

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**POLOŽAJ IN ODLOČEVALSKA MOČ TRŽNIKOV
V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, september 2010

ANA KRIŽMANČIČ

IZJAVA

Študentka Ana Križmančič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Vesno Žabkar, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. 9. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJE IN TRŽNA NARAVNANOST	3
1.1 Koncept trženja	4
1.2 Tržna naravnost	5
1.3 Položaj trženja in oddelka za trženje v podjetjih	9
1.3.1 Oddelek trženja v podjetju	9
1.3.2 Vloga vodstva pri prenosu trženjskega znanja in implementaciji tržne naravnosti	12
1.3.3 Vloga tržnikov znotraj podjetja	14
1.3.4 Trženje in vodstvene funkcije	16
1.3.5 Trženje in finančna oprijemljivost	18
1.3.6 Trženje in prodaja	21
2 POLOŽAJ TRŽENJA V SLOVENSKIH PODJETJIH GLEDE NA DOSEDANJE RAZISKAVE O POLOŽAJU TRŽNIKOV V PODJETJIH	23
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETIJ	29
3.1 Metodologija raziskave	29
3.1.1 Vzorec	31
3.1.2 Postopek	33
3.1.3 Merjene trditve	35
3.2 Rezultati raziskave	36
3.2.1 Primeri podjetij v kozmetični industriji	37
3.2.2 Primeri podjetij v transportu in logistiki	39
3.2.3 Primeri podjetij v živilskopredelovalni industriji	41
3.2.4 Primeri podjetij v avtomobilski industriji	44
3.3 Glavne ugotovitve kvalitativne raziskave na izbranih podjetjih	46
3.4 Omejitve kvalitativne raziskave na izbranih podjetjih	50
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	56
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi implementacije trženja v podjetje	10
Slika 2: Vloga vodstva podjetja pri prenosu tržne naravnosti.....	12
Slika 3: Model dejavnikov, ki so povezani s prisotnostjo tržnikov v vodstvenem timu ...	16

KAZALO TABEL

Tabela 1: Panoga, opis podjetja, izvor kapitala, velikost podjetja, položaj, intervjuvane osebe ter tip intervjuja v preučevanem vzorcu	34
---	----

UVOD

Od kod izhaja moč, ki jo imajo osebe na določenih položajih v podjetjih? Je ta v znanju, tradiciji, prispevku, ki ga dajo k uspešnosti podjetja? Kako si lahko te osebe moč pridobijo? Za razliko od številčne literature, ki obravnava trženjsko filozofijo in tržno naravnost, pa je literature, ki govori o položaju in odločevalski moči tržnikov, veliko manj. Zato je neizogibno, da obravnavo načrtane teme začnem široko, z obravnavo koncepta trženja in tržne naravnosti, prek katerih razumemo pomen in vlogo trženja za podjetje, kar je izhodišče za konkretno obravnavo teme naloge.

Pregled literature ne pušča dvomov: trženje je motor podjetja, tržniki pa so gorivo tega motorja. In če so tržniki gorivo, ki poganja celotno podjetje, potem je vodstvo podjetja voznik, ki požene celoten motor v tek in nenazadnje odloča o tem, kam bo ta motor peljal. Logika je torej preprosta: trženje je ključnega pomena za podjetje, če to potrjuje in sprejema tudi najvišje vodstvo, ki vodi celotno podjetje.

Webster (1981, str. 15) je v 80. letih ugotavljal, da je trženje najpomembnejša menedžerska funkcija v podjetju in da bo v prihodnosti, tj. danes, še bolj pomembna. Če se podjetje razvije v »trženjsko«, lahko to doprinese k njegovemu poslovnemu uspehu. Kljub temu, ugotavlja, tržniki niso dovolj inovativni, ne razumejo finančnih implikacij, ki jih ima trženje za podjetje, hkrati pa si tržniki sami pravzaprav ne želijo ustvarjati kariere na tem področju, temveč želijo priti v samo vodstvo podjetja. Produktivnost sredstev, ki se jih namenja za trženje, se zmanjšuje, medtem ko stroški naraščajo. Še posebno v majhnih podjetjih je sprejemanje trženja še nepopolno, kljub temu, da je ta koncept v rabi že več kot četrto stoletje (Webster, 1981, str. 11). Zanimiva je predpostavka, da Webster ni dobro »napovedal prihodnosti«. Obravnavana tema pa daje od vsega začetka slutiti, da obstaja disonanca med priporočili in željami trženjske stroke in dejanskim stanjem.

Prav zaradi nepopolne slike, ki jo imamo o položaju tržnikov v slovenskih podjetjih in slutnji o slabi implementaciji dobre teoretske osnove v prakso, **je glavni namen** magistrske naloge na primerih izbranih slovenskih podjetij raziskati, kakšna sta položaj in odločevalska moč tržnikov oz. oddelkov za trženje.

Podrobnejši **cilji** magistrske naloge pa so:

- ugotoviti, kako v izbranih slovenskih podjetjih razumejo trženje, tudi v korelaciji do preostalih funkcij v podjetju.

- Ugotoviti, kakšna je v izbranih slovenskih podjetjih vloga tržnikov oz. oddelkov za trženje, tudi v korelaciji do vodij preostalih funkcijskih področij v podjetju.
- Ugotoviti, na kakšnih položajih (vodstvo, srednji menedžment ...) so osebe, ki so v izbranih slovenskih podjetjih odgovorne za trženje.
- Ugotoviti, kakšen vpliv oz. moč imajo te osebe in ugotoviti, ali je to povezano s samim razumevanjem trženja v podjetju.
- Ugotoviti, ali obstajajo razlike med tistimi izbranimi podjetji, ki imajo tržnika v samem vodstvu od tistih izbranih podjetij, ki ga nimajo.
- Ugotoviti, ali so izbrana slovenska podjetja, ki imajo tržnike v samem vodstvu, uspešnejša od tistih, ki jih nimajo.

Omenjeni cilji mi bodo pomagali potrditi ali ovreči zastavljena raziskovalna izhodišča.

Moje **glavno raziskovalno izhodišče** je, da:

- **Osebe, odgovorne za trženje v domačih podjetjih, nimajo odločevalske moči in ne sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev.**

Tržniki v izbranih slovenskih podjetjih nimajo dovoljšnjega priznanja s strani vodstva podjetja. Pri oblikovanju poslovnih strategij in pri poslovnih odločitvah bi morali imeti aktivno vlogo. Biti bi morali bolj povezani z vodstvom, če že niso v samem vodstvu. Tako delovanje bi dolgoročno prispevalo k večji uspešnosti podjetja.

Iz tega sledijo **izpeljana raziskovalna izhodišča**, ki so:

- Vloga tržnikov je omejena zato, ker ostali zaposleni v podjetju pomanjkljivo in le navidezno razumejo pomen trženja za podjetje.
- Vloga tržnikov je omejena, ker pri svojem delu niso dovolj povezani s preostalimi oddelki.
- Stopnja vpletenosti tržnikov v strateške odločitve je odvisna od stopnje osebnega sprejemanja trženja vodilnih. Če so vodilni sami tržniki ali če se zavedajo pomena trženja, to vpliva na odnos vseh preostalih zaposlenih v podjetju do trženja.
- Tržniki bi imeli večjo vlogo, če bi bolj transparentno prikazovali rezultate svojega dela.

Naloga je razdeljena na tri poglavja. V **prvem poglavju** bom predstavila koncept trženja in tržne naravnosti. Ocenjujem, da je najprej nujno razumeti položaj trženja v podjetju, da lahko korektno osvetlimo položaj in odločevalsko moč tržnikov v (slovenskih) podjetjih. V prvem poglavju bom predstavila še položaj, ki ga ima trženje v podjetjih

danes. Pojasnila bom, kakšen položaj imajo tržniki v podjetjih, kakšna je njihova odločevalska moč, ali so na vodstvenih položajih in v kakšnem odnosu so s prodajniki.

V **drugem poglavju** bom ob pomoči rezultatov različnih raziskav predstavila položaj trženja v slovenskih podjetjih.

V **tretjem poglavju** bom predstavila rezultate svoje kvalitativne raziskave o položaju trženja na izbranem vzorcu slovenskih podjetij. Predvsem pa se bom osredotočila na analizo in komentiranje kvalitativnih podatkov, ki sem jih pridobila s poglobljenimi intervjuji ključnih oseb v izbranih domačih podjetjih.

V **Sklepu** bom ponovno izpostavila ključne ugotovitve svoje naloge.

Prvo in drugo poglavje magistrskega dela bo tako namenjeno analitično-teoretičnemu pregledu obravnavane problematike. Tu bom uporabila opisno analitično metodo ter metodi komparacije in sinteze. Pregled bo temeljil na povezovanju spoznanj iz strokovne literature. Nato bom v tretjem poglavju magistrskega dela nadaljevala s preverbo teoretskih spoznanj na izbranih slovenskih podjetjih. Analizirala bom kvalitativne podatke, ki sem jih dobila z intervjuji. Pridobljeni podatki niso dopuščali sistematizirane standardne predstavitve, zato jih bom predstavila opisno, skozi subjektivno perspektivo.

1 TRŽENJE IN TRŽNA NARAVNANOST

Koncept poslovanja podjetja odraža odločitve in strategije menedžerjev podjetja (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10). Kotler (2004, str. 14–29) tako govori o konceptu proizvodnje, o konceptu izdelka, o konceptu prodaje, o konceptu trženja in o družbeno odgovornem trženjskem konceptu. Kljub temu da koncept trženja še zdaleč ni edina poslovna usmeritev podjetja in da po drugi strani težko govorimo o »čistih« poslovnih konceptih, Koničeva (2003, str. 19) ugotavlja, da je koncept trženja osrednji steber sodobnega trženja.

Ducker (v McCole, 2004, str. 532) je že v 50. letih 20. stoletja govoril, da je trženje edinstveni koncept poslovanja podjetja. Zato pa mora trženje prežemati celotno podjetje in vse njegove poslovne funkcije. Danes mnoga podjetja deklarirajo prav to, da je trženje postavljeno v središče njihovega delovanja in da so tržno naravnana. Zato se v nadaljevanju osredotočam na razumevanje pojmov, ki so s trženjem povezani.

1.1 Koncept trženja

Po prevladujočih usmeritvah trženjske literature lahko rečemo, da se je trženje razvilo v 50. letih 20. stoletja. Podjetja v tistem obdobju zgolj s prodajno usmeritvijo niso dosegala več želenih dobičkov. Rešitev težave so videli v tem, da se je podjetje pri proizvodnji svojih izdelkov ali storitev naravnalo na želje, potrebe in zahteve porabnikov (Jančič, 1990, str. 27). Trgi so postajali vse bolj konkurenčni, porabniki so imeli vse več izbire, razvoj novih izdelkov je bil zelo povečan. Podjetja so se tako soočala z vse večjo odgovornostjo do porabnika (Zupančič, 1998, str. 56). Koncept trženja, kjer je v ospredje postavljen porabnik in njegove želje, je postal nuja, ne več le izbira.

Mnogi avtorji razlikujejo različna zaporedna obdobja poslovnih usmeritev. V grobem jih lahko ločimo na proizvodno fazo (do pribl. leta 1925), sledi ji prodajna faza (1920–1950), tej pa sledi faza trženja (1950–1990), ki naj bi trajala do danes (Jones & Richardson, 2007, str. 16). Tak razvoj je bil značilen predvsem za države zahodne Evrope in ZDA. Slovenija in Jugoslavija sta za njim precej zaostajali. Tako ločevanje obdobjev glede na poslovne usmeritve je glede na razvoj v zadnjih dveh desetletjih zelo poenostavljen.

Prav ta koncept trženja, ki je pomenil prelomnico v načinu poslovnega razmišljanja podjetij, se je od svojih začetkov v zadnjih 25 letih močno spremenil oz. se nadgradil¹. Ob bok »klasičnemu« trženju, kot lahko trženje v svoji prvotni obliki imenujemo, so se postavile nove »različice« trženja. Pot, ki jo je trženje prehodilo od časov svojega nastanka pred več kot pol stoletja do danes, najbolje prikažemo s pomočjo trženjskih definicij Ameriškega združenja za trženje². Različic razumevanja trženja v vsem tem času je bilo nekaj več. Felton (v Kohli & Jaworski, 1990, str. 2) npr. govori o integraciji trženjske funkcije z vsemi preostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju z namenom ustvarjanja maksimalnega dolgoročnega dobička. McNamara (v Kohli & Jaworski, 1990, str. 2–3) pa govori o tem, da je trženjski koncept filozofija poslovnega menedžmenta, ki deluje tako, da oddelek za trženje komunicira potrebe trga vsem oddelkom v podjetju, vsi v podjetju pa to sprejmejo, kar prinaša dobičkonosnost podjetja. Sama izpostavljam tri definicije AMA, ki so se razvijale sočasno s trženjem.

¹ Po drugi strani pa so Jones in Richardson (2007, str., 22–23) ter nekateri drugi avtorji mnenja, da je tržna revolucija le mit in v razvoj trženja ni mogoče deliti na faze glede na prevladujočo usmeritev, tj. na proizvodno obdobje, nato prodajno in končno trženjsko. Avtorja trdita, da je tržni način razmišljanja obstajal tudi v obeh »prehodnih« fazah ter celo, da je tržni način razmišljanja obstajal veliko pred njegovim »izumom« v 50. letih 20. stoletja

² American Marketing Association ali na kratko AMA.

Po prvi definiciji AMA je trženje menedžerska funkcija v podjetju, ki koordinira ponudbo in povpraševanje. Druga definicija AMA razume trženje kot proces načrtovanja in izvajanja 4P-jev z namenom ustvarjanja procesa menjave, v katerem pride do zadovoljevanja potreb podjetij in posameznikov. Definicija AMA iz leta 2004 pravi, da je trženje aktivnost in nabor procesov in institucij za ustvarjanje, komuniciranje, prenos in izmenjavo vrednosti za porabnike, partnerje in družbe kot celote (Definition of marketing, 2010). Ta definicija ne izpostavlja le koristi, ki jih trženje ima za porabnike, ampak tudi za vse deležnike in seveda za podjetje samo (Darroch et al., 2004, str. 31). Kritiki (Webster v Žabkar & Jančič, 2008, str. 4) pa pravijo, da je ta definicija še vedno enostranska in naravnana na porabnika in ne postavlja trženja v položaj v podjetju.

Najnovejša definicija trženja po AMA iz leta 2007 razlaga, da je trženje aktivnost, nabor praks in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, posredovanje in izmenjavo ponudbe, ki ima vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo v najširšem smislu. Ta definicija se še najbolj približa konceptu tržne naravnosti, saj ne postavlja trženja samo v center delovanja podjetja, ampak družbe nasploš (Definition of marketing, 2010).

Najširše gledano je trženje menedžerska funkcija, ki skrbi za koristi porabnikov. Zato mora biti tesno povezana s preostalimi funkcijami v podjetju in zunaj njega ter si z njimi deliti odgovornost za ustvarjanje dolgoročne vrednosti za porabnika. Porabniki v sodobnem podjetju niso več le člen v transakcijski verigi, ampak postanejo ključni partnerji podjetja. Zadovoljstvo je v takem odnosu večstransko: tako na strani podjetja kot tudi dobaviteljev ter seveda porabnikov samih (Webster, 2005, str. 14; Read et al., 2009, str. 13–16).

1.2 Tržna naravnost

V svoji nalogi skušam razumeti tržno naravnost predvsem zato, ker predpostavljam, da me bo razumevanje tržne naravnosti pripeljalo do razumevanja položaja, ki ga tržniki (in seveda trženje) v podjetjih imajo, kar je tudi rdeča nit moje naloge. Po drugi strani pa skušam razumeti, kako tržno naravnost sploh razumejo tržniki, ki so subjekt obravnave moje naloge. Zato je natančna razčlemba pojma tržna naravnost nujna.

Preden predstavim različne smernice razumevanja tržne naravnosti, moram predstaviti definiciji pojmov tržna naravnost in trženjska naravnost. Pri tem ne gre le za navidezno jezikovno razlikovanje, ampak je razlika med njima sistemska.

Trženjska naravnost pomeni poudarjanje pomena trženjske funkcije v podjetju, kar pa ne pomeni nujno tržne naravnosti, in je naravnana na porabnika ter na njegove želje in potrebe (Povše, 2009, str. 1).

Tržna naravnost pa poudarja ustvarjanje vrednosti za porabnika in ravnanje po trgu (Konič, 2003, str. 19–20) ter predstavlja sodobno poslovno teorijo podjetja (Povše, 2009, str. 1, 4).

Tržna naravnost ni zgolj udejanjanje trženjskega koncepta in je tako veliko širši pojem kot trženjska naravnost. V svoji nalogi se oddaljujem od operativnega in enoplastnega vidika trženjske naravnosti in govorim o pojmu tržna naravnost.

Oprijemljiv in empirično dokazljiv koncept tržne naravnosti, kot je opisan zgoraj, je nastal v 80. letih 20. stoletja. Pri obravnavi tega pojma je treba upoštevati razumevanje in tolmačenje prevladujočih avtorjev tega obdobja, in sicer:

- Tržna naravnost kot pridobivanje, pretok in uporaba ključnih informacij v zvezi s porabniki nekega podjetja. Najizrazitejša avtorja tega razumevanja, ki izpostavlja vedenjski vidik, sta Kohli in Jaworski (Milfelner, 2009, str. 56).
- Tržna naravnost kot poslovna filozofija oz. kultura podjetja. Najizrazitejša avtorja tega razumevanja sta Narver in Slater (Gabrijan et al. v Povše, 2009, str. 7; Milfelner, 2009, str. 56).
- Razumevanje Desphandeja, Farleya in Webstra pa predstavlja nekakšno sintezo prej omenjenih dveh pogledov oz. avtorjev (Povše, 2009, str. 1, 7–8).

Po definiciji Kohlija in Jaworskega (1990, str. 6) ima ključno vlogo tok informacij v zvezi s porabniki nekega podjetja. Ta tok informacij lahko razdelimo na tri dele:

- na pridobivanje informacije o porabnikih in konkurentih, ki so prav tako v stiku z istimi porabniki;
- na prenos teh informacij med vsemi oddelki;
- na usklajeno odzivanje celotnega podjetja na te informacije, z namenom (boljšega) zadovoljevanja sedanjih in bodočih porabnikovih potreb.

Neglede na to, ali informacije pridejo s trženjskega oddelka v druge oddelke ali obratno, pa je učinkovito razširjanje informacij pomembno, saj omogoča podlago za usklajene aktivnosti posameznih oddelkov. Tržna naravnost tako ni nič drugega kot »izvajanje tržnega obveščanja« (Milfelner, 2009, str. 56).

Kulturološka definicija Narverja in Slaterja (1990, str. 52) izpostavlja tri komponente:

- naravnost k porabnikom,
- naravnost h konkurentom,
- medfunkcijsko koordinacijo.

Naravnost k porabnikom govori o pridobivanju informacij o zdajšnjih in prihodnjih potrebah porabnikov. To zahteva, da so vse aktivnosti podjetja vrednotene na podlagi potreb porabnikov (Milfelner, 2009, str. 58). Pomemben uvid predstavljajo informacije s trga, o čemer govori naravnost h konkurentom. S pridobivanjem in analiziranjem informacij o njihovem delovanju lahko razumemo, kako vplivajo na naše porabnike.

Medfunkcijska koordinacija pa govori o prenosu teh informacij (tj. znanja) o porabnikih, konkurentih in trgu med vsemi oddelki ter o usklajeni reakciji celotnega podjetja na te informacije z namenom ustvarjanja višje vrednosti za porabnike (Milfelner, 2009, str. 58). Tržno naravnano podjetje je po kulturološki definiciji tisto, pri katerem se operativno manifestirajo vse te tri komponente (Slater & Narver, 1994; Hunt & Morgan, 1995; Jaworski & Kohli, 1990).

Desphande, Farley in Webster (v Povše, 2009, str. 9) pa so združili kulturološko in vedenjsko definicijo in oblikovali svojo različico razumevanja tržne naravnosti, ki postavlja v središče zdajšnje in prihodnje potrebe porabnikov, pri čemer pa to ne izključuje interesov drugih deležnikov v podjetju z namenom večje poslovne uspešnosti.

Praksa kaže, da je za realizacijo tržne naravnosti smiselno združiti tako kulturološki kot operativni oz. vedenjski vidik. Milfelner (2009, str. 58–61) pravi, da večdimenzionalna narava ustvarjanja vrednosti za porabnike zahteva sistematično povezanost trženjske funkcije s preostalimi poslovnimi funkcijami v poslovno trženjsko strategijo. Zato tudi pravi, da vedenjska definicija tržne naravnosti ni kontradiktorna kulturološki definiciji, temveč se med seboj dopolnjujeta.

Bodlajeva (2009, str. 6) na svojstven način »združi«³ vedenjsko in kulturološko definicijo, saj ne ločuje več med pojmom trženje oz. trženjski koncept in pojmom tržna naravnost. Pravi, da gre v obeh primerih za tržno naravnost, le da je pri trženjskem konceptu izpostavljen kulturološki vidik, pri tržni naravnosti pa vedenjski vidik. Bodlajeva (2009, str. 15–16) pravi, da tudi pojmi »naravnost h kupcem³«, »ravljanje po trgu«, »tržno vodeno«³ niso nič drugega kot sopomenke tržne naravnosti. Tudi

³ Po Bodlajevi (2009, str. 15–16) je lahko naravnost h kupcem izraz za tržno naravnost, sestavina tržne naravnosti ali tržna naravnost na ravni zaposlenega.

Rojškova (2000, str. 102) pravi, da se tržna naravnost nanaša na uveljavljanje koncepta trženja.

Uporaba pojmov trženje, trženjski koncept, tržna naravnost je odvisna od avtorja in njegovega pogleda ter obdobja. Bodlajeva (2009, str. 18) ugotavlja, da se je izraz »trženjski koncept« uporabljal do leta 1990 za označevanje poslovne filozofije, po tem letu pa ga je nadomestil izraz »tržna naravnost«. Sama v svoji nalogi povzemam stališče Bodlajeve (2009) ter izraza trženjski koncept in tržna naravnost postavljam na skupni imenovalce. Bodlajeva (2009, str. 24) definira tržno naravnost kot odprt tip poslovne naravnosti, ki se na kulturni ravni izraža kot prepričanje vseh zaposlenih, da podjetje najlaže doseže svoje cilje, če se naravna na aktualne in prikrite potrebe svojih porabnikov in jih bolje zadovoljuje kot konkurenca. Na vedenjski ravni pa se tržna naravnost izraža kot usklajeno prizadevanje vseh zaposlenih v podjetju za zbiranje informacij o trgu, njihovo širjenje po podjetju in usklajeno odzivanje nanje v obliki večje vrednosti za porabnike in druge deležnike podjetja. Taka definicija je veliko bolj oprijemljiva in aktualna kot vse dosedanje definicije trženja.

Tržno naravnost se lahko ovrednoti tudi kot posebno obliko konkurenčne prednosti (Kohli & Jaworski, 1990, str. 17). Barney (v Milfelner, 2009, str. 63) pravi, da je tržna naravnost lahko vir konkurenčne prednosti samo tedaj, ko je redka. Če bi se manifestirala pri vseh podjetjih na trgu, bi postala samoumevni pogoj in zahteva za vstop na trg.

