

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVITOST NAČRTOVANJA STRATEŠKEGA TRŽENJA V  
SLOVENSКИH PODJETJIH**

Ljubljana, september 2021

JAN KUNC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Kunc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvitost načrtovanja strateškega trženja v slovenskih podjetjih, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Kolarjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 STRATEŠKO TRŽENJE .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Opredelitev pojma in vsebine strateškega trženja .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Načrtovanje strateškega trženja .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.2.1 Strateško načrtovanje na ravni podjetja in poslovnih procesov .....   | 7         |
| 1.2.2 Strateška analiza .....   | 9         |
| 1.2.3 Strateška diagnoza .....  | 15        |
| 1.2.4 Segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov .....   | 18        |
| 1.2.5 Tržno pozicioniranje.....   | 23        |
| 1.2.6 Oblikovanje strateških ciljev trženja .....   | 25        |
| 1.2.7 Oblikovanje strategij trženja.....  | 26        |
| 1.2.8 Nadzor dosežkov trženja in njihovo vrednotenje .....  | 28        |
| <b>1.3 Sodobni trendi in pristopi k razvoju strateškega trženja.....</b>  | <b>30</b> |
| 1.3.1 Soustvarjanje .....   | 30        |
| 1.3.2 Radikalne inovacije .....   | 31        |
| 1.3.3 Vitko poslovanje.....   | 32        |
| 1.3.4 Sinji ocean .....   | 33        |
| <b>1.4 Pregled ugotovitev predhodnih študij na temo razvitosti in uspešnosti<br/>        strateškega načrtovanja trženja.....</b> | <b>34</b> |
| 1.4.1 Vpliv trženja v podjetju .....  | 37        |
| 1.4.2 Sestavine za uspešen razvoj načrtovanja trženjskih strategij .....  | 38        |
| <b>2 RAZISKAVA STRATEŠKEGA TRŽENJA V SLOVENSKIH PODJETJIH ...</b>   | <b>39</b> |
| <b>2.1 Velikost slovenskih podjetij.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>2.2 Raziskovalni načrt.....</b>  | <b>40</b> |
| 2.2.1 Namen in cilji raziskave .....  | 40        |
| 2.2.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze.....   | 41        |
| 2.2.3 Raziskovalni instrument .....   | 43        |
| 2.2.4 Načrt vzorčenja.....  | 44        |
| <b>2.3 Rezultati .....</b>  | <b>44</b> |
| 2.3.1 Osnovne značilnosti vzorca .....  | 44        |
| 2.3.2 Značilnosti strateškega trženja.....  | 47        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 2.3.3      | Ocena razvitosti strateškega trženja .....                                      | 53        |
| 2.3.4      | Oblikovanje spremenljivke Uspešnost podjetja .....                              | 54        |
| <b>2.4</b> | <b>Preverjanje hipotez .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>3</b>   | <b>POVZETEK UGOTOVITEV, RAZPRAVA IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE.....</b> | <b>60</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Preverjanje raziskovalnih vprašanj in ključne ugotovitve .....</b>           | <b>60</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Priporočila za implikacije in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....</b>   | <b>63</b> |
|            | <b>SKLEP.....</b>   | <b>64</b> |
|            | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>  | <b>66</b> |
|            | <b>PRILOGE .....</b>  | <b>71</b> |

## KAZALO TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabela 1:  | Matrika priložnosti .....  | 13 |
| Tabela 2:  | Matrika nevarnosti.....  | 13 |
| Tabela 3:  | Sestavine SWOT analize .....   | 16 |
| Tabela 4:  | Možni dejavniki v SWOT analizi.....  | 17 |
| Tabela 5:  | Analiza SWOT in snovanje strategij .....   | 18 |
| Tabela 6:  | Stopnja perspektivnega trga glede na stopnjo priložnosti in nevarnosti .....       | 18 |
| Tabela 7:  | Osnove segmentiranja trga .....  | 20 |
| Tabela 8:  | Portfolio matrika alternativnih ciljnih trgov.....                                 | 21 |
| Tabela 9:  | Pregled lastnosti strategije vitko poslovanje .....                                | 32 |
| Tabela 10: | Razlike med strategijo rdečega oceana in strategijo sinjega oceana .....           | 33 |
| Tabela 11: | Zanesljivost spremenljivk strateškega trženja.....                                 | 54 |
| Tabela 12: | Razlike v razvitosti strateškega trženja glede na velikost podjetja .....          | 55 |
| Tabela 13: | Uspešnost poslovanja in strategije trženja (izsek iz korelacijske matrike) .....   | 57 |
| Tabela 14: | Razlike v uspešnosti podjetja glede na uporabo sodobnih kreativnih strategij ..... | 58 |

## KAZALO SLIK

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Slika 1: | Trikotnik strateškega trženja.....          | 6  |
| Slika 2: | Proces strateškega načrtovanja .....        | 7  |
| Slika 3: | Proces strateškega trženja .....            | 8  |
| Slika 4: | Proces strateškega načrtovanja trženja..... | 9  |
| Slika 5: | Strategija izbora ciljnega trga .....       | 22 |
| Slika 6: | Starost .....                               | 44 |
| Slika 7: | Izobrazba.....                              | 45 |

|   |    |
|---|----|
| Slika 8: Funkcija v podjetju.....   | 45 |
| Slika 9: Velikost podjetja .....  | 46 |
| Slika 10: Odgovorna oseba za področje trženja .....   | 46 |
| Slika 11: Koliko zaposlenih pokriva področje trženja.....   | 47 |
| Slika 12: Domena in temeljne dejavnosti strateškega trženja v podjetjih .....   | 48 |
| Slika 13: Pogostost uporabe posameznih tržno-komunikacijskih orodij za razvoj<br>strateškega trženja .....                          | 49 |
| Slika 14: Celovitost implementiranja navedenih trženjskih konceptov .....   | 49 |
| Slika 15: Opredelitev trženjske usmerjenosti podjetja .....   | 50 |
| Slika 16: Vloga trženjskega oddelka pri povezovanju s strankami .....   | 51 |
| Slika 17: Ocena splošnega vpliva trženjskega oddelka v podjetju .....   | 51 |
| Slika 18: Odnos vodstva podjetja do trženjskega oddelka .....   | 52 |
| Slika 19: Zahtevnost spremljanja učinkovitosti trženjskih aktivnosti .....  | 52 |
| Slika 20: Ključni izzivi pri spremljanju učinkovitosti trženjskih aktivnosti .....  | 53 |
| Slika 21: Strategije trženja glede na velikost podjetja.....  | 55 |
| Slika 22: Omejevanje dejavnikov pri načrtovanju strateškega trženja.....  | 56 |
| Slika 23: Uspešnost podjetja glede na uporabo sodobnih kreativnih strategij .....   | 58 |
| Slika 24: Obseg aktivnosti uporabe trženjskih kazalnikov.....   | 59 |
| Slika 25: Obseg uporabe kazalnikov za merjenje učinkovitosti trženja glede na število<br>zaposlenih, ki se ukvarja s trženjem ..... | 60 |
| Slika 26: Uporaba sodobnih kreativnih strategij pri načrtovanju trženja .....   | 62 |
| Slika 27: Vrste uporabe kreativnih strategij pri načrtovanju trženja .....  | 62 |
| Slika 28: Spremljanje učinkovitost trženjskih aktivnosti .....  | 63 |

## **KAZALO PRILOG**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik ..... | 1 |
| Priloga 2: Rezultati – tabele ..... | 9 |



## UVOD

Dandanes je razvoj v poslovnem svetu na vseh področjih zelo hiter in se tako soočamo z neprestanimi spremembami, zato je izrednega pomena, da znamo na le-te tudi hitro reagirati. Le na ta način smo lahko uspešni v spopadanju z aktivnim gibanjem na področju trženja, katerega temeljna naloga je, da uporabnike nagovarja k uporabi ponudbe, pospešuje in dviguje prodajo ter posledično tudi večja dobiček organizacije. Strateško trženje je eden izmed sestavnih delov podjetja. Cilji strategije trženja so ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, osvajanje novih uporabnikov oziroma strank in novih trgov, ustvarjanje pozitivne podobe podjetja ter doseganje načrtovanega dobička. Bistvo strateškega trženja je torej biti boljši od konkurenčnih podjetij v odnosu do ciljnih skupin. Gre za soodvisen odnos med ciljnimi skupinami, podjetjem in konkurenti (Vukasović, 2012, str. 315). Uspešnost procesa strateškega načrtovanja trženja je odvisen od izvedbe. Treba je segmentirati trg, izbrati ciljni trg in določiti svoje mesto na njem. Da se ta določi, je potrebno veliko informacij in znanja, s pomočjo katerega bo podjetje, ki bo pravočasno spoznalo potrebe svojih uporabnikov in se prilagajalo spremembam v okolju ter jih upoštevalo v svojih strateških usmeritvah, gospodarsko bolj učinkovito in uspešno.

V magistrskem delu se osredotočam na področje strateškega načrtovanja trženja. Osvetliti želim pomen procesa strateškega trženja, ki lahko podjetjem, v kolikor je učinkovit in dobro zastavljen, zagotovi obstoj in rast v današnjem svetu. Podjetju daje informacije, na kakšen način poslovati, da nepredvidljive situacije iz okolja ne vplivajo na poslovanje, in kako lahko pravočasno prepozna priložnosti in nevarnosti iz okolja, v katerem podjetje posluje. Pomen ustvarjanja procesa strateškega trženja je torej bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja, za doseganje zastavljenih ciljev, ohranitev na trgu ter potencialno rast podjetja. Poraja se torej vprašanje, zakaj v nemalo podjetjih strateškega trženja še ne izvajajo in ali je res tako?

