management* 1(3), 265 – 289.
78. Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40, 203–227.
79. Potočnik, V. (1991). *Osnove ekonomike in trženja podjetja*. Ljubljana: Naravoslovno tehniška fakulteta, oddelek za tekstilstvo.
80. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
81. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
82. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Quelch, J. (2008). How to market in a Recession. *Harvard Business Review*. Najdeno 18. aprila 2012 na spletnem naslovu http://blogs.hbr.org/quelch/2008/09/how_to_market_in_a_recession.html
84. Ralph, A. O. (2006). The three key linkages: improving the connections between marketing and sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 395 – 398.
85. Rao, R. V., & Steckel, H. J. (1998). *Analysis for Strategic Marketing*. New York : Addison Wesley.
86. Rojšek, I. (1999). *Gradivo za predmet Informacije za strateško poslovanje trženja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999.
87. Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
88. Rozman, R. (1993). *Organizacija proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Ruekert, R. W., & Walker, O. C. Jr. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, (51)1, 1-19.
90. Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises: The influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization* (doctoral dissertation). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Sheth Jagdish, N., & Ram, S. (1987). *Bringing Innovation to Market*. New York: John Wiley & Sons.
92. Simonič, J. (2012, 17. april). Avstrijsko gospodarstvo skozi krizo brez hujših prask. *Finance*, str. 24 – 25.

93. Simpson, M. , & Taylor, N. (2002). The Role And Relevance Of Marketing In Smes: Towards A New Model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 370 – 382.
94. Slater, S. F., & Narver J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate a Market Orientation – Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 58 (1), 46–55.
95. Smith, P. (1993). *Marketing Communications: An Integrated Approach*. London: Kogan Page.
96. Smith, K. G., Ferrier, W., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions v M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* str. 315–361. London: Blackwell.
97. Snoj, B. & Gabrijan, V. (1998). Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?. *Akademija MM*, 2(2), 9 – 14.
98. Snoj, B., Gabrijan, V., & Mumel, D. (1998). Analiza tržne naravnosti v Sloveniji. *Akademija MM*, 2(3), 49 – 55.
99. Song, X. M. & Swink, M. (2002). Marketing-manufacturing joint involvement across stages of new product development: Effects on the success of radical vs. incremental innovations. *Academy of Management Proceedings*, 4(4),1-36.
100. Thompson, A. A., & Strickland, J. A. (1999). *Strategic Managament: Concepts and cases*. Boston, MA: Irwin McGraw – Hill.
101. Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group and Organisations Studies*, 13(3), 274-289.
102. Tratnik, K. (2011, 30. marec). Funkciji trženja in razvoja se morata razvijati vzporedno. *Finance*. Najdeno 12. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=307563>
103. Trošt, R. (2002). Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM*, 2(9), 17 - 27.
104. Tsai, W., Su, K.H., & Chen, M.J. (2011). Seeing through the eyes of a rival: competitor acumen based on rival - centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54(4), 761 - 778.
105. Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2011a). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14 – 37.
106. Verhoef, P. C., Leeflang, P. S. H., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P., & Saunders J. (2011b). A Cross – National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm : Toward Initial Empirical Generalizations. *Journal of International Marketing*, 19(3), 59 – 86.
107. Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The Capabilities And Performance Advantages Of Market – Driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12, 1171 – 1202.
108. Walker, O. C. Jr., Harper, B. W. Jr., & Laréché J. C. (1999). *Marketing Strategy, planning and implementation*. New York: Mc – Graw Hill.

109. Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
110. Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
111. Wind, Y. (1981). Marketing and the other business functions. *Research in Marketing*, 5, 237-264.
112. Wind, Y., Grashof, J., & Goldhar, J. (1978). Market Based Guidelines for the Design of Industrial Products. *The Journal of Marketing*, 42.
113. Workman, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62, 21 – 41.
114. Zupančič, M. (1998). Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM*, 2(3), 55 – 67.
115. Žabkar, V., & Zbačnik, B. (2009). *Vloga trženja in trženjskega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Delež gospodinjstev z dostopom do interneta in širokopasovno povezavo	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za slovenska podjetja	1
Priloga 3: Anketni vprašalnik za avstrijska podjetja	5
Priloga 4: Kontingenčne tabele	10
Priloga 5: Statistični preizkusi	11
Priloga 6: T testi za posamezne spremenljivke	16

Priloga 1: Delež gospodinjstev z dostopom do interneta in širokopasovno povezavo

Tabela 1: Delež gospodinjstev z dostopom do interneta in širokopasovno povezavo

	Dostop do interneta		Širokopasovna povezava	
	2006	2010	2006	2010
EU 27	49	70	30	61
Nizozemska	80	91	66	ni podatka
Luksemburg	70	90	44	70
Švedska	77	88	51	83
Danska	79	86	63	80
Nemčija	67	82	34	75
Slovenija	54	68	34	62
Italija	40	59	16	49
Hrvaška	ni podatka	56	ni podatka	49
Romunija	14	42	5	23
Bolgarija	17	33	10	26

Vir: Internet access and use in 2010, 2012.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za slovenska podjetja VPRAŠALNIK O VLOGI TRŽENJA V PODJETJU

Spoštovani,

V okviru priprave magistrskega dela na Ekonomski fakulteti izvajam raziskavo na temo vloge trženja v podjetjih, pri čemer primerjam vlogo trženja v podjetjih v Sloveniji in Avstriji.

Najpomembnejše pri raziskavi je, da v njej sodeluje prava oseba. Prava oseba je oseba v vašem podjetju, ki v okviru svojih delovnih nalog odloča o trženju. Zato vas prosim, da vprašalnik posredujete osebi, ki je v podjetju odgovorna za to področje.

Vem, da je vaš čas dragocen, vendar vas prosim, da si vzamete 10 minut časa in mi omogočite izvedbo raziskave. Anonimnost vaših podatkov je popolnoma zagotovljena. Informacije, zbrane s pomočjo vprašalnika, bodo uporabljene samo za potrebe raziskave.

Za vašo pomoč in sodelovanje v raziskavi se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Tjaša Klugej

1. V tem delu so zbrane aktivnosti, ki se nanašajo na naravnost podjetja. Vsako aktivnost ovrednotite ločeno in obkrožite številko, glede na to, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vaše podjetje. Številka 1 pomeni, da sploh ne velja, 5 pa zelo velja.