Ker tržna naravnost ni stopnja, ki jo enkrat dosežemo in se potem ohranja nespremenjeno stanje, si je treba za tržno naravnost nenehno aktivno, ne le deklarativno prizadevati. Pogosto se namreč dogaja, da so podjetja deklarirano tržno naravnana, čeprav se marsikdaj pod tem pojmom ne razume tržna naravnost, o kateri je govora v nalogi, ampak trženjska naravnost. Sama deklariranost še ni zagotovilo, da bodo aktivnosti, ki so potrebne za tržno naravnost tudi izvedene (Kohli & Jaworski, 1990, str. 16). Slika je seveda tudi obratna. Zato tudi ni napačno, če nanjo gledamo na kontinuumu na poti do cilja. Podjetja se zelo razlikujejo po tem, do katere stopnje se je notranje implementiralo pridobljeno tržno znanje, zato je tržna naravnost bolje meriti na kontinuumu, ki kaže stopnje tržne naravnosti (Kohli & Jaworski, 1990, str. 3). Vendar po mnenju Narverja in Slaterja (1990, str. 33) za podjetje tržna naravnost ne sme biti vprašljiva, saj ugotavljata, da je relevantna v vsakršnem tržnem okolju, saj je temelj poslovne strategije. Podjetja se morajo vprašati le, kakšna je zanje optimalna tržna naravnost v aktualnem in v pričakovanem tržnem okolju.

Kljub temu pa si podjetja prizadevajo (vsaj deklarativno) postati tržno naravnana. Vzrok za to je v predpostavki, da so tržno naravnana podjetja uspešnejša od drugih. Raziskave npr. Slaterja in Narverja (1994) ter Kohlija in Jaworskega (1990) potrjujejo pozitivno povezavo med tržno naravnano in uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa obstajajo raziskave, ki te povezave ne potrjujejo. Desphande, Farley in Webster (v Milfelner, 2009, str. 63) celo ugotavljajo negativno povezavo med tržno naravnano in poslovno uspešnostjo.

1.3 Položaj trženja in oddelka za trženje v podjetjih

Tržno naravnano se običajno definira kot poslovno kulturo, ki postavlja kot najvišjo prioriteto ustvarjanje in ohranjanje vrednosti za porabnike, sočasno upoštevajoč interese deležnikov. Hkrati pa tržna naravnano predpostavlja vedenje, ki nastane kot odziv na informacije s trga (Verhoef & Leeflang, 2009, str. 19). Doseganje tržne naravnane ni instantni proces, saj zahteva korenit poseg v organizacijsko kulturo, ki jo je treba »tržno naravnati« (Day, 1994, str. 45).

Verhoef in Leeflang (2009, str. 15) sta na začetku svoje študije predpostavljala, da močen oddelek za trženje lahko pozitivno vpliva na večjo tržno naravnano podjetja, slednjo pa je mogoče povezati z večjo poslovno uspešnostjo. Ugotovila sta, da tržna naravnano in oddelek trženja vplivata in stimulirata drug drugega. Tržno naravnana podjetja imajo bolj vpliven trženjski oddelek. Obratno pa vplivni oddelki za trženje vplivajo na močnejšo tržno naravnano. Po drugi strani pa sta ugotovila, da se lahko v bolj tržno naravnanih podjetjih vpliv oddelka za trženje zmanjša. Zato zaključita, da je vpliven oddelek trženja predvsem nujen tam, kjer podjetje ni tržno naravnano. V trenutku, ko podjetje postane tržno naravnano, kar pomeni »zmago« za trženjsko miselnost, se lahko zgodi, da oddelek za trženje ni več »potreben« (Verhoef & Leeflang, 2009, str. 28–29). V nalogi se bom raje osredotočila na predpostavko, da bolj vpliven oddelek za trženje vodi do večje tržne naravnane. V naslednjem koraku bomo pogledali, kakšen položaj imajo oddelki za trženje v podjetjih.

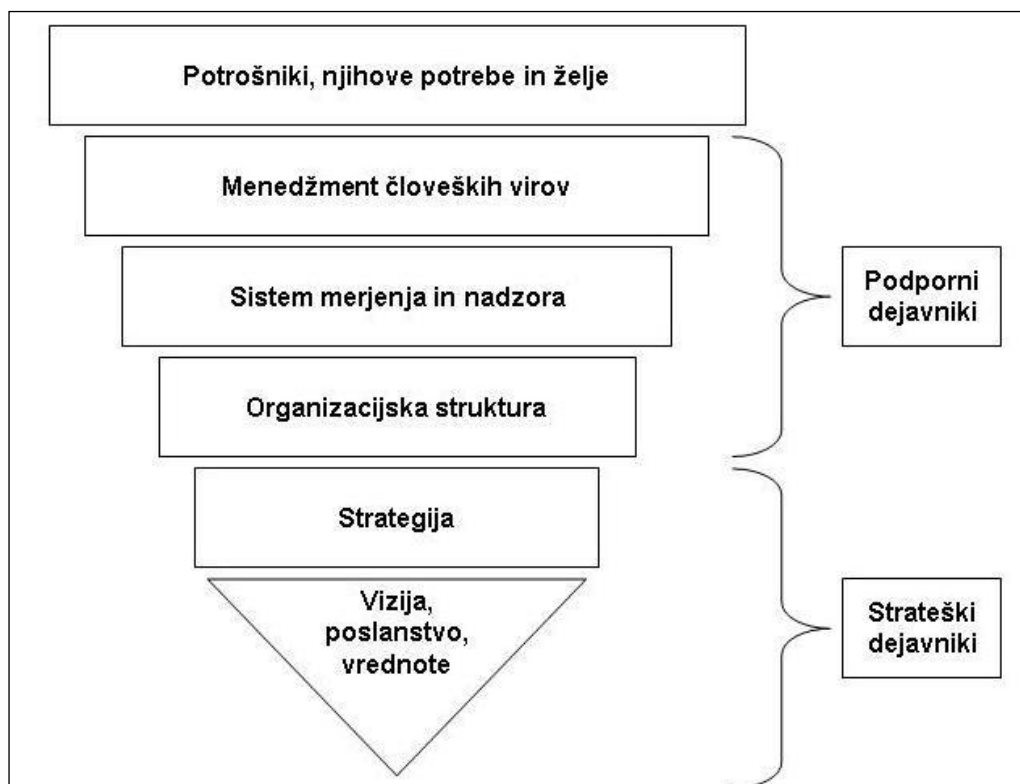
1.3.1 Oddelek trženja v podjetju

Ugotovili smo že, da se tudi tržna naravnano najizraziteje manifestira, ko postane del organizacijske kulture podjetja in ko se informacije o porabnikih ter konkurentih prenesejo na celotno podjetje. Podjetje se koordinirano odziva na te informacije z namenom boljšega zadovoljevanja vseh potreb porabnikov.

V klasični trženjski literaturi je bila naravnost na porabnika samo del trženjske funkcije, trženjske aktivnosti so izvajali le strokovnjaki za trženje, ki so se ves delovni čas⁴ ukvarjali le s to stroko in so imeli strokovna znanja za doseganje naravnosti na porabnike. Zanje je bila naravnost na porabnike samoumevna.

Gummeson (v Grönroos, 2006, str. 405, 408–410) pa pravi, da morajo zaposleni v preostalih oddelkih (proizvodnja, logistika, vzdrževanje, človeški viri, raziskave in razvoj, informacijska tehnologija...), ki niso tako izrazito naravnani na porabnike, postati »občasni tržniki«. Gre za to, da tisti, ki imajo trženje kot svojo primarno nalogo, pripravijo preostale zaposlene, ki sicer nimajo trženjske izobrazbe in ne delajo v oddelku za trženje, do tega, da razumejo trženje, postavijo porabnike v center svojega delovanja, prevzamejo svoj del odgovornosti za trženje in znajo v tem poiskati koristi zase. Na Sliki 1 so prikazani elementi, ki lahko vplivajo na to, da trženje postane vodilna filozofija v podjetju, ne le funkcija.

Slika 1: Elementi implementacije trženja v podjetje



Vir: J. MacHulbert & L. Pitt, *Exit Left Center Stage? The Future of Functional Marketing*, 1996, str. 54.

⁴ Gre za t.i. trženje s polnim delovnim časom, ki vključuje tržno funkcijo v klasičnem smislu (raziskave trga, oglaševanje in preostala orodja tržnega komuniciranja) in prodajo (Grönroos, 2006, str. 408–409).

S tem, ko se trženje osvobodi omejenosti na en sam (trženjski) oddelek in ni več samo v pristojnosti tržnikov⁵, temveč pomaga pri lociranju vseh aktivnosti in virov podjetja (ne le trženjskih) ter omogoča celovito načrtovanje. Podjetja, ki so resnično sprejela koncept trženja, ocenjujejo delovanje in uspešnost posameznih oddelkov v podjetju tudi po tem, koliko so ti oddelki postavili v središče svojega delovanja porabnika in njegove potrebe (Rojšek, 1993, str. 3).

Kljub temu, da Homburg, Workman in Krohmer (1999, str. 11–12) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se vloga in pomen trženja v podjetjih ne zmanjšujeta, se zaradi narave mojih raziskovalnih izhodišč pridružujem mnenju stroke, ki v zadnjem desetletju zaznava problem zmanjševanja moči oddelka za trženje. Mnogi avtorji vidijo razlog za to ravno v »vseprisotnosti« trženja. Status trženja je z »vseprisotnostjo« trženja paradoksalno na eni izmed svojih najnižjih točk. Vse bolj se odmika od samega vodstva ter od strateškega načrtovanja, vse bolj je »trženje« prisotno v preostalih oddelkih v podjetju, tem manjša je njegova vloga. Tržniki se znajdejo brez svoje primarne naloge in je odgovornost za skrb za porabnika vse bolj nejasna (Verhoef & Leeflang, 2009, str. 28, 29). Zato se je prizadevanje, da trženje prevzame celotno podjetje, obrnilo proti trženju samem.

Negativne posledice prizadevanja, da trženje prevzame celotno podjetje so naslednje:

- funkcija trženja je po »hierarhični« lestvici pomembnosti in vplivnosti poslovnih funkcij padla za precej stopničk;
- trženje in trženjski menedžment dosegata vse manj pozornosti na sestankih vodstva podjetja;
- trženje je razumljeno kot strošek, ne kot investicija;
- trženje je tako marginalizirano, da ni več vključeno v strateško načrtovanje poslovne poti podjetja, strateško odločanje so prevzele druge funkcije;
- poslovne funkcije, ki so povezane s financami, so znatno pridobile na pomenu;
- direktorji trženja so na svojih položajih manj kot dve leti, medtem ko so generalni direktorji v povprečju na svojih položajih pet let (Verhoef & Leeflang, 2009, str. 14–15).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila omenjene trditve.

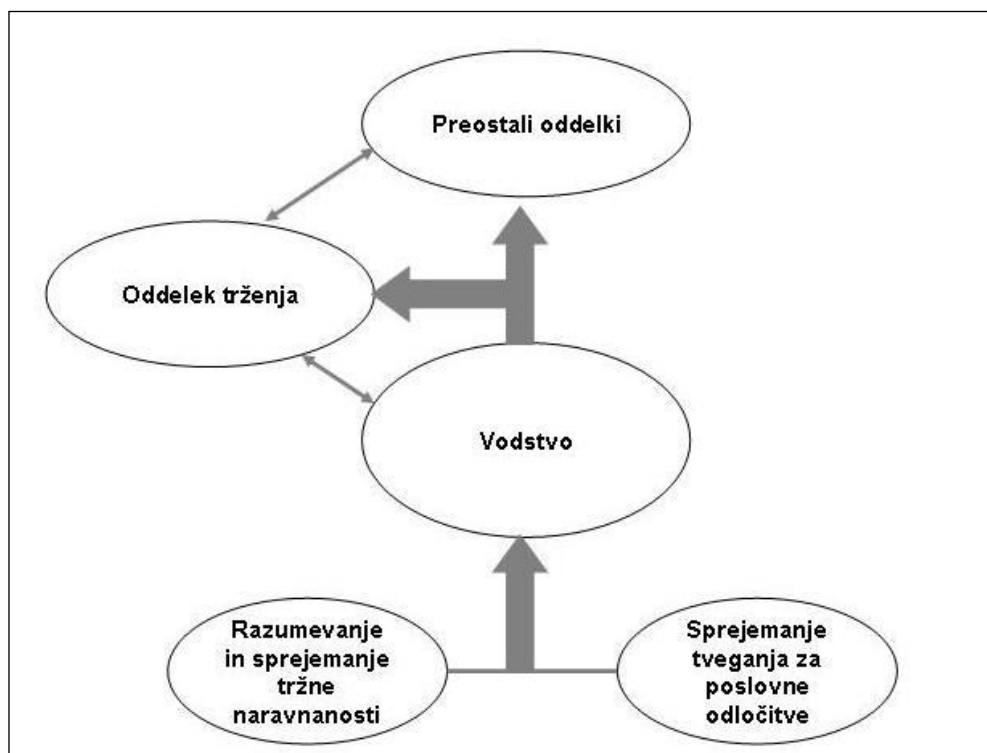
⁵ Koordinacija trženja s preostalimi funkcijami je lahko tudi otežena zaradi različnih pogledov na cilje samega podjetja ali posameznega funkcijskega področja. Predvsem je pomembno, da trženje koordinirano sodeluje s funkcijo raziskav in razvoja, proizvodnje in financ (Rojšek, 1993, str. 4).

1.3.2 Vloga vodstva pri prenosu trženjskega znanja in implementaciji tržne naravnosti

Organizacijsko kulturo običajno določajo vodilni kadri v podjetju prek svojih aktivnosti, prepričanj in nenazadnje poslovnih potez, ki jih sprejemajo. Poleg tega, da vodstvo podjetja oblikuje to kulturo, tudi vodi svoje zaposlene skozi vse procese, ki so ključni za razvoj in rast podjetja (v Yadav et al., 2007, str. 85).

Tako se tudi percepcija o trženju začne z zavedanjem generalnega direktorja oz. predsednika uprave. Njihovo (ne)sprejemanje lahko pospešuje ali zavira tržni koncept in koncepte, ki so s tem povezani. Popolna predanost vodstva trženju in tržni naravnosti je tako prvi pogoj, da podjetje postane tržno naravnano (Kohli & Jaworski, 1990, str. 21). Preostali zaposlenim je treba jasno razložiti pomen tržne naravnosti, ki je ključni element korporacijske kulture in je osnova za povečevanje vrednosti podjetja (Rojšek, 1993, str. 5; Jaworski & Kohli, 1993, str. 64). Felton (v Kohli & Jaworski, 1990, str. 7) trdi, da je tržna naravnost »stanje duha« (angl. *state of mind*), ki se lahko v podjetju implementira le, če vodstvo podjetja spodbuja tako »stanje duha«. Na Sliki 2 je prikazana vloga vodstva pri prenosu tržne naravnosti.

Slika 2: Vloga vodstva podjetja pri prenosu tržne naravnosti



Ko vodstvo podjetja izrecno deklarira in izvaja tržno naravnost, to zaposlene navdaja s ponosom in jih povezuje na poti do skupnega cilja – popolnoma zadovoljevat porabnika.⁶ Zato Kohli in Jaworski (1990, str. 13) trdita, da večja, kot je tržna naravnost podjetja, večje je zadovoljstvo porabnikov in posledično pride do ponovljenega posla, kar spet vodi do večje poslovne uspešnosti (angl. *business performance*). Vodstvo podjetja mora biti za implementacijo tržne naravnosti tudi pripravljeno sprejemati določeno stopnjo tveganja pri sprejemanju poslovnih odločitev. Če tega ni, se to lahko negativno odraža pri nižjih nivojih zaposlenih, ker lahko zavračajo uvedbo novih izdelkov ali storitev. Smiselno je, da se nižje nivoje v podjetju celo bolj vključi v sam proces odločanja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 64–65).

Tudi Agrys (v Kohli & Jaworski, 1990, str. 8) izpostavlja, da zaposleni vidijo v svojem vodstvu vzor in potrditev. Vendar opozarja na disonanco med tem, kar vodilni menedžerji govorijo (»smo tržno naravnani«) ter tem, kar dejansko počnejo (omejujejo trženjski predračun, zavirajo spremembe ipd.). To pa mlajšim kadrom daje nejasno sliko o tem, po kateri poti in kam podjetje sploh gre. Kljub deklarirani tržni naravnosti podjetje zaradi takega načina ravnanja ostaja na mrtvi točki. Tudi Kohli in Jaworski (1990, str. 12) pravita, da so zaposleni bolj odzivni na trženjsko inteligenco, katere vir so visoko strokovni posamezniki, ki v podjetju uživajo veliko stopnjo zaupanja. Po drugi strani pa, manj kot je prizivov na vir tržne inteligence, bolj je sprejeta, stanje v podjetju je bolj stabilno, večja pa je tudi odzivnost podjetja (Kohli & Jaworski, 1990, str. 12). Te visoko strokovne osebe s svojimi podrejenimi komunicirajo verbalno, z vsebino svojih sporočil in neverbalno, torej s tem, kar dejansko počnejo.

Slater in Narver (v Povše, 2009, str. 13) sta tudi empirično potrdila pozitivno povezavo med percepcijo vodstva o tržni naravnosti na njen razvoj. To povezavo sicer z nekajletno zamudo potrjuje tudi slovenska trženjska praksa. Tina Kumelj⁷, direktorica trženja v Ljubljanskih mlekarnah pravi: »Mi, ki delamo v trženju, se zelo dobro zavedamo, da je v središču dejavnosti porabnik. Moramo pa narediti velik preskok naprej in na svojo stran pridobiti upravo podjetja. Če top menedžer razume, da je trženjska filozofija pomembna za obstoj in razvoj podjetja, bo trženje podpiral. Potem lahko tržniki kot strokovni izvajalci poskrbimo, da stvari gredo v pravo smer. Če pa moraš kot tržnik najprej prepričevati upravo, zakaj je to dobro, in svojo energijo usmerjati v interno politiko in diplomacijo, ti na koncu zmanjka energije in časa za dobre prakse in odlične projekte.« (Petrov, 2010a).

⁶ Večja, kot je tržna naravnost, bolj izrazita je povezanost podjetja (fr. *esprit de corps*), večje je zadovoljstvo z delom oz. delovnim mestom in večja je predanost podjetju (Kohli & Jaworski, 1990, str. 13).

⁷ Tina Kumelj je na 15. Slovenski marketinški konferenci prejela nagrado marketinška direktorice leta.

V literaturi zasledimo, da bi morali uspešni direktorji trženja razvijati in integrirati trženjsko funkcijo v strateško poslovno komponento. Praksa pa mnogokrat kaže drugačno sliko. Raziskava, ki jo je v Veliki Britaniji opravil National Audit Office leta 2003 je sicer pokazala, da je trženje prepoznano kot pomembno poslovno orodje (Stubbs v Baker & Holt, 2004, str. 558). Rick Lenny, predsednik uprave podjetja The Hershey Company pravi: »Dokler predsednik uprave ne postane zagret zagovornik trženja in dokler trženja ne vidi kot vir konkurenčne prednosti, do takrat tržniki ne bodo sedeli v samem vodstvu podjetja (Spencer Stuart, 2006b, str. 3).

Raziskava, ki jo je v evropskem prostoru opravil McKinsey, je pokazala, da ima več kot 50 % predsednikov uprav negativno mnenje o svojih tržnikih (Cassidy et al. v Grönroos, 2006, str. 396), sama torej sklepam, da tudi o funkciji trženja. Negativna osebna prepričanja vodstva lahko celo vodijo do zavračanja tržne naravnosti (in torej izvajanja koncepta trženja), saj jo ponekod zaznavajo kot grožnjo stabilnosti in dobičkonosnosti podjetja (Bisp, 1999, str. 88). Hkrati pa to nakazuje, da je trženje zaznano kot manj strateško pomembno. McGovern et al. (v Grönroos, 2006, str. 396) v svoji raziskavi ugotavljajo, da vodstva podjetij manj kot 10 % svojega časa namenjajo debatam okrog trženja ali naravnosti k porabnikom. Po podatkih Marketing Forum in PA Consulting Groupa iz leta 2003 pa naj bi si le malo podjetij prizadevalo, da bi vodstvo pridobilo znanja iz trženja (Simms, 2003, str. 22; Ambler, 2003, str. 22).

Disonanca med želenim oz. deklariranim in dejanskim stanjem lahko poleg nejasne slike o prihodnosti vodi tudi do konfliktov med oddelki. Prav direktor trženja nosi odgovornost za zmanjševanje konflikta med svojim oddelkom in drugimi oddelki (oz. njihovimi vodji) ter hkrati za pridobivanje zaupanja, ki je temelj za odprto dvosmerno komunikacijo (formalno in neformalno), izmenjavo mnenj, spoštovanje idej drugih in razširitev tržne inteligence. Več konfliktov med oddelki ostaja nerešenih, tem manjša je tržna naravnost (Felton & Levitt v Kohli & Jaworski⁸, 1990, str. 9–10). Po drugi strani pa bolj kot je podjetje odprto za nove ideje in pristope, lažje se dogajajo spremembe, ki prispevajo k tržni naravnosti (Kohli & Jaworski, 1990, str. 10–11).

1.3.3 Vloga tržnikov znotraj podjetja

Vloga tržnikov se seveda primarno nanaša na naloge, ki so neposredno vezane na trženje, tj. na razvoj novih izdelkov, cenovno politiko, tržne poti, trženjsko komuniciranje, prodajo, pridobivanje in interpretacijo informacij s trga ter tržno načrtovanje in implementacijo trženjskih programov. Poleg tega so v domeni tržnikov tudi skrb za

⁸ Podobno trdijo Agrys, Lundstorm, Levitt in Stampfl (v Kohli & Jaworski, 1990, str. 10).

razvoj blagovnih znamk in seveda vpogled in razumevanje porabnikovih potreb in želja (Nath & Mahjan, 2008, str. 67). Trženje je tako »srce poslovanja«, ne pa tudi njegova »glava«, kar Freeling, Stewart in Cassidy (2008) zaznavajo kot težavo.