Razlogov za neobstoječ strateški način trženja je več, v glavnem pa izhajajo iz ovir, ki se pojavijo pri pripravi strateškega načrta trženja. Tovrstne ovire so povezane z omejenimi sredstvi za omenjeno področje, s pritiski iz okolja, z osebnimi odločitvami vodilnih, s kulturo podjetja, stilom vodenja idr. (Lancaster & Waddelow, 1998, str. 858). V glavnem pa gre za ovire s strani organizacije v podjetju. Pogosto podjetja nimajo ločenih oddelkov za trženje in je tako velikokrat vodilni manager, ki je pogosto tudi lastnik podjetja, odgovoren tudi za to področje. Žal pa zaradi preobremenjenosti, omejenih sredstev, pomanjkanja volje, osredotočenosti in znanja, področju trženja ne posveča dovolj pozornosti in tako ne razvija vseh danih potencialov (Lancaster & Waddelow, 1998, str. 866–877).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Namen teoretičnega dela magistrskega dela je pregled, analiza, primerjava in združitev dosedanjih spoznanj različnih avtorjev s področja strateškega trženja. S pomočjo teh spoznanj bom prikazal vlogo in pomen strategije trženja pri poslovanju podjetja. V drugem delu bom pridobljena

teoretična spoznanja apliciral na interpretacijo pridobljenih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika ter predstavil problematiko in značilnosti strateškega trženja v slovenskih podjetjih. Ugotoviti želim, na kakšen način se slovenska podjetja lotevajo strateškega trženja, kakšen pomen pripisujejo področju trženja ter kako ocenjujejo povezavo med le-tem in poslovno uspešnostjo podjetja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij. Uvodno poglavje predstavlja področje trženja, ki dandanes pridobiva na pomenu. Uvodnim opredelitvam sledi opis namena, ciljev in raziskovalnih vprašanj magistrskega dela. V prvem poglavju je predstavljeno področje strateškega trženja, ki zajema vse od opredelitev pojmov do postopka oblikovanja strategij ter opis različnih strateških konceptov. V naslednjem, drugem poglavju, natančneje predstavim način izvedbe raziskave, cilje, hipoteze in rezultate. Tretje poglavje zajema povzetek ugotovitev raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje. Sledi zadnji, sklepni del naloge, v katerem povzamem predstavitev, ugotovitve in rezultate celotnega magistrskega dela.

Cilji magistrskega dela so pregledati relevantno literaturo s področja strateškega trženja in oblikovanja strategij trženja, analizirati procese načrtovanja in izvajanja strateškega trženja v preučevanih podjetjih, ugotoviti, katere so glavne ovire, ki se pojavljajo v procesih načrtovanja strateškega trženja v preučevanih podjetjih. Nato ugotoviti ujemanja med teoretičnimi spoznanji in izvajanjem procesa načrtovanja strateškega trženja v praksi na konkretnih primerih, ter na podlagi pridobljenih rezultatov oceniti razvitost načrtovanja strateškega trženja v slovenskih podjetjih. V namen podpore zgornjim ciljem sem si postavil raziskovalna vprašanja in oblikoval delovne hipoteze, ki me bodo usmerjale pri izvajanju empirične raziskave.

V magistrskem delu bom skušal odgovoriti na naslednja temeljna raziskovalna vprašanja:

- Ali obstajajo pomembne razlike v razvitosti načrtovanja strateškega trženja glede na velikost slovenskih podjetij?
- Kdo je odgovoren za področje trženja v analiziranih podjetjih?
- Kateri dejavniki najbolj omejujejo načrtovanje strateškega trženja?
- Ali so preučevana podjetja, ki imajo dobro razvit strateški načrt trženja, uspešnejša od podjetij, ki strateškega načrta trženja nimajo?
- Ali se preučevana podjetja poslužujejo novejših, kreativnih in inovativnih pristopov pri načrtovanju trženja?
- Ali analizirana podjetja spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti?

V magistrskem delu bom kot metodo dela uporabil kombinacijo deskriptivne metode in analitične metode raziskovanja. V teoretičnem (deskriptivnem) delu bom uporabil:

- metodo deskripcije za opisovanje teorije, pojmov in podatkov,



- metodo klasifikacije za urejanje, definiranje pojmov in opredeljevanje,
- metodo komparacije za primerjavo različnih teorij in modelov avtorjev,
- metodo kompilacije za povzemanje teorij drugih avtorjev,
- metodo analize za razčlenitev ugotovitev ter
- metodo sinteze za povezovanje teoretičnih izhodišč v celoto.

V raziskovalnem delu bom uporabil:

- kvantitativno metodo raziskovanja, v okviru katere bom izvedel anketo med zaposlenimi v slovenskih podjetjih,
- metodo analize za razčlenitev ugotovitev,
- metodo sinteze za povezovanje teoretičnih izhodišč in rezultatov iz prakse v celoto,
- metodo dedukcije za oblikovanje posameznih stališč iz splošnih in prehajanje iz splošnih postavk do konkretnih sklepov ter
- samostojno induktivno sklepanje, ki bo temeljilo na pridobljenih podatkih.

V raziskovalnem delu bom torej izvedel raziskavo med zaposlenimi v različnih slovenskih podjetjih. Za zbiranje podatkov in informacij bom kot raziskovalni instrument uporabil anketni vprašalnik, ki ga bom ustvaril na spletu in posredoval različnim podjetjem. Kot navajajo Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005), gre pri spletnih vprašalnikih za računalniško podprto samoizpolnjevanje. Reševanje zahteva uporabo spletnega brskalnika in dostop do spleta, posamezne udeležence s pomočjo elektronske pošte, spletne strani ipd. se povabi k reševanju vprašalnika, njihovi odgovori pa se avtomatsko shranjujejo na strežnik (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 90). Pridobljene podatke bom analiziral in statistično obdelal.

Predpostavljam, da bom za magistrsko delo imel na voljo dovolj literature in da bom pridobljena teoretična spoznanja iz literature lahko prenesel v prakso. Predpostavljam tudi, da bom pridobili dovolj podatkov, da bom lahko izvedel raziskovalni del in pridobljene rezultate uspešno analiziral. Omejitve, ki jih pričakujem v procesu pisanja magistrskega dela, so vezane na čas zbiranja podatkov za pripravo dela. Dodatno omejitev predstavlja način zbiranja podatkov za raziskovalni del dela, kar lahko pomeni, da bodo, v primeru nezadostnih odgovorov, ugotovitve dela omejene in jih ne bom mogel širše posploševati.

## **1 STRATEŠKO TRŽENJE**

### **1.1 Opredelitev pojma in vsebine strateškega trženja**

Da bi bolje razumeli koncept strateškega trženja, se moramo najprej osredotočiti na sam pojem trženja. Poznamo več opredelitev trženja. Za močno uveljavljeno opredelitev trženja velja ta, ki so jo sprejeli v združenju American Marketing Association (AMA). To je trženje

namreč opisalo kot proces načrtovanja ter snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cen, odločanja glede tržnega komuniciranja in distribucije, vse to z namenom ustvariti izmenjavo, ki bo zadovoljila pričakovanja in potrebe podjetja in posameznikov (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 15). Morda najkrajšo, a smiselno definicijo trženja, navaja Kotler (2004, str. 3), ki pravi, da je »trženje dobičkonosno zadovoljevanje potreb«. Trženje naj bi bil torej družbeni proces, znotraj katerega z ustvarjanjem ter delitvijo proizvodov in vrednosti posamezniki ali skupine dobijo tisto, kar si želijo in potrebujejo. Tovrstna opredelitev trženja temelji na naslednjih bistvenih konceptih, ki jih navaja Kotler (1988, str. 4):

- koncept potreb, želja in povpraševanja,
- koncept izdelka,
- koncept vrednosti in zadovoljevanja,
- koncept menjave in transakcij,
- koncept tržišča ter
- koncept trženja in tržnikov.

Jančič (2001, str. 17) prav tako trdi, da gre pri klasični opredelitvi trženja predvsem za zadovoljevanje potreb potrošnika in dodaja, da se ta dandanes dopolnjuje tudi z vidikom dolgoročnosti in legitimnosti zadovoljevanja tovrstnih potreb v skladu z omejitvami v družbenem in naravnem okolju. Na podlagi te opredelitve lahko govorimo o:

- humanističnem konceptu trženja,
- konceptu družbenega trženja,
- vrednostnem trženju,
- celostnem konceptu trženja.

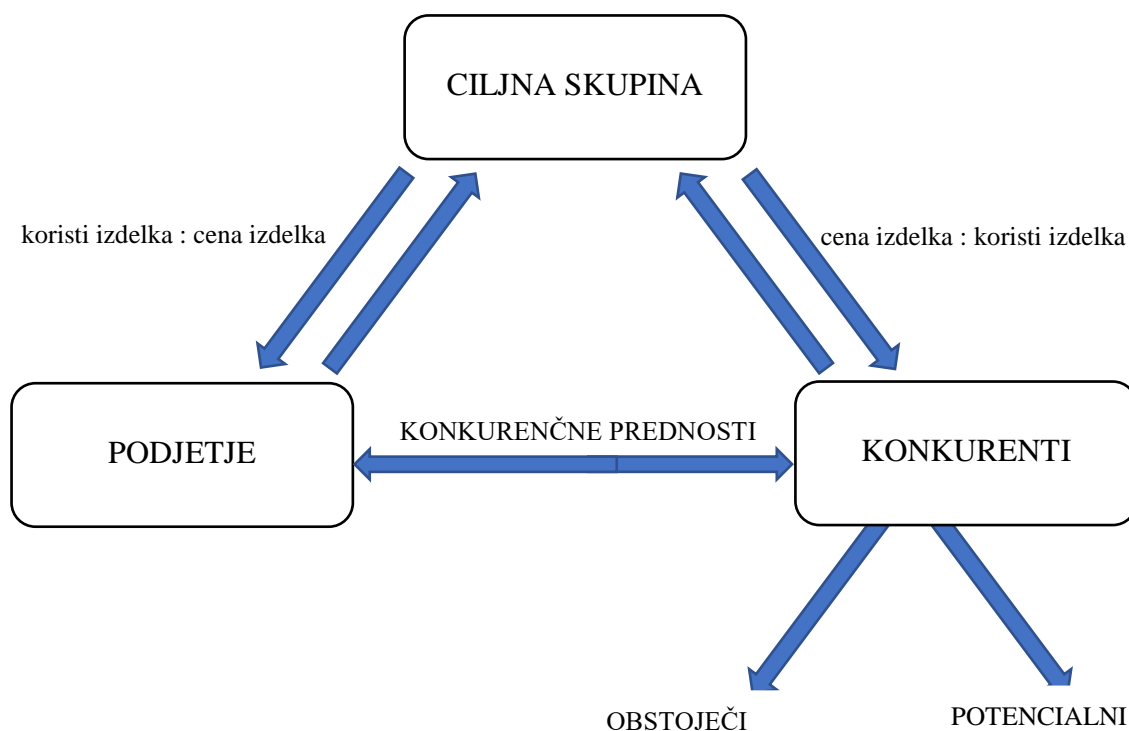
Tavčar in drugi (1996, str. 20) trženje opisujejo kot eno izmed najpomembnejših vezi med podjetjem in okolji, v katerih to deluje. Natančneje, gre za to, da je proces trženja praktično posrednik med notranjim tržnim okoljem podjetja in zunanjim tržnim okoljem podjetja. Predpogoj uspešnega trženja in posredno tudi uspešnost delovanja samega podjetja je tako razumevanje ciljev in interesov, ki prevladujejo v teh okoljih. Konečnik Ruzzier (2011, str. 4) trženje definira kot proces prostovoljne izmenjave med ponudniki storitev oziroma proizvodov na eni strani ter uporabniki tovrstnih storitev in proizvodov na drugi strani. Pri tem poudarja, da je ključnega pomena predvsem zadovoljstvo obeh strani v omenjenem procesu izmenjave. Proizvodi ali storitve, ki jih nudijo ponudniki, morajo biti take, da zagotavljajo zadovoljevanje potreb in želja uporabnikov ter prispevajo k njihovem maksimalnemu zadovoljstvu. Ob tem morajo ponudniki upoštevati pristop ciljnega trženja, proizvode oziroma storitve pa posredovati ciljnim uporabnikom na tak način, da zajema ustrezno kombinacijo elementov storitvenega trženjskega spleta in jim bo tako tudi na dolgi rok zagotavljal dobičkonosnost.