AKTIVNOSTI, KI SE NANAŠAJO NA NARAVNANOST PODJETJA	Sploh ne velja	Ne velja	Ne velja niti velja	Velja	Zelo velja
1-1 Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu	1	2	3	4	5
1-2 Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov	1	2	3	4	5
1-3 Naše podjetje pospešuje prodajo z orodji pospeševanja prodaje (akcije, popusti, kuponi, vzorci, darila, itd.)	1	2	3	4	5
1-4 Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s potrošniki	1	2	3	4	5
1-5 Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička	1	2	3	4	5
1-6 Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev	1	2	3	4	5
1-7 Naše podjetje stalno spremlja in raziskuje konkurenco; njihove produkte, cene, tržne poti in promocije	1	2	3	4	5
1-8 Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih	1	2	3	4	5
1-9 Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev,...	1	2	3	4	5
1-10 Naše podjetje prilagaja ponudbo aktualnim trendom oziroma potrebam	1	2	3	4	5
1-11 Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške	1	2	3	4	5
1-12 Naše podjetje izvaja trženjske raziskave	1	2	3	4	5

2. V tem delu so zbrane trditve, ki se nanašajo na povezavo trženja z ostalimi funkcijskimi oddelki (proizvodnja, finance, raziskave in razvoj, itd.) v podjetju. Vsako trditev ovrednotite ločeno in obkrožite številko, glede na to, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vaše podjetje. Številka 1 pomeni, da sploh ne velja, 5 pa zelo velja.

TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA POVEZAVO TRŽENJA Z OSTALIMI FUNKCIJSKIMI ODDELKI V PODJETJU	Sploh ne velja	Ne velja	Ne velja niti velja	Velja	Zelo velja
2-1 Trženjski oddelk ima podobne cilje kot ostali oddelki v podjetju	1	2	3	4	5
2-2 Trženjski oddelk je financiran iz istega vira kot ostali oddelki v podjetju	1	2	3	4	5
2-3 Med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju obstaja formalna povezava	1	2	3	4	5
2-4 Trženjski oddelk ima velik vpliv na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	1	2	3	4	5
2-5 Trženjski oddelk ima pristojnosti za spreminjanje ali vplivanje na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	1	2	3	4	5
2-6 Komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju je učinkovita in stalna	1	2	3	4	5
2-7 Nesoglasja in konflikti med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju so redki	1	2	3	4	5
2-8 Odnosi med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju so zelo dobri	1	2	3	4	5

3. V tem delu so zbrane posamezne trženjske aktivnosti, ki se vršijo v podjetju. Vsako aktivnost ovrednotite ločeno in označite s križci (možnih je več odgovorov).

TRŽENJSKE AKTIVNOSTI	Trženjski oddelek	Oddelek prodaje	Drugi oddelki	Generalni direktor	Nobeden
3-1 Določanje ciljnih trgov					
3-2 Določanje ciljnega tržnega deleža					
3-3 Določanje ciljev donosnosti					
3-4 Odločitev o položaju blagovne znamke					
3-5 Analiziranje trendov trga					
3-6 Analiziranje kupcev					
3-7 Analiziranje konkurence in njihovih strategij					
3-8 Ustvarjanje ponudbe novih izdelkov oziroma storitev					
3-9 Izdelava trženjskih načrtov					
3-10 Določanje trženjskega spleta (izdelek, cena, trženjsko komuniciranje, prodajne poti)					
3-11 Odločanje o velikosti proračuna za trženjsko komuniciranje					
3-12 Odločanje o razvijanju strategije oglaševanja					
3-13 Oblikovanje celostne grafične podobe podjetja					

4. V tem delu so zbrane temeljne faze, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja. Vsako fazo ovrednotite ločeno in obkrožite številko, glede na to, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vaše podjetje. Številka 1 pomeni, da sploh ne velja, 5 pa zelo velja.

FAZE, KI SE NANAŠAJO NA STRATEŠKO NAČRTOVANJE TRŽENJA	Sploh ne velja	Ne velja	Ne velja niti velja	Velja	Zelo velja
4-1 Naše podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo	1	2	3	4	5
4-2 Naše podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja (konkurenca, javnost, makro okolje – politični, ekonomski, socialni, tehnološki dejavniki)	1	2	3	4	5
4-3 Naše podjetje analizira dejavnike notranjega okolja (podjetje, porabniki, dobavitelji,...)	1	2	3	4	5
4-4 Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske cilje	1	2	3	4	5
4-5 Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske strategije	1	2	3	4	5
4-6 Naše podjetje ima izdelan trženjski program, katerega tudi izvaja	1	2	3	4	5
4-7 Naše podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti	1	2	3	4	5

5. Ocenite kakšen delež iz prodaje je podjetje skupno namenilo za trženjsko komuniciranje na trgu, kjer vaše podjetje ustvarja največji delež skupne prodaje v letu 2011? _____ %.

6. V tem delu so zbrane trditve, ki se nanašajo na uspešnost poslovanja podjetja. Vsako trditev ovrednotite ločeno in obkrožite številko, glede na to, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vaše podjetje. Številka 1 pomeni, da sploh ne velja, 5 pa zelo velja

TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA	Sploh ne velja	Ne velja	Ne velja niti velja	Velja	Zelo velja
6-1 Splošni strateški rezultati so v primerjavi s pričakovanji	1	2	3	4	5
6-2 Neto dobiček je skladen s pričakovanji	1	2	3	4	5
6-3 Rast prodaje je skladna s pričakovanji	1	2	3	4	5
6-4 Naša dobičkonosnost glede na konkurente je zelo visoka	1	2	3	4	5
6-5 Naš tržni delež na najpomembnejšem trgu je glede na konkurente zelo visok	1	2	3	4	5
6-6 Naše podjetje raste hitreje kot konkurenti	1	2	3	4	5
6-7 Z dobavitelji se lahko pogajamo za nižje cene	1	2	3	4	5
6-8 Naše podjetje je finančno močnejše kot konkurenti	1	2	3	4	5

Prosim, da odgovorite še na nekaj vprašanj o vas in vašem podjetju.

7. Število zaposlenih: _____

8. Letni prihodek (v EUR): _____

9. Dobiček/ izguba v letu 2011 (v EUR): _____

10. Lastništvo:

- domače zasebno (>50%)
- domače v lasti države (>50%)
- tuje (>50%)
- mešano.