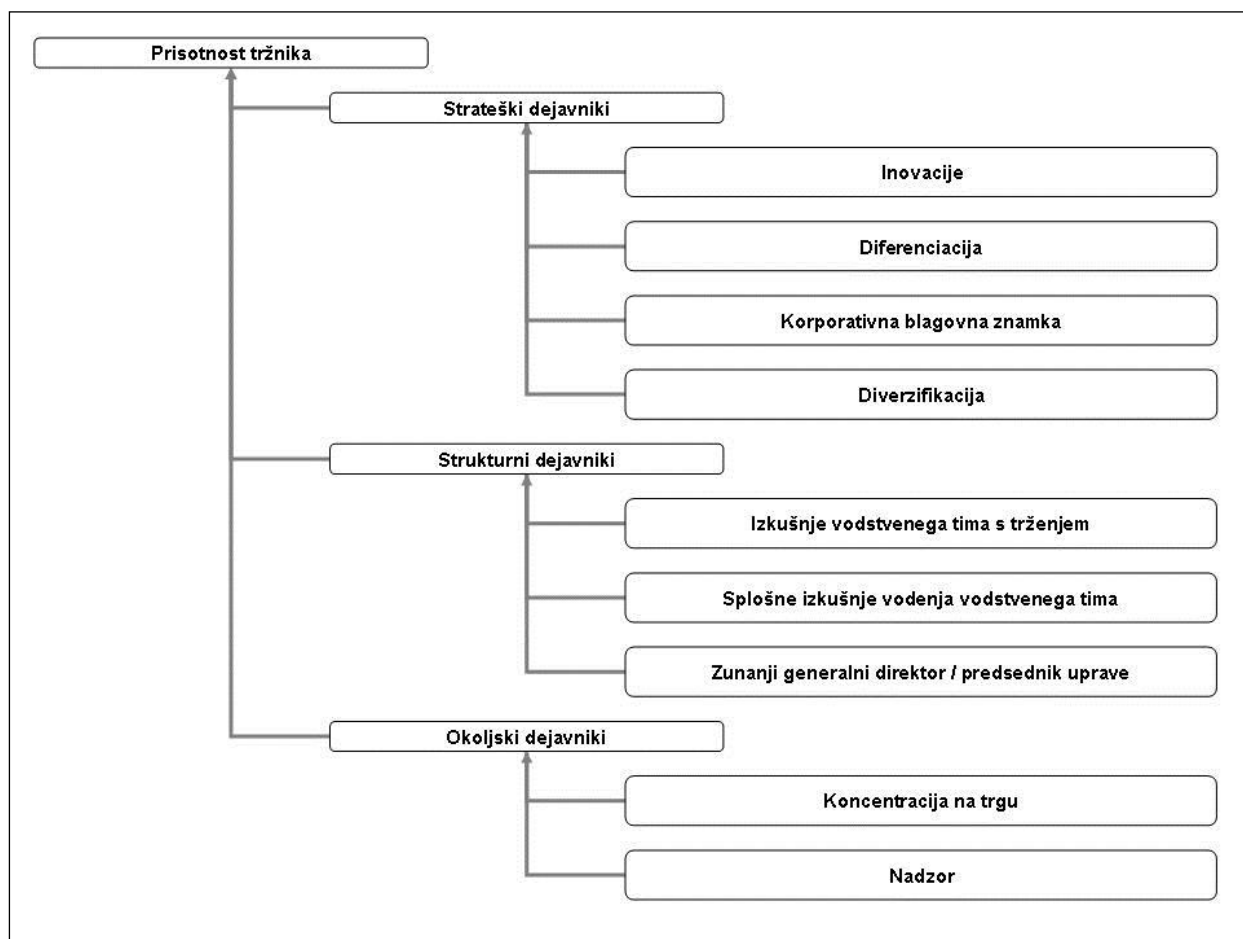
Nath in Mahjan (2008, str. 65–68) v svoji študiji ugotavljata, da se od tržnikov pričakuje, da bodo približali trženjsko funkcijo vodstvenemu timu. Prisotnost tržnika v vodstvenem timu podjetja povezuje s strateškimi, strukturnimi in okoljskimi dejavniki. Strateški dejavniki se nanašajo na sposobnost inoviranja, diferenciacijo, gradnjo korporativne blagovne znamke in na diverzifikacijo. Strukturni dejavniki se nanašajo na izkušnje, ki jih ima vodstveni tim s samim trženjem, vodenjem podjetja in položajem generalnega direktorja. Okoljski dejavniki so povezani s številom podjetij, ki na trgu poslujejo znotraj enake panoge. Ugotavljata, da prisotnost tržnikov v vodstvenem timu ne vpliva na uspešnost podjetja in da podjetja s tržniki niso ne boljša ne slabša od tistih brez njih.

Kljub temu da mnogi drugi avtorji (Kerin, 2005; Crosby & Johnson, 2005, v Nath & Mahajan, 2008, str. 65) vidijo predvsem prednosti v tem, da so tržniki prisotni v vodstvenih timih. Nath in Mahajan (2008, str. 66) v svoji raziskavi potrjujeta, da je vloga tržnikov v vodstvenem timu prisotna takrat, ko podjetje bolj stremi k inovacijam in k diferenciaciji, ko ima podjetje načrtano korporativno strategijo blagovne znamke, ko je izkušnja vodstvenega tima s trženjem pozitivna in ko je generalni direktor zunanji, torej tak, ki se ni kalil v podjetju samem. Poleg tega potrđita, da majhna diverzificirana podjetja nimajo tržnika, v nasprotju z velikimi diverzificiranimi podjetji, kjer so tržniki prisotni.

Če postavim vse dejavnike iz Slike 3, kjer je predstavljen model dejavnikov, ki so povezani s prisotnostjo tržnikov v vodilnem timu, na skupni imenovalec, lahko rečem, da prisotnost tržnika v vodstvenem timu približuje porabnika samemu vodstvu, kar lahko vpliva na boljše zadovoljevanje njegovih potreb in pričakovanj. Tržnik je »porabnikov glasnik« in s tem, ko tržnik sedi v samem vodstvu, se porabnikov glas bolje sliši pri tistih, ki podjetje upravljajo (Crosby & Johnson, v Nath & Mahajan, 2005, str. 76).

McGovern in Quelch (2004) pravita, da ni nujno, da je položaj direktorja za trženje v vseh podjetjih identičen, saj niti vsa podjetja niso na isti razvojni stopnji. V svoji raziskavi ugotavljata, da imajo različna podjetja različne direktorje trženja, z različnimi vlogami, odgovornostmi, sposobnostmi in statusom v podjetju, kar odraža status trženja v podjetju. Zato mora vsak generalni direktor izbrati direktorja trženja glede na to, kako se vklaplja v organizacijsko strukturo. Trženjsko funkcijo pa je treba organizirati tako, da se ustvarja razlikovalna prednost.

Slika 3: Model dejavnikov, ki so povezani s prisotnostjo tržnikov v vodstvenem timu



Vir: P. Nath & V. Mahajan, *Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams*, 2008, str. 66.

V nadaljevanju bom predstavila še drug pogled na prisotnost tržnikov v podjetju in predvsem v samem vodstvu podjetja.

1.3.4 Trženje in vodstvene funkcije

V kredibilnost trženja in tržnikov morajo verjeti vsi v podjetju (organizaciji) – tako najvišje vodstvo, ki kredibilnost v bistvu podeljuje (lahko rečemo, da vzpostavlja nekakšno strateško partnerstvo), kot tudi vsi drugi zaposleni. Vloga, ki jo ima vodstvo podjetja na implementacijo trženja, se kaže tudi v nasprotnem primeru: če vodstvo izraža negativni odnos do trženja. Kot primer lahko vzamemo raziskavo, ki jo je Spencer Stuart opravil na vzorcu 30 starejših (angl. *senior*) tržnikov v Veliki Britaniji z namenom ugotavljanja položaja trženja v podjetjih (Spencer Stuart, 2006). Raziskava je potrdila disonanco med deklariranim in dejanskim stanjem ter med tržniki in vodji podjetij. Večina anketirancev

opaža, da vodje podjetja ne deklarirajo jasno svoje podpore trženju. Ker tržniki nimajo javno izražene podpore s strani celotnega podjetja, tudi ne morejo biti v vlogi strateškega svetovanja. Raziskave tudi dokazujejo, da vse manj vodilnih kadrov v podjetju prihaja iz vrst trženja.

Nepriznavanja strateške in relevantne vloge trženja v podjetju samodejno predpostavlja, da so tržniki na podrejenih položajih v podjetju, torej ne v samem vodstvu, in da so le vir tržnega znanja, ki gre prek vodstva podjetja do vseh drugih zaposlenih. Po raziskavi Spencer Stuart (2006) si mnogi tržniki sicer želijo, da bi bil generalni direktor iz vrst trženja, vendar je resnica največkrat daleč stran od tega. To nakazuje, da je trženje v podjetju vse bolj marginalizirano in zmeraj manj je takih situacij, kjer prav osebe, ki so primarno vir tržnega znanja, sedijo v vodstvu podjetij, za »veliko mizo uprave« (Žabkar & Jančič, 2008, str. 3–4). Tržniki na svojih »stolčkih« pa sedijo manj kot dve leti (Verhoef & Leeflang, 2009, str. 14–15). Samo 14 % direktorjev trženja v vodilnih svetovnih podjetjih je na svojem položaju več kot tri leta. Po drugi strani pa so generalni direktorji na svojih položajih pet let in več.

Približno 85 % anketirancev – predsednikov uprav, je v raziskavi Spencer Stuart (2006b, str. 10–11) izjavilo, da je za generalne direktorje izredno nujno ali zelo nujno, da komunicirajo s tržniki. Vendar šele polovica med njimi zagotavlja, da je to tudi v praksi. Na vprašanje, kako pomembno je za generalne direktorje prikazovati dobro sodelovanje z direktorji trženja, jih je skoraj 80 % odgovorilo, da je to izredno pomembno ali zelo pomembno. Vendar je šele 19 % tržnikov povedalo, da imajo s svojimi predsedniki uprav odlične odnose in 33 % da imajo dobre odnose (Spencer Stuart, 2006b, str. 10–11).

Trženje lahko svoje delo preostalim v podjetju približa na več načinov:

- rezultati trženja morajo biti predstavljeni kot motivator in gonilna sila dolgoročnega uspeha;
- tržniki morajo pokazati, kako trženjske aktivnosti vplivajo na rast podjetja, in vplivati na to, da se spremeni percepcija preostalih zaposlenih iz tega, da je trženje strošek, v to, da je trženje investicija;
- tržniki morajo do potankosti razumeti voljo in želje ciljnih skupin porabnikov in z njimi graditi dolgoročne profitabilne odnose;
- vodja trženja mora pomagati pri uvajanju sprememb v podjetju, zato mora tržna strategija podpirati poslovno strategijo pri doseganju zastavljenih ciljev;

- prav tržniki morajo spodbujati medfunkcijsko sodelovanje in posredovanje znanja v podjetju in ne ustvarjati pregrade med posameznimi funkcijami (CMO: Dynamo or Dreamer, 2008).

Čeprav je raziskava Marketing Forum in PA Consulting Group leta 2003 pokazala, da imajo tržniki lahko večji vpliv na celotno poslovno uspešnost podjetja, če sedijo v njegovem samem vrhu, pa po drugi strani kar 67 % anketirancev v raziskavi pravi, da bo naslednji predsednik uprave podjetja najbrž izbran iz vrst finančnikov (Simms, 2003, str. 22; Nath & Mahajan, 2008, str. 67). Podobno po raziskavi FTSE⁹ le 15 % oseb na najvišjih položajih sebe vidi najprej in predvsem kot tržnika (Stubbs v Baker & Holt, 2004, str. 558). To ugotovitev potrjuje tudi raziskava National Audit Office, ki je prav tako pokazala, da ima le 20 % podjetij tržnike na najvišjih položajih v podjetju (Stubbs v Baker & Holt, 2004, str. 558). Če pa se tržniki že uspejo prebiti na sam vrh podjetja, naredijo klasično napako: pozabijo, kdo so in od kod prihajajo ter začnejo na posel gledati z drugačnimi očmi, na tržno perspektivo pa se pozabi (Spencer Stuart, 2006b).

Klobčič paradoksov, ki se pojavljajo v odnosu vodstvo podjetja, tržniki in zaposleni, lahko sklenem z rezultati še ene raziskave¹⁰ v Veliki Britaniji na temo trženja. Paradoks je v tem, da raziskava, ki ugotavlja deprivilegiran položaj trženja po drugi strani spet ugotavlja, da tista podjetja, v katerih ima vodstvo znanja s področja trženja, dosegajo 5,3 % celotnega donosa za delničarje (angl. *total shareholder return*) več kot tista, kjer vodstvo teh znanj nima (Simms, 2003, str. 22; Ambler, 2003, str. 22). Tudi Toni Balažič (v Petrov, 2010b) ugotavlja, da v podjetjih, ki so sprejela filozofijo, da je za dobiček podjetja odgovorno trženje, mesto generalnega direktorja praviloma zasede oseba s področja trženja. Takih pa je, predvsem v Sloveniji, še premalo.

Res je, da omenjeni podatki niso spodbudni, vendar je tu nujno potrebno izpostaviti, da so se težnje, da bi tržna naravnost preplavila celotno organizacijo in da bi vse v podjetju postalo trženje, obrnile proti trženjski paradigmi sami. Trženje je zaradi vseobsežnosti postalo nepomembno, stroškovno neučinkovito in nenazadnje nepotrebno, saj ga tako ali tako »vsi znajo delati« (Žabkar & Jančič, 2008, str. 4).

1.3.5 Trženje in finančna oprijemljivost

Eden od razlogov, zakaj je vloga trženja in tržnikov v podjetju pogosto zanemarjena, je v tem, da je trženje predvsem na kratki rok neoprijemljivo, vložki vanj pa načeloma veliki

⁹ FTSE je indeks 100 najuspešnejših podjetij v Veliki Britaniji, ki kotirajo na londonski borzi.

¹⁰ Raziskavo je izvajal Marketing Forum in PA Consulting Group v Veliki Britaniji leta 2003 (Simms, 2003, str. 22).

(Baker & Holt, 2004, str. 557). Čeprav definicija trženja po AMA izpostavlja različne koristi, ki jih trženje prinaša tako organizaciji kot tudi njenim deležnikom (v Webster Jr., 2005, str. 5), je želja po čim prejšnji (če ne že kar takojšnji) finančni oprijemljivosti velika. Druge poslovne funkcije običajno hitreje obrodijo sadove, pri trženju pa gre običajno za dolgoročen proces.

Ker je prav finančna uspešnost pogosto na prvem mestu pri dokazovanju upravičenosti neke funkcije in vlaganja vanjo, oddelek trženja lahko s pozitivnimi finančnimi rezultati in inovativnostjo utrdi svoj status v podjetju (Ambler, 2003, str. 22; Freeling et al., 2008; Verhoef & Leeflang, 2009). Tako trženje ne bo zaznano kot nepotreben finančni vložek, ki na kratki rok ne prinaša rezultatov, ampak bo razumljeno kot investicija, ki se dolgoročno obrestuje (Kotler, Neil & Suj, 2006, str. 71). Michele Buck, podpredsednica uprave in vodja trženja v U.S. Commercial Group for The Hershey Company, pravi, da je treba pri trženju izpostaviti tiste elemente, ki so merljivi, zato, da vsi preostali netržniki prepoznajo in razumejo njegov učinek. Jasni rezultati bodo pokazali, ali ekipa tržnikov dela optimalno, hkrati pa bodo tržniki pridobili podporo in kredibilnost celotnega podjetja (Spencer Stuart, 2006b).

To potrjuje tudi Kumeljeva, ki pravi, da s tem, ko zna trženje utemeljiti svoje aktivnosti, krepi svojo verodostojnost. Tako prepriča preostale v podjetju, da predlagana ideja ali rešitev ni le stvar trenutnega prebliska in da ne gre le za zapravljanje denarja (Petrov, 2010a). Kumeljeva nadalje pravi: »Ko meriš svoje učinke, ko znaš utemeljiti svoje aktivnosti in ko od tebe to zahtevajo tudi drugi, trženjska stroka postaja bolj odgovorna in bolj verodostojna.« (v Petrov, 2010a). Toni Balažič gre celo korak dlje, saj pravi, da je za dobiček podjetja odgovorno trženje. Pri tem pa dodaja, da mora tržnik biti vpleten in mora celo voditi tiste procese, ki dodajajo in ustvarjajo vrednost, tj. trženje in raziskave ter razvoj (Petrov, 2010b).

Tudi Doyle (2000, str. 233–234) trdi, da trženje nima pravega vpliva na vodstvo, ker tržniki ne znajo prikazati, kako trženjske aktivnosti in stroški vplivajo na vrednost za deležnike in kako trženjske strategije vplivajo na celotno poslovanje podjetja. Za utrjevanje položaja tržnikov je nujno, da se ponovno definirajo cilji, ki jim morajo slediti. Med temi je najpomembnejše maksimizirati koristi za deležnike (Black et al. v Doyle, 2000, str. 234).

V 2010, ko so trženjski predračuni izrazito manjši in so podjetja prisiljena v nove pogoje poslovanja, je še toliko pomembnejše, da trženje dokaže svojo finančno oprijemljivost in vrednost, ki jo ustvarja. S tem se bo čisto enostavno dokazalo, da je trženje investicija in ne strošek (Makovec Brenčič, 2007, str. 9).

Raziskava, ki sta jo v juniju 2003 opravila Marketing Forum in PA Consulting Group med 100 izkušenimi britanskimi tržniki, je pokazala, da se več kot $\frac{3}{4}$ anketirancev zaveda, da je povečanje finančne oprijemljivosti ključno za doseganje večjega vpliva trženja. Kljub temu pa jih le 7 % povečanje oprijemljivosti uvršča med svoje izzive in se raje osredotočajo na »klasična« področja, ki jih trženje pokriva, kot so npr. prodaja ali tržne komunikacije.

Moorman in Rust (v Verhoef & Leeflang, 2009, str. 16) dokazujeta pozitivno povezanost med finančno oprijemljivostjo oz. uspešnostjo in vplivom trženjskega oddelka v organizaciji. O' Sullivan in Abela (v Verhoef & Leeflang, 2009, str. 16) pa pravita, da je tudi vodstvo podjetja bolj zadovoljno s svojim trženjskim oddelkom, če je ta finančno uspešen. To je nujno, da se premosti razkorak med razumevanjem trženja kot nepotrebnega stroška in njegovim dejanskim dolgoročnim vplivom na uspešnost podjetja. Skratka, tržniki se morajo naučiti prikazovati tudi finančne rezultate trženjskih akcij, sicer bodo imeli le malo možnosti za najvišje stolčke v podjetjih (Baker & Holt, 2004, str. 558).

Stubbs (v Matthews, 2002, str. 28) opaža, da je vodenje podjetja pogosto zaupano osebam, ki imajo izkušnje iz disciplin, ki so tradicionalno bolj povezane s finančnimi sredstvi, ker je to za podjetje »varno«. Navaja pet razlogov, zakaj so izkušnje iz računovodstva ali financ v splošnem prepoznane kot varnejše in relevantnejše pri snovanju strateških odločitev podjetja kot visoko strokovne izkušnje iz trženja.

Ti razlogi so naslednji:

- Merljivost oz. pomanjkanje merjenja. Čeprav obstajajo določene tehnike merjenja učinkovitosti in uspešnosti orodij trženja, jih tržniki sami pogosto ne želijo uporabljati ali pa jih samo vodstvo ne zna uporabljati.
- Pomanjkanje finančnih rezultatov v trženju. Tržniki morajo sami sprejeti odgovornost za uspešne in za neuspešne akcije.
- Trajanje; tržnikom se je ponekod prilepila oznaka, da »letajo s cveta na cvet« in da je njihov glavni cilj pridobivanje predračuna za oglaševalske kampanje. Ko pa to dosežejo, se posvetijo novim izzivom in ne gledajo na dolgoročnost projekta.
- Poraba sredstev; skladno z zgornjo trditvijo, za trženje nekako velja prepričanje, da je draga funkcija, ki gre na račun »trdega dela« finančnikov.
- Zavračanje sodelovanja in pridobivanja izkušenj od preostalih v podjetju. Funkcija trženja je za podjetje pomembna, vendar lahko trženje pride v sam vrh podjetja le tako, da pridobi znanja z drugih funkcijskih področij (finance, proizvodnja) s čimer

lahko bolj celovito pristopi k razumevanju poslovanja podjetja (Stubbs v Matthews, 2002, str. 28).

Trženje mora sicer res dokazati svojo učinkovitost, vendar to ni edino merilo, ki ga mora trženje izboljšati. Predvsem se mora v središče svojega delovanja postaviti potrebe porabnika in tako usmeriti blagovne znamke, da bodo zadovoljevale te potrebe (Mitchell, 2003, str. 32).

1.3.6 Trženje in prodaja

Ko običajni laični porabnik razmišlja o podjetju, navadno ne ločuje oddelka trženja od oddelka prodaje, ampak si ju predstavlja kot enotno funkcijo (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007, str. 940). Naloga in cilj tako trženja kot prodaje je zadovoljevati porabnika. Trženje predstavlja celostno podobo, ki jo nek izdelek oz. storitev o sebi sporoča na trgu, po drugi strani pa so prodajniki v neposrednem stiku s porabniki in skrbijo za prodajo (Biemans & Makovec Brenčič, 2007, str. 258).

Odnos med tema dvema funkcijskima področjema je velikokrat bolj konflikten, kot se zdi na prvi pogled. Veliko podjetij samih poslabša položaj zaradi načina organizacije obeh funkcij. Pogosto se dogaja, predvsem v manjših podjetjih, da je trženje enačeno s prodajo oz. da je prodaja enačena s trženjem in formalni oddelk za trženje sploh ni vzpostavljen. Včasih se tudi dogaja, da je trženje v konfliktu s prodajo ali pa da eden od oddelkov sploh ne obstaja. Lahko pa se tudi zgodi, da imajo podjetja trženjsko funkcijo, ki deluje znotraj prodajne ali obratno. Težave lahko nastanejo tudi, če sta oddelka prodaje in trženja v podjetju ločena, vodja prodajnega oddelka pa je vendarle višje na hierarhični lestvici kot vodja trženjskega oddelka. Predvsem so te težave opazne v podjetjih, ki so tradicionalno prodajno usmerjena in kjer sta funkciji trženja in prodaje še v povojih (Biemans & Makovec Brenčič, 2007, str. 259).

Vzrokov za konflikt med obema oddelkoma je več. Predvsem se pojavijo zaradi nerazumevanja funkcij in delovanja drugega, zaradi nerazumevanja narave dela, odnosov do porabnikov in nekoordiniranega delovanja. Prodajni oddelk se ne strinja z načinom porabe sredstev v trženjskem oddelku (ekonomski konflikt), oddelka pa se lahko razlikujeta tudi po vedenju in razmišljanju (kulturni konflikt) (Kotler et al., 2006, str. 71). Konflikti pridejo najbolj do izraza pri neuspehih in je treba najti krivca zanje. Vir konfliktov je tudi nedefiniranost vlog in pristojnosti posameznega oddelka ter »bitka« za resurse. Oba oddelka se namreč potegujeta za iste resurse, ki so vedno omejeni (Kotler et al., 2006, str. 71–72 in 74).

Tudi vodilni menedžerji vidijo vzrok za težave med oddelkoma v nezadovoljivem odnosu med trženjem in prodajo, saj funkciji med seboj ne komunicirata, nista učinkoviti in prevečkrat v konfliktu. Nadgradnja oz. izboljšanje odnosov med trženjem in prodajo se lahko zgodi z obojestranskim in celovitim prenosom vseh informacij o porabnikih med obema oddelkoma. Ta dva oddelka pa nato svoje znanje preneseta na celo podjetje. Tako smo znova pri medfunkcijski koordinaciji: celotno podjetje lahko bolje razume porabnike in jim ponudi boljši izdelek ali rešitev.