Namen trženja je razumeti in zadovoljiti potrebe, želje in povpraševanje kupcev oziroma uporabnikov. Področje trženja je dandanes osrednji del poslovanja podjetja in kot tak ne pomeni le oglaševanja in prodaje. Področje trženja v podjetju zajema tudi raziskovanje trga, tržno načrtovanje, pripravo, izvajanje ter spremljanje učinkovitosti trženjskih akcij, direktno prodajo in obenem aktiven nadzor nad vsem navedenim (Potočnik, 2002, str. 20–21). Danes je izredno pomembno tako vzpostavljanje trajnih odnosov z že obstoječimi uporabniki kot tudi iskanje novih, ob vsem tem pa ne smemo pozabiti tudi na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju (Devetak, 2007).

Drugi pojem, ki ga je treba opredeliti, je pojem strategije. V literaturi obstajajo različne opredelitve pojma strategije. Duh (2015, str. 154) strategijo opisuje kot način uresničevanja politike podjetja, medtem ko nekateri avtorji pojem strategije opredeljujejo kot obsežen osrednji načrt podjetja, v katerem je jasno določen način, s katerim bo podjetje doseglo svoje cilje, vizijo in poslanstvo (Wheelen & Hunger, 2010, str. 67). Pučko pojem strategija opredeljuje kot »vsako možno poslovno ureditev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje« (Pučko, 2008, str. 89). Walker, Boyd in Larreche (1999, str. 8) opredeljujejo strategijo kot temeljni vzorec trenutnih in načrtovanih ciljev, virov in interakcij podjetja s trgom, konkurenti ter drugimi dejavniki okolja. Podobno kot Duh, Belak (2010, str. 84) strategijo definira kot način uresničevanja bistvenih ciljev podjetja, poslanstva in politike podjetja ter interesnih pričakovanj, ki so vgrajena v politiko podjetja.

Glede na razumevanje opredelitev pojmov trženje in strategija na tej točki navajam definicijo strategije trženja oziroma strateški marketing. Vukasović opredeljuje proces strateškega marketinga oziroma strategij trženja kot »sestavni del strategije organizacije« (Vukasović, 2012, str. 315). Cilji strategije trženja so ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti na trgu z razvojem novih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje pozitivne podobe organizacije in doseganje načrtovanega dobička. Bistvo uspešnega strateškega trženja je biti boljši od konkurence v odnosu do ciljnih skupin. Pri tem govorimo o soodvisnem odnosu med ciljnimi skupinami, podjetjem in konkurenti, kar prikazujem kot trikotnik strateškega trženja (slika 1).

Slika 1: Trikotnik strateškega trženja



Vir: Vukasović (2012).

V trikotniku strateškega trženja cena izdelka predstavlja stroške nabave in uporabe izdelka, korist izdelka ter uporabnost izdelka.

## 1.2 Načrtovanje strateškega trženja

Trženjska usmeritev pomeni uporabo trženja v podjetju in je neposredno povezana z uspešnim in dobičkonosnim poslovanjem podjetja (Kohli & Jaworski, 1990 v Jančič, 2001, str. 9). Usmerjenost v področje trženja je tista, ki poslovanju podjetja daje smisel. Odraža se predvsem v zadovoljstvu in občutku pripadnosti zaposlenih, posledično pa vpliva tudi na zadovoljstvo potrošnikov. Usmeritev v trženje namreč ni naravnana le na potrošnike, pač pa mora upoštevati vse deležnike podjetja (Jančič, 2001, str. 9). Gronroos (1995, str. 153) opredeljuje trženjsko usmerjenost kot načrtovanje aktivnosti podjetja, ki so v skladu s potrebami trga. V okviru te usmerjenosti je temeljni cilj podjetja zadovoljevanje potreb potrošnikov in ne zgolj prodaja proizvodov ali storitev. Aktivnosti trženja podjetja zajemajo prepoznavanje potreb in želja uporabnikov, analiziranje le-teh, razvoj novih proizvodov in storitev ter njihovo predstavljajanje z namenom prodaje.

Predstavitvi usmeritve trženja sledi predstavitev koncepta načrtovanja trženja. Načrtovanje trženja, ki je usmerjeno k trgu, je poslovodni postopek, ki razvija in vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi ter viri podjetja in njegovimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi (Kotler, 1988, str. 62). Osnovni cilj načrtovanja strateškega trženja je

oblikovanje in preoblikovanje aktivnosti in proizvodov podjetja tako, da bodo ti dobičkonosni in podjetju omogočali rast. Eden izmed največjih izzivov podjetja je dandanes ta, kako naj se obdrži na trgu, torej na kakšen način naj ohrani tiste vidike poslovanja, ki so tržno zanimivi. Pomembno je, da se podjetje v delovanju osredotoči na svoje močne strani – torej na to, kar zna narediti dobro, ter to tudi na tržišču uspešno predstaviti in ponuditi. Ali bo podjetje uspešno ali ne, je odvisno predvsem od njegove ciljne usmerjenosti ter od pravilno izbrane strategije, kar pomeni, da mora strategija predstavljati njegove potenciale oziroma razpoložljivo moč ter obenem to, da bo o morebitnem uspehu oziroma neuspehu izbrane strategije odločal le en in edini dejavnik – to je trg (Radonjič, 1997, str. 4–6).

### 1.2.1 Strateško načrtovanje na ravni podjetja in poslovnih procesov

Začetek postopka strateškega načrtovanja je naloga vodstva oziroma managementa podjetja. Vodilni v podjetju opredelijo koncepte, kot so poslanstvo, politika, cilji in strategije, ter na tak način postavijo okvir, s pomočjo katerega bodo posamezni oddelki v podjetju pripravili lastne načrte (slika 2). V nekaterih podjetjih pri tem dajejo posameznim poslovnim enotam proste roke, da lahko same natančno opredelijo svoje prodajne cilje, načrtovane dobičke in strategije, medtem ko v drugih določijo skupne cilje in morajo poslovne enote le še razviti svoje strategije, s pomočjo katerih bodo te zastavljene cilje dosegale (Kotler, 1998, str. 66).

*Slika 2: Proces strateškega načrtovanja*



*Vir: Kotler (1998).*

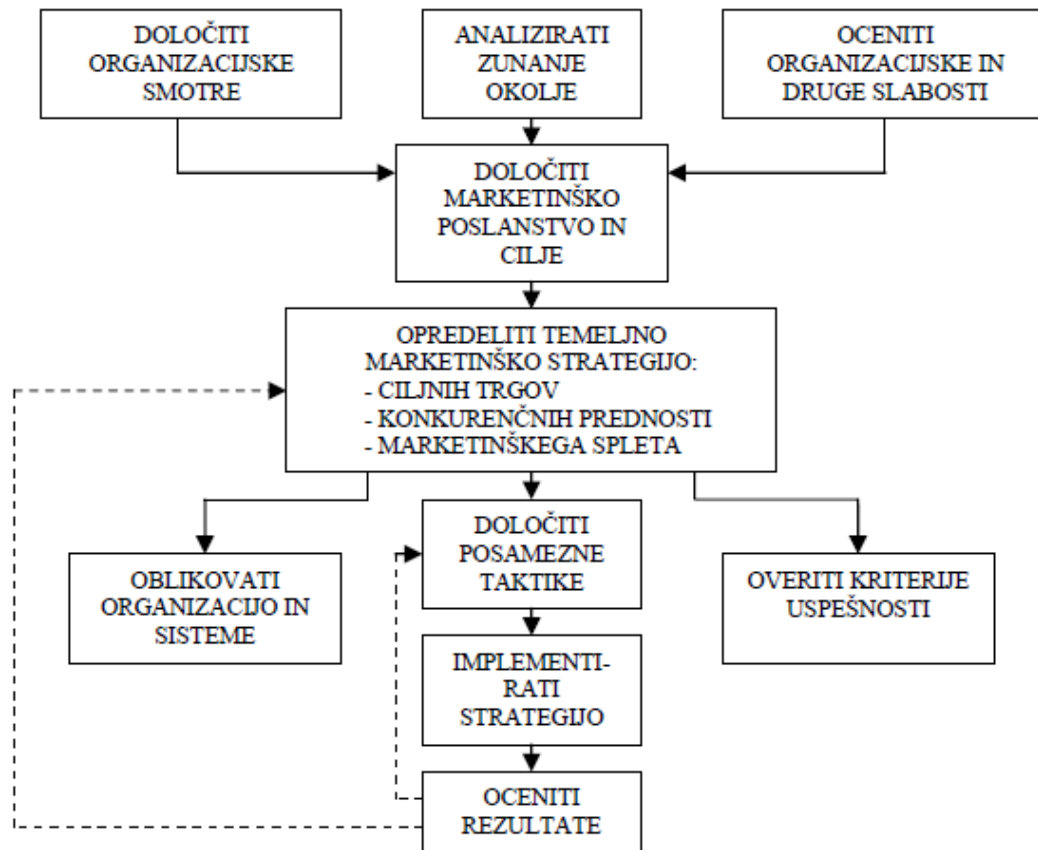
Ko podjetje oblikuje strateški načrt, je šele na začetni točki načrtovanja. Strateški načrt namreč omogoča nadaljnje oblikovanje delnih oziroma poslovnih načrtov za določitev ciljev podjetja, vsak tak posamezni poslovni načrt pa mora biti posebej oblikovan za vsak oddelek, za vsako poslovno enoto in za vsak proizvod oziroma storitev. Njegovo oblikovanje ima namreč tri namene: izdelavo strategije, upravičenje zahtev proračuna, ter nadzor tekočega razvoja (Kotler, 1998, str. 92).

Načrt trženja je najpomembnejši del poslovnega načrta podjetja in je opredeljen na dveh ravneh: na strateški in taktični ravni. V okviru strateškega načrta trženja so opredeljeni splošni cilji trženja in strategija, ki temeljijo na analizi obstoječega stanja in priložnosti na trgu. V okviru taktičnega načrta trženja so prikazane posamezne taktike za doseganje ciljev

trženja v določenem časovnem obdobju, vključno z načinom promoviranja oziroma oglaševanja, prodajno politiko, cenami, proizvodi, storitvami ipd. (Kotler, 1998, str. 92).