11. Glavna dejavnost vašega podjetja, s katero ustvarite pretežni del vaših prihodkov. Skušajte se uvrstiti v tisto področje Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD), ki kar najbolj ustreza vaši dejavnosti, s katero ustvarite pretežni del vaših prihodkov.

- kmetijstvo, lov, gozdarstvo
- ribištvo in ribiške storitve
- rudarstvo
- predelovalne dejavnosti (tudi kemična, založništvo)
- oskrba z električno energijo, plinom in vodo
- gradbeništvo
- trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe

- gostinstvo
- promet, skladiščenje in zveze
- finančni posredništvo,
- poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve (tudi svetovanje, oglaševanje, oblikovanje, prevajanje, dejavnost holdingov)
- dejavnost javne uprave, skupne in osebne storitvene dejavnosti
- izobraževanje
- zdravstvo in socialno varstvo
- druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti
- zasebna gospodinjstva z zaposlenimi osebjem
- eksteritorialne organizacije in združenja
- drugo: _____

12. Koliko let že delate v tem podjetju? _____ (zaokrožite; do vključno polovice enega leta označite z 0).

13. Na katerem delovnem mestu ste zaposleni:

- direktor podjetja
- izvršni direktor trženja
- direktor trženja
- direktor oddelka za oglaševanje, PR, pospeševanje prodaje
- vodja prodaje
- drugo: _____

Še enkrat najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Anketni vprašalnik za avstrijska podjetja

FRAGEBOGEN IN BEZUG AUF DAS MARKETING IN FIRMEN

Sehr geehrte,

im Rahmen meiner Masterarbeit auf der Ökonom Fakultät möchte ich eine Forschung auf das Thema Marketing in Firmen machen. Hier werden Firmen mit Marketing in Slowenien und Österreich verglichen.

Das wichtigen bei dieser Forschung ist das eine richtige Person mitwirkt. Das ist eine Person die in Ihrer Firma bei der Arbeit über das Marketing entscheidet. Deswegen bitte ich Sie diese Fragebogen an die zuständige Person in Ihrer Firma zu leiten.

Ich weiss, dass Ihre Zeit kostbar ist doch, trotzdem dessen bitte ich Sie um 10 Minuten und mir diese Forschung zu ermöglichen. Die Anonymität Ihren Daten ist gewährleistet. Informationen, mit Hilfe Ihrer Daten aus dem Fragebogen, werden nur zu Forschungszwecke bei dieser Forschung benutzt.

Für Ihre Hilfe und Mitarbeit bei dieser Forschung bedanke ich mich in voraus und grüsse Sie recht freundlich.

Tjaša Klukej

1. In diesem Teil sind Aktivitäten gesammelt, die sie auf die Ausrichtung bzw. Orientierung der Firma bezieht. Auf Grund der einzelnen Feststellungen die auf Ihre Firma trifft, bitte jede Aktivität einzeln zu bewerten und die Nummern zu umkreisen. Nummer 1 bedeutet – das gilt gar nicht, Nummer 5 bedeutet – das gilt sehr.

AKTIVITÄTEN, DIE SICH AUF DIE FIRMA AUSRICHTEN	Gilt überhaupt nicht	Gilt nicht	Weder gilt noch nicht gilt	Gilt	Gilt sehr
1-1 Unsere Firma analysiert und ermittelt Verbrauchersbedarfe auf dem Markt	1	2	3	4	5
1-13 Unsere Firma misst die Verbraucherszufriedenheit	1	2	3	4	5
1-14 Unsere Firma fördert den Verkauf mit Förderungswerkzeugen (Aktion, Nachlass, Gutschein, Muster, Geschenke usw.)	1	2	3	4	5
1-15 Unsere Firma verfolgt langzeitziele – Zusammenarbeit mit Verbrauchern	1	2	3	4	5
1-16 Unsere Firma verfolgt kurzzeitiges Ziel – Zusammenarbeit mit Verbrauchern	1	2	3	4	5
1-17 Unsere Firma strebt nach besser Qualität bzw. Dienstleistung	1	2	3	4	5
1-18 Unsere Firma verfolgt und forscht die Konkurrenz, deren Produkte, preise, Marktwegen und Promotion	1	2	3	4	5
1-19 Unsere Firma gestaltet Pläne auf Grund der Informationen auf dem Markt und den Verbrauchern	1	2	3	4	5
1-20 Unsere Firma kennt das Verkaufspotential des Marktsegments, Käufer,...	1	2	3	4	5
1-21 Unsere Firma passt das Angebot dem aktuellen Trend bzw. Bedürfniss an	1	2	3	4	5
1-22 Unsere Firma ist Änderung nicht zugeneigt, da das zusätzliche Kosten verursacht	1	2	3	4	5
1-23 Unsere Firma führt Marktforschungen durch	1	2	3	4	5

2. In diesem Teil sind Behauptungen gesammelt, wie die Verbindung des Marketing mit anderen Funktionsabteilungen in der Firma ist (Produktion, Finanz, Forschung und Entwicklung usw.) Auf Grund der einzelnen Behauptungen die auf Ihre Firma trifft, bitte jede Einzel zu bewerten und die Nummern zu umkreisen. Nummer 1 bedeutet – das gilt gar nicht, Nummer 5 bedeutet – das gilt sehr.

BEHAUPTUNG, WIE DIE VERBINDUNG DES MARKETING MIT ANDEREN FUNTIONSABTEILUNGEN IN DER FIRMA IST	Gilt überhaupt nicht	Gilt nicht	Weder gilt noch nicht gilt	Gilt	Gilt sehr
2-9 Marketingabteilung hat ähnliche Ziele wie andere Abteilung in der Firma	1	2	3	4	5
2-10 Die Marketingabteilung ist finanziert aus der gleichen Quelle wie die anderen Abteilungen in der Firma	1	2	3	4	5
2-11 Zwischen der Marketingabteilung und den anderen Abteilung besteht eine formale Verbindung	1	2	3	4	5
2-12 Die Marketingabteilung hat grossen Einfluss auf die andere Abteilung in der Firma	1	2	3	4	5
2-13 Die Marketingabteilung hat die Kompetenz oder Einfluss auf	1	2	3	4	5

Änderung in anderen Abteilungen						
2-14	Die Kommunikation zwischen der Marketingabteilung und anderen Abteilungen sind nicht effizient und fortwährend	1	2	3	4	5
2-15	Unstimmigkeiten und Konflikte zwischen der Marketingabteilung und der anderen Abteilungen sind selten	1	2	3	4	5
2-16	Beziehungen zwischen der Marketingabteilung und der anderen Abteilungen sind sehr gut	1	2	3	4	5

3. In diesem Teil sind Marketingaktivitäten gesammelt die in der Firma erfolgen. Jede Aktivität bitte einzeln zu bewerten und mit einem Kreuz zu kennzeichnen (mehrere Antworten möglich).