Maja Makovec Brenčič (v Gojkošek, 2008) pravi, da je sodelovanje med prodajo in trženjem mogoče izboljšati z razvojem celovite tržne naravnosti podjetja, ko so vse funkcije in procesi v podjetju naravnane na porabnika. To pa je skupni cilj vseh funkcij v podjetju, tako trženja kot prodaje, raziskav in razvoja ter preostalih podpornih funkcij. Da to podjetju uspe, mora razvijati neformalne in formalne mehanizme, organizacijska kultura pa mora ostati taka, da spodbuja komunikacijo med vsemi funkcijskimi področji oz. procesi. Ko podjetje končno spozna pravo bistvo odnosov med trženjem in prodajo, mora vodstvo poskrbeti, da se med tema dvema oddelkoma ustvari močna povezanost. Možnosti, s katerimi se lahko spodbuja odnos med trženjem in prodajo, je veliko:

- s spodbujanjem komunikacije med oddelkoma;
- z ustvarjanjem skupnih nalog;
- z vzpostavitvijo sodelovanja med tržniki in prodajniki;
- z združevanjem tržnikov in prodajnikov;
- s prenosom informacij;
- z nadgradnjo odnosa iz podprtega v integriranega (Kotler et al., 2006, str. 74–76).

Ključno vlogo pri ustvarjanju in nadgradnji odnosov med prodajo in trženjem v podjetju ima ponovno vodilni menedžment. Le Meunier-FitzHugh in Piercy (2007, str. 939) trdita, da obstaja pozitivna korelacija med sodelovanjem oddelka za trženje in prodajo ter izboljšanim poslovanjem. Pravita tudi, da se oddelek trženja in prodaje ne smeta zlit v enega (torej se integrirati), obstajati morata samostojno, vendar morata vzpostaviti odnos sodelovanja. Nujen je tudi prenos informacij in razumevanje delovanja drug drugega, da se zanka znova ne sklene v konflikt. Vodstvo ne samo, da mora vplivati na sodelovanje oddelka trženja in prodaje, ampak mora tudi vplivati na integracijo in pospeševanje odnosov (Le Meunier-FitzHugh in Piercy, 2007, str. 951). Izboljšanje sodelovanja, odnosov med oddelki in komunikacije lahko privede do skupne strategije sicer različnih oddelkov in do zmanjšanja konfliktov. Močni odnosi med različnimi funkcijskimi področji znotraj podjetja vodijo do večjega zadovoljstva porabnikov, do večje operative učinkovitosti in do izboljšanja poslovanja (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007, str. 942).

V podjetjih, kjer prevladuje tržno naravnana organizacijska kultura, v kateri vsi zaposleni stremijo k ustvarjanju vrednosti za porabnike, se vloga trženjskega oddelka spremeni – trženjski oddelk postane glasnik kupčevih želja, priprava strateške analize, določa pozicijo podjetja in ohranja njegove trženjske kompetence. Ustvarjanje formalne trženjske funkcije in z optimiziranjem odnosa med trženjem in prodajo predstavlja razvojni korak v tržno naravnano podjetje. Večina slovenskih podjetij je še vedno prodajno naravnana in jim primanjkuje razumevanja strateškega trženja, da bi lahko učinkovito zastavili in implementirali odnos med trženjem in prodajo. Nekaj pa je tudi takih, ki so na prehodu v trženjsko naravnano podjetje. Taka podjetja so vzpostavila in implementirala trženjski oddelk ali pa se vsaj zavedajo, da je zanje to pomembno in nujno (Webster v Biemans & Makovec Brenčič, 2007, str. 269–271).

V Sloveniji se je trženje zaradi specifičnega socio-ekonomskega in političnega razvoja začelo kasneje v primerjavi s svetom. Na primeru izbranih slovenskih podjetij bomo pogledali, kakšna sta položaj in odločevalska moč tržnikov pri nas.

2 POLOŽAJ TRŽENJA V SLOVENSKIH PODJETJIH GLEDE NA DOSEDANJE RAZISKAVE O POLOŽAJU TRŽNIKOV V PODJETJIH

Trženju so slovenska oz. jugoslovanska podjetja odprla vrata sredi 60. let 20. stoletja, sočasno z gospodarsko reformo, liberalizacijo trga, implementacijo novih tehnologij in porastom blagovnih znamk (Jančič, 1990, str. 142). V tem obdobju je bila večina podjetij prodajno usmerjenih, zaradi različnih družbeno-političnih razlogov pa je bil koncept trženja le počasi sprejet. Raziskava na primeru 99 uspešnih slovenskih podjetij leta 1989 je pokazala, da skoraj polovica raziskanih podjetij še ni uspela vzpostaviti funkcije trženja (Jančič, 1990, str. 146). Slabih 10 let za tem pa so vsa podjetja deklarirala tržno naravnost, realno stanje pa je bilo mnogokrat drugačno (Zupančič, 1998, str. 55).

Pomen trženja se v podjetjih odraža v potrebi po trženjskih dejavnostih, ki prispevajo k rasti in razvoju podjetja v visoko konkurenčnem poslovnem okolju (Žabkar & Zbačnik, 2006, str. 15). Vloga trženja pa naj bi se kazala v dejanskih trženjskih prizadevanjih znotraj podjetij in v odnosu do drugih funkcijskih področij ter v odnosu do vodstva podjetja. Nekateri strokovnjaki za trženje, tako akademiki kot praktiki, so tudi pri nas sicer dojeli, da tržna naravnost ni izključna domena oddelka za trženje, ampak gre za način delovanja celotnega podjetja. Stopnja vpliva trženjskega oddelka na ključne odločitve je pomemben pokazatelj splošne tržne naravnosti podjetja ter pozitivno vpliva na moč in percepcijo trženjskega oddelka v organizaciji (Ivanuš & Antolin, 2009). Aleksandra Pisnik Korda (v Petrov, 2007) pravi, da rezultati več raziskav kažejo, da je opremljenost s trženjskimi znanji pri zaposlenih zunaj trženjskih oddelkov pogosto šibka,

kar ni v skladu z aktualno trženjsko filozofijo, da je vsak zaposleni tržnik in da vsak zaposleni soustvarja vrednost izdelkov in storitev, kot jih razumejo porabniki.

Strokovnjaki za trženje morajo biti tisti, ki pomagajo implementirati in maksimirati tržno naravnost in sicer tako, da: poskušajo vplivati na spremembe vedenja, spodbujajo miselno tveganje, različnim oddelkom posredujejo trženjska znanja, vzpostavljajo povezovalne mehanizme, sodelujejo s strokovnjaki za menedžment človeških virov in vzpostavljajo sistema nagrajevanja. Dejansko pa tudi tisti tržniki, ki tako želijo delati, zaradi nerazumevanja narave trženja med vodstvom in posredno preostalimi zaposlenimi naletijo na gluha ušesa.

Uroš Cvetko (Petrov, 2008) pravi: »Razlogi za to so različni. Eden takšnih je zgodovinska delitev moči med poslovnimi funkcijami (primeri, kjer sektor za razvoj »ve bolje«, kaj si porabnik želi kot sektor za trženje, so žal še vedno med nami).« Konfliktom je lahko tudi odnos med trženjem in prodajo. Podatki raziskave Makovec Brenčičeve in Biemansa (2007, 259–262 in 265) kažejo, da sta trženje in prodaja pogosto združena v enem oddelku, s skupnim načrtovanjem in odločanjem. Podatki se sicer neposredno nanašajo na področje poslovanja podjetij, vendar sklepam, da je slika podobna tudi na področju poslovanja podjetij s končnimi porabniki. Razlog za to je v še vedno prevladujoči proizvodni in prodajni usmeritvi slovenskih podjetij ter v nerazumevanju trženjske funkcije. V njuni raziskavi se je pokazalo, da v 6 od 10 primerov ena oseba v podjetju izvaja načrtovanje tako za trženje kot za prodajo. Nadalje tudi ugotavljata, da je predvsem v slovenskih majhnih podjetjih prodaja zaznana kot pomembnejša od trženja, ki (še) nima primerne strateškega položaja v podjetju.

Ugotavljanje tržne naravnosti v Sloveniji je potekalo v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta ACE¹¹, ki je potekal v dveh delih: prvi od 1995 do 1997 na Poljskem, Madžarskem, v Bolgariji in v Sloveniji, drugi pa leta 2001, ko so bile v raziskavo poleg že omenjenih držav vključene še Velika Britanija, Irska, Nizozemska, Finska, Avstrija, Grčija, Kitajska, Hongkong, Avstralija in Nova Zelandija (Snoj et al., v Bodlaj, 2009, str. 32).

Rezultati obeh raziskav kažeta, da tržna naravnost v Sloveniji ni dovolj sprejeta in da tudi generalni direktorji z njo niso zadovoljni. Kot najbolj tržno naravnane panoge v Sloveniji so se izkazale trgovina na drobno in debelo, predelovalna dejavnost in

¹¹ Prvi del mednarodnega raziskovalnega projekta ACE: »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«. Drugi del mednarodnega raziskovalnega projekta ACE: »Marketing in the 21st Century – Marketing resources, Competitive Positioning and Firm performance.« (Bodlaj, 2009, str. 32).

transport. Podjetja z zasebnim ustanovitvenim kapitalom brez neposrednih tujih naložb pa so se izkazala kot bolj tržno naravnana kot nekdanja družbena podjetja brez neposrednih tujih naložb in podjetja z neposrednimi tujimi naložbami (Bodlaj, 2009, str. 32–34).

Do podobnih rezultatov je prišel tudi Snoj et al. (2007, str. 161) na vzorcu 759 slovenskih podjetij (49,7 % znotraj proizvodne panoge, 12,5 % znotraj prodaje na veliko in drobno, 7,6 % znotraj gradbene panoge, 1,3 % znotraj kmetijske panoge, 1,5 % znotraj transportne panoge in 27,4 % znotraj drugih panog), ki potrdi, da imajo podjetja z višjo stopnjo tržne naravnosti večji potencial za doseganje ugleda in večje stopnje inovativnosti, kar se odraža v boljšem položaju na trgu in večji finančni uspešnosti. To naj bi se odražalo predvsem na majhnih podjetjih. Snoj et al. sicer poudarjajo (2007, str. 161), da je težko neposredno meriti vplive tržne naravnosti, inovativnosti in ugleda blagovne znamke ali podjetja na poslovno uspešnost podjetja. Zato se morajo tržniki osredotočiti na kombinacijo trženjskih in drugih virov, ki bodo skupaj ustvarjali razlikovalno prednost podjetja.

Maja Makovec Brenčič (v Petrov, 2008) pravi: »Predvsem so redka podjetja s celostnim trženjem in trženjsko naravnostjo, ki resnično živi v vseh porah podjetja in do zadnjega porabnika.« Brenčičeva nadalje pravi, da je treba vsa poslovna področja in funkcije v podjetju naravnati tako, da izkoristijo notranje vire, znanja in sposobnosti ter da razumejo in uporabljajo zunanje možnosti tako, da prepričajo porabnika.

Ugotovim lahko, da tudi danes, ko smo že krepko v 21. stoletju, pri nas malodane ni podjetja, ki ne bi deklariralo, da je tržno naravnano. Vendar je že hiter naključni pregled podatkov, ki so dostopni na internetu, pokazal, da ima od obravnavanih 140 domačih podjetij le slabih 10 % v upravi osebe, ki so odgovorne za trženje. Maja Makovec Brenčič (v Petrov, 2008) pravi, da »... gre v resnici bolj za vprašanje, koga o tem sprašujemo in predvsem, ali sploh razumemo, kaj vse trženje je. In če je vrhnje poslovodstvo podjetij ozaveščeno o tem, da je celotna trženjska naravnost podjetja pravzaprav tisto, kar središči vse notranje in zunanje prednosti podjetja, potem o trženju sploh ni več treba govoriti, ker se preprosto živi – v dobro porabnikov, zaposlenih, lastnikov, družbe.«

Na začetku 90. let 20. stoletja je Žabkarjeva¹² (1992, str. 20) na vzorcu 12 storitvenih podjetij izvedla kvalitativno raziskavo, iz katerih je izluščila 3 prevladujoče opcije, ki jih ima trženje v podjetju.

¹² Žabkar roj. Jordan, op. a.

Ugotovitve raziskave so naslednje:

- trženje ima v podjetjih le pasivno vlogo;
- trženje je enakovredno drugim poslovnim funkcijam;
- trženje ima glavno vlogo med preostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju.¹³

Kar 40 % podjetij je v okviru raziskave priznalo, da trženja še nimajo razvitega, le 33,3 % podjetij pa je imelo trženje v svojem podjetju organizirano kot samostojno organizacijsko enoto (Žabkar, 1992, str. 21). Kjer trženje ni organizirano v samostojno organizacijsko enoto, izvajajo to funkcijo zaposleni z različnih oddelkov oz. funkcijskih področij, od samega vodstva podjetja, do kreativcev, zunanjih sodelavcev, finančnega sektorja in prodaje (Žabkar, 1992, str. 21). Druge težave, s katerimi so se podjetja pri izvajanju trženja kmalu po osamosvojitvi srečevala, so bile:

- pomanjkljivo trženjsko znanje in slabo poznavanje osnovnih funkcij trženja;
- trženje ni organizirano kot samostojna organizacijska enota;
- trženje do tistega trenutka ni bilo potrebno, saj je bilo povpraševanje dovolj veliko;
- pomanjkanje (kakovostnega) izobraževanja s področja trženja;
- organizacijska togost;
- podjetja nimajo oblikovane poslovne in razvojne strategije;
- trženje se preveč ukvarja z operativnimi deli in premalo s projektno-načrtovalskimi. (Žabkar, 1992, str. 31–32).¹⁴

Drugi pa spet vidijo razlog za tak položaj trženja v tem, da so se slovenski strokovnjaki za trženje v preteklosti preveč ukvarjali s trženjsko teorijo in so si premalo prizadevali za to, da bi podjetja dosegla praktično tržno naravnost (Balažič, 2002, str. 162; Hvala, 2007, str. 4). To pomeni, da so se naloge direktorjev trženja¹⁵ preselile v uprave. Na njihovo mesto v oddelku pa stopajo skrbniki blagovnih znamk (angl. *brand managers*). Rojškova je konec leta 1995 na vzorcu 46 malih, srednje velikih in velikih podjetjih izvedla raziskavo o odnosu med trženjem in ostalimi poslovnimi funkcijami v izbranih slovenskih podjetjih. Iz te raziskave so za mojo nalogo zanimivi predvsem rezultati, ki govorijo o položaju trženja znotraj teh podjetij in o pogledih vodstva na trženje.

V 39 % primerov je trženje organizirano znotraj oddelka prodaje, le v 28 % primerov pa je bilo trženje organizirano kot samostojna poslovna funkcija. V 24 % primerov oddelka trženja sploh ni bilo v podjetjih, v 9 % primerov pa je bilo trženje bodisi vključeno v

¹³ Delež vseh treh trditev je 41,7 % (Žabkar, 1992, str. 20).

¹⁴ Navajam le dejavnike, ki so relevantni za nalogo.

¹⁵ Hvala (2007) govori o marketingu, ne o trženju.

oddelek komercialne, bodisi ga je izmenično izvajalo vodstvo podjetja v sodelovanju z drugimi funkcijami ali pa je delovalo kot samostojna poslovna enota (le dva primera od 46 podjetij).

Odnos vodstva podjetja je po mnenju stroke ključen za implementacijo trženja. Vendar se kar 25 % anketirancev s tem ne strinja. Odnos vodstva do trženja so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenili s povprečno oceno 4,07. 25 % vseh anketirancev se ne strinja s trditvijo, da vodstvo podjetja daje prednost trženju pred drugimi poslovnimi funkcijami (Rojšek, 1996).

Med januarjem in februarjem leta 2006 je Inštitut za trženje ljubljanske Ekonomske fakultete na vzorcu 2000 podjetij izvedel raziskavo, katere namen je bil analizirati specifične trženja in tržnega komuniciranja v slovenskih podjetjih. V raziskavo je bilo vključenih 240 velikih, 760 srednjih in 1000 malih podjetij. V raziskavi so sodelovali direktorji trženja ali direktorji prodaje ali podpredsedniki podjetij, ki so zadolženi za trženje (angl. *marketing vice president*) (Žabkar & Jančič, 2008, str. 5). Odziv na raziskavo, ki se je izvajala v obliki poštne ankete, je bil 11,8 % (24,6 % odziv znotraj velikih podjetij, 13,3 % odziv znotraj srednjih podjetij in 7,1 % odziv znotraj majhnih podjetij).

Rezultati raziskave¹⁶ so pokazali, da je med 235 podjetji le slabih 30 % takih, kjer je trženje v ospredju. V teh podjetjih, kjer pa trženje vendarle ima velik pomen, so tržne strategije podjetja kakovostne, ukvarjajo se s strateškim trženjem, finančniki trženja ne postavljajo v slabši položaj, uprava in lastniki podjetij pa ne poudarjajo kratkoročnih rezultatov. Taka podjetja ponujajo inovativne poslovne storitve ali inovativne izdelke predvsem v predelovalnih dejavnostih na slovenskem trgu, imajo pomemben delež tujega kapitala, so srednje velika in ustanovljena večinoma po letu 1990 (Žabkar & Zbačnik, 2006, str 15–17).¹⁷

Rezultati raziskave so hkrati pokazali, da:

¹⁶ Tržno naravnost je podrobno raziskovalo veliko slovenskih avtorjev, predvsem v odnosu do tržne in finančne uspešnosti ter inovacij (Milfelner, 2009, Snoj et al., 2007; Bodlaj, 2009). V nalogi nisem več prostora namenila njihovim raziskavam, saj sem se želela držati rdeče niti naloge, torej se ukvarjati s položajem in odločevalsko močjo tržnikov v slovenskih podjetjih.

¹⁷ Preostale tri kategorije so bile: organizacija s prevladujočim trženjem (vloga trženja je velika, pomen trženja je majhen), trženjsko neodvisna organizacija (vloga trženja je majhna, prav tako pomen trženja) in trženjsko šibka organizacija (vloga trženja je majhna, pomen trženja pa velik) (Žabkar & Zbačnik, 2006, str. 16).

- vloga vodij trženja (angl. *marketing management*) narašča z velikostjo podjetja – v večjih podjetjih ima trženje pomembnejšo vlogo. Težava je, da so slovenska podjetja po velikosti večinoma srednjega in majhnega tipa.
- odločitve v povezavi s trženjem, tudi v ožjem smislu, kot je npr. tržno komuniciranje, navadno sprejema vodstvo podjetij in ne tržniki;
- v podjetjih, ki imajo matrično organizacijsko strukturo, imajo direktorji trženja več vpliva pri snovanju strategij kot direktorji trženja v podjetjih, ki imajo drugačne organizacijske oblike.
- v podjetjih s tujim lastniškim kapitalom imajo direktorji trženja (angl. *marketing managers*) večjo odločevalsko moč pri določanju trženjskih strategij, distribucije predračuna, izboru medijev in pri preverjanju komunikacijske učinkovitosti (Žabkar & Jančič, 2008, str. 7).

Zaključek raziskave je, da je tudi v slovenskih oddelkih za trženje »šef« predsednik uprave oz. generalni direktor in ne vodja oz. direktor trženja.

V okviru raziskave Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji (Hosta, 2008b) je bilo ugotovljeno, da so pri tržnikih na višjih položajih zaželenе naslednje vrline: sposobnost združevanja intuicije in analitike za sprejemanje odločitev, sposobnost hitrega prepoznavanja poslovnih trendov, široko obvladovanje poslovnih ciljev, usklajevanje poslovnih ciljev s trženjskimi, sposobnost gradnje blagovnih znamk in sposobnost razumevanja porabnikov. V Prilogi 1 so predstavljene najvišje in najnižje ocenjena trženjska znanja in sposobnosti po omenjeni raziskavi.

V začetku meseca aprila leta 2009 je raziskavo, podobno prej omenjenim, izvedel tudi Interstat¹⁸. Njihova raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete na vzorcu 72 slovenskih prepoznavnih podjetij (merilo je bilo korporativna prepoznavnost ali prepoznavnost blagovnih znamk), nanjo pa so v 76 % primerov odgovarjali direktorji marketinga oz. vodje trženjskih oddelkov, v 5 % primerov pa direktorji podjetij. Izkazalo se je, da je trženjski oddelek v 92 % primerov samostojna organizacijska funkcija (Interstat, 2009, str. 1). Rezultati Interstatove raziskave kažejo, da ima v povprečju 49,5 % tržnikov vpliv na sprejemanje pomembnih odločitev. Podrobnejša analiza pa pokaže, da jih največ odloča o taktičnih odločitvah trženjskih aktivnosti (Ivanuša & Antolin, 2009).

Podrobnejši pogled v rezultate pokaže, da ima le 63,4 % podjetij trženjski oddelek. Ta oddelek pa na oblikovanje strategij vpliva v 56,1 % primerov. 75,6 % podjetij je izjavilo, da ključne tržne odločitve sprejemajo v vodstvu podjetja (direktor podjetja, uprava)

¹⁸ V podjetju Interstat d.o.o. se ukvarjajo z izvajanjem trženjskih, medijskih in javnomnenjskih raziskav.

(Interstat, 2009, str 7). Po drugi strani pa le 46,3 % anketiranih podjetij trdi, da vodstvo podjetij vidi trženje kot investicijo in ne kot strošek.

Več kot 80 % tržnikov navaja, da spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti, 35 % pa, da merijo prispevek trženjskih aktivnosti k prodajnemu uspehu podjetja. Za namene ugotavljanja učinkovitosti trženjskega oddelka in posameznih trženjskih akcij v največ podjetjih redno spremljajo osnovne trženjske kazalnike in učinkovitost posameznih komunikacijskih akcij (Ivanuša & Antolin, 2009).

V podjetjih z naprednejšo metriko spremljanja učinkovitosti trženjskih aktivnosti imajo tržniki večji vpliv na pomembne poslovne odločitve. Stopnja vpliva trženjskega oddelka na pomembne odločitve je pomemben pokazatelj splošne trženjske orientiranosti podjetja. Hkrati pozitivno vpliva na moč in percepcijo trženjskega oddelka v podjetju (Ivanuša & Antolin, 2009).

Uroš Cvetko (v Petrov, 2008) vidi glavne izzive slovenskih tržnikov v dokazovanju upravičenosti trženja in njegove uveljavitve kot poslovne filozofije. To pomeni širitev razumevanja pomena porabnika na vse ravni v vse funkcije znotraj podjetja. Skrb za porabnika ne more biti prepuščena samo enemu sektorju, naloga tržnikov pa je osveščanje vseh sektorjev v podjetju.

V nadaljevanju bom predstavila rezultate svoje raziskave, kjer sem se ukvarjala z dejanskim položajem in odločevalsko močjo tržnikov v slovenskih podjetjih.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETIJ

3.1 Metodologija raziskave

Pri izvedbi svoje raziskave sem se opirala na teoretski okvir, ki ga ponuja stroka. Poleg tega so mi bili v pomoč nekateri sekundarni viri, ki so predstavljeni prej. Težava sekundarnih virov je v tem, da primarno zadovoljujejo potrebe neke druge raziskave in torej ne zadovoljujejo čisto potreb aktualne raziskave. Hkrati pa zaradi tega niso čisto natančni (Churchill, 1996, str. 194).

Tako sem poleg pregleda sekundarnih virov tudi sama opravila zbiranje in analizo primarnih kvalitativnih podatkov. Kvalitativna raziskava v obliki poglobljenih intervjujev je bila zaradi omejenih virov in možnosti moje naloge veliko primernejša kot kvantitativna.