Slika 3 prikazuje proces strateškega trženja po Kotlerju (1998, str. 92).

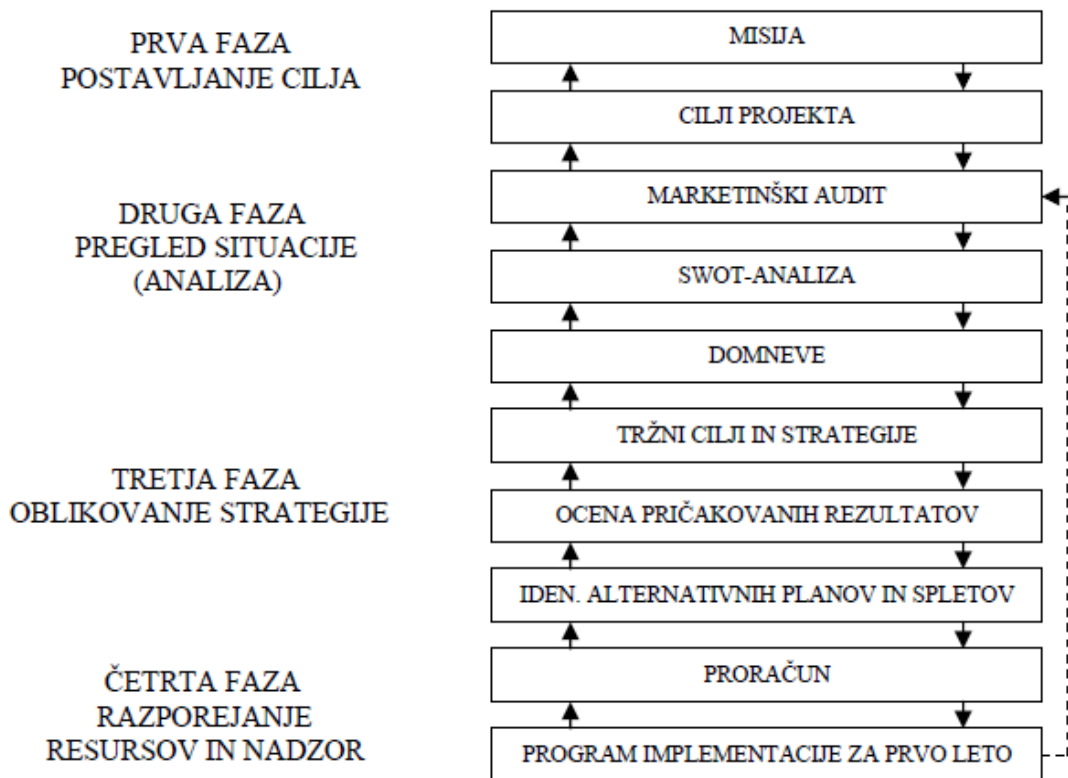
*Slika 3: Proces strateškega trženja*



*Vir: Kotler (1998, str. 92).*

Radonjič (1997, str. 10–12) opredeljuje proces strateškega načrtovanja trženja nekoliko drugače, in sicer po fazah, kar prikazuje slika 4. V prvi fazi si tako podjetje postavi cilj, v drugi fazi pregleda oziroma analizira trenutno situacijo, znotraj tretje faze oblikuje primerne strategije, v četrti fazi pa razporeja resurse in izvaja nadzor nad strategijo.

Slika 4: Proces strateškega načrtovanja trženja



Vir: Radonjič (1997).

### 1.2.2 Strateška analiza

Pod pojmom strateška analiza razumemo proces zbiranja informacij o preteklih, sedanjih in prihodnjih poslovnih dogodkih ter oceno teh dogodkov, s čimer nam strateška analiza omogoča razumevanje razlogov za trenutno situacijo in nas obenem opozarja na morebitne kritične vplivne dejavnike, ki bi lahko v prihodnosti usmerjali naše poslovne dogodke (Radonjič, 1997, str. 12). V okviru strateške analize je zajetih več elementov (Kotler, 1998, str. 79–82):

- analiza zunanjega okolja – ta zajema analizo priložnosti in analizo nevarnosti,
- analiza notranjega okolja – ta zajema analizo prednosti in analizo pomanjkljivosti.

Pri analizi okolja, v katerem podjetje posluje, gre za nadzor ključnih dejavnikov iz makrookolja podjetja – to so na primer demografski oziroma ekonomski vplivi, politični in družbeno-kulturni vplivi, tehnološki vplivi; ter temeljnih dejavnikov iz mikrookolja, kot so potrošniki, konkurenti, prodajne poti, dobavitelji ipd. Vsi našteti dejavniki imajo namreč močan vpliv na poslovanje podjetja znotraj določenega trga. Vodstvo podjetja mora tako za vsak poslovni segment, poslovni program oziroma poslovno enoto zaznati trenutne trende in dogajanja ter ugotoviti, kakšne priložnosti oziroma nevarnosti le-te prinašajo. Zunanje

okolje strokovnjaki opredeljujejo različno, vendar pa na vsebinski ravni ni večjih razlik med njihovimi opredelitvami. Jaklič (2009, str. 7) na primer deli zunanje okolje na kontekstualno okolje ali širše zunanje okolje ter na transakcijsko okolje ali okolje delovanja podjetja. Medtem je Kotler (1996, str. 79) izraz zunanje okolje zamenjal z izrazom makrookolje in okolje delovanja z izrazom mikrookolje. Hunger (1996, str. 7–10) zunanje okolje podjetja deli na t. i. družbeno okolje in okolje delovanja, Baron (1993, str. 7) pa je zunanje okolje razdelil na tržno in netržno okolje. Proučevanje zunanjega okolja je za podjetje izrednega pomena, saj z analizo le-tega podjetje identificira obstoječe in prihodnje priložnosti ter grožnje (Aaker, 2001, str. 22). Strateško trženje je namreč usmerjeno prav v izkoriščanje številnih priložnosti iz okolja s prednostmi podjetja ter obenem v zmanjševanje nevarnosti iz okolja z odpravljanjem slabosti ali ustvarjanjem novih prednosti podjetja. S pomočjo proučevanja zunanjega okolja tako dobimo odgovor na vprašanje o tem, kateri so tisti najbolj vplivni dejavniki, danosti in prihodnji razvoj v okolju, ki podjetju predstavljajo priložnosti oziroma nevarnosti (Lombriser & Abplanalp, 2005, str. 68).

Wheelen in Hunger (2010, str. 146) sta poudarila, da je spremljanje in raziskovanje zunanjega okolja podjetja tako velikega pomena v glavnem zaradi negotovosti okolja, saj je ta odraz stopnje kompleksnosti makrookolja oziroma zunanjega okolja in sprememb v njem. Ta negotovost na eni strani podjetju predstavlja nevarnost, ker ovira postavljanje dolgoročnih načrtov ter sprejemanje strateških odločitev, ki naj bi pomagale ohranjati ravnovesje podjetja z zunanjim okoljem, na drugi strani pa lahko ta negotovost okolja podjetju predstavlja priložnost, saj namreč ustvarja nova področja delovanja, na katerih lahko do izraza prideta inovativnost in kreativnost podjetja.

Zunanje okolje podjetja ali makrookolje lahko razdelimo na vsaj dva pomembna segmenta, to sta ožje ali delovno okolje in širše okolje, kateremu številni avtorji kot pomembno razsežnost dodajajo še naravno okolje (Müller-Stewens & Lechner, 2005, str. 189). V ožje zunanje okolje so vključene sestavine okolja podjetja, s katerimi ima le-ta neposredne in pogoste stike, to so potrošniki, konkurenti ipd. Za ožje zunanje okolje podjetja je značilen močan medsebojni vpliv med okoljem in podjetjem, ki pa je lahko ključnega pomena za poslovanje, tako kratkoročno kot dolgoročno. Proces proučevanja širšega zunanjega okolja je relativno zahteven, saj zajema številne vplivne dejavnike, obenem pa so za vsako podjetje značilni specifični lastni dejavniki iz njegovega družbenega, naravnega in delovnega okolja. Dejavniki, ki sestavljajo to okolje, imajo navadno odločilen in dolgoročen vpliv na poslovanje podjetja, vendar pa podjetje nanje nima kratkoročnega vpliva (Radonjič & Iršič, 2011, str. 176–177). Strokovnjaki predlagajo razčlenitev širšega zunanjega okolja podjetja na šest temeljnih področij (Wheelen & Hunger, 2010, str. 147):

- demografsko okolje,
- ekonomsko okolje,
- sociokulturno okolje,
- tehnološko okolje,



- politično-pravno okolje ter
- naravno okolje.

V okviru demografskega okolja mora podjetje spremljati predvsem krivuljo prebivalstva. Za področje trženja so zlasti pomembne informacije o številu in stopnji rasti prebivalstva, o starostni porazdelitvi prebivalstva, etničnih spletih, o vzorcih gospodinjstev in značilnostih posameznih področij ter gibanju v njih. Znotraj demografskega okolja podjetja nenehno prihaja do številnih sprememb, ki so lahko bistvenega pomena pri oblikovanju in preoblikovanju trženjskih usmeritev podjetja. S spremembami, ki se dogajajo v demografskem okolju, se posledično ustvarja večje število manjših mikrotrgov, ki se medsebojno razlikujejo glede na starostno, spolno, narodnostno in izobrazbeno sestavo potrošnikov ter geografski položaj. Vsaka manjša skupina potrošnikov ima namreč svoje specifične značilnosti in prednost namenja določenim proizvodom, zato so distribucijski kanali in tržno komuniciranje v tej skupini ožje naravnani. Analiza ekonomskih dejavnikov iz okolja vsebuje razpoložljivo kupno moč prebivalstva, kar lahko primerjamo s kazalcem bruto domačega proizvoda, z ugotavljanjem višine dohodkov gospodinjstev, z inflacijo in obrestnimi merami, z varčevanjem in porabo, s krediti, naložbami, davki, stopnjo brezposelnosti ipd. Prav dejavniki iz ekonomskega okolja so tisti, ki v največji meri vplivajo na obseg povpraševanja po proizvodih oziroma storitvah. V okviru analize sociokulturnega okolja analiziramo vrednote in temeljna prepričanja in stališča družbe. Vrednote opredeljujemo kot prepričanja, ki prežemajo raznovrstne situacije, v katerih se znajdemo v življenju ter ga usmerjajo, z vidika trženja pa vplivajo zlasti na razumevanje, da določajo, katere proizvode in storitve bomo kupovali, ker smo prepričani, da bomo z njihovo pomočjo dosegli svoje zastavljene cilje. Medtem pa stališča družbe vplivajo na motiviranost posameznikov. Pri stališčih gre za pridobljeno oziroma naučeno naravnost k pozitivnemu ali negativnemu odzivanju na določene objekte in se med različnimi kulturami in prebivalci močno razlikujejo. Analiza tehnološkega okolja nam poda informacije o tem, kakšen vpliv imajo tehnološki dejavniki na način življenja ljudi in na povpraševanje po določenih proizvodih. Pod velikim vplivom tehnoloških odkritij je tako na primer gospodarska rast, saj je hitrost sprememb na področju razvoja tehnologije danes resnično zelo velika. Razvoj informacijske tehnologije predstavlja nove razsežnosti in priložnosti na področju razvoja in trženja proizvodov ter storitev podjetja. Z naraščajočim pomenom interneta je prišlo do velikih sprememb na področju komunikacije, ta pa se je, zaradi možnosti aktivnega sodelovanja pri procesu izražanja in oblikovanja mnenj o ponudbi, iz enosmerne spremenila v dvosmerno. Hitre in nenehne spremembe na področju razvoja tehnologije na trg vnašajo tudi številne nove proizvode in storitve (Vukasović, 2012, str. 67-70).