MARKETINGAKTIVITÄT	Marketingabteilung	Verkaufsabteilung	Andere Abteilungen	Direktor	Keiner
3-14 Bestimmung der Marktziele					
3-15 Bestimmung des Marktanteils					
3-16 Bestimmung des Profitzieles					
3-17 Entscheidung zur Lage der Schutzmarkt					
3-18 Markt Trendanalyse					
3-19 Käuferanalyse					
3-20 Analyse der Konkurrenz und deren Strategie					
3-21 Angebotsgestaltung zu neuen Produkten bzw. Dienstleistungen					
3-22 Anfertigung der Marktpläne					
3-23 Bestimmung der Marktverknüpfung (Produkt, Preis, Marktkommunikation, Verkaufswege)					
3-24 Grossen Bestimmung des Etats für Marktkommunikation					
3-25 Entwicklungsbestimmung zur Strategie des Inserierens					
3-26 Gestaltung des gesamt Bildes der Firma					

4. In diesem Teil sind die Grundphasen, die sich auf die Strategie der Marktplanung beziehen. Jede Phase bitte einzeln bewerten und zu umkreisen in weit die einzelnen Behauptungen auf Ihre Firma trifft. Nummer 1 bedeutet – das gilt gar nicht, Nummer 5 bedeutet – das gilt sehr.

PHASE, WELCHE SICH AUF DIE STRATEGIE DER MARKTPLANUNG BEZIEHT	Gilt überhaupt nicht	Gilt nicht	Weder gilt noch nicht gilt	Gilt	Gilt sehr
4-8 Unsere Firma hat eine genau Mission und Vision	1	2	3	4	5
4-9 Unsere Firma analysiert Faktoren des äusseren Umfelds (Konkurrenz, Öffentlichkeit, Makroumfeld-politisch, ökonomisch, sozial, technologisch)	1	2	3	4	5
4-10 Unsere Firma analysiert Faktoren des inneren Umfeldes (Firma, Verbrauchern, Lieferanten,...)	1	2	3	4	5
4-11 Unsere Firma hat genau Marktziele	1	2	3	4	5
4-12 Unsere Firma hat eine genaue Marktstrategie	1	2	3	4	5
4-13 Unsere Firma hat ein Marktprogramm	1	2	3	4	5
4-14 Unsere Firma prüft regelmässig die Wirksamkeit der Marktaktivitäten	1	2	3	4	5

5. Bitte schätzen Sie den Anteil vom Verkauf, die Ihre Firma zur Marktkommunikation macht, auf dem Markt wo sie im Jahr 2011 hatten? _____ %

6. In diesem Teil ist der Geschäftserfolg gesammelt. Bitte jede Behauptung einzeln zu bewerten und zu umkreisen in wie weit diese auf Firma eintrifft. Nummer 1 bedeutet – das gilt gar nicht, Nummer 5 bedeutet – das gilt sehr.

BEHAUPTUNG DIE SICH AUF DEN GESCHÄFTSERFOLG BEZIEHT	Gilt überhaupt nicht	Gilt nicht	Weder gilt noch nicht gilt	Gilt	Gilt sehr
6-9 Allgemeine Strategieergebnisse ist im Vergleich erwartungsvoll	1	2	3	4	5
6-10 Netto Gewinn ist gemäss des Erwartens	1	2	3	4	5
6-11 Wachstum der Firma ist gemäss des Erwartens	1	2	3	4	5
6-12 Unser Profit hinsichtlich der Konkurrenten ist sehr hoch	1	2	3	4	5
6-13 Unser Marktanteil auf dem alle wichtigsten Markt ist hinsichtlich der Konkurrenten sehr hoch	1	2	3	4	5
6-14 Unsere Firma wächst schneller als die Konkurrenten	1	2	3	4	5
6-15 Mit unseren Lieferanten können wir niedrigen Preis erzielen	1	2	3	4	5
6-16 Unsere Firma ist finanziell stärker als die Konkurrenten	1	2	3	4	5

Bitte beantworten mir noch einige Fragen zu Ihrer Firma.

7. Anzahl der Beschäftigten: _____

8. Jahreseinkommen (in EUR): _____

9. Gewinn/Verlust in Jahr 2011 (in EUR): _____

10. Eigentümerschaft:

- Privateinheimisch (>50%)
- Einheimischer Besitz des Staates (>50%)
- Fremde (>50%)
- Gemischt.

11. Haupttätigkeit Ihrer Firma mit welcher Sie den meissen Umsatz erschaffen.

Bitte hier sich in eine Standardklassifikation der Tätigkeit einzuordnen, die Ihre Tätigkeit am besten entspricht und mit welcher Überwiegend der grosste Umsatz gemacht wurde.

- Landwirtschaft, Jagd, Forstwirtschaft
- Fischerei und Dienst
- Bergbau
- Verarbeitungstätigkeit (auch Chemie, Verlag)
- Versorgung mit Strom, Gas und Wasser
- Bauwirtschaft
- Verkauf, Reparaturen von Motorfahrzeugen und Produkte für den breiten Verbrauch
- Gastronomie
- Verkehr, Lagerung und Verbindung
- Finanzvermittlung
- Immobilien Geschäfte, Mietung und geschäftliche Dienstleistungen (Beratung, Inserieren, Gestaltung, Übersetzung, Holdingtätigkeit)
- Öffentliche Verwaltung, Private und gemeinsame Dienstleistungen
- Fortbildung
- Gesundheitlicher und soziale Schutz
- Andere Private und gemeinsame Dienstleistungen
- Privater Haushalt mit beschäftigten Personal
- Ex Territoriale Organisation und Vereinigung
- Andere: _____

12. Wie viele Jahre arbeiten Sie in dieser Firma? _____ (Bitte abrunden, bis einschliesslich einen halben Jahres mit 0 kennzeichnen).