Pripravila sem opomnik z vprašanji, ki je bil moj okvir ob vsakem intervjuju (v Prilogi 2). Prednost takega načina dela je, da se s prvim vprašanjem stimulira oz. usmeri respondenta v želeno tematiko, hkrati pa se mu pušča dovolj možnosti, da prosto odgovarja na zastavljena vprašanja. Začetni respondentov odgovor usmerja tok intervjuja, struktura vprašanj, ki si jih vnaprej pripravimo pa nam omogoča, da neinvazivno sledimo rdeči niti intervjuja. Zaporedja vprašanj z opomnika prilagajamo toku intervjuja, ki ga je z začetnim odgovorom začrtal respondent. S tem dosežemo, da so respondentovi odgovori spontani in nestimulirani (Churchill, 1996, str. 282–283).

Poglobljeni intervjuji običajno trajajo od 30 do 90 minut, vprašanja v intervjuju pa so odprtega tipa in se nanašajo tako na sedanost kot tudi na preteklost ali prihodnost (Simšič, 2006, str. 25–26). Težava dobrih poglobljenih intervjujev je, da zahtevajo veliko časa in energije, kar močno vpliva na odziv respondentov. Zaradi tega je v nekem časovnem obdobju mogoče opraviti le omejeno število intervjujev. Če bi se želeli temu izogniti, bi potrebovali veliko večje število oseb, ki intervjuvajo. Težave so tudi v analizi rezultatov, saj je od različnih respondentov mogoče pričakovati različne odgovore, kar ponovno vpliva na analizo (Churchill, 1996, str. 283). Z vsemi temi težavami sem se srečevala tudi pri svoji analizi.

Poglobljene intervjuje sem opravila na tri načine: osebno, telefonsko in prek elektronske pošte. Pri osebni intervjuju imata oseba, ki intervjuja in respondent neposreden odnos. Oseba, ki sprašuje ima pomembno vlogo, saj mora znati nevsiljivo voditi respondenta skozi celotni nabor vprašanj v opomniku. Pri telefonskem intervjuju je zgodba podobna, le da je med respondentom in osebo, ki intervju opravlja, telefon kot medij. Pri intervjuju prek elektronske pošte pa se respondentu poleg vprašanj pošlje še spremno razlagalno pismo. Respondent napiše svoje odgovore na zastavljena vprašanja in jih po elektronski pošti pošlje nazaj izvajalcu intervjuja. Vendar je slednji najmanj oseben in ne pušča možnosti za morebitno razlago v primeru nejasnosti (Churchill, 1996, str. 287).

S poglobljenimi intervjuji, ki sem jih izvedla, sem želela dobiti konkreten vpogled v položaj, ki ga imajo tržniki v izbranih slovenskih podjetjih. Želela sem, da rezultati raziskavi pomagajo potrditi ali ovreči hipoteze, ki sem si jih zastavila na začetku naloge. Predvsem pa sem želela z intervjuji dobiti konkreten vpogled v stanje v izbranih slovenskih podjetjih in ugotoviti, kakšne so razlike (če sploh so) v primerjavi z mednarodno stroko. V nadaljevanju bom predstavila vzorec in potek same raziskave.

3.1.1 Vzorec

Raziskovalni vzorec je obsegal enajst podjetij, ki poslujejo znotraj različnih panog, velikosti in lastniških razmerij. Pri izboru raziskovalnih enot sem se oprla na raziskavo Rojškove (2000) ter raziskavo Snoja in sodelavcev (2001), katerih tema preučevanja je bila v določenih vidikih primerljiva z mojo temo.

Snoj et al. so med letoma 1996 in 1998 med slovenskimi podjetji izvajali raziskavo, ki je obravnavala vplive privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na tržne nastope podjetij v Sloveniji. V raziskavi so za analizo proučevanih podjetij uporabili merilo izvora kapitala in merilo panoge. Skladno s to raziskavo sem tudi sama raziskovalne enote v nalogi skušala podobno opredeliti. Mojo smer dela je potrdil tudi mednarodni raziskovalni projekt ACE, ki sem ga omenila prej (Bodlaj, 2009).

Drugo izhodišče, ki sem mu skušala slediti pri določanju raziskovalnih enot, je bila raziskava Rojškove iz leta 2000. Njen raziskovalni nabor je obsegal nekdanja družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj, podjetja v zasebni lasti od svojega nastanka in podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji. Tudi pri tem je moja smer dela potrdil mednarodni raziskovalni projekt ACE, ki sem ga omenila že prej (Bodlaj, 2009).

Obema raziskovalnima skupinama je bilo skupno, da sta raziskavo opravljali pri podjetjih brez neposrednih tujih vlaganj in pri podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji. Rojškova je prvo kategorijo zaradi družbeno-ekonomskih sprememb razširila še z oznako »nekdanja družbena podjetja« in dodala kategorijo podjetij, ki so od svojega nastanka v zasebni lasti. Gospodarsko prestrukturiranje podjetij, ki se je dogajalo med raziskavo Snoja in drugih, ki jo omenjam pred ter raziskavo Rojškove, je najbrž vplivalo na same raziskovalne enote in prav tako na rezultate raziskave.

Vsi raziskovalci so ugotovili, da ni mogoče potrditi povezanosti med vlaganjem tujega kapitala in tržno naravnostjo. Po drugi strani pa je prav domače zasebno lastništvo tisto, ki vpliva na to, da so podjetja bolj tržno naravnana – torej podjetja v zasebni lasti, brez neposrednih tržnih vlaganj. Glede na panogo pa je tržna naravnost izstopala v trgovini na veliko (Snoj et al., 2001, str. V; Rojšek & Podobnik, 2000, str. 103; Bodlaj, 2009, str. 32–34).

Glede na prej omenjene ugotovitve sem svoj raziskovalni vzorec opredelila tako, da sem poskusila vključiti vse tri omenjene tipe podjetij, z namenom dobiti okvirno primerjalne

rezultate.¹⁹ Glede panog, znotraj katerih sem določala raziskovalni vzorec, sem se prav tako opirala na prej omenjene raziskave. Primerjava med vsemi raziskovanimi podjetji je pokazala, da so najbolj tržno naravnana podjetja v trgovini na veliko, v transportu in v predelovalni dejavnosti (Snoj et al., 2001, str. V; Bodlaj, 2009, str. 32–34).

Izhajajoč iz predpostavke, da bom najbolj uporabne rezultate dobila, če bom pri svoji raziskavi izhajala iz podjetij, ki so se že izkazala kot tržno naravnana, sem poskusila znotraj kategorij podjetij, ki jih definirata lastniški kapital in družbeno-ekonomski razvoj, najti primerna podjetja glede na najbolj tržno naravnane panoge.²⁰ Ker je moja raziskava kvalitativne narave, je bilo ta merila neposredno težje aplicirati.

Zato sem se odločila, da bom vsako od treh obravnavanih panog (in podjetij znotraj teh panog) poskušala umestiti v vsaj dve kategoriji podjetij, saj je tako lahko najboljše primerjati dobljene rezultate. Največ sprememb se je od časa, ko sta bili izvedeni omenjeni kvantitativni raziskavi, seveda zgodilo na področju nekdanjih družbenih podjetij brez neposrednih tujih vlaganj. Večinoma so se lastniško prestrukturirala (privatizirala), veliko jih je tudi dobilo tujega strateškega partnerja ali lastnika. Kljub vsem spremembam sem se nekako uspela držati načrtanih okvirov.

Panoge, ki so torej predstavljale okvir moje raziskave, so bile: kozmetična, živilsko-predelovalna, trgovinska in logistična. Panoga kozmetike zaradi raznovrstnosti dejavnosti ponuja največji nabor podjetij; tu sem se tudi najbolj lahko držala načrtanega vzorca. Prav tako so mi proizvodna dejavnost ter trgovina omogočile analizo v vseh treh kategorijah. Zaradi pridobivanja bolj relevantnih rezultatov sem v panogi trgovine upoštevala tako trgovino na debelo kot trgovino na drobno. Za pekarsko panogo sem se odločila po pregledu širokega nabora podjetij znotraj živilskopredelovalne industrije. V tej panogi so se podjetja prevečkrat uvrščala samo v kategorijo nekdanjih družbenih podjetij brez neposrednih tujih vlaganj, kar pa se mi za potrebe raziskave ni zdelo smiselno. Drugi dve podjetji znotraj živilsko-predelovalne panoge pa sta tudi dovolj različni, da ponujata dobro raziskovalno izhodišče. V transportni dejavnosti obravnavam le dve logistični podjetji. V vzorec sem zgolj primerjalno vključila tudi avtomobilsko panogo, znotraj tega pa dve med seboj precej različni podjetji.

¹⁹ Neposredna primerjava seveda sploh ni možna, saj gre v mojem primeru za kvalitativno raziskovanje, v primeru omenjenih raziskav pa za kvantitativno raziskovanje na reprezentativnem vzorcu.

²⁰ To sem aplicirala zgolj tam, kjer sem ocenila, da je to smiselno in možno.

3.1.2 Postopek

Vzorec

Prvi korak raziskave je bil pridobivanje kontaktnih podatkov podjetij, ki sem jih zajela v vzorec, in oseb, ki sem jih želela intervjuvati (potrebovala sem telefonske številke, naslove, naslove e-pošte). Prvi kontakt sem vzpostavila po običajni pošti: poslala sem dopis s prošnjo za sodelovanje v anketi in priložila vprašalnik. V naslednjem koraku sem dopis in vprašalnik poslala prek e-pošte, nato pa sem intervjuvance (ki se v večini niso odzvali ne na običajno pošto in ne na e-pošto), poklicala po telefonu in osebno preverila pripravljenost za sodelovanje v intervjuju.

Od 20 kontaktiranih podjetij, je pripravljenost na intervju izrazilo le 11 podjetij (55% udeležba). V podjetjih, kjer so bili pripravljeni na intervju, sem se dogovorila za eno od treh možnosti intervjuja: za osebni intervju, telefonski intervju ali za korespondenčni intervju (po e-pošti).

Ko sem pripravljala nabor podjetij in oseb, ki sem jih želela intervjuvati, sem preliminarно iskala podatke na internetu. Začrtala sam si, da morajo vsi moji intervjuvanci izhajati ali iz oddelka trženja ali širše iz podjetja, ki oddetek trženja ima. V kar nekaj primerih se je šele v samem intervjuju izkazalo, da oddetek trženja v podjetju sploh ne obstaja ali pa oseba iz trženja ni dosegljiva za moje potrebe. Tako, da sem na koncu vsa podjetja in osebe, ki so sploh sodelovala pri intervjuju, vključila v raziskovalni vzorec.

Potek intervjujev

Poglobljene intervjuje sem opravljala od 10. decembra 2007 do 10. marca 2008. Intervjuvanci so se raje odločali za telefonski intervju, skupno je bilo takih sedem, ker jim je to v celoti vzelo najmanj časa, možno pa ga je bilo opraviti tudi zunaj njihovega delovnega časa. Za osebni intervju so se odločili trije intervjuvanci, za korespondenčni način pa se je odločil en sam intervjuvanec.

Intervjuji so trajali od 30 do 45 minut, osebni intervjuji so bili s privoljenjem intervjuvancev posneti. V primeru telefonskega intervjuja sem odgovore zapisovala, v primeru korespondenčnega intervjuja pa je sogovornik odgovore zapisal sam. Vedno je bila odprta tudi možnost za debato.

Začrtana struktura intervjujev je predvidevala, da bosta iz vsakega podjetja pri intervjujih sodelovali dve osebi: generalni direktor podjetja oz. predsednik uprave in direktor oz. vodja trženja. Po prvih kontaktih s podjetjem se mi je pokazalo, da se začrtane strukture

ne bom uspela držati. V primeru, da sem uspela stopiti v kontakt z vodstvom podjetja, je to zaprlo nadaljnje kontakte z osebami v trženju. Če pa sem že v prvih korakih kontaktirala le s trženjem, mi je to v nadaljevanju zaprlo pot do najvišjega vodstva podjetja. Razlogi za to so najbrž v pomanjkanju časa intervjuvancev in v premajhnem interesu za raziskavo nasploh, kar tudi kaže svojstven odnos do trženja v slovenskih podjetjih. Osebnostno sem mnenja, da bi raziskava dosegla veliko večji odziv, če bi bila pobuda podana s strani kake strokovne institucije, saj bi bila tako bolj verodostojna. Tako pa je bila moja raziskava omejena na lastno inovativnost in poznanstva.

Vsako raziskovano podjetje je imelo svojo organizacijsko strukturo. Zaradi matrične organizacijske strukture v podjetju znotraj kozmetične panoge niso imeli trženja vzpostavljenega v podjetju samem, ampak je podjetje dobivalo direktive iz matičnega podjetja. Prav tako je bil v drugem podjetju znotraj kozmetične industrije direktor podjetja hkrati tudi vodja trženja. Dodati pa je treba, da gre za podjetji, kjer je lastniški kapital v tujih rokah. Opis vzorca je predstavljen v Tabeli 1.

Tabela 1: Panoga, opis podjetja, izvor kapitala, velikost podjetja, položaj intervjuvane osebe ter tip intervjuja v preučevanem vzorcu

Panoga	Opis podjetja	Izvor kapitala	Velikost podjetja	Intervjuvanec	Tip intervjuja
Kozmetična industrija	Podjetje z veliko blagovnimi znamkami	Podjetje s tujim kapitalom	Malo podjetje	Direktor in vodja marketinga	Telefonski intervju
	Podjetje z veliko blagovnimi znamkami	Podjetje s tujim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Starejša skrbnica blagovnih znamk	Telefonski intervju
	Družinsko podjetje	Podjetje z domačim kapitalom	Malo podjetje	Direktor podjetja	Telefonski intervju
	Podjetje z uveljavljeno blagovno znamko	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Direktorica prodaje	Telefonski intervju

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Panoga	Opis podjetja	Izvor kapitala	Velikost podjetja	Intervjuvanec	Tip intervjuja
Transport in logistika	Mlajše podjetje	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Direktor komercialne	Telefonski intervju
	Starejše podjetje	Podjetje z domačim kapitalom	Veliko podjetje	Direktor sektorja za marketing in razvoj	Osebni intervju
Živilskopredelovalna industrija	Podjetje z več blagovnimi znamkami	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Direktor komercialne in član uprave za prodajo	Po e-pošti
	Pekarska dejavnost	Podjetje z domačim kapitalom	Veliko podjetje	Direktorica marketinga in članica uprave za marketing	Osebni intervju
	Predelava sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Direktor podjetja	Telefonski intervju
Avtomobilska panoga	Podjetje za proizvodnjo delov in dodatne opreme	Podjetje z domačim kapitalom	Veliko podjetje	Generalni direktor	Osebni intervju
	Podjetje za proizvodnjo motornih koles in dodatne opreme	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Glavni direktor	Telefonski intervju

3.1.3 Merjene trditve

Anketni vprašalnik sem razdelila na štiri sklope:

- na sama izhodiščna vprašanja o podjetju in o osebi, ki sodeluje v intervjuju in na
- tri sklope vprašanj, ki pokrivajo elemente tržne naravnosti in položaj trženja v podjetju.

Intervju tako poleg izhodiščnih vprašanj in vprašanj neposredno o tržni naravnosti obsega tudi sklop vprašanj o naravnosti k porabnikom in o naravnosti h konkurentom ter sklop vprašanj o medfunkcijski koordinaciji.

Nekateri intervjuvanci so bili bolj razpoloženi za pogovor, drugi pa so bili bolj redkobesedni. Vsak intervju pa je obsegal naslednja vprašanja, zaradi katerih so intervjuji med seboj primerljivi:

- Kaj vam pomeni tržna naravnost? Katere so značilnosti tržno naravnane podjetja?
- Kateri organizacijski dejavniki spodbujajo ali zavirajo tržno naravnost?
- Katere so pozitivne posledice tržne naravnosti²¹ (Kohli & Jaworski, 1990, str.2)?
- Kakšen je položaj trženja v vašem podjetju? V kakšnem odnosu je do vodstva podjetja?

Predvsem pa se mi je zdelo pomembno, da sem intervjuvancu dala možnost, da predstavi sebe in svoje podjetje s svojimi besedami ali primeri.

Moje začetne predpostavke so bile:

- da odgovorni za trženje v domačih podjetjih nimajo odločevalske moči in ne sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev; da trženje mnogokrat ni pravilno razumljeno, velikokrat imata prodaja oz. komerciala pomembnejšo vlogo;
- da oddelki trženja niso dovolj povezani z drugimi oddelki v podjetjih;
- da je vloga tržnikov pri samem strateškem odločanju v podjetju odvisna od stopnje osebnega sprejemanja trženja s strani vodilnih v podjetju.

3.2 Rezultati raziskave

V nadaljevanju so predstavljeni povzetki poglobljenih intervjujev, najprej glede na panogo, nato pa so podane skupne ugotovitve na podlagi vseh podatkov. Kot že rečeno, panoge, znotraj katerih sem raziskovala, so bile: kozmetična, proizvodna, avtomobilska in logistična. Zaradi varovanja podatkov so podjetja obravnavana anonimno.²²

²¹ Kohli in Jaworski (1990, str. 2) tu dodajata še eno postavko, in sicer »V kakšnih okoliščinah tržna naravnost ni pomembna?«, ki je nisem vključila v intervjuje zaradi predpostavke, da tržna naravnost je pomembna.

²² Popoln seznam je možno dobiti pri avtorici naloge.

3.2.1 Primeri podjetij v kozmetični industriji

Znotraj te kategorije sem obravnavala štiri podjetja, vsi intervjuji pa so potekali telefonsko. Moji sogovorniki so bili naslednji:

- v malem podjetju s tujim kapitalom je bil moj sogovornik direktor podjetja, ki je bil hkrati vodja marketinga;
- v malem podjetju z domačim kapitalom je bil moj sogovornik direktor podjetja;
- v srednje velikem podjetju z domačim kapitalom je bila moja sogovornica direktorica prodaje;
- v velikem podjetju s tujim kapitalom je bila moja sogovornica starejša skrbnica blagovnih znamk.

Gre za mlajša podjetja, ki so se (pri nas) vzpostavila po osamosvojitvi. Vsem pa je skupno to, da se trženjski proračun določa kot delež od prodaje in je zato zelo podvržen spremembam, če prodaja ni dobra.

Majhno podjetje s tujim kapitalom

To podjetje je po besedah direktorja, ki je hkrati vodja marketinga, izrazito marketinško podjetje (angl. *marketing driven company*). Ves čas intervjuja je tako govora o marketingu in ne o trženju, ki ga razumejo kot krovno povezovalno funkcijo med marketingom in prodajo. Sama si razlagam, da z izrazom »trženje« pojmujemo operacionalizacijo marketinške funkcije.

Prodaja in marketing sta v tem podjetju načrtno ločena, sta v nekakšnem konstruktivnem nasprotju, čeprav v ravnovesju. Prodajne aktivnosti ne delegirajo poslovnih procesov, prav tako prodajna ekipa ne vpliva na poslovno strategijo, medtem ko marketinška vpliva. Vodja marketinga ima tudi velik vpliv na vodstvo podjetja v centrali zunaj Slovenije, kljub temu pa končno odločitev sprejme generalno vodstvo v tujini. Spremljanje konkurence in porabnikov je organizirano ozko v domeni marketinga, drugi oddelki ne opravljajo teh aktivnosti in jim ti podatki niso na voljo.

Tržna naravnost v tem podjetju pomeni, da so v center svojega delovanja postavili porabnika, njegove želje, potrebe in pričakovanja. Moj sogovornik je večkrat poudaril, da je marketing najpomembnejša funkcija v podjetju.

Srednje veliko podjetje s tujim kapitalom

Drugo podjetje, ki ga znotraj te kategorije obravnavam, je srednje veliko podjetje z matrično organizacijsko strukturo. Tu s svojo centralo sodelujejo prek menedžerjev za

trženje (angl. *marketing managers*) in menedžerjev poslovnih enot (angl. *business unit managers*). Slednji imajo pod sabo skrbnike blagovnih znamk (ki so vezani na marketing) in skrbnike ključnih porabnikov (ki so vezani na prodajo).

Po besedah moje sogovornice, starejše skrbnice blagovnih znamk, je tudi to podjetje »marketinško podjetje« in tudi tu govorijo o marketingu, ne o trženju. Matrična struktura in vezanost na odločitve centrale v tujini močno vplivajo na sam način delovanja marketinga. Največkrat so zato njegove naloge omejene na prilagajanje strategij in planov, ki jih dobijo od centrale, aktualnim lokalnim trgom.

Tržno naravnost razumejo kot doseganje popolnega zadovoljstva porabnikov. Iz besede moje sogovornice je možno razbrati, da ima trženje zelo veliko vlogo, kar podkrepi s tem, da pove, da so marketinško podjetje. Oddelek marketinga dobro sodeluje z drugimi oddelki, konfliktov med njimi ni. Svojo uspešnost dokazuje vodjem poslovnih enot in seveda samemu vodstvu podjetja v centrali.

Družinsko podjetje z domačim kapitalom

V podjetjih znotraj kozmetične industrije, ki imata domači izvorni kapital, pa je slika nekoliko drugačna, lahko bi rekla, da se dela »po domače«. Moj sogovornik je bil direktor podjetja, ki je hkrati ustanovitelj podjetja in oseba, ki je odgovorna za trženje. Pod pojmom trženje v tem podjetju razumejo kot komercialo oz. prodajo, pospeševanje prodaje, organizacijo promocij na prodajnem mestu ipd. Marketing pa je zanje predvsem tržno komuniciranje in vse, kar je s tem povezano. Prodaja in to, kar se dogaja na prodajnem mestu je tako pomembno, da se s tega vidika tudi spremlja porabnika, predvsem s pomočjo internih raziskav, odzivov s prodajnih mest (promocije) in informacij, ki jih s prodajnih mest dobijo komercialisti.

Moj sogovornik je sicer ves čas poudarjal, kako zelo se zavedajo pomena zadovoljevanja potreb porabnikov. Pojem tržna naravnost sicer razumejo kot to, da »brez sodobnega pristopa, na trgu nimaš česa iskati«. Po drugi strani pa pove, da ima prodaja najpomembnejše mesto v podjetju in ne trženje oz. marketing. Te njegove besede mi dajejo slutiti, da v tem podjetju še niso pripravljeni za korak naprej proti novim poslovnim usmeritvam.

Majhno domače podjetje

Drugo podjetje znotraj kozmetične panoge, ki ga poganja domači kapital, je na začetku imelo le enega zaposlenega. Skozi čas pa je ta številka zrasla na 120. Moja sogovornica je bila direktorica prodaje. Povedala je, da sta marketing (ne uporabljajo pojma trženje) in prodaja ločeni funkciji, da pa oddelka sodelujeta. V oddelku marketinga se ukvarjajo

predvsem s tržnim komuniciranjem s projektnim vodenjem razvoja izdelka (od same zasnove do končnega izdelka ter komunikacijskih materialov za ta izdelek). Po njenih besedah tudi prodaja sodeluje pri razvoju izdelka, predvsem kar se tiče cenovnega vidika, prodajnih kanalov, pozicioniranja tega izdelka na police ipd. Stanje na trgu in aktivnosti konkurence spremljajo predvsem s pomočjo internih raziskav, odzivov s prodajnih mest (promocije) in informacij, ki jih s prodajnih mest dobijo komercialisti.