Znotraj politično-pravnega okolja, v katerem se podjetje nahaja, so zlasti pomembni zakoni, pravilniki, uzance, vladni uradi ter skupine, ki vplivajo in nadzirajo razne ustanove, podjetja in posameznike. Politično-pravna okolja se med posameznimi geografskimi področji med seboj razlikujejo, zato je bistveno, da je podjetje seznanjeno z njihovimi značilnostmi in posebnostmi. Države določajo in sprejemajo posebne predpise, s pomočjo katerih urejajo

konkurenčne razmere, varnost in zanesljivost proizvodov, pa tudi pošten način trgovanja, primerno pakiranje in označevanje proizvodov ter varnost lastnine (Vukasović, 2012, str. 70). Podjetje mora za uspešno načrtovanje trženjskih strategij ugotoviti, kolikšna je verjetnost, da bo prišlo do določenih sprememb na zakonodajnem in političnem področju posameznega trga, saj so s tem povezana številna tveganja. Izvajalci trženja v podjetju morajo dodobra proučiti vse zakone, uredbe in predpise, ki se navezujejo na konkurente, potrošnike in družbo, saj so številna formalna in neformalna politična združenja pogosto vir bistvenega vpliva na trženjske odločitve podjetij (Radonjič & Iršič, 2011, str. 237).

Kot zadnje okolje pod okriljem zunanjega okolja podjetja naj omenim naravno okolje. V današnjih časih smo kot družba vedno bolj naravnani k skrbi in ohranjanju našega naravnega okolja. V številnih državah je ta skrb že prioritetenega pomena, tako na vladni kot tudi na drugih ravneh. Predvsem prihaja ta skrb bolj do izraza v razvitih državah in nekoliko manj v manj razvitih. Na področju naravnega okolja je v zadnjih letih moč zaznati ključne trende, kot so pomanjkanje surovin, povečani stroški za energijo, povečana stopnja onesnaženosti, ter podnebne spremembe (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 59). Tržne razmere se nenehno spreminjajo oziroma niso enake znotraj vseh trgov, zato v podjetjih za analizo zunanjega okolja uporabljajo tudi analizo, ki jo imenujemo PEST. Z osnovnih štirih dejavnikov se je analiza razširila na več dejavnikov, ki imajo vpliv na zunanje okolje, v katerem podjetje posluje (Johnson, Whittington & Scholes, 2011, str. 25):

- politični dejavniki (P),
- ekonomski dejavniki (E),
- socialni dejavniki (S),
- tehnološki dejavniki (T),
- okoljski dejavniki (E),
- pravni dejavniki (L),
- proizvodni (pri nekaterih avtorjih tudi mednarodni) dejavniki (I),
- demografski dejavniki (D).

S pomočjo analize vseh navedenih dejavnikov podjetje pridobi informacije o zunanjem okolju, v katerem posluje oziroma želi poslovati. Analiza zajema različne možne vplive iz okolja, ki vplivajo na uspešnost izbranih strategij. Vsak izmed omenjenih dejavnikov zajema relativno široko področje delovanja, zato je smiselno, da podjetje za analizo izbere tiste dejavnike in elemente posameznih dejavnikov, ki so relevantni za izbrano panogo, saj se lahko moč posameznih dejavnikov med panogami precej razlikuje (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 183). Bistvo analize zunanjega okolja podjetja oziroma spremljanja zunanjega dogajanja na trgu je torej opredelitev priložnosti in nevarnosti podjetja. Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe podjetja, ki jih le-to donosno zadovoljuje. Priložnosti razvrstimo glede na verjetnost in privlačnost uspeha, ki ga prinašajo, kar je prikazano v tabeli 1. Verjetnost, da bo podjetje poslovalo uspešno, namreč ni odvisna le od usklajenosti poslovne moči s temeljnimi zahtevami za uspešno delovanje na posameznem ciljnim trgu, marveč

tudi od tega, ali je podjetje v svojem delovanju boljše od konkurenčnih podjetij. Najbolj uspešno bo namreč tisto podjetje, ki bo imelo v očeh potrošnika največjo vrednost in bo to vrednost tudi nekaj časa obdržalo (Kotler, 1998, str. 79–80).

*Tabela 1: Matrika priložnosti*

| <b>PRIVLAČNOST</b> |  | <b>VERJETNOST USPEHA</b> |       |
|--------------------|--|--------------------------|-------|
|                    |  | Visoka                   | Nizka |
| Visoka             |  | 1                        | 2     |
| Nizka              |  | 3                        | 4     |

*Vir: Kotler (1998).*

Spremembe v zunanjem okolju pa podjetju prinašajo nevarnosti. Nevarnosti podjetju predstavljajo izziv, saj se pojavijo zaradi nekega neugodnega dogodka ali trenda in lahko bistveno vplivajo na zmanjšanje prodaje ter posledično tudi na manjši dobiček. Nevarnosti razvrščamo glede na verjetnost, da se zgodijo, in glede na njihovo resnost, kar prikazujemo s pomočjo tabele 2 (Kotler, 1998, str. 81).

*Tabela 2: Matrika nevarnosti*

| <b>RESNOST</b> |  | <b>VERJETNOST, DA SE NEVARNOST PONOVI</b> |       |
|----------------|--|---|-------|
|                |  | Visoka                                    | Nizka |
| Visoka         |  | 1   | 2     |
| Nizka          |  | 3   | 4     |

*Vir: Kotler (1998, str. 81).*

S spremembami v zunanjem okolju pa se spreminja tudi notranje okolje podjetja. V podjetju se morajo namreč na spremembe v zunanjem okolju prilagajati s spremembami znotraj svoje organizacijske strukture, funkcijami in procesi znotraj podjetja ter kulturo podjetja, vse to z enim namenom – da bodo dosegali zastavljene cilje (Britton, 2003, str. 29). Osrednji namen analize oziroma proučevanja zunanjega okolja je torej v iskanju priložnosti in nevarnosti podjetja, kar pa ni dovolj za ustvarjanje, razvijanje in ohranjanje prednosti podjetja pred konkurenti. Podjetje mora svojo pozornost usmerjati tudi v notranje okolje podjetja, saj lahko le tako določi, katere so njegove ključne prednosti in slabosti, ki so pomembne predvsem za zmožnost podjetja, da se izogne nevarnostim in da zagradi dane priložnosti. Proučevanje notranjega okolja ima glavni namen v opredeljevanju tistih spremenljivk oziroma vplivnih dejavnikov, ki podjetju predstavljajo pomembne prednosti oziroma slabosti, predvsem v primerjavi s konkurenco. Podjetje tako potrebuje bistvene informacije

o strukturi, medsebojni odvisnosti in načinu delovanja teh dejavnikov, da lahko realno oceni, česa je sposobno (Duh, 2015, str. 196).

Posledica turbulentnega okolja, v katerem živimo, je veliko število sprememb, s katerimi pa se mora podjetje, če želi preživeti, spopadati in se jim nenehno prilagajati. Temeljna naloga izvajalcev trženja v podjetju je torej sposobnost razumevanja in pravočasnega ter pravilnega reagiranja na spremembe v okolju, pri čemer pa morajo seveda delovanje podjetja prilagajati tako, da bodo lahko maksimalno izkoristili prednosti dinamike teh sprememb (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 50). Delavci, ki so zaposleni na področju trženja, so odgovorni za spremljanje tega spreminjajočega se okolja ter iskanje novih priložnosti. Podjetje s pomočjo natančne analize notranjega okolja presoja svoje sposobnosti, ki zanj, v primerjavi s konkurenco, predstavljajo ali prednosti ali slabosti. V notranje okolje podjetja so vključeni vsi tisti, ki so v neposredni povezavi s podjetjem. To so zaposleni, dobavitelji, potrošniki, posredniki in javnost. Podjetje ima na svoje notranje okolje velik vpliv – namreč, tem večje kot je podjetje, večji je njegov vpliv in obratno. Prednosti in slabosti podjetja izhajajo iz sposobnosti podjetja, ki jih ima na področju financ, trženja, proizvodnje in organizacije. Zlasti pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja je izobražen in usposobljen kader, ki želi razvijati svoje sposobnosti ter prispevati k rasti in razvoju podjetja. Pri tem predstavljajo zaposleni na področju trženja pomemben povezovalni člen med vodstvom podjetja in zaposlenimi na eni strani ter potrošniki na drugi strani. Priprava, izvedba in uresničitev strateškega načrta trženja podjetja tako zahteva tako udeležbo zaposlenih na področju trženja kot tudi ostalih delavcev podjetja (Vukasović, 2012, str. 61–62).

Zaposleni na področju trženja se med drugim ukvarjajo tudi z analizo potrošnikov, katere osrednji namen je pridobitev informacij o njihovih osebnih, kulturnih, družbenih, psiholoških, organizacijskih, okoljskih in medosebnih značilnostih, ki vplivajo na nakupne odločitve in nakupno vedenje potrošnikov. Podjetje mora na podlagi teh pridobljenih informacij ugotoviti, kateri so njegovi dejanski in potencialni potrošniki, katere so njihove prevladujoče potrebe, kakšne so njihove ključne pričakovane vrednosti proizvodov podjetja in proizvodov konkurence, ki omogočajo optimalno zadovoljevanje potreb dejanskih in potencialnih potrošnikov, ter do katerih sprememb lahko v prihodnje predvidoma pride v potrebah potrošnikov. Velik pomen ima v procesu analize notranjega okolja tudi analiza tako posrednih kot neposrednih konkurentov. Znotraj te analize se osredotočamo na iskanje priložnosti in nevarnosti podjetja, ki izvirajo iz dejavnosti, prednosti in pomanjkljivosti obstoječih oziroma potencialnih konkurentov. S pomočjo analize konkurentov podjetje pridobi predvsem informacije o tem, kdo so njegovi konkurenti, kakšne imajo cilje in strategije, katere so njihove prednosti in pomanjkljivosti ter kako izgledajo njihovi vzorci odzivanja (Aaker, 2001, str. 62).