13. Auf welchem Arbeitsplatz sind Sie beschäftigt:

- Direktor der Firma
- Vollziehender Direktor der Marketingabteilung
- Direktor der Marketingabteilung
- Direktor der Inserierensabteilung, PR, Verkaufs – Beschleunigung
- Verkaufsleiter
- Anders: _____

Noch einmal Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Priloga 4: Kontingenčne tabele

Tabela 1: Kontingenčna tabela: Lastništvo v posamezni državi

		Država	
		Slovenija	Avstrija
Lastništvo	domače zasebno (>50%)	74,76	85,10
	domače v lasti države (>50%)	2,91	2,13
	tuje (>50%)	17,48	2,13
	mešano	4,85	10,64
	SKUPAJ	100,00%	100,00%

Tabela 2: Kontingenčna tabela: Panoga, v katero spada podjetje v posamezni državi

		Država	
		Slovenija	Avstrija
Panoga, v katero spada vaše podjetje	kmetijstvo, lov, gozdarstvo	2,91	0,00
	predelovalne dejavnosti (tudi kemična, založništvo)	33,01	10,64
	oskrba z električno energijo, plinom in vodo	0,00	2,13
	gradbeništvo	10,68	19,15
	trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe	15,53	0,00
	gostinstvo	0,00	4,26
	promet, skladiščenje in zveze	8,74	0,00
	finančno posredništvo	3,89	0,00
	poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve	1,94	0,00
	dejavnost javne uprave, skupne in osebne storitvene dejavnosti	0,97	0,00
	zdravstvo in socialno varstvo	0,97	0,00
	druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	0,97	4,26
	drugo	20,39	59,56
	SKUPAJ	100,00%	100,00%

Tabela 3: Kontingenčna tabela: Delovno mesto na katerem je zaposlen anketiranec

		Država	
		Slovenija	Avstrija
delovno mesto na katerem je zaposlen anketiranec	direktor podjetja	18,45%	19,15%
	izvršni direktor trženja	4,85%	8,51%
	direktor trženja	12,62%	29,79%
	direktor oddelka za oglaševanje, PR, pospeševanje prodaje	4,85%	0,00%
	vodja prodaje	20,39%	25,53%
	drugo:	38,84%	17,02%
	SKUPAJ	100,00%	100,00%

Priloga 5: Statistični preizkusi

Slika 1: Kolenski diagram (scree plot)

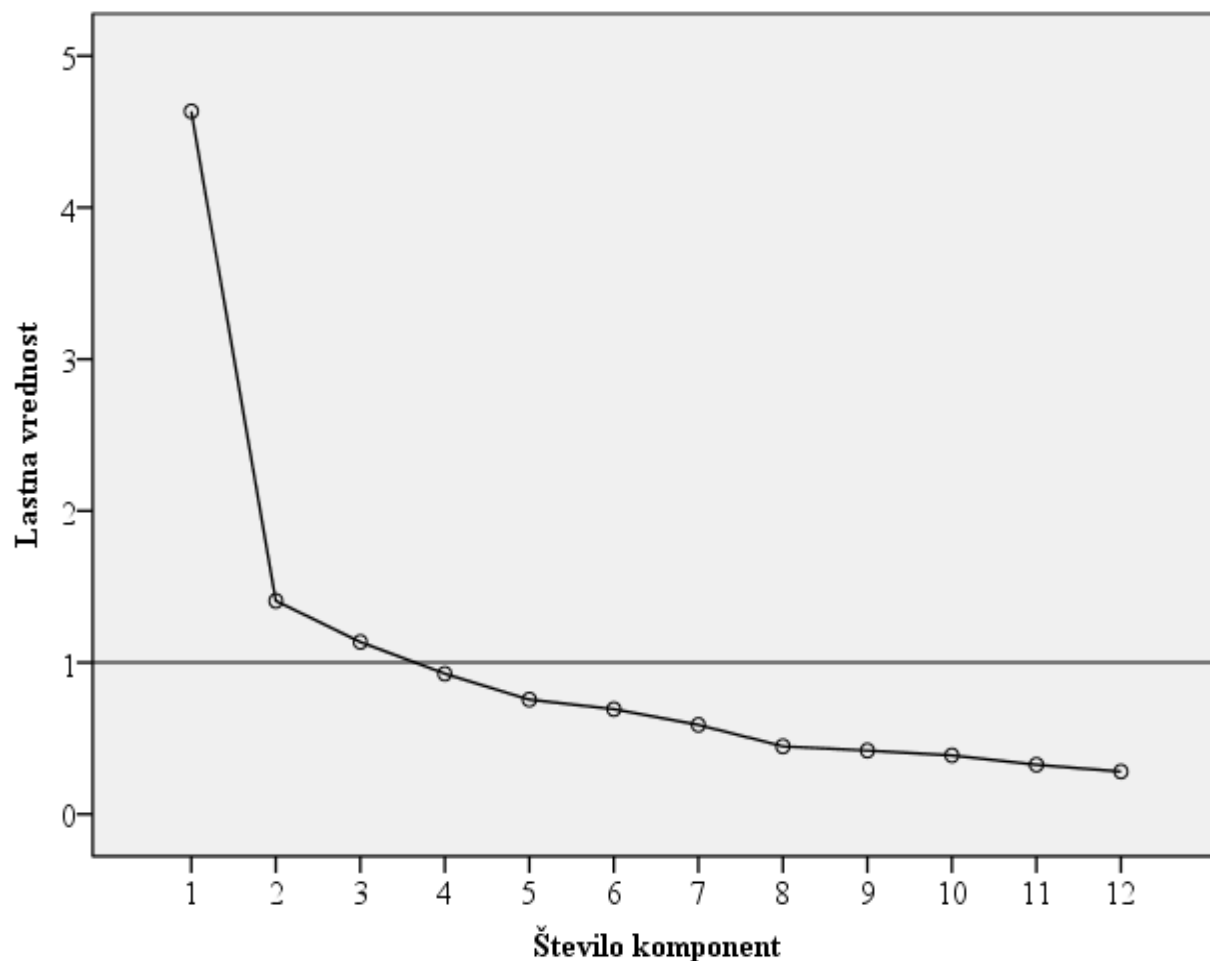


Tabela 1: Transformacijska matrika

Komponenta	1	2	3
1	0,746	0,624	0,232
2	-0,491	0,28	0,825
3	0,45	-0,73	0,515

Tabela 2: T test prodajne in trženjske komponente

Group Statistics

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRODAJNA	Slovenija	103	,1035505	1,04269137	,10273943
	Avstrija	47	-,2269298	,86703213	,12646963
TRŽENJSKA	Slovenija	103	,0634751	,94029481	,09265000
	Avstrija	47	-,1391051	1,11795427	,16307039