Po drugi strani pa je zgodba, ki jo je v nadaljevanju pogovora predstavila, nekoliko drugačna. Moja sogovornica je povedala, da je v tem podjetju trženje zaradi nenehne fluktuacije šibko, pravi oddelek trženja ni vzpostavljen, celo nadomešča ga prodaja, ki je v tesnem odnosu z vodstvom podjetja. Tudi v tem podjetju tako kot v družinskem podjetju je opaziti, da je komerciala tradicionalno pomembnejša od trženja.

Zaradi take situacije moja sogovornica tudi ni opredelila pojma tržna naravnost, saj iz njenih besed lahko razberemo, da podjetje sploh še ni pripravljeno postaviti trženja v središče svojega poslovanja. Na vprašanje o tem, kako vidi vlogo trženja v podjetju poda odgovor, da »si želi, da bi trženje pomagalo soustvarjati prodajo«. Sama to razumem, da je trženje s tem postavljeno v podrejeni položaj.

Komentarji na rezultate podjetij znotraj kozmetične industrije

Sama opažam zelo velike razlike med vsemi štirimi obravnavanimi podjetji. Kljub temu, da Rojškova (2000), Snoj et al. (2001) in Bodlajeva (2009) ugotavljajo, da so podjetja z zasebnim ustanovitvenim kapitalom brez neposrednih tujih naložb bolj tržno naravnana kot nekdanja družbena podjetja brez neposrednih tujih naložb in podjetja z neposrednimi tujimi naložbami, pa moram podati, da sem si iz dobljenih odgovorov sestavila drugačno sliko. Za nobenega od omenjenih podjetij ne moremo trditi, da je tržno naravnano, sta pa obe podjetji s tujim kapitalom velik korak pred podjetjema z domačim kapitalom. Ugotavljam, da tuj kapital in najverjetneje tuje znanje precej pripomoreta k temu, da je položaj tržnikov v teh dveh podjetjih boljši kot v preostalih dveh.

3.2.2 Primeri podjetij v transportu in logistiki

Znotraj te kategorije sem obravnavala dve veliki slovenski podjetji. Njuna posebnost je, da delujeta na medorganizacijskem trgu. V prvem, mlajšem podjetju sem se pogovarjala z direktorjem komercialne, v drugem, starejšem pa z direktorjem sektorja za marketing in razvoj. Rezultati, ki sem jih z intervjujema dobila, me na nek način presenečajo, predvsem z vidika pregledane literature. Rojškova in Podobnikova (2000) v svoji raziskavi namreč ugotavljata, da je panoga transporta in logistike med potencialno bolj tržno usmerjenimi.

Glavna razlika med podjetjema, ki sta si na prvi pogled sicer zelo podobni, je, da v mlajšem nimajo trženja, ampak le komercialo, kar se je izkazalo šele v pogovoru s sogovornikom. V drugem podjetju, kjer imajo več kot 60-letno tradicijo, pa govorijo o marketingu in razvoju.

Starejše podjetje

V starejšem izmed obeh podjetij me je direktor sektorja za marketing in razvoj sprejel na osebni intervju. V tem podjetju se je trženje kljub dolgi poslovni tradiciji podjetja začel vzpostavljati šele proti koncu 90. let 20. stoletja. Namesto izraza trženje uporabljajo izraz marketing. Ko govorijo o trženju, imajo v mislih tržno komuniciranje.

Sprva je bila ta funkcija marketinga omejena na proizvodnjo in distribucijo poslovnih daril in drugega prodajno pospeševalnega programa. Danes je sektor za marketing in razvoj neposredno pod upravo, vendar ni med ključnimi funkcijami v podjetju, prodaja ima veliko večjo vlogo. Marketing vključuje tržno komuniciranje, raziskave in razvoj ter skrb za ključne porabnike. Ta zadnja funkcija ima integrativno vlogo med trženjem in prodajo. Funkcija prodaje je ločena od trženja, vendar oddelka med seboj sodelujeta. Funkcija marketinga je neposredno pod upravo, vendar ni med ključnimi funkcijami v podjetju, prodaja pa ima veliko večjo vlogo.

Po eni strani se deklarira prizadevanje za tržno naravnost, ki jo vidijo predvsem kot popolno zadovoljstvo porabnika, po drugi strani pa se stvari dejansko dogajajo drugače. Prizadevanja posameznikov v marketingu, da bi tržna naravnost postala del organizacijske kulture, se implementirajo le počasi.

Konkurenco in zadovoljstvo porabnika sicer spremljajo s specializiranimi raziskavami, vendar se tržna naravnost, ki jo posamezniki v sektorju za trženje razumejo kot naravnost na porabnika in trg, še ni razširila po vsem podjetju. Razlog je v specifičnem poslovnem okolju, organizacijski kulturi in tradiciji. Spremembe se po besedah mojega sogovornika v tem podjetju dogajajo le počasi, organizacijska kultura je zakostenela in marketinga se ne sprejema kot enakovredno organizacijsko funkcijo. Obseg izvajanja trženjskih funkcij je precej odvisen od vpliva direktorja marketinga, ki je na tem položaju že deset let. Odkrito priznava, da se mora zelo truditi, da marketing sploh obstaja.

Mlajše podjetje

Tudi v drugem, mlajšem podjetju se je po opravljenem telefonskem intervjuju z direktorjem komercialne izkazalo, da je zgodba podobna. Tržno naravnost prav tako razumejo kot popolno zadovoljstvo porabnika, čeprav direktor komercialne poudarja, da

ne moremo govoriti o pravi tržni naravnosti, ker pravega trženja podjetje nima in za vse skrbi komerciala oz. prodaja. Spremljanju zadovoljstva porabnikov in spremljanju konkurence namenjajo veliko pozornosti, poteka pa s pomočjo prodajnikov, ki imajo stalen in intenziven stik z dogajanjem na trgu. Doseženo zadovoljstvo porabnikov je tudi glavno merilo nagrajevanja zaposlenih.

Komerciala neposredno sodeluje z upravo, med nivoji ni stroge hierarhije, ampak odprto sodelovanje. Področje komerciale je enakovredno proizvodnim dejavnostim, ki sodijo pod logistiko (špedicijsko področje, področje prometa, področje delavnic in komercialno področje), ki so več vredne kot podporne poslovne dejavnosti (finance, informatika, kadri, pravo ipd.), saj »ustvarjajo profit«.

Moj sogovornik je v intervjuju poudaril, da je pomen komerciale tako velik ravno zaradi specifične panoge, saj se posel dogaja na medorganizacijskem trgu. Zahteve panoge so hitro ukrepanje in odzivanje na konkurenco ter delo v spremenljivih tržnih okoliščinah. Oddelka za razvoj v klasičnem smislu ni, ampak trg (zadovoljstvo porabnikov in konkurenca) zahtevata nenehni napredek. Ravno zato, ker je stalno na prepihu trga, je komerciala generator idej. Moj sogovornik je zaključil s tem, da »nimajo potrebe po tem, da bi trženje bilo generator idej.«

Komentarji na rezultate podjetij znotraj logistične panoge

Pri teh podjetjih je očitno, da pri njih še vedno prevladuje prodajna naravnost. Oba moja sogovornika potrjujeta in priznavata, da se vodstvu podjetja niti ne zdi smiselno razvijati trženje (oz. marketing, kot ga sami imenujejo). Sama ocenjujem, da je pri tej panogi v ospredju čim učinkovitejše prodajanje lastnih storitev. Najverjetneje je to posledica, da sta podjetji vodilni znotraj panoge v Sloveniji in da »se jim ni treba toliko truditi«. Predvsem pri starejšem podjetju se vidi, da ima korenine v prejšnjem režimu, ko miselnost, da je trženje srce podjetja, ni bila prisotna. Preseneča pa me drugo, mlajše logistično podjetje, ki si za trženje sploh ne prizadeva.

3.2.3 Primeri podjetij v živilskopredelovalni industriji

V tej panogi je vzorec obsegal tri podjetja. Elementa, po katerem lahko podjetja ločimo, sta velikost in struktura dejavnosti.

Prvo preučevano podjetje opravlja specializirano proizvodno dejavnost (proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic) in je v družinski lasti. Intervju z direktorjem komerciale, ki je tudi član uprave za prodajo, je potekal korespondenčno. Drugo preučevano podjetje je veliko podjetje, ki ima pod seboj nabor različnih dejavnosti in blagovnih znamk, moja

sogovornica v osebnem intervjuju je bila direktorica marketinga in članica uprave. Tretje podjetje je srednje veliko in opravlja specializirano proizvodno dejavnost (predelava sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe). Intervju sem z direktorjem podjetja opravila telefonsko.

Vsem trem podjetjem je skupno, da deklarativno razumejo tržno naravnost kot popolno zadovoljevanje potreb porabnika. Aktivnosti znotraj posameznega podjetja pa se razlikujejo.

Podjetje v pekarski dejavnosti

V podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo kruha, svežega peciva in slaščic je prodaja najpomembnejše funkcijsko področje. To se vidi tudi po tem, da je direktor komercialne član uprave za prodajo.

Moj sogovornik pravi, da so v podjetju tržno naravnani. »Za nas je tržna naravnost, da na osnovi analize potreb naših porabnikov pripravljamo rešitve, nove proizvode, prodajne poti ipd. za zadovoljitev teh potreb.« Tu opažam paradoks, ko podjetje deklarira, da je tržno naravnano, To razumejo kot zadovoljevanje potreb porabnikov na podlagi analize njihovih potreb in želja. Po drugi strani sploh nimajo oddelka za trženje. Hkrati moj sogovornik deklarira, da trženje nima odločevalske moči v podjetju in ni generator idej. Tržnokomunikacijske aktivnosti, ki jih v podjetju opravljajo, imenujejo kar »operativni marketing«.

Konkurenco spremljajo prek njenih aktivnosti na trgu in pri njenem delovanju pri ključnih porabnikih. V trenutku opravljanja intervjuja je bil moj sogovornik mnenja, da je konkurenca precej za njimi in da jih ne ogroža. Zadovoljstvo porabnikov spremljajo ob pomoči specializiranih tržnih raziskav, veliko jim pomenijo odzivi z degustacij, najbolj zgovorno sliko o zadovoljstvu porabnikov pa kažejo dobri prodajni rezultati.

Veliko podjetje z različnimi blagovnimi znamkami

Moja sogovornica, direktorica marketinga, je takoj na začetku pogovora jasno izpostavila, da je marketing v obravnavanem podjetju zelo razčlenjen in je nekakšno gonilo načrtovanja ter sprejemanja odločitev, predvsem na strateški ravni. »Marketing je postal pomemben člen pri snovanju strategije in vizije podjetja.« Tržno naravnost razumejo kot zadovoljevanje porabnikovih želja in vlaganje v blagovne znamke, ki te potrebe zadovoljujejo.

Strategije za določeno blagovno znamko sprejemajo skrbniki blagovnih znamk na podlagi informacij, ki jih te osebe imajo o izdelkih, konkurenci in zadovoljstvu porabnikov

(na medorganizacijskem trgu) oz. porabnikov (na trgu končnih porabnikov). Poleg skrbnikov blagovnih znamk imajo na medorganizacijskem trgu pomembno vlogo skrbniki ključnih porabnikov.

Po mnenju intervjuvanke je marketing srce podjetja, vse druge funkcije v podjetju z njim sodelujejo oz. so mu podrejene. Tako je tudi s prodajo, ki jo v tem podjetju označujejo s pojmom »trženje«. »Če je marketing strategija, je trženje oz. prodaja operativa.« Med tema dvema področjema poteka tesno sodelovanje. Marketing postavlja načrte za prihodnje leto, s prodajo pa se skladno s tem dogovorijo glede vseh aktivnosti, tako za končne porabnike kot za trgovce. Čisto vse aktivnosti, ki se v podjetju zgodijo na področju marketinga, pa so usklajene z direktorico, saj je marketing tisti, ki daje ključne smernice za delovanje.

Uprava jasno in očitno podpira marketing, po besedah moje sogovornice pa druge funkcije v podjetju, npr. finance, ne razumejo razlogov za visok finančni vložek vanj. Moja sogovornica je poudarila, da drugi oddelki še vedno ne razumejo, da je vlaganje v blagovne znamke investicija in pričakujejo takojšnje, četudi kratkoročne rezultate. S tem se lažje sooča, saj po besedah sogovornice predsednik uprave popolnoma razume pomen marketinga in ga podpira. Meni, da mora biti celo podjetje tržno naravnano in imeti potrebe porabnikov nenehno pred očmi.

Podjetje, ki se ukvarja s predelavo sadja in zelenjave

V tretjem podjetju, ki se ukvarja s predelavo sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe, je slika nekoliko drugačna, precej manj transparentna.

Trženje je organizirano znotraj oddelka komerciale, imenujejo ga marketing. Samostojni oddelk za »marketing« pa ne obstaja kot samostojna služba. Prisoten je oddelk komerciale, ki je razdeljen na prodajo domačemu in prodajo tujemu trgu ter na nabavo.

Paradoks, ki se mi je razkril med intervjujem, je bil v tem, da kljub temu, da oddelka za trženje to podjetje nima, je moj sogovornik večkrat povedal, da je trženje ena od ključnih funkcij v podjetju in center iz katerega vse izhaja. Marketing razumejo predvsem kot tržno komuniciranje. Za to aktivnost, ki nekako »sodi« pod sektor komerciale in nabave skrbita direktor podjetja in direktor komercialnega področja. Skupaj postavljata načrt trženjskih aktivnosti za tekoče leto in opredelujeta predračun.

O zadovoljstvu porabnikov poročajo trgovski potniki, ki imajo stike z velikimi porabniki na medorganizacijskih trgih in končnimi porabniki. Pomemben vir o zadovoljstvu slednjih pa so tudi degustacije in specializirane raziskave o zadovoljstvu. Konkurenco spremljajo s

pomočjo načrtno zbranih in sistematiziranih podatkov (panelov), kjer pa to ni mogoče, pa so vir podatkov o konkurenci trgovski potniki.

Ideje za novosti tako vedno prihajajo s trga oz. od porabnikov. Komerčni direktor, ki je tudi vodja razvojnega kolegija, na podlagi informacij s trga daje pobudo za ideje, ki jih potem v oddelku raziskav in razvoja preizkusijo.

V praksi gledajo v tem podjetju na porabnika precej širše od gole prodaje, čeprav paradoksalno zanikajo potrebo po oddelku trženja kot takem. Tržno naravnost pa spet pojmujejo kot razumevanje želja in potreb porabnika. K temu pa napeljujejo celotno podjetje. Ravno impulzi, ki jih dobijo s trga, dajejo pobudo za aktivnosti v podjetju (v vseh oddelkih).

Najbrž je razlog, da se trženjski način razmišljanja fizično ne implementira v oddelku za trženje oz. samostojni funkciji, kjer bi bilo možnosti za razvoj še veliko, v dediščini socializma in finančnemu zalogaju, ki ga predstavlja »dodatno delovno mesto«. Po besedah direktorja podjetja pa gre zgolj za to, da forma (torej, kako poimenujemo dejavnost) ni pomembna, ampak le vsebina (da je podjetje po svojih dejanjih tržno naravnano).

Komentarji na rezultate podjetij znotraj živilskopredelovalne panoge

Drugo in tretje obravnavano podjetje sta po mojem mnenju na dobri poti, da postaneta tržno naravnani. Že sedaj veliko truda namenjajo ugotavljanju želja svojih porabnikov in svoje blagovne znamke sistematično razvijajo skladno s temi ugotovitvami. V velikem podjetju z veliko blagovnimi znamkami so še v dodatni prednosti, saj ima trženje oz. marketing izrazito podporo vodstva. Tudi v podjetju za predelavo sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe so na dobri poti, vendar sem mnenja, da bo za korak naprej proti tržni naravnosti potrebna formalizacija v obliki oddelka za trženje. V podjetju, ki ga prvega obravnavam, pa vidim največ vrzeli, saj prevladuje prodajna logika in celo nekoliko miopično razmišljanje, da »se nam ni treba bati konkurence«.

3.2.4 Primeri podjetij v avtomobilski industriji

Znotraj te panoge sem analizirala dve podjetji, ki poslujeta na medorganizacijskem trgu. Prvo od obeh podjetij se ukvarja s proizvodnjo delov in dodatne opreme za motorna vozila. Drugo podjetje pa se ukvarja s proizvodnjo motornih koles in opreme.

Podjetje za proizvodnjo delov in dodatne opreme

V tem podjetju me je na osebni intervju sprejel generalni direktor. Tržna naravnost zanje pomeni, da se čim bolj približajo potrebam in željam ciljne skupine, vendar prav tako nimajo oddelka za trženje. Zato ima prodaja toliko večjo vlogo. Tudi moj sogovornik sam izhaja iz oddelka prodaje, na mestu generalnega direktorja pa sedaj opravlja med drugim tudi nadzor nad prodajo in marketingom (tudi tu ne uporabljajo izraza trženje).

V času mojega intervjuja je bil oddelek za marketing v nastajanju. Vključuje tako oddelek prodaje kot oddelek za trženje, kjer imajo največjo vlogo tržno komuniciranje. Oddelek marketinga so zasnovali ga z namenom ohranjanja vrednosti blagovne znamke, saj nanjo gledajo kot na investicijo za prihodnost. Marketing je tako po njihovem mnenju sestavni del strategije razvoja in je zato odgovoren upravi. Na svojo blagovno znamko tako gledajo kot na investicijo za prihodnost.

V tem podjetju je trg, na katerem poslujejo, zelo specifičen. Poslujejo tako na medorganizacijskih trgih kot s končnimi porabniki. Njihovi izdelki so tako nestandardne proizvodnje, višje kakovosti in sodijo v višji cenovni razred. Prinašajo pa tudi zelo pozitiven odziv uporabnikov, ki so zaradi višje kakovosti izdelkov bolj zvesti.

Na medorganizacijskem trgu so se odločili za strategijo potega, kar zanje pomeni, da poskušajo prek uspehov v profesionalnem motociklizmu navdušiti običajne motocikliste, da bi kupili njihov izdelek. Zaradi te strategije tudi ne izvajajo specifičnih raziskav zadovoljstva porabnikov. Razlogi za to so preprosti: odločitev profesionalnih motociklistov, da izberejo izdelek tega podjetja, je za končne porabnike najboljša garancija kakovosti. Zaradi načrtane strategije tudi orodja trženja uporabljajo specifično: predvsem sponzorstva so tista, ki jim prinašajo največ uspeha. Sponzorstvo v tem primeru pomeni, da prek vplivanja na ekipe profesionalnih motociklistov, naj preizkusijo njihov izdelek, uspejo izdelek dejansko vpeljati v ekipo. Ko pa neka ekipa uporablja ta izdelek, vpliva na končne porabnike. Svojo konkurenco spremljajo, ampak so bili v trenutku intervjuja mnenja, da so na trgu vodilni in da jih konkurenca (zaenkrat) le še posnema.

Podjetje za proizvodnjo motornih koles in opreme

V drugem od obeh podjetij, kjer je glavna dejavnost proizvodnja motornih koles in opreme, je bil moj sogovornik v telefonskem intervjuju glavni direktor. Glede tržne naravnosti podjetja je takoj na začetku povedal, da oddelka trženja nimajo, imajo pa oddelek prodaje, ki je razdeljen na dva dela. Prvi del je t. i. oddelek čiste prodaje, ki vključuje tudi funkcije tržnega komuniciranja in tržnih raziskav. Drugi del pa poleg

prodaje vključuje še logistiko, kar predstavlja neposredno podporo prodaji na medorganizacijskem trgu.

Moj sogovornik je povedal, da potrebe po trženju kot samostojni funkciji ni predvsem zato, ker podjetje posluje na medorganizacijskem trgu, poleg tega pa nima proizvodnih kapacitet velikih razsežnosti (torej sklepajo, da se bo prodalo vse, kar se bo produciralo, presežka ne bo). Ključ prodaje je delo z uvozniki; vsak med njimi ima za seboj prodajno mrežo in sam poskrbi za prodajo končnim porabnikom. Prodaja je torej tista, ki vse te informacije s trga filtrira in jih posreduje oddelku za raziskave in razvoj, ki je zelo povezan s prodajo. Prodaja je »naročnik« znotraj podjetja, saj na podlagi informacij s trga naroča nove izdelke, modele in adaptacije. Razvoj je tako podrejen informacijam iz prodaje. Oddelek prodaje ima svojega direktorja, ki je sicer podrejen glavnemu direktorju, mojemu sogovorniku, vendar pa ima široka pooblastila in deluje večinoma samostojno, glavni direktor le potrjuje ali zavrača predlagane koncepte, ideje, pobude.

Konkurenco spremljajo s pomočjo indikatorjev v panogi, predvsem so zanje relevantni podatki o registraciji motornih vozil in podatki s sejmov. O končnih porabnikih pa dobivajo informacije od uvoznikov, ki imajo neposreden stik z njimi. Posredujejo jim tudi informacije o tem, kateri izdelki so najboljše in kateri najslabše prodajani, kje potekajo reklamacije ipd.

Komentarji na rezultate podjetij znotraj avtomobilske panoge

Za zadnji dve obravnavani podjetji lahko rečem, da se specifične panoge precej odražajo v načinu njihovega poslovanja na trgu. Veliko bolje se mi zdi pozicionirano prvo podjetje, saj vse, kar počne, počne z namenom zadovoljevanja potreb porabnikov. Na tako miselnost najverjetneje vpliva lastniški kapital in celotna razvojna pot od same ustanovitve podjetja. Za drugo podjetje pa lahko rečem, da se ponovno opazi ostanek socialistične miselnosti, ko je podjetje nastalo in preprosto poslovanje po inerciji »drugi bodo našli nas in naše izdelke«.

V Prilogi 3 in Prilogi 4 je prikazan povzetek rezultatov, ki sem jih dobila od posameznega podjetja.

3.3 Glavne ugotovitve kvalitativne raziskave na izbranih podjetjih

S pomočjo intervjujev na primeru svojih enajstih podjetij sem dobila odgovore, ki so mi pomagali razumeti:

- kako v izbranih slovenskih podjetjih razumejo trženje, tudi v korelaciji do drugih funkcij v podjetju;
- kakšna je v izbranih slovenskih podjetjih vloga tržnikov oz. oddelkov za trženje, tudi v korelaciji do vodij drugih funkcijskih področij v podjetju;
- na kakšnih položajih (vodstvo, srednji menedžment ipd.) so osebe, ki so v izbranih slovenskih podjetjih odgovorne za trženje;
- kakšen vpliv oz. moč imajo te osebe in ugotoviti, ali je to povezano s samim razumevanjem trženja v podjetju.