Pomemben dejavnik notranjega okolja podjetja predstavljajo tudi dobavitelji, ki podjetje oskrbujejo s proizvodi oziroma storitvami, posredniki, s katerimi ima podjetje dolgoročne odnose, ter javnost (država, mediji, razne skupine idr.) (Vukasović, 2012, str. 67). S pomočjo

analize notranjega okolja podjetje pridobi jasen vpogled v to, katere so njegove prednosti in katere pomanjkljivosti. Jasno je, da vseh svojih prednosti podjetje ne more izkoristiti, prav tako pa tudi ne odpraviti vseh svojih slabosti. Do dileme pa pride takrat, ko se pojavi vprašanje, ali naj podjetje svojo pozornost raje nameni priložnostim, kjer že ima potrebne pristojnosti za uresničevanje le-teh, ali pa naj se osredotoči na iskanje zanj najboljših priložnosti, ki bi lahko vodile v razvoj in pridobivanje določenih prednosti podjetja na trgu (Kotler, 1996, str. 81).

### 1.2.3 Strateška diagnoza

Strokovnjaki pogosto obravnavajo vsebino strateške diagnoze v okviru strateške analize, saj sta ti med seboj tesno povezani. Medtem ko strateška analiza omogoča opredelitev dejavnikov v zunanjem in notranjem okolju podjetja in pridobivanje informacij na tem področju, pa strateška diagnoza podjetju omogoča, da ovrednoti ter oceni vsebino teh informacij z dveh vidikov (Radonjič & Iršič, 2011, str. 248):

- katera stanja, gibanja in aktivnost v notranjem in zunanjem okolju v okviru posamezne dejavnosti podjetja predstavljajo strateške prednosti podjetja in katere strateške pomanjkljivosti;
- katera stanja, gibanja in aktivnosti v širšem in ožjem zunanjem okolju podjetju predstavljajo strateške priložnosti za izvajanje določenih strateških trženjskih aktivnosti ter katera predstavljajo za podjetje strateške nevarnosti.

Strateška diagnoza obsega ugotavljanje in opredeljevanje strateških priložnosti in nevarnosti v okolju ter ugotavljanje in opredeljevanje strateških prednosti in pomanjkljivosti. Opredelitev strateških priložnosti in nevarnosti ter strateških prednosti in pomanjkljivosti je pomemben korak znotraj procesa strateškega načrtovanja podjetja. Omogoča namreč pregled možnih dejavnikov uspeha podjetja in konkurenčnih prednosti ter je kot taka izhodišče za uspešno strateško načrtovanje trženja (Radonjič & Iršič, 2011, str. 248). Strateško analizo in strateško diagnozo imenujemo tudi SWOT analiza, ki je okrajšava angleških izrazov:

- **Strengths** (slov. prednosti),
- **Weaknesses** (slov. pomanjkljivosti),
- **Opportunities** (slov. priložnosti) in
- **Threats** (slov. nevarnosti).

SWOT analiza je zlasti pomembna za sprejemanje odločitev in je pogosto uporabljena kot orodje pri sistematični analizi podjetja ali analizi notranjega in zunanjega okolja podjetja (Hadighi, Sahebjamnia, Mahdavi & Shirazi, 2013, str. 37). Analiza SWOT je najbolj pogosto uporabljena in najbolj razširjena metoda strateškega analiziranja in diagnosticiranja na

področju trženja. Prikazujemo jo sistematično v obliki matrike, ki je sestavljena iz štirih delov, kar prikazuje tabela 3 (Vukasović, 2012, str. 310–311).

*Tabela 3: Sestavine SWOT analize*

|  |                    |                        |
|--|--------------------|------------------------|
| Rezultati analize notranjega okolja in zunanjega ožjega okolja | <b>PREDNOSTI</b>   | <b>POMANJKLJIVOSTI</b> |
| Rezultati analize ožjega in širšega zunanjega okolja           | <b>PRILOŽNOSTI</b> | <b>NEVARNOSTI</b>      |

*Vir: Vukasović (2012).*

Med temeljne prednosti metode SWOT analize uvrščamo (Ferrell, Hartline, Lucas & Luck, 1999, str. 57):

- enostavnost (za uporabo te metode niso potrebna posebna usposabljanja, dobro moramo poznati podjetje in njegovo zunanje okolje);
- majhni stroški (so posledica enostavnosti uporabe metode);
- fleksibilnost (za uspešno uporabo metode ni potreben zelo izpopolnjen trženjski informacijski sistem v podjetju);
- integriranost (omogoča povezovanje zelo diverzificiranih virov različnih kvalitativnih in kvantitativnih informacij v podjetju);
- sodelovanje (spodbuja sodelovanje in timsko delo med menedžerji različnih poslovnih funkcij ter zmanjšuje in odpravlja nesoglasja med oddelki v podjetju).

Johnson, Whittington in Scholes (2011, str. 106) menijo, da je cilj analize SWOT ugotoviti, v kolikšni meri so prednosti in slabosti podjetja pomembne za odziv na spremembe v zunanjem okolju podjetja, pri čemer pa avtorji opozarjajo, da je analiza uporabna le v primeru, ko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja primerjamo s konkurenco. Lynch (2009, str. 302) analizo SWOT prav tako opredeljuje kot izhodišče za oblikovanje možnosti razvoja podjetja, pri čemer pa je treba prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti predhodno prepoznati s pomočjo drugih analiz. Avtor tako navaja dejavnike v SWOT analizi, ki jih lahko najdemo v vsakem podjetju. V tabeli 4 prikazujem te dejavnike.

Tabela 4: Možni dejavniki v SWOT analizi

|   |   |
|---|---|
| <p><b>NOTRANJE prednosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– tržna prevlada,</li> <li>– ekonomija obsega,</li> <li>– nizki stroški,</li> <li>– voditeljske in managerske veščine,</li> <li>– finančni in gotovinski viri,</li> <li>– proizvodne zmožnosti in starost opreme,</li> <li>– inovacijski procesi in rezultati,</li> <li>– mreža,</li> <li>– diferencirani proizvodi,</li> <li>– kakovost proizvodov ali storitev.</li> </ul>   | <p><b>NOTRANJE slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– malo osrednjih prednosti in slabe ključne veščine,</li> <li>– stara oprema z višjimi stroški kot konkurenca,</li> <li>– slabi finančni in denarni tokovi,</li> <li>– pomanjkanje voditeljskih in managerskih znanj,</li> <li>– malo inovacij in novih zamisli,</li> <li>– slaba organiziranost in mreže,</li> <li>– nizka kakovost in ugled,</li> <li>– nediferencirani proizvodi, podjetje je odvisno od le nekaj proizvodov.</li> </ul> |
| <p><b>ZUNANJE priložnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– novi trgi in segmenti,</li> <li>– novi proizvodi,</li> <li>– diverzifikacijske priložnosti,</li> <li>– tržna rast,</li> <li>– slabosti konkurentov,</li> <li>– strateški prostor,</li> <li>– demografske in družbene spremembe,</li> <li>– spremembe v političnem in gospodarskem okolju,</li> <li>– nove partnerske možnosti in možnosti prevzemov,</li> <li>– geografski preobrat,</li> <li>– mednarodna rast.</li> </ul> | <p><b>ZUNANJE nevarnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– novi vstopniki na trg,</li> <li>– naraščajoča konkurenčnost,</li> <li>– naraščajoči pritisk kupcev in dobaviteljev,</li> <li>– substituti,</li> <li>– nizka tržna rast,</li> <li>– tehnološke nevarnosti,</li> <li>– spremembe v političnem ali gospodarskem okolju,</li> <li>– demografske spremembe,</li> <li>– nove mednarodne ovire za trgovanje.</li> </ul>   |

Vir: Lynch (2009).

Kombinacija štirih različnih dejavnikov (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) vodi do oblikovanja štirih novih nizov možnih strategij podjetja. Te kombinacije dobimo na podlagi predhodnih analiz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s pomočjo katerih nato dobimo odgovore na vprašanja, katere so tiste prednosti, ki ustrezajo posameznim priložnostim (SO kombinacija), katere so prednosti, ki ustrezajo posameznim nevarnostim (ST kombinacija), katere slabosti ustrezajo katerim priložnostim (WO kombinacija) ter katere slabosti ustrezajo katerim nevarnostim (WT kombinacija), kar prikazujem v tabeli 5 (Lombriser & Abplanalp, 2005, str. 197).

Tabela 5: Analiza SWOT in snovanje strategij

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| <b>NOTRANJI DEJAVNIKI</b> | <b>Prednosti (S)</b>   | <b>Slabosti (W)</b>   |
| <b>ZUNANJI DEJAVNIKI</b>  |  |   |
| <b>Priložnosti (O)</b>    | <b>Strategije SO</b><br>– oblikovanje strategij, ki uporabljajo prednosti z namenom izkoriščanja priložnosti | <b>Strategije WO</b><br>– oblikovanje strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti  |
| <b>Nevarnosti (T)</b>     | <b>Strategije ST</b><br>– oblikovanje strategij, ki uporabljajo prednosti za izogibanje nevarnostim          | <b>Strategije WT</b><br>– oblikovanje strategij, ki minimizirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim |

Vir: Wheelen & Hunger (2010).

Strategije SO se usmerjajo v razširitev dejavnosti ter razvoj novih proizvodov in storitev, strategije ST blažijo zunanje nevarnosti s pomočjo uporabe prednosti, strategije WO pa odstranjujejo slabosti s pomočjo izkoriščanja prednosti. Kombinacija slabosti in nevarnosti predstavlja za podjetje najbolj neugodne okoliščine, zato moramo strategijam WT posvetiti posebno pozornost, saj z njihovo pomočjo krčimo slabosti in manjšamo nevarnosti (Müller-Stewens & Lechner, 2005, str. 225). Radonjič in Iršič (2011, str. 248–249) menita, da se podjetje na trgu, na katerem izvaja trženjske aktivnosti, spopada z določeno stopnjo negotovosti, ta pa je rezultat določene stopnje priložnosti za podjetje na eni strani in določene stopnje nevarnosti, ki podjetju pretijo, na drugi strani. Število danih priložnosti in nevarnosti podjetju določa stopnjo perspektivnosti trga, na katerem deluje, kar prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Stopnja perspektivnega trga glede na stopnjo priložnosti in nevarnosti

|                   |        |                           |                         |
|-------------------|--------|---------------------------|-------------------------|
|                   |        | <b>PRILOŽNOSTI</b>        |                         |
|                   |        | Majhne                    | Velike                  |
| <b>NEVARNOSTI</b> | Majhne | <b>Ustaljeni trg</b>      | <b>Obetajoči trg</b>    |
| <b>NEVARNOSTI</b> | Velike | <b>Neperspektivni trg</b> | <b>Špekulativni trg</b> |

Vir: Radonjič & Iršič (2011).