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PRODAJNA	Equal variances assumed	,739	,391	1,894	148	,060	,33048027	,17451859	-,01438985	,67535039
	Equal variances not assumed			2,028	105,940	,045	,33048027	,16294158	,00743063	,65352991
	Equal variances assumed	2,101	,149	1,152	148	,251	,20258026	,17583346	-,14488819	,55004871
TRŽENJSKA	Equal variances not assumed			1,080	76,879	,283	,20258026	,18755259	-,17089407	,57605459

Tabela 3: T test za sklop vprašanj številka 2

Group Statistics

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Povezanost trženjskega oddelka z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju	Slovenija	103	3,8294	,56871	,05604
	Avstrija	47	3,4521	,49285	,07189

Independent Samples Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Povezanost trženjskega oddelka z ostalimi funkcijskimi oddelki v podjetju	Equal variances assumed	1,700	,194	3,830	148	,000	,36826	,09616	,17824	,55828
	Equal variances not assumed			4,040	101,912	,000	,36826	,09115	,18746	,54906

Tabela 4: Deskriptivna statistika števila trženjskih aktivnosti po oddelkih (n=144)

	AS	95% CI		SD	mediana	min	max
		spodnja	zgornja				
trženjski oddelek	6,77	6,08	7,47	4,23	8	0	13
prodajni oddelek	6,53	5,92	7,14	3,7	6,5		

Tabela 5: T test za trženjski in prodajni oddelek

Group Statistics

Država		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TRŽENJSKI ODDELEK	Slovenija	99	6,635	4,561	0,458
	Avstrija	45	7,289	3,368	0,502
PRODAJNI ODDELEK	Slovenija	99	6,849	3,584	0,360
	Avstrija	45	5,822	3,892	0,580

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TRŽENJSKI ODDELEK	Equal variances assumed	8,25	0,01	-0,991	142	0,323	-0,754	0,7601	-2,256	0,749
	Equal variances not assumed			-1,108	112,73	0,270	-0,754	0,6799	-2,101	0,594
PRODAJNI ODDELEK	Equal variances assumed	0,60	0,44	1,550	142	0,123	1,026	0,6620	-0,282	2,335
	Equal variances not assumed			1,503	79,17	0,137	1,026	0,6829	-0,333	2,386

Tabela 6: T test za sklop vprašanj številka 4

Group Statistics

Država		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Faze, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja	Slovenija	103	3,9279	,63852	,06292
	Avstrija	47	3,9027	,65540	,09560

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Faze, ki se nanašajo na strateško načrtovanje trženja	Equal variances assumed	,040	,842	,222	148	,825	,02514	,11333	-,19881	,24909
	Equal variances not assumed			,220	87,106	,827	,02514	,11445	-,20233	,25261

Tabela 7: T test za vprašanje številka 5

Group Statistics

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Delež iz prodaje namen za trženjsko komuniciranje	Slovenija	103	5,728	10,7762	1,0618
	Avstrija	47	17,809	17,1193	2,4971

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Delež iz prodaje namen za trženjsko komuniciranje	Equal variances assumed	19,767	,000	-,5246	148	,000	-12,0804	2,3027	16,6307	7,5300
	Equal variances not assumed			-,4452	63,206	,000	-12,0804	2,7135	17,5025	6,6582

Tabela 8: Iz modela izključeni parametri: skupni

Model	PARAMETER	Beta In	t	Sig.	parcialna korelacija	kolinearnost
						toleranca
1	TRŽENJSKA	,006	0,071	0,944	0,006	1
	NESTRATEŠKA	-,091	-1,128	0,261	-0,093	1

Tabela 9: Iz modela izključeni parametri: Slovenija

Model	PARAMETER	Beta In	t	Sig.	parcialna korelacija	kolinearnost
						toleranca
1	TRŽENJSKA	-0,093	-0,957	0,341	-0,095	0,999
	NESTRATEŠKA	0,008	0,083	0,934	0,008	0,995

Tabela 10: Iz modela izključeni parametri: Avstrija

Model	PARAMETER	Beta In	t	Sig.	parcialna korelacija	kolinearnost
						toleranca
2	PRODAJNA	0,153	1,226	0,227	0,184	0,989

Priloga 6: T testi za posamezne spremenljivke

Tabela 1: T test za vprašanja od številke 1.1 do 1.12

Group Statistics

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu	Slovenija	103	3,98	,918	,090
	Avstrija	47	3,11	1,418	,207
Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov	Slovenija	103	3,91	1,095	,108
	Avstrija	47	3,28	1,077	,157
Naše podjetje pospešuje prodajo z orodji pospeševanja prodaje (akcije, popusti, kuponi, vzorci, darila, itd.)	Slovenija	103	3,58	1,332	,131
	Avstrija	47	3,30	1,366	,199
Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s Potrošniki	Slovenija	103	4,04	1,009	,099
	Avstrija	47	4,34	,788	,115
Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička	Slovenija	103	3,80	1,042	,103
	Avstrija	47	3,06	1,092	,159
Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev	Slovenija	103	4,68	,581	,057
	Avstrija	47	4,34	,788	,115

se nadaljuje

nadaljevanje

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Naše podjetje stalno spremlja in raziskuje konkurenco; njihove produkte, cene, tržne poti in promocije	Slovenija	103	4,08	,871	,086
	Avstrija	47	3,91	,717	,105
Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih	Slovenija	103	3,93	,921	,091
	Avstrija	47	3,55	,996	,145
Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev,...	Slovenija	103	3,89	,791	,078
	Avstrija	47	3,74	,966	,141
Naše podjetje prilagaja ponudbo aktualnim trendom oziroma potrebam	Slovenija	103	3,94	,873	,086
	Avstrija	47	3,79	,720	,105
Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške	Slovenija	103	2,25	1,169	,115
	Avstrija	47	2,11	,961	,140
Naše podjetje izvaja trženjske raziskave	Slovenija	103	3,22	1,084	,107
	Avstrija	47	3,15	,955	,139