Tržna naravnost

Vsi moji sogovorniki so povedali, da so tržno naravnani, tudi tisti, ki oddelka za trženje sploh nimajo. Tržna naravnost zanje pomeni »prizadevanje za popolno zadovoljstvo porabnikov« ali pa »ravljanje po trgu«, ker to prinaša večji poslovni uspeh. Vendar si upam trditi, da nihče od intervjuvancev ne razume tržne naravnosti tako vseobsežno, kot jo navaja Bodlajeva (2009) v svoji definiciji. In če se držimo njene definicije, potem to pomeni, da moji sogovorniki tudi koncepta trženja ne razumejo v vsej njegovi globini in da dejansko ne izvajajo tega, kar deklarirajo. Zaključim lahko, da so podjetja, ki sem jih preučevala, ali prodajno naravnana ali pa trženjsko naravna, kar pa ni enako tržni naravnosti.

Še najboljšo sliko o položaju trženja sem dobila pri: obeh kozmetičnih podjetjih s tujim kapitalom in pri obeh srednje velikih proizvodnih podjetjih z domačim kapitalom. Pri vseh štirih pravijo, da je trženje oz. marketing v centru njihovega delovanja in da se trudijo, da bi celotno podjetje skrb za porabnika postavilo v center svojega delovanja.

Lastniški kapital igra pomembno vlogo, vendar ne toliko z vidika lastništva, ampak predvsem z vidika znanja o trženju, ki je prisotno v podjetjih v tujini. Naša podjetja deloma še nosijo s seboj socialistično dediščino in niso še dosegla pravega mentalnega preskoka glede tržne naravnosti.

Velikost podjetja je pomemben dejavnik, saj se v velikih in bolj organizacijsko strukturiranih podjetjih bolj približujejo tržni naravnosti. Tudi panoga, v kateri podjetje posluje, se mi zdi pomemben dejavnik tržne naravnosti. Sem mnenja, da so podjetja, ki skrbijo za izdelke vsakdanje rabe (angl. *FMCG*), že zaradi dobrin, ki jih proizvajajo, v svoji osnovi bolj tržno naravnana.

Spremljanje zadovoljstva porabnikov in aktivnosti konkurence še ni zacvetelo v polnem pomenu. Raziskave se izvajajo, vendar večinoma na osnovi ravni (degustacije,

poročanja trgovskih potnikov), kar lahko ustvarja enostransko sliko. Izjema so podjetja s tujim lastniškim kapitalom, kjer se raziskave izvajajo bolj sistematično.

Pri vseh podjetjih prav tako določajo trženjski predračun iz realizacije od prodaje. Predračun pa žal ni neizpodbiten, ampak se ga prikrojuje, če se pojavijo potrebe po prerezporeditvi sredstev na druga funkcijska področja v podjetju. Menim, da je to tudi zgovoren pokazatelj o položaju trženja v preučevanih enajstih podjetjih.

Zaključim sicer lahko, da v preučevanih slovenskih podjetjih tržno naravnost razumejo predvsem kot naravnost k porabniku torej kot trženjsko naravnost. Pogosto pa tudi zamenjujejo naravnost k trgu z naravnostjo k porabniku ali s prodajno naravnostjo. V vseh preučevanih podjetjih sicer obstaja želja po napredku, vendar sem mnenja, da dokler se bo tržna naravnost enačila s prodajo, se spremembe dejansko ne bodo zgodile. V tem trenutku gre zgolj za to, da se prodaji doda »nov oddelek«, ki opravlja funkcije tržnega komuniciranja.

Razumevanje pojmov

Čeprav to ni bil glavni cilj moje raziskave, sem ugotovila, da v preučevanih podjetjih ni enotnega razumevanja pojmov trženje in marketing ter tudi prodaja in komerciala (čeprav je tradicija slednjih dveh v Sloveniji daljša, kot tradicija trženja). Pod besedo trženje preučevana podjetja razumejo pojem prodaje. Namesto pojma trženje pa večina uporablja izraz marketing, ki pa ga spet poenostavljeno razumejo kot tržno komuniciranje.

Podjetje, ki se ukvarja s predelavo sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe, me je sicer pozitivno presenetilo s svojim razumevanjem trženja, po drugi strani pa me je zmotila izjava direktorja podjetja, da o trženju sicer razmišljajo, ne potrebujejo pa formalne ustanovitve oddelka za trženje v podjetju. Menim, da je to napaka, kajti s formalizacijo bi lahko dosegli, da se podjetje zave, da je trženje resnično pomembno. Ko se nek pojem, koncept ali ideja postavijo v center pozornosti, pridobi na teži, veljavi in pomenu.

Po mojem mnenju je vse to znak, da se prevladujoča smer razmišljanja, ki bo implementirala dejansko tržno naravnost, šele dobro vzpostavlja. Koristno (in najverjetneje utopično) bi bilo, če bi vsa podjetja strokovne pojme razumela enotno. Mislim, da bi tako poenotenje predstavljalo svojevrstno priznanje trženju in tržnikom, kar bi jih dvignilo na višjo raven v podjetju.

Položaj tržnikov

Ocenjujem, da je podobno, kot je stanje na področju tržne naravnosti oz. koncepta trženja, tudi s položajem tržnikov v preučevanih slovenskih podjetjih. Moj sklep je, da na tržno naravnost najbolj vpliva organizacijska kultura in podpora vodstva ter pronicljivost tržnikov. Kjer vodstvo podpira in spodbuja spremembe, se delajo koraki v smeri tržne naravnosti. V podjetjih s togo organizacijsko kulturo, ki ima svoje korenine v socializmu, se spremembe dogajajo le počasi. Tako se prehod iz prodajne naravnosti v tržno dogaja po majhnih korakih.

Vodstvo podjetja predstavlja zaposlenim podobo o podjetju. Tako, kot misli, govori in dela vodstveni kader v podjetju, tako podobo si o »svojem« podjetju ustvarjajo zaposleni. Če torej vodstvo v primeru starejšega logističnega podjetja ne podpira trženja oz. ga posplošuje na tržno komuniciranje, to vpliva na percepcijo zaposlenih. Kljub trudu, ki ga moj sogovornik vlaga v to, da bi se trženje dvignilo na višjo raven, mu to le počasi uspeva. Po drugi strani pa moje prepričanje potrjuje srednje veliko podjetje znotraj živilske panoge, kjer je podpora vodstva trženju izrazita in jasna.

Vendar podjetju na poti k tržni naravnosti ne bo pomagalo zgolj to, da vodstvo smernice diktira. Ključ je v tem, da jih zaposleni ponotranjijo in razumejo pomen smernic. Ravno tu vidim največjo vrzel, ki bi jo bilo vredno v naslednjih korakih tudi raziskati.

Trženje in preostale funkcije v podjetju

V nobenem od podjetij, ki sem jih preučevala, trženje nima glavne odločevalske vloge in vodja trženja (če sploh je prisoten) ne sedi na enem od vodstvenih stolčkov. Še najbližje temu so v podjetju, ki se ukvarja s predelavo sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe ter v majhnem kozmetičnem podjetju s tujim kapitalom, saj se s trženjem (med drugim) ukvarja tudi sam direktor podjetja. V srednje velikem živilskem podjetju in srednje velikem kozmetičnem podjetju s tujim kapitalom imata oddelka trženja dober položaj. V vseh preostalih podjetjih se trženje bori za svoj položaj, če je sploh prisotno.

Nihče od mojih sogovornikov sicer ni izpostavil, da je katera od drugih funkcij v podjetju, npr. finančna, izraziteje prisotna. Izjema je seveda prodaja, ki je zaznana kot tista, ki ustvarja vrednost v podjetju. Po pregledu podatkov na spletnih straneh podjetij, ki sem jih preučevala, pa sem ugotovila, da med člani uprav prej sedijo direktorji prodaje ali direktorji finančnega sektorja. Tržnikov v upravnih odborih v teh podjetjih nisem zasledila.

Trženje in uspešnost

Delež, ki se ga namenja za trženje, pri vseh proučevanih podjetjih izhaja iz realizacije od prodaje in se giblje od 5 do 10 %. Zato je tudi dokazovanje finančne upravičenosti investicij v trženje močno prisotno v vseh proučevanih podjetjih, tudi tam, kjer je položaj dober.

Vsi moji sogovorniki so sicer zatrjevali, da tržna naravnost prinaša večjo poslovno uspešnost. Dokaz za to vsi moji sogovorniki vidijo v večji prodaji, torej, večja tržna naravnost prinaša večje zadovoljstvo porabnikov, slednje pa spet večjo prodajo. Te neposredne povezave pa nihče od mojih sogovornikov ni mogel oprijemljivo potrditi.

3.4 Omejitve kvalitativne raziskave na izbranih podjetjih

Glavni namen moje magistrske naloge je bil na primerih izbranih slovenskih podjetij raziskati, kakšna sta položaj in odločevalska moč tržnikov oz. oddelkov za trženje. Izsledki moje kvalitativne raziskave na to temo so po mojem mnenju koristni predvsem kot odskočna deska za nadaljnje raziskovanje, saj so bili rezultati pridobljeni na skupnem vzorcu podjetij, kjer je bil odziv intervjuvancev prav tako skromen. Rezultati na takem vzorcu pa ne morejo dati relevantne in veljavne slike o dejanskem stanju med našimi podjetji.

Velika omejitev raziskave je ta, da so le trije od enajstih intervjujev potekali osebno. S preostalimi anketiranci pa nisem uspela vzpostaviti neposrednega stika, ki bi mi najverjetneje omogočil bolj poglobljeni vpogled v obravnavano temo. Lažje bi tudi vodila pogovor in razjasnila morebitne nejasnosti.

Rezultati raziskave bi bili veliko bolj relevantni, če bi k sodelovanju uspela pritegniti več podjetij ter direktorje podjetja in direktorje trženja, kot je bilo tudi prvotno zastavljeno v mojih načrtih. Smiselno bi celo bilo, če bi intervjuje v istem podjetju lahko opravila na več ravneh, poleg zgoraj omenjenih dveh tudi v oddelku prodaje in/ali financ. Mnenja sem, da podjetja komunicirajo želeno podobo, šele s pogledom iz več perspektiv pa se pokaže, koliko je ta zelena podoba implementirana. Velikokrat se tudi pojavi disonanca med videnjem vodstva in zaposlenimi na različnih funkcijskih oddelkih.

Ocenjujem, da bi rezultati raziskave, če bi jih delala na drugačnem vzorcu podjetij (panog), lahko dali tudi bolj optimistično sliko. Smiselno bi bilo tudi preživeti nekaj časa v podjetju in biti vključen v delovne procese z raziskovalno distanco ter tako pridobivati drobce pomembnih informacij. Menim tudi, da bi bilo treba tudi opraviti raziskavo na

kvantitativni ravni in tako dobiti več informacij v analiziranje. Več informacij pa pomaga sestaviti bolj poglobljeno sliko.

Če bi raziskavo opravila v letu 2010, bi bili v luči svetovne gospodarske krize odgovori mojih sogovornikov najbrž še bolj izraziti. Menim, da bi tržniki še bolj izpostavljali pomen trženja. Po drugi strani pa je praksa pokazala, da je največje posledice recesije občutilo ravno trženje. Izjema so le trženjski oddelki z resnično visoko stopnjo vpliva na odločitve, ki ne poročajo o zmanjševanju trženjskega proračuna (Interstat, 2009).

Kljub vsem teoretskim načelom, ki poskušajo postaviti okvire »dobre prakse« v podjetju, si upam trditi, da najverjetneje nikoli ne bodo vsa področja v podjetju govorila istega jezika. To ne pomeni nujno konflikta, ampak zgolj to, da vsaka stran v podjetju zagovarja interese tistega deležnika podjetja, katerega primarni skrbnik je. Zato je »normalno«, da vsak oddelok spodbuja predvsem svoje interese, idealno pa bi bilo, da bi imeli skupne. Medoddelčno razumevanje in skupni cilji pa so še toliko bolj potrebni v času krize (Jesenek, 2009).

Zakaj je v času krize dobro trženje še toliko bolj nujno? Razloge je Quelch (Advertising Age, 2009) povzel v štirih točkah, ki so:

- spremenjenega vedenja porabnikov. Direktorji trženja morajo znati razumeti in celo predvideti nove oz. spremenjene potrebe porabnikov in jih povezati z blagovno znamko ter podjetjem.
- Cenovnega pozicioniranja. Ker je cena v času krize vse pomembnejši dejavnik nakupa, morajo direktorji trženja znati poudariti ključne prednosti in vrednote blagovne znamke, saj ravno to zagotavlja donosnost naložb.
- Zmanjšanja trženjskega predračuna. To zahteva od vodij trženja, da znajo z manj narediti več, kar pomeni, da so bolj pazljivi pri razporejanju medijskega predračuna in bolj profilirano nagovarjajo ciljne skupine.
- Kriza je zaradi ekonomičnosti povzročila razcvet digitalnih medijev, ki blagovni znamki omogočajo kreativnejši nagovor, inovativno pozicioniranje in skoraj neomejen doseg.

Poleg tega kriza vse bolj zahteva finančno izobražene direktorje trženja, ki razumejo, kakšen mora biti prispevek trženjskih akcij, da so ocenjene kot učinkovite. Hkrati pa ima prav merjenje te učinkovitosti oz. doprinosa največji pomen za tržnike.

SKLEP

Teoretični okvir moje naloge predstavlja razumevanje pojmov trženje in tržna naravnost. Predvsem slednja je predmet debat med različnimi avtorji. V svoji nalogi sledim definiciji Bodlajeve (2009), ki tržno naravnost pojmuje kot odprt tip poslovne naravnosti, ki se na kulturni ravni izraža kot prepričanje vseh zaposlenih, da podjetje najlaže doseže svoje cilje, če se naravna na aktualne in prikriti potrebe svojih porabnikov in jih bolje zadovoljuje kot konkurenca. Na vedenjski ravni pa se tržna naravnost izraža kot usklajeno prizadevanje vseh zaposlenih v podjetju za zbiranje informacij o trgu, njihovo širjenje po podjetju in usklajeno odzivanje nanje v obliki večje vrednosti za porabnike in druge deležnike podjetja. Tako razumevanje pojma tržna naravnost mi odpira pot v raziskovanje in razumevanje položaja direktorjev trženja in nasploh oddelka za trženje v podjetjih.

V nadaljevanju ugotavljam, da tržna naravnost in oddelek trženja vplivata in stimulirata drug drugega. Tržno naravnana podjetja imajo bolj vpliven trženjski oddelek in obratno. Vendar odgovornosti za tržno naravnost v podjetju nima le oddelek trženja, ampak jo imajo vsi v podjetju. Vsak zaposleni, ki je kakorkoli vključen v proces ustvarjanja vrednosti za porabnika, mora porabnika postaviti v središče svojega planiranja in implementiranja aktivnosti. Odločilno vlogo pri tem, ali bo tržna naravnost sprejeta in implementirana, nosi vodstvo podjetja.

Vodilni v podjetju morajo sami jasno in javno sprejeti trženje in za preostale zaposlene v podjetju jasno artikulirati pomen tržne naravnosti, ki je ključni element korporacijske kulture in je osnova za povečevanje vrednosti podjetja. Mnogi avtorji (Verhoef & Leeflang, 2009; Žabkar & Jančič, 2008; Webster, 2005; Nath & Mahajan, 2008) ugotavljajo, da je funkcija trženja po »hierarhični«¹ lestvici pomembnosti in vplivnosti poslovnih funkcij na nizki stopnji, da je trženje marginalizirano in ni več vključeno v strateško načrtovanje, da se pojavljajo dvomi o finančni upravičenosti trženja, kar omogoča finančni funkciji, da pridobiva na pomenu in da vse to znatno vpliva tudi na slab položaj vodij trženja. Iz tega je mogoče sklepati, da so tržniki na podrejenih položajih v podjetju, torej ne v samem vodstvu in da so le vir tržnega znanja, ki gre prek vodstva podjetja do vseh preostalih zaposlenih.

V Sloveniji je bilo opravljenih kar nekaj raziskav, ki ugotavljajo stopnjo tržne naravnosti in položaj trženja. Vsi rezultati kažejo, da tržna naravnost pri nas ni na zadovoljivi ravni. Kot najbolj tržno naravnane panoge v Sloveniji so se v teh raziskavah izkazale trgovina na drobno in debelo, predelovalna dejavnost in transport. Podjetja z zasebnim ustanovitvenim kapitalom brez neposrednih tujih naložb pa so se izkazala kot

bolj tržno naravnana kot nekdanja družbena podjetja brez neposrednih tujih naložb in podjetja z neposrednimi tujimi naložbami. Rezultati raziskave Inštituta za trženje ljubljanske ekonomske fakultete iz leta 2006 so hkrati pokazali, da ima v večjih podjetjih trženje pomembnejšo vlogo. Odločitve v povezavi s trženjem navadno sprejema vodstvo podjetij in ne tržniki. Največ vpliva pri snovanju strategij imajo tržniki v podjetjih, ki imajo matrično organizacijsko strukturo in/ali tuj lastniški kapital, kjer imajo direktorji trženja več vpliva pri snovanju strategij kot direktorji trženja v podjetjih, ki imajo drugačne organizacijske oblike.

To sliko potrjujejo tudi rezultati moje kvalitativne raziskave na vzorcu 11 majhnih in srednje velikih slovenskih podjetij z domačim in tujim izvornim kapitalom, in sicer v panogah kozmetike, transporta in logistike, živilskopredelovalne industrije ter avtomobilske industrije. Rezultati te raziskave so tudi delno potrdili moje temeljno raziskovalno izhodišče in izpeljana raziskovalna izhodišča.

Moje osnovno raziskovalno izhodišče, da osebe, odgovorne za trženje v domačih podjetjih, nimajo odločevalske moči in ne sodelujejo pri sprejemanju strateških odločitev deloma potrjujem. V vzorcu preučevanih podjetij imajo tržniki v štirih primerih dober položaj. Prvi dve sta podjetji s tujim kapitalom in matrično strukturo, kar potrjuje rezultate predhodnih raziskav. Poleg tega je v enem podjetju direktor tudi vodja trženja. Drugi dve sta podjetji z domačim kapitalom in z velikim številom blagovnih znamk, ki zadovoljujejo porabnikove potrebe v segmentu hitrih dobrin (angl. *FMCG*).

Osnovno raziskovalno izhodišče pa potrjujejo podjetja v drugih panogah. V štirih primerih (kozmetični podjetji in živilsko podjetje, ki so zrasli iz družinskih temeljev, podjetja v logistični in avtomobilski panogi) ima oddelek prodaje večji vpliv kot trženje. Tržniki v teh podjetjih ostajajo le ena skupina zaposlenih, ki se mora krepko boriti, da se jo v množici zahtev, ki prihajajo od zaposlenih iz preostalih panog, sliši pri vodstvu. Mislim, da igra tu veliko vlogo lastniški kapital, specifične panoge in poslovna tradicija, ki ima svoje korenine v socializmu. Ta predpostavka pa zahteva nadaljnje raziskovanje.

Predpostavke, da večja odločevalska moč tržnikov vodi do večje poslovne uspešnosti, pa ne morem pri nobenem od obravnavanih podjetij ne potrditi ne zavrni. Razsežnosti in izvedba moje raziskave tega preprosto ne omogočajo in o tem pozitivnem učinku lahko le sklepam. Podobno tudi Kohli in Jaworski, Narver in Slater ter nekateri drugi avtorji v svojih specializiranih raziskavah tega ne potrjujejo in ne zavračajo. Menim tudi, da je treba uspešnost gledati z več zornih kotov in predvsem skozi prizmo aktualnih okoliščin.

Izpeljano izhodišče, da je vloga tržnikov omejena zato, ker osebe na preostalih funkcijah v podjetju pomanjkljivo in le navidezno razumejo pomen trženja za podjetje, potrjujem na primeru obeh kozmetičnih podjetji in živilskega podjetja, ki so zrasli iz družinskih temeljev, podjetja v logistični ter podjetja v avtomobilski panogi.

V teh podjetjih je trženje razumljeno zgolj kot tržno komuniciranje, če sploh je prisotno, in ne kot tista panoga, ki narekuje strateško-poslovne smernice podjetju. Največja ironija pa je, da se pod pojmom trženje razume prodajo ali komercialo. Kot sem že omenila, bi lahko bilo to nekonsistentno poimenovanje za stroko lahko alarm, da bo potrebne še veliko edukacije, preden bo trženje implementirano tudi na operativni ravni.

Izpeljano raziskovalno izhodišče, da je vloga tržnikov omejena, ker pri svojem delu niso dovolj povezani z drugimi, oddelki ne morem ne potrditi in ne zavrnila. Razlog za to je omejen raziskovalni vzorec. Da bi to izhodišče lahko potrdila, bi morala opraviti intervjuje tudi z vodji drugih funkcijskih področij. Tako pa lahko o tem izhodišču le sklepam iz besed mojih sogovornikov, ki pravijo, da drugi oddelki ne razumejo njihove upravičenosti.

Izpeljano raziskovalno izhodišče, da bi tržniki imeli večjo vlogo, če bi bolj transparentno prikazovali rezultate svojega dela, lahko povežem z zgornjim izhodiščem in ga potrjujem za vsa preučevana podjetja. Vendar pa tržniki veliko delajo dolgoročno, drugi oddelki, predvsem finančni, si pa želijo kratkoročnih oprijemljivih finančnih prispevkov. Poleg tega je veliko pozitivnih učinkov trženja težko merljivih, največkrat pa podjetja prav merjenju rezultatov posvečajo malo ali nič pozornosti. Rekla bi, da ne drži, da trženje ne daje oprijemljivih rezultatov, ampak rezultatov trženja podjetja premalokrat merijo.

Izpeljano raziskovalno izhodišče, da je stopnja vpletenosti tržnikov v strateške odločitve odvisna od stopnje osebnega sprejemanja trženja vodilnih, v celoti potrjujem za vsa preučevana podjetja. Če so vodilni sami tržniki ali če se zavedajo pomena trženja, to vpliva na odnos vseh drugih zaposlenih v podjetju do trženja.

Za zaključek lahko rečemo, da rezultati, ki sem jih pridobila z metodo poglobljenih intervjujev, kažejo, da slovenska podjetja predvsem na deklarativni ravni v večini razumejo koncept trženja in tudi vlogo, ki jo tržniki imajo v podjetju. Zataknje pa se pri praksi – mnoga podjetja iz različnih razlogov, ki so od navade, dediščine prejšnjih režimov, preproste inercije ali bojazni pri sprejemanju novih, drznejših odločitev in tudi gonji za kratkoročni oprijemljiv profit, ostanejo pri tem, da tega, kar razumejo, ne implementirajo v praksi.

In tak, kot je odnos do trženja, takšna je tudi vloga tržnikov. Večinoma niso na visokih položajih v podjetjih in kljub nasprotnemu deklariranju nimajo dejanske odločevalske moči. Praksa v slovenskih podjetjih tako pušča še veliko možnosti za izboljšave.

Vendar če stopimo korak vstran od rezultatov moje naloge, lahko rečem, da se spremembe dogajajo, čeprav počasi. Slutim, da bi, če bi nalogo razširila na širši vzorec, lahko dobila bolj optimistično sliko. Verjamem, da so tudi pri nas podjetja, kjer je trženje postavljeno tako, kot narekuje literatura. In v tistih, kjer je tržna naravnost dejansko implementirana, so tudi tržniki v samem vodstvu podjetja.