#### 1.2.4 Segmentiranje trga in določanje ciljnih trgov

S pomočjo strateške analize in strateške diagnoze podjetje dobi ključne informacije, ki jih potrebuje za strateško odločanje na področju trženja. Na podlagi vpogleda v temeljne elemente v okolju, v katerem deluje, se lahko podjetje uspešno in učinkovito odloči, na katerih trgih se bo pojavljalo, na kakšen način bo zadovoljevalo ciljne skupine potrošnikov



oziroma bo konkurenčno na izbranih ciljnih trgih in kdaj bo vstopilo na izbrani ciljni trg oziroma ga zapustilo (Radonjič & Iršič, 2011, str. 289).

Omenjene odločitve podjetje sprejema znotraj postopka strateškega načrtovanja trženja, ki je sestavljeno iz naslednjih faz (Gabrijan, 1989, str. 211):

- tržno segmentiranje in določanje ciljnih trgov,
- določanje strateških ciljev trženja,
- določanje temeljnih strategij trženja,
- strateško pozicioniranje,
- določanje osnov trženjskega miksa.

Aaker (2001, str. 57) segmentacijo trga opredeljuje kot proces drobljenja oziroma deljenja trga na posamezne manjše dele, ki se na ponudbo in strategije trženja odzovejo na določen način. Segmentiranje trga poteka tako, da podjetje najprej trg opazuje in raziskuje, potem pa oblikuje skupine potrošnikov oziroma tržne segmente in oblikuje profil za te oblikovane tržne segmente, pri čemer ugotavlja, kakšne so značilnosti posameznega segmenta (Vukasović, 2012, str. 171). Segmentacija trga je analitični postopek, s pomočjo katerega razdelimo trg na manjše, med seboj različne skupine oziroma tržne segmente, ki pa so znotraj homogeni, pri čemer homogenost pomeni podobne značilnosti omenjenih enot segmentiranja znotraj tržnega segmenta (Radonjič & Iršič, 2011, str. 293). Delitev trga na manjše tržne segmente je postopna in poteka na različne načine. Ključnega pomena pri tem je opazovanje potrošnikov, spremljanje njihovih navad, življenjskega stila ter prepoznavanje njihovih nezadovoljenih potreb. Segmentacija trga tako poteka v treh fazah (Walker, Boyd & Larreche, 1999, str. 171):

- 1) izbor spremenljivk,
- 2) določitev vpliva spremenljivk na segmente ter
- 3) ocena uspešnosti procesa segmentacije.

Prednosti segmentiranja trga sta razdelitev in zmaga. Tako ima podjetje večje možnosti, da pridobi glavni delež določenega segmenta. Boljša zadovoljitev posameznih potreb določenih skupin potrošnikov pa pomeni povečano potrošnjo, kar za podjetje pomeni, da je trg hkrati razdrobilo in ga povečalo (Kotler & Trias de Bes, 2004, str. 28). Pomembno je, da je segmentiranje trga učinkovito. Da bo res tako, morajo zaposleni na področju trženja v podjetju najprej izvesti natančno analizo potrošnikov, s pomočjo katere bodo identificirali ključne dejavnike, ki vplivajo na nakupne odločitve potrošnikov in na podlagi tega odločiti, katere so tiste osnove, ki so najbolj smiselne za segmentiranje in oblikovanje tržnih segmentov (Vukasović, 2012, str. 176). Da bo segmentiranje trga učinkovito, morajo biti posamezni segmenti (Kotler, 2004, str. 286):

- merljivi (merimo lahko velikost, kupno moč in značilnosti posameznega segmenta);

- dovolj veliki (posamezni segment je največja homogena skupina, za katero se splača prilagoditi marketing);
- dostopni (posamezni segment lahko učinkovito dosežemo in oskrbujemo);
- razločljivi (posamezni pojmovno razločljivi reagirajo na posamezne sestavine marketinškega spleta in marketinške programe različno);
- operativni (za pritegnitev in preskrbo posameznega segmenta lahko oblikujemo uspešne marketinške programe).

V tabeli 7 so prikazane štiri glavne osnove za segmentiranje trga.

*Tabela 7: Osnove segmentiranja trga*

| <b>OSNOVE SEGMENTIRANJA</b>  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>Demografske</b>   | <b>Geografske</b>  | <b>Psihografske</b>   | <b>Povezane z izdelkom</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– spol,</li> <li>– starost,</li> <li>– dohodek,</li> <li>– stopnja v življenjski dobi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– naseljenost,</li> <li>– geopolitične enote,</li> <li>– lokalne,</li> <li>– regionalne.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– motivi,</li> <li>– osebnost,</li> <li>– nakupno vedenje,</li> <li>– življenjski slog.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– uporaba,</li> <li>– iskanje koristi,</li> <li>– nakupne priložnosti,</li> <li>– zvestoba porabnikov.</li> </ul> |

*Vir: Vukasović (2012).*

Segmente lahko neko podjetje dobro opredeli že z uporabo le dveh osnov, medtem ko bo drugo podjetje podoben rezultat dobilo tako, da bo kombiniralo tri osnove ali celo več. Pri tem je treba poudariti, da lahko kombinacija (pre)velikega števila osnov vodi v preozko opredeljen segment, kar pa v praksi pomeni, da bo tak segment vprašljiv zaradi njegove velikosti in taka segmentacija neučinkovita (Vukasović, 2012, str. 174). Na podlagi oblikovanih tržnih segmentov, ki imajo visoko stopnjo atraktivnosti in na katerih bo podjetje zavzemalo močan konkurenčni položaj, v podjetju opredelijo in izberejo svoje ciljne trge. Skrbno in učinkovito izbrani ciljni trgi predstavljajo bolj podrobno opredeljena področja poslovanja podjetja in njegovih posameznih delov (Gabrijan & Snoj, 1996, str. 60), jih pa ne gre enačiti s področjem poslovanja, za katero je podjetje registrirano. Gabrijan in Snoj (1996, str. 107) opredeljujeta ciljni trg podjetja kot »ciljne skupine z določenimi potrebami, ki že oziroma naj bi reagirale na njegove izdelke«. Ciljni trg lahko tako obravnavamo z vidika treh dimenzij, ki so:

- ciljne skupine,
- potrebe ciljnih skupin,
- izdelki oziroma načini zadovoljevanja potreb.

Cravens (1982, str. 167) določa naslednje stopnje pri določanju ciljnih trgov:

- 1) podrobnejši opis področja poslovanja,
- 2) odločanje o načinu oblikovanja segmentov znotraj področja poslovanja,
- 3) opis značilnosti vsakega segmenta,
- 4) ovrednotenje alternativnih ciljnih trgov,
- 5) izbira ciljnega trga.

Podjetje mora, preden določi svoj ciljni trg, ovrednotiti vse alternativne ciljne trge, ki so mu na voljo, in jih umestiti po izbranih kriterijih v portfolio matriko glede na dva kriterija, in sicer privlačnost trga ter konkurenčni položaj oziroma tržno moč, kot prikazuje tabela 8 (Gabrijan, 1997, str. 21–28).

*Tabela 8: Portfolio matrika alternativnih ciljnih trgov*

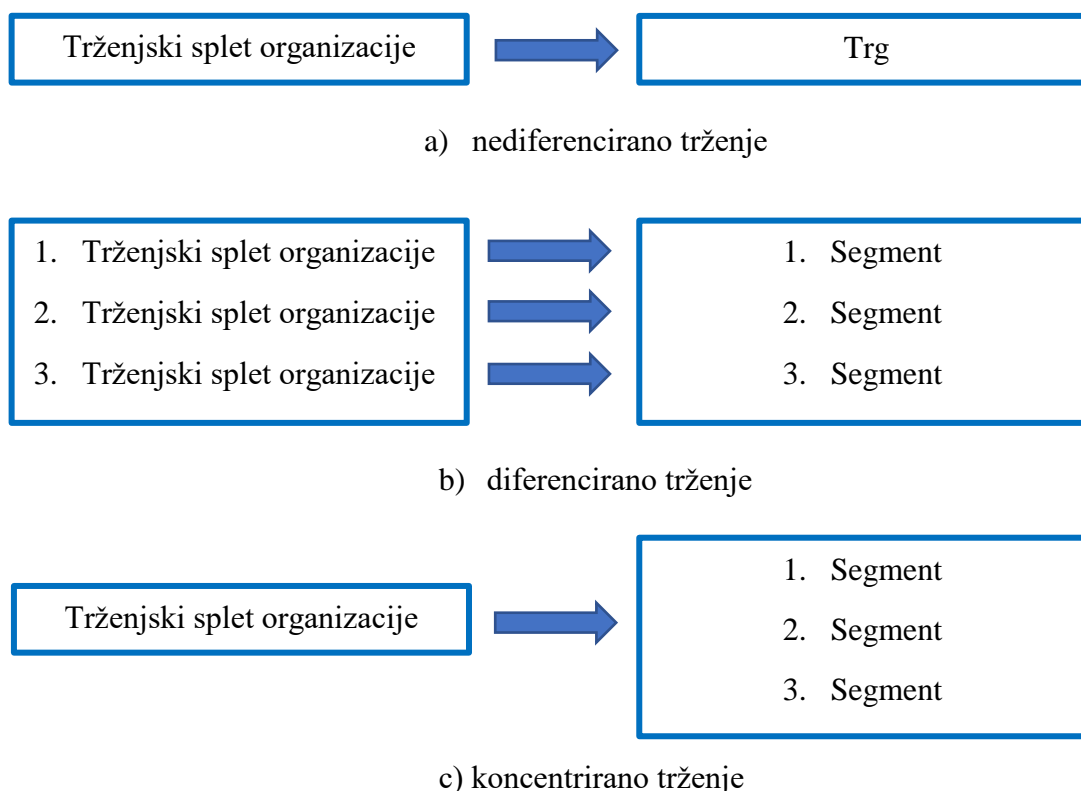
|                  |         | KONKURENČNI POLOŽAJ (TRŽNA MOČ) |           |      |
|------------------|---------|---------------------------------|-----------|------|
|                  |         | Močan                           | Povprečen | Slab |
| PRIVLAČNOST TRGA | Velika  | 1                               | 1         | 2    |
|                  | Srednja | 1                               | 2         | 3    |
|                  | Majhna  | 2                               | 3         | 3    |

*Vir: Gabrijan (1997).*

S tem, ko podjetje umesti posamezne alternativne ciljne trge v portfolio matriko, si ustvari možnosti za objektivizirano izbiro področja, na katerem bo delovalo in se borilo za svojo rast, razvoj ter obstanek. Podjetje si lahko izbere bodisi enega bodisi več različnih ciljnih tržnih segmentov. Na teh izbranih ciljnih tržnih segmentih bo podjetje delovalo ter se pojavljalo s svojimi trženjskimi aktivnostmi in se jim prilagajalo s svojimi sposobnostmi. Pri tem mora podjetje sprejeti odločitev o obsegu posameznega ciljnega trga oziroma širini tržne vrzeli (Vukasović, 2012, str. 177). Pri izbiri ciljnega trga ima podjetje na voljo tri različne strategije, ki jih prikazujem s sliko 5 (Hooley & Saunders, 1993, str. 203):

- nediferencirano ali množično trženje,
- diferencirano trženje,
- koncentrirano oziroma nišno trženje.