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje analizira in ugotavlja potrebe potrošnikov na trgu	Equal variances assumed	29,692	,000	4,523	148	,000	,874	,193	,492	1,256
	Equal variances not assumed			3,873	64,224	,000	,874	,226	,423	1,325
Naše podjetje meri zadovoljstvo potrošnikov	Equal variances assumed	1,950	,165	3,317	148	,001	,636	,192	,257	1,015
	Equal variances not assumed			3,337	90,478	,001	,636	,191	,257	1,015

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje pospešuje prodajo z orodji pospeševanja prodaje (akcije, popusti, kuponi, vzorci, darila, itd.)	Equal variances assumed	,157	,692	1,204	148	,230	,285	,236	-,182	,752
	Equal variances not assumed			1,193	87,194	,236	,285	,239	-,190	,759
Naše podjetje zasleduje dolgoročne cilje – sodelovanje s potrošniki	Equal variances assumed	1,394	,240	-,1811	148	,072	-,302	,166	-,631	,027
	Equal variances not assumed			-,1985	112,263	,050	-,302	,152	-,603	-,001
Naše podjetje zasleduje kratkoročne cilje – prodaja in maksimizacija dobička	Equal variances assumed	1,341	,249	3,934	148	,000	,732	,186	,364	1,100
	Equal variances not assumed			3,865	85,529	,000	,732	,189	,356	1,109
Naše podjetje si prizadeva za čim boljšo kakovost izdelkov oz. storitev	Equal variances assumed	5,075	,026	2,954	148	,004	,339	,115	,112	,566
	Equal variances not assumed			2,642	69,723	,010	,339	,128	,083	,595

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje stalno spremlja in raziskuje konkurenco; njihove produkte, cene, tržne poti in promocije	Equal variances assumed	3,268	,073	1,119	148	,265	,163	,145	-,125	,450
	Equal variances not assumed			1,203	106,915	,232	,163	,135	-,105	,431
Naše podjetje oblikuje načrte na podlagi informacij o trgu in potrošnikih	Equal variances assumed	2,915	,090	2,278	148	,024	,379	,166	,050	,708
	Equal variances not assumed			2,212	83,202	,030	,379	,171	,038	,719
Naše podjetje dobro pozna prodajni potencial tržnih segmentov, kupcev,...	Equal variances assumed	3,061	,082	,993	148	,322	,149	,150	-,147	,444
	Equal variances not assumed			,922	75,271	,359	,149	,161	-,172	,469
Naše podjetje prilagaja ponudbo aktualnim trendom oziroma potrebam	Equal variances assumed	2,048	,154	1,060	148	,291	,155	,146	-,134	,443
	Equal variances not assumed			1,138	106,644	,258	,155	,136	-,115	,424

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje spremembam ni naklonjeno, ker le to pomeni dodatne stroške	Equal variances assumed	2,629	,107	,748	148	,455	,146	,195	-,240	,532
	Equal variances not assumed			,805	107,109	,423	,146	,181	-,214	,506
Naše podjetje izvaja trženjske raziskave	Equal variances assumed	,063	,803	,404	148	,687	,074	,184	-,289	,438
	Equal variances not assumed			,424	100,344	,673	,074	,176	-,274	,423

Tabela 2: T test za vprašanja od številke 2.1 do 2.8

Group Statistics

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Trženjski oddelek ima podobne cilje kot ostali oddelki v podjetju	Slovenija	103	3,87	,860	,085
	Avstrija	47	4,00	,626	,091
Trženjski oddelek je financiran iz istega vira kot ostali oddelki v podjetju	Slovenija	103	4,17	,742	,073
	Avstrija	47	3,87	,850	,124
Med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju obstaja formalna povezava	Slovenija	103	3,89	,862	,085
	Avstrija	47	3,94	1,051	,153
Trženjski oddelek ima velik vpliv na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	Slovenija	103	3,87	,763	,075
	Avstrija	47	3,30	,976	,142
Trženjski oddelek ima pristojnosti za spreminjanje ali vplivanje na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	Slovenija	103	3,61	,854	,084
	Avstrija	47	3,32	,935	,136

se nadaljuje

nadaljevanje

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju je učinkovita in stalna	Slovenija	103	3,83	,810	,080
	Avstrija	47	2,13	,797	,116
Nesoglasja in konflikti med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju so redki	Slovenija	103	3,54	,872	,086
	Avstrija	47	3,32	,958	,140
Odnosi med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju so zelo dobri	Slovenija	103	3,78	,804	,079
	Avstrija	47	3,74	,871	,127

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Trženjski oddelek ima podobne cilje kot ostali oddelki v podjetju	Equal variances assumed	10,783	,001	-,903	148	,368	-,126	,140	-,402	,150
	Equal variances not assumed			-,1014	119,429	,313	-,126	,124	-,373	,120
Trženjski oddelek je financiran iz istega vira kot ostali oddelki v podjetju	Equal variances assumed	,261	,610	2,139	148	,034	,293	,137	,022	,563
	Equal variances not assumed			2,033	79,254	,045	,293	,144	,006	,579

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju obstaja formalna povezava	Equal variances assumed	,691	,407	-,264	148	,792	-,043	,163	-,365	,279
	Equal variances not assumed			-,245	75,386	,807	-,043	,175	-,392	,306
Trženjski oddelek ima velik vpliv na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	Equal variances assumed	13,834	,000	3,918	148	,000	,576	,147	,285	,866
	Equal variances not assumed			3,577	72,668	,001	,576	,161	,255	,897
Trženjski oddelek ima pristojnosti za spreminjanje ali vplivanje na delovanje ostalih oddelkov v podjetju	Equal variances assumed	2,022	,157	1,888	148	,061	,293	,155	-,014	,599
	Equal variances not assumed			1,825	82,346	,072	,293	,160	-,026	,611
Komunikacija med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju je učinkovita in stalna	Equal variances assumed	,689	,408	11,969	148	,000	1,698	,142	1,417	1,978
	Equal variances not assumed			12,038	90,450	,000	1,698	,141	1,417	1,978

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Nesoglasja in konflikti med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju so redki	Equal variances assumed	1,101	,296	1,418	148	,158	,225	,158	-,088	,537
	Equal variances not assumed			1,369	82,068	,175	,225	,164	-,102	,551
Odnosi med trženjskim oddelkom in ostalimi oddelki v podjetju so zelo dobri	Equal variances assumed	,761	,385	,220	148	,826	,032	,145	-,255	,319
	Equal variances not assumed			,214	82,984	,831	,032	,150	-,266	,330