Zato z uporabnega vidika na svojo nalogo gledam predvsem kot na dobro izhodiščno osnovo za nadaljnje raziskovanje. Če pa se s teoretskega vidika nekoliko umaknem v prakso, menim, da bi slovenska podjetja na primeru te naloge lahko spoznala, da so dejansko še zelo daleč od idealnega stanja, ki ga vzpostavlja literatura, in od tega, kar podjetja sama deklarirajo. Drži sicer, da sta teorija in praksa pogosto v razkoraku, vendar v primeru preučevanih podjetij v moji nalogi menim, da gre to na škodo prakse.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambler, T. (2003). Are you a wimp or a warrior? *Marketing*, 23(10), 22.
2. Baker, S., & Holt, S. (2004). Making marketers accountable: a failure of marketing education? *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 557–567.
3. Balažič, T., & Tavčar, R. (2002). Tržna usmerjenost podjetja – ključni dejavnik uspeha sodobne organizacije, primer družbe Petrol, d.d. *Zbornik 7. Slovenske marketinške konference* (str. 161–188). Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
4. Biemans, W. G., & Makovec Brenčič, M. (2007). Designing the marketing – sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3/4), 257–273.
5. Bisp, S. (1999). Barriers to increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests. *Journal of Market-Focused Management*, 4(6), 77–92.
6. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Churchill, G. A. Jr. (1996). *Basic Marketing Research* (3rd ed.). Forth Worth: The Dryden Press.
8. CMO: *Dynamo or Dreamer*. Najdeno 2. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.the-chiefexecutive.com/features/feature263>
9. Day, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(10), 37–52
10. Darroch, J., Miles, M. P., Jardine, A., & Cooke, E. F. (2004). The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 29–38.
11. *Definition of marketing*. Najdeno 22. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
12. Doyle, P. (2000). Valuing Marketing's Contribution. *European Management Journal*, 18(3), 233–245.
13. Freeling, A., Stewart F., & Cassidy F. (2004, zima). What do CEOs Want From Marketing. *Market Leader*. Najdeno 19. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.warc.com>
14. Gabrijan, V., Snoj, B., & Mumel D. (1998). Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, 2(3), 49–53.
15. Gojkošek, M. (2008, 6. februar). Trženje in prodaja naj se v podjetju medsebojno dopolnjujeta. *Finance Akademija*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203982>
16. Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417.

17. Harris, L. C., Ogbonna, E., & Goode, M. M. H. (2008). Intra-functional conflict: an investigation of antecedent factors in marketing functions. *European Journal of Marketing*, 12(3/4), 453–476.
18. Homburg, C., Workman, J. P. Jr., & Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 63(4), 1–17.
19. Hosta, M. (2008). *Znanja in sposobnosti sodobnega tržnika* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Hosta, M. (2008, 13. avgust). *Katera trženjska znanja in sposobnosti so pomembni pri delu slovenskih tržnikov*. *Finance*. Najdeno 13. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/print.php?tip=1&id=220384>
21. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59(4), 1–15.
22. Hvala, P. (2007). Ali direktorji marketinga izumirajo? *Marketing Magazin*, 318(10), 4.
23. Interstat (2009). *Trženjska orientiranost slovenskih podjetij*. *Kratek povzetek raziskave* (interno gradivo). Maribor: Interstat d.o.o.
24. Ivanuša, D., & Antolin, U. (2009, 22. april). Kakšno moč imajo tržniki v slovenskih podjetjih pri vplivanju na poslovne odločitve - najnovejše ugotovitve. *Prezentacije s 36. marketinškega fokusa*. Najdeno 23. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=244848>
25. Jančič, Z. (1990). *Marketing, strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Studio Marketing.
26. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (6), 53–70.
27. Jesenek, M. (2009, 3. marec). Prilagajanje v trženju. *Finance*. Najdeno 4. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/239785/Prilagajanje-v-tr%BEenju>
28. Jones, B. D. G., & Richardson, A. J. (2007). The Myth of the Marketing revolution. *Journal of Macromarketing*, 27(1), 15–24.
29. Kerin, R. A. (2005). Strategic Marketing and the CMO. *Journal of Marketing*, 69(10), 12–14.
30. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (4), 1–18.
31. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kotler, P., Neil, R., & Suj, K. (2006). Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68–78.
33. Kotler, P. (2004). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
34. Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European journal of marketing*, 41(7/8), 939–955.

35. MacHulbert, J., & Pitt, L. (1996). Exit Left Center Stage? The Future of Functional Marketing, *European Management Journal*, 14 (1), 47–60.
36. Matthews, V. (2002, 12. junij). Have fun but forget about the boardroom. *The Times*, 28.
37. Milfelner, B. (2009). *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost organizacije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Mitchell, A. (2003, 20. februar). Rewriting the marketing effectiveness rulebook, *Marketing Week*, 32.
39. McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 431–539.
40. McGovern, G., & Quelch, J. A. (2004, 30. november). *The Fall and Rise of the CMO. Strategy and Business*. Najdeno 2. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/article/04406?pg=all>
41. Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180–197.
42. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October, 20–35.
43. Nath, P., & Mahajan, V. (2008). Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 71(2), 65–81.
44. Petrov, S. (2007, 3. oktober). Kako biti boljši in drugačen od tekmecev. *Finance Akademija*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&id=192594>
45. Petrov, S. (2008, 16. april). Intervju: Razumevanje trženja se izboljšuje. *Finance*. Najdeno 16. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/print.php?tip=1&id=210409>
46. Petrov, S. (2010, 26. maj). Intervju: Tržniki moramo na svojo stran pridobiti upravo podjetja. *Finance*. Najdeno 26. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/280603/Intervju-Tr%BEeniki-moramo-na-svojo-stran-pridobiti-upravo-podjetja?src=pj260510>
47. Petrov, S. (2010, 23. junij). Filozofija uspešnih: za dobiček podjetja je odgovorno trženje. *Finance Akademija*. Najdeno 23. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/283041/Filozofija-uspe%B9nih-za-dobi%E8ek-podjetja-je-odgovorno-tr%BEnje?src=pj230610>
48. Povše, A. (2009). *Razvoj tržne naravnosti podjetja ETI* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Quelch, J. (2009, 10. marec). Why CMOs Are Gaining Ground in the Recession. *Advertising Age*. Najdeno 31. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.adage.com/print?article_id=135145

50. Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1–18.
51. Rojšek, I. (1993). *Temelji trženja* (Vodič po predmetu, 1. del). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Rojšek, I. (1996). *Marketing and other business functions – friends or enemies* (working papers). Ljubljana: Faculty of Economics.
53. Rojšek, I., & Podobnik, D. (2000). Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij. *Economic and Business Review*, 2(posebna številka), 99–114.
54. Simms, J. (2003, 18. september). How to drive business success...and your own career. *Marketing*, 22–25.
55. Simšič, P. (2006). Stopnje odziva in pridobivanje respondentov v procesu trženjskega raziskovanja (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
57. Snoj, B., & Gabrijan, V. (1998). Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM*, 2(2), 9–14.
58. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., & Iršič M. (2001). *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za marketing, Institut za marketing.
59. Snoj, B., Milfelner, B., & Gabrijan, V. (2007). An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(3), 151–164.
60. Spencer Stuart (2006). *The changing influence of Chief Marketing Officer*. Najdeno 24. februarja 2006 na spletnem naslovu <http://www.spencerstuart.co.uk/research/articles/1030>
61. Spencer Stuart (2006b). *Driving the marketing agenda: CEOs and CMOs share the same vision – but how do they make it a reality?* .Najdeno 30. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.spencerstuart.com/research/articles/1072/>
62. Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(3), 14–37.
63. Webster, F. E. Jr. (1981). Top management's concerns about marketing: issues for the 1980's. *Journal of Marketing*, 45(2), 9–16.
64. Webster, F. E. Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(10), 1–17.
65. Webster, F. E. Jr. (2005). Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture. *Journal of Marketing*, 69(10), 4–6.

66. Yadav, M. S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes. *Journal of Marketing*, 71(10), 84–101.
67. Zupančič, M. (1998). Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM*, 2(3), 55–67.
68. Žabkar, V. (1992). *Razvitost trženja v izbranih storitvenih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Žabkar, V., & Jančič, Z. (2008). Marketing decision makers in Slovenia: Empirical evidences of the importance of marketing function. *Naše gospodarstvo*, 54(5–6), 3–8.
70. Žabkar, V., & Zbačnik, B. (2006). Marginalizacija trženja? Ne povsod! *Manager*, 3(6), 15–17.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Najvišje in najnižje ocenjena trženjska znanja in sposobnosti na lestvici 1-7 ..	1
Priloga 2: Opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev	2
Priloga 3: Uresničevanje komponent tržne naravnosti glede na specifike posameznega podjetja (povzetek odgovorov intervjuvancev)	4
Priloga 4: Prisotnost trženja, številčnost zaposlenih v trženjskem oddelku, odnos z upravo / vodstvom in ocena vpliva trženja v podjetju (povzetek odgovorov intervjuvancev)	7

Priloga 1: Najvišje in najnižje ocenjena trženjska znanja in sposobnosti na lestvici 1-7

Biti zanesljiv in odgovoren	6,52
Znati identificirati tržne priložnosti	6,39
Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj	6,39
Znati določiti konkurenčne prednosti	6,38
Strateško razmišljati in planirati	6,34
Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	6,34
Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	6,34
Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	6,34
Imeti sposobnost timskega dela	6,25
Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju	6,21
Znati izbrati ciljne tržne segmente	6,14
Biti predan kakovosti	6,12
Znati analizirati konkurenco in dejavnost	6,07
Biti moralen in etičen	6,03
Spoštovati zakone in predpise	5,94
Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo	5,93
Biti realen	5,90
Poznati trženjska orodja in pristope	5,84
Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost tržnih komunikacij	5,80
Znati predvideti vedenje porabnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence	5,79
Znati iskati povratne informacije pri porabnikih	5,79
Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu	5,64
Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev	5,63
Imeti izkušnje iz več panog/dejavnosti	5,51
Voditi in uporabljati baze podatkov o kupcih (CRM)	5,44
Znati izvesti osnovne finančne račune	5,42
Znati načrtovati tržnocomunikacijske programe	5,26
Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami	4,72

Vir: M. Hosta, Katera trženjska znanja in sposobnosti so pomembni pri delu slovenskih tržnikov, 2008a.

Priloga 2: Opomnik za vodenje poglobljenih intervjujev

Izhodiščna vprašanja

- Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju in na kakšnem položaju? Število zaposlenih v vašem oddelku.
- Katera so najpomembnejša funkcijska področja v vašem podjetju?

Tržna naravnost

- Kako razumete pojem »tržna naravnost«? Ali je vaše podjetje tržno naravnano?
- Ali menite, da tržna naravnost pripomore k donosnosti podjetja? Kako? Zakaj?

Naravnost k porabnikom in naravnost h konkurentom

- Koliko in kako spremljate konkurenco? Kako se odzivate na njihove odločitve?
- Katere od spodnjih spremenljivk tržne naravnosti veljajo za vaše podjetje: različni oddelki zbirajo informacije o konkurentih, informacije o konkurentih se počasi širijo med oddelki, neformalno pridobivanje informacij o dogajanju v panogi, nagrade za pridobivanje informacij o dogajanju na trgu.
- Koliko in kako spremljate zadovoljstvo porabnikov?
- Koliko je zadovoljevanje potreb odjemalcev ključno za vašo korporacijsko kulturo?
- Katere od spodnjih spremenljivk tržne naravnosti veljajo za vaše podjetje: redna izmenjava informacij o porabnikih med oddelki, dobro poznavanje porabnikov, redno sestajanje s porabniki, predstavniki porabnikov so vključeni v proces razvoja novega izdelka, hitra širitev informacij o porabnikih med oddelki, redno preučevanje zadovoljstva porabnikov, obveščanje oddelka o zadovoljstvu porabnikov.

Medfunkcijska koordinacija

- Ali v vašem podjetju imate oddelek za trženje?
- Kako je organiziran oddelek za trženje (kot posebna organizacijska enota, kot del prodaje ali kako drugače)? Kako številčen je? Komu je odgovoren?
- Kakšne so pristojnosti oddelka za trženje? O čem vse odloča?
- Kdo sprejema ključne trženjske odločitve (načrtovanje marketinških ciljev, skrb za potrebe porabnikov in za potrebe porabnikov, iskanje tržnih niš, načrtujejo raziskave, strategija gradnje blagovnih znamk itd.)?
- V kakšnem odnosu je oddelek za trženje z ostalimi oddelki v podjetju?
- Ali menite, da je trženje generator idej v podjetju?
- Ali menite, da ima trženje vpliv na samo odločanje v podjetju (tj. ali sodeluje pri snovanju poslovnih oz. strateških ciljev, pri načrtovanju prodaje, pri R&R itd.)?
- Ali menite, da je skrb za tržno naravnost izključna pristojnost tržnikov v podjetju?

- V kakšnem odnosu je oddelek trženje do samega vodstva podjetja?
- Ali imate v samem vodstvu podjetja osebo, ki je zadolžena tudi za trženje? Ali mislite, da prisotnost ali neprisotnost osebe s trženjsko funkcijo v vodstvu vpliva na samo poslovanje (uspešnost) podjetja?

Ostala vprašanja

- Kako določate trženjski predračun (budget)?
- Kakšen delež stroškov proizvaja trženje v primerjavi z ostalimi panogami?
- Kako gledate na stroške, ki jih trženje proizvaja? Ali je poraba trženjskega predračuna (budgeta) transparentno prikazana?

Priloga 3: Uresničevanje komponent tržne naravnosti glede na specifične posameznega podjetja (povzetek odgovorov intervjuvancev)

Panoga	Opis podjetja	Izvor kapitala	Velikost podjetja	Tržna naravnost	Naravnost na porabnike	Naravnost na konkurente	Medfunkcijska koordinacija
Kozmetična industrija	Podjetje z veliko blagovnimi znamkami	Podjetje s tujim kapitalom	Malo podjetje	Zadovoljevanje potreb porabnikov	Zadovoljevanje potreb porabnikov	Spremljanje dejavnosti konkurence s pomočjo specializiranih raziskav	Ni tako izrazita. Navodila za trženje prihajajo iz centrale
	Podjetje z veliko blagovnimi znamkami	Podjetje s tujim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Popolno zadovoljstvo porabnika	Zadovoljevanje potreb porabnikov	Spremljanje dejavnosti konkurence s pomočjo specializiranih raziskav	Izrazitejša. Potrebno je precej usklajevanja z oddelki v drugih državah
	Družinsko podjetje	Podjetje z domačim kapitalom	Malo podjetje	"Da se znaš prilagoditi razmeram na trgu; spoznanje, da brez sodobnega pristopa na trgu nimaš kaj iskati."	Sledijo aktivnostim drugih podjetij v panogi	Spremljajo in ocenjujejo jih glede na vsebino in vložek v tržno-komunikacijske aktivnosti	Družinsko podjetje, kjer ni stroge hierarhije
	Podjetje z uveljavljeno blagovno znamko	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Brez odgovora	Zadovoljevanje potreb porabnikov	S svojimi aktivnostmi sledijo aktivnostim konkurence.	Ni prave povezanosti in prenosa informacij.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Panoga	Opis podjetja	Izvor kapitala	Velikost podjetja	Tržna naravnost	Naravnost na porabnike	Naravnost na konkurente	Medfunkcijska koordinacija
Transport in logistika	Mlajše podjetje	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	"Zadovoljstvo porabnika."	Porabnike ocenjujejo po frekvenci naročil in številu reklamacij.	Spremljajo aktivnosti konkurence in se nanje odzivajo.	Komerciala sodeluje z upravo.
	Starejše podjetje	Podjetje z domačim kapitalom	Veliko podjetje	"Zadovoljstvo porabnika."	Raziskave lojalnosti.	Spremljanje dejavnosti konkurence s pomočjo specializiranih raziskav.	Slaba. Trženje je sicer samostojni oddelek, vendar je pri odločanju o poslovni usmeritvi podjetja v ozadju.
Živilskopredelovalna industrija	Podjetje z več blagovnimi znamkami	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	"Zadovoljevanje potreb porabnikov."	Zadovoljevanje potreb porabnikov.	Miopično prepričanje, da na slovenskem trgu nimajo pravih konkurentov.	Prodaja ima poleg uprave največjo vlogo v podjetju.
Živilskopredelovalna industrija	Pekarska dejavnost	Podjetje z domačim kapitalom	Veliko podjetje	"Zadovoljevanje potreb porabnika."	Potrošnilka postavlja v center svojega delovanja.	Spremljanje dogajanja na policah in vtisov trgovskih potnikov.	Dobra. Trženje je v sami upravi in koordinirano deluje z ostalimi funkcijami.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Panoga	Opis podjetja	Izvor kapitala	Velikost podjetja	Tržna naravnost	Naravnost na porabnike	Naravnost na konkurente	Medfunkcijska koordinacija
Živilskopredelovalna industrija	Predelava sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	"Impulzi o izdelku in kvaliteti, ki prihajajo od porabnika; ne torej prodajna naravnost, ampak usmerjenost na porabnika. Impulz trga inicira naloge v razvojnem oddelku."	Potrošnilka postavlja v center svojega delovanja.	Spremljanje dogajanja na policah in vtisov trgovskih potnikov. Občasno zunanje raziskave.	Trženje je generator idej za ostale oddelke v podjetju.
Avtomobilska panoga	Podjetje za proizvodnjo delov in dodatne opreme	Podjetje z domačim kapitalom	Veliko podjetje	"Zadovoljevanje potreb porabnika."	Nenehno prilagajajo izdelek potrebam porabnikov.	Vlada prepričanje, da so konkurentje zgolj sledilci, tako, da jih zgolj opazujejo.	Zaradi specifik v panogi, so menja, da trženja ne potrebujejo (pull strategija).
	Podjetje za proizvodnjo motornih koles in dodatne opreme	Podjetje z domačim kapitalom	Srednje veliko podjetje	Brez odgovora	Spremljajo indikatorje prodaje v branži.	Spremljajo indikatorje prodaje v branži.	Ni potrebe po trženju kot samostojni funkciji. Prodaja ima poleg uprave ključno vlogo v podjetju.

Priloga 4: Prisotnost trženja, številčnost zaposlenih v trženjskem oddelku, odnos z upravo / vodstvom in ocena vpliva trženja v podjetju (povzetek odgovorov intervjuvancev)

Panoga	Izvor kapitala	Opis podjetja	Velikost podjetja	Prisotnost oddelka za trženje	Število oseb v oddelku za trženje	Odnos z upravo / vodstvom	Ocena vpliva trženja v podjetju
Kozmetična industrija	Podjetje s tujim kapitalom	Podjetje z veliko blagovnimi znamkami	Malo podjetje	Da. Zase pravijo, da so marketing-driven company.	5 področnih vodij blagovnih skupin.	Direktor podjetja je hkrati vodja marketinga. Med njim in centralo v tujini nenehno poteka sodelovanje in usklajevanje.	Zelo velik
Kozmetična industrija	Podjetje s tujim kapitalom	Podjetje z veliko blagovnimi znamkami	Srednje veliko podjetje	Da, imenujejo ga markering.	5;razširjeno	Dobro sodelujejo preko marketing managerjev in business unit managerjev, saj imajo matrično strukturo.	Zelo velik

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Panoga	Izvor kapitala	Opis podjetja	Velikost podjetja	Prisotnost oddelka za trženje	Število oseb v oddelku za trženje	Odnos z upravo / vodstvom	Ocena vpliva trženja v podjetju
Kozmetična industrija	Podjetje z domačim kapitalom	Družinsko podjetje	Malo podjetje	Naloge oddelka za trženje: skrb za komercialo, pospeševanje prodaje, organizacija promocij na prodajnem mestu, merchandising. Naloge oddelka za marketing: skrb za tržno komuniciranje in vse, kar je s tem povezano.	Oddelek za trženje in marketing skupno vključuje 8 oseb. Dejavnost direktorja podjetja je trženje, ki ga razumejo kot prodajo.	Ker gre za družinsko podjetje, ni stroge hierarhije, struktura je ohlapnejša in prepletenost med oddelki je večja.	Prodaja je ključnega pomena.
	Podjetje z domačim kapitalom	Podjetje z uveljavljeno blagovno znamko	Srednje veliko podjetje	Da, imenujejo ga marketing. Marketing in prodaja sta ločena oddelka, funkcije sodelujejo.	V oddelku za marketing so 3 osebe, prav tako v oddelku prodaje.	Direktorica prodaje je tesno povezana z direktorico podjetja, sicer pa pri svojem delu precej samostojna.	Le 10% idej pride s strani marketinga. Prisotna je želja je, da bi marketing pomagal soustvarjati prodajo.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Panoga	Izvor kapitala	Opis podjetja	Velikost podjetja	Prisotnost oddelka za trženje	Število oseb v oddelku za trženje	Odnos z upravo / vodstvom	Ocena vpliva trženja v podjetju
Transport in logistika	Podjetje z domačim kapitalom	Mlajše podjetje	Srednje veliko podjetje	Ne, imajo le komercialo.	V oddelku komerciala je 18 oseb.	Komerciala tesno sodeluje z upravo.	Kar velik
	Podjetje z domačim kapitalom	Starejše podjetje	Veliko podjetje	Da, imenujejo ga marketing.	V oddelku za marketing je 8 oseb.	Marketing je pod upravo, s katero sodeluje in ni ključna funkcija v podjetju.	Zaradi specifik organizacijske kulture in panoge si marketing šele utira pot.
Živilskopredelovalna industrija	Podjetje z domačim kapitalom	Podjetje z več blagovnimi znamkami	Srednje veliko podjetje	Da, ampak sami pravijo, da ima komerciala oz. prodaja večji vpliv.	V oddelku prodaje je 80 oseb.	Prodaja ima prednost, za podjetje bi bilo boljše, če bi trženje bilo v upravi.	Majhen
	Podjetje z domačim kapitalom	Pekarska dejavnost	Veliko podjetje	Da, imenujejo ga marketing.	V oddelku za marketing je 8 oseb.	Marketing je v sami upravi in z njo tesno sodeluje.	Zelo velik
	Podjetje z domačim kapitalom	Predelava sadja in zelenjave z daljšim rokom uporabe	Srednje veliko podjetje	Trženje je organizirano znotraj komerciala, ne obstaja kot samostojna služba in tudi ne obstaja oddelk za trženje.	Brez odgovora	Trženje naj bi bilo v središču delovanja podjetja.	Trženje, čeprav nima samostojnega oddelka, je ena ključnih funkcij podjetja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Panoga	Izvor kapitala	Opis podjetja	Velikost podjetja	Prisotnost oddelka za trženje	Število oseb v oddelku za trženje	Odnos z upravo / vodstvom	Ocena vpliva trženja v podjetju
Avtomobilska industrija	Podjetje z domačim kapitalom	Podjetje za proizvodnjo delov in dodatne opreme	Veliko podjetje	Ne, imajo le komercialo.	Brez odgovora	Prodaja tesno sodeluje z upravo.	Majhen
	Podjetje z domačim kapitalom	Podjetje za proizvodnjo motornih koles in dodatne opreme	Srednje veliko podjetje	Ne, imajo samo oddelek prodaje. Ni potrebe po trženju kot samostojni funkciji.	Brez odgovora	Prodaja samostojna, vendar tesno sodeluje z vodstvom.	Prodaja je ključnega pomena.