Tabela 3: T test za vprašanja od številke 4.1 do 4.7

Group Statistics

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Naše podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo	Slovenija	103	4,22	,885	,087
	Avstrija	47	4,09	,775	,113
Naše podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja (konkurenca, javnost, makro okolje – politični, ekonomski, socialni, tehnološki dejavniki)	Slovenija	103	4,08	,763	,075
	Avstrija	47	4,02	,642	,094
Naše podjetje analizira dejavnike notranjega okolja (podjetje, porabniki, dobavitelji,...)	Slovenija	103	4,09	,688	,068
	Avstrija	47	4,09	,686	,100
Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske cilje	Slovenija	103	3,86	,793	,078
	Avstrija	47	3,96	,779	,114
Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske strategije	Slovenija	103	3,78	,766	,075
	Avstrija	47	3,70	,749	,109

se nadaljuje

nadaljevanje

	Država	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Naše podjetje ima izdelan trženjski program, katerega tudi izvaja	Slovenija	103	3,79	,762	,075
	Avstrija	47	3,77	,729	,106
Naše podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti	Slovenija	103	3,68	,843	,083
	Avstrija	47	3,70	,778	,113

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo in vizijo	Equal variances assumed	1,857	,175	,921	148	,359	,138	,150	-,158	,435
	Equal variances not assumed			,968		,336	,138	,143	-,145	,422
Naše podjetje analizira dejavnike zunanjega okolja (konkurenca, javnost, makro okolje – politični, ekonomski, socialni, tehnološki dejavniki)	Equal variances assumed	4,343	,039	,440	148	,660	,056	,128	-,197	,309
	Equal variances not assumed			,469		,640	,056	,120	-,182	,295

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje analizira dejavnike notranjega okolja (podjetje, porabniki, dobavitelji,...)	Equal variances assumed	,596	,441	,019	148	,985	,002	,121	-,237	,241
	Equal variances not assumed			,019	89,341	,985	,002	,121	-,238	,242
Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske cilje	Equal variances assumed	,209	,649	-,673	148	,502	-,093	,139	-,368	,181
	Equal variances not assumed			-,677	90,618	,500	-,093	,138	-,367	,181
Naše podjetje ima natančno opredeljene trženjske strategije	Equal variances assumed	,111	,740	,557	148	,579	,075	,134	-,190	,339
	Equal variances not assumed			,561	91,006	,576	,075	,133	-,189	,338
Naše podjetje ima izdelan trženjski program, katerega tudi izvaja	Equal variances assumed	,102	,749	,154	148	,877	,020	,132	-,241	,282
	Equal variances not assumed			,157	92,980	,875	,020	,130	-,238	,279

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Naše podjetje redno preverja učinkovitost trženjskih dejavnosti	Equal variances assumed	,894	,346	-,155	148	,877	-,023	,145	-,309	,264
	Equal variances not assumed			-,160	96,042	,873	-,023	,141	-,302	,257

Tabela 4: T test za vprašanja od številke 6.1 do 6.8

Group Statistics

Država		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Splošni strateški rezultati so v primerjavi s pričakovanji	Slovenija	103	3,63	,874	,086
	Avstrija	47	3,57	,683	,100
Neto dobiček je skladen s pričakovanji	Slovenija	103	3,47	,978	,096
	Avstrija	47	3,45	,829	,121
Rast prodaje je skladna s pričakovanji	Slovenija	103	3,43	,976	,096
	Avstrija	47	3,51	,906	,132
Naša dobičkonosnost glede na konkurente je zelo visoka	Slovenija	103	3,17	,964	,095
	Avstrija	47	3,19	,825	,120
Naš tržni delež na najpomembnejšem trgu je glede na konkurente zelo visok	Slovenija	103	3,30	1,092	,108
	Avstrija	47	3,28	,713	,104
Naše podjetje raste hitreje kot konkurenti	Slovenija	103	3,07	,983	,097
	Avstrija	47	3,17	1,028	,150
Z dobavitelji se lahko pogajamo za nižje cene	Slovenija	103	3,59	,879	,087
	Avstrija	47	2,96	,779	,114
Naše podjetje je finančno močnejše kot konkurenti	Slovenija	103	3,15	1,023	,101
	Avstrija	47	2,98	,675	,099

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Splošni strateški rezultati so v primerjavi s pričakovanji	Equal variances assumed	1,544	,216	,392	148	,695	,057	,144	-,229	,342
	Equal variances not assumed			,430	112,149	,668	,057	,132	-,204	,318
	Equal variances assumed									
Neto dobiček je skladen s pričakovanji	Equal variances assumed	2,116	,148	,117	148	,907	,019	,164	-,306	,344
	Equal variances not assumed			,124	104,083	,901	,019	,155	-,287	,326
	Equal variances assumed									
Rast prodaje je skladna s pričakovanji	Equal variances assumed	,156	,693	-,496	148	,620	-,083	,168	-,416	,249
	Equal variances not assumed			-,511	95,571	,611	-,083	,163	-,408	,241
	Equal variances assumed									
Naša dobičkonosnost glede na konkurente je zelo visoka	Equal variances assumed	1,492	,224	-,103	148	,918	-,017	,163	-,338	,304
	Equal variances not assumed			-,109	103,206	,913	-,017	,153	-,321	,287
	Equal variances assumed									

se nadaljuje

nadaljevanje

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Low er	Upper
Naš tržni delež na najpomembnejšem trgu je glede na konkurente zelo visok	Equal variances assumed	14,585	,000	,140	148	,889	,024	,174	-, 320	,369
	Equal variances not assumed			,163	129,981	,871	,024	,150	-, 272	,321
Naše podjetje raste hitreje kot konkurenti	Equal variances assumed	,344	,558	-,583	148	,561	-,102	,176	-, 449	,245
	Equal variances not assumed			-,573	85,633	,568	-,102	,179	-, 457	,253
Z dobavitelji se lahko pogajamo za nižje cene	Equal variances assumed	1,863	,174	4,245	148	,000	,635	,150	,339	,930
	Equal variances not assumed			4,442	99,825	,000	,635	,143	,351	,918
Naše podjetje je finančno močnejše kot konkurenti	Equal variances assumed	16,036	,000	1,020	148	,309	,167	,164	-, 156	,490
	Equal variances not assumed			1,184	129,019	,239	,167	,141	-, 112	,446