Slika 5: Strategija izbora ciljnega trga



Vir: Vukasović (2012).

V okviru strategije nediferenciranega ali množičnega trženja podjetje na trgu nastopa z eno samo ponudbo, za katero uporablja enoten trženjski splet. Omenjena strategija upošteva tisto, kar je skupno, ne pa to, kar je različno pri posameznih potrebah potrošnikov. Podjetje tako razvije proizvod oziroma storitev, ki bo ustrezala velikemu krogu potrošnikov. Strategija nediferenciranega ali množičnega trženja je primerna predvsem za trženje homogenih izdelkov. Pri strategiji diferenciranega trženja gre za usmerjanje aktivnosti podjetja na dva ali več izbranih tržnih segmentov ter izdelavo trženjskega spleta posebej, in sicer za vsakega izmed teh. Slabost tovrstne strategije so višji stroški, ki so povezani z razvojem posameznih proizvodov oziroma storitev, zato mora podjetje sprti ugotoviti, do kakšne mere je še primerno drobljenje segmentov, da mu bodo ti prinašali prihodke in ne samo stroškov. Strategija koncentriranega oziroma nišnega trženja je tista, za katero se odloča večina sodobnih podjetij in je primerna za podjetja z omejenimi sredstvi. Podjetje se v okviru te strategije praviloma osredotoči na en sam tržni segment ter si na le-tem prizadeva doseči trden in močan tržni položaj. Poznamo pa tudi druge oblike trženja. Ena izmed teh je mikro trženje, ki posamezne trženjske splete proizvodov oziroma storitev prilagaja potrošnikom in lokacijam. K tej obliki trženja prištevamo lokalno trženje in trženje, ki je usmerjeno k posamičnemu potrošniku. Lokalno trženje zajema prilagajanje trženjskega spleta proizvodov oziroma storitev potrebam in željam potrošnikov lokalnih skupin, bodisi na nivoju regij, mest ali posameznih trgovin. Trženje, usmerjeno na posamičnega potrošnika,

je danes morda še najbolj v ospredju. Ta oblika trženja prilagaja trženjski splet proizvoda oziroma storitev po meri posameznega potrošnika, ki ima svoje značilne želje in potrebe (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 106–109).

Podjetja, ki uspešno poslujejo, tudi uspešno ohranjajo svoj položaj na trgu, uresničujejo zastavljene cilje in rastejo. Vse to pa je možno le, če imajo določene prednosti pred konkurenčnimi podjetji, zato se neprestano trudijo ustvarjati zadovoljne potrošnike ter se prilagajati spremembam na trgu s tržno usmerjenim strateškim planiranjem. Dandanes, ko so potrošniki vedno bolj zahtevni, jih je smiselno razdeliti v posamezne skupine oziroma segmente in tem segmentom prilagoditi proizvode oziroma storitve. S tem ko širši trg razčlenimo na posamezne manjše dele glede na skupne oziroma podobne značilnosti, bo podjetje lažje zadovoljilo želje in potrebe potrošnikov. S pomočjo segmentiranja ter izbire ciljnih trgov podjetje učinkovito razlikuje in pozicionira ponudbo ter svoje tržne aktivnosti načrtuje tako, da se lahko čim bolj približa svojim potencialnim potrošnikom. Podjetje, ki pokriva (pre)velik trg, namreč ne more oskrbovati vseh potrošnikov, saj je teh bodisi preveč bodisi se med seboj močno razlikujejo glede svojih zahtev, lahko pa so tudi preveč prostorsko razpršeni. Če pa podjetje oskrbuje posamezne segmente potrošnikov, je konkurenčno zagotovo v veliko boljšem položaju (Vukasović, 2012. str. 169–170).

#### 1.2.5 Tržno pozicioniranje

Tržno pozicioniranje je področje, ki je danes izrednega pomena v procesu strateškega trženja. Vedno večja konkurenca in zahteve potrošnikov namreč zahtevajo pravilno ter natančno pozicioniranje podjetja, saj se lahko le-to le na ta način približa potrošnikom ter ustvari odnos, ki ga potrošniki pričakujejo. Pozicija podjetja je v prvi vrsti odvisna ravno od potrošnikov, in sicer od njihovih zaznav, vtisov ter občutkov, ki jih dobivajo ob primerjavi določenih blagovnih znamk med seboj. Na tej točki je pozicija, na katero bodo potrošniki podjetje uvrstili, odvisna od njihovega zaznavanja kakovosti storitev in proizvodov, ki so v ponudbi podjetja, prednosti in slabosti podjetja, cen, vrednosti ter ugleda podjetja (Vukasović, 2012, str. 180). Pojem »pozicioniranje« sta uvedla oglaševalska managerja Al Ries in Jack Trout (2005). Pravita, da se pozicioniranje sicer začne pri proizvodu, vendar pa ni nekaj, kar proizvodu narediš, marveč nekaj, kar narediš v mislih potencialnega potrošnika. Proizvod torej pozicioniraš v mislih potrošnikov (Radonjič & Iršič, 2011, str. 526). Hooley, Saunders in Piercy (1998, str. 44) pozicioniranje opredeljujejo kot proces strateškega izbiranja ciljnih trgov in konkurenčnih prednosti. Da bo pozicioniranje uspešno, mora podjetje izbrati trge, ki so najprimernejši, da bo lahko učinkovito izrabilo konkurenčne prednosti in prispevalo k manjši ranljivosti organizacije.

Pozicioniranje vključuje razvijanje svojega trženjskega spleta z namenom, da bi podjetje lahko vplivalo na zaznavo določenega produkta ali storitve s strani morebitnega potrošnika. Tovrstno pozicioniranje predvideva, da potrošniki med seboj primerjajo posamezne produkte ali storitve na osnovi lastnosti, ki so jim pomembne. Izbira koncepta pozicioniranja

je zato prvi pomemben korak k razvijanju načrta trženja. Za učinkovito pozicioniranje je treba oceniti obstoječo pozicijo konkurentov in izbiro mesta, kjer bi tržni napor podjetja lahko imeli največji možni učinek (Cravens, Lamb & Crittenden, 2002, str. 104). V procesu pozicioniranja ima podjetje tri strateške možnosti, in sicer lahko (Kotler, 2004, str. 309):

- okrepi lasten položaj v mislih potrošnika,
- zasede prost položaj,
- izdelek repositionira v mislih potrošnika.

Tržno pozicioniranje predstavlja vez med trženjskim spletom in zaznavami potrošnikov in je kot tako torej proces, s pomočjo katerega lahko podjetje učinkovito vpliva na zaznave svojih potencialnih potrošnikov. Pozicioniranje je najbolj smiselno uvesti že v zgodnjih fazah razvoja določenega proizvoda ali storitve in se nadaljuje skozi celoten proces trženja, tako na strateški kot na taktični ravni. Pri tem podjetje svoji ciljni skupini posreduje temeljne prednosti proizvoda ali storitve, ki ga oziroma jo ločujejo od proizvodov in storitev konkurenčnih podjetij, vključno z elementi storitvenega trženjskega spleta, kot so cena, tržna pot in komunikacija, fizični dokazi in relevantni postopki ter usposobljeni zaposleni (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 111). Proces pozicioniranja poteka v treh sklopih (Vukasović, 2012, str. 183):

- Prvi sklop: podjetje ugotavlja trenutni položaj vseh proizvodov oziroma storitev in blagovnih znamk, ki so na razpolago v določeni ciljni skupini morebitnih potrošnikov. Ugotovi ga na podlagi pridobljenih informacij, ki so produkt tržnih raziskav in analiz. Še najbolj praktični so percepcijski oziroma zaznavni zemljevidi, ki so osnovani na podlagi percepcijske podobnosti oziroma različnosti med znamkami iste kategorije proizvodov oziroma storitev. Na podlagi omenjenih zemljevidov si podjetje lažje predstavlja, kako potrošniki zaznavajo njegove proizvode oziroma storitve v primerjavi s konkurenčnimi.
- Drugi sklop: podjetje opredeli reference potrošnikov izbranih blagovnih znamk, pri čemer lahko v trženju razmišljamo s perspektive potrošnika o idealni kombinaciji lastnosti blagovne znamke ali pa potrošnik sam oceni stopnjo podobnosti med konkurenčnimi znamkami ter obenem opredeli še lastne preference do le-teh. Percepcijski zemljevidi nam omogočajo, da ugotovimo, katere so tiste tržne niše, ki jih še lahko zapolnimo, katere so najbolj zaželene lastnosti proizvodov oziroma storitev pri potrošnikih ter kakšen je odnos potrošnikov do blagovnih znamk.
- Tretji sklop: podjetje oblikuje trženjski splet, s katerim vpliva na percepcije potrošnikov. Blagovno znamko mora zasnovati na način, da bodo vsi elementi trženjskega spleta sporočali enako razlikovalno sporočilo. Blagovna znamka se namreč od konkurence razlikuje tako pri svojem načrtovanju kot pri kasnejši komunikaciji na trgu.

Podjetje bo v tržnem pozicioniranju uspešno v primeru, da uspe proizvodu oziroma storitvi v očeh morebitnih potrošnikov oblikovati zeleno podobo, ta pa se mora razlikovati od

podobe konkurenčnih proizvodov oziroma storitev. Aaker (2001, str. 192) opredeljuje uspešno pozicijo kot strateško, z jasnim odrazom poslovne strategije. Ta je določena na podlagi odnosa do konkurentov, logično in/ali emocionalno uglašena s potrošniki ter primerna glede na trg. V procesu tržnega pozicioniranja se mora podjetje izogibati nekaterim napakam, kot so (Radonjič & Iršič, 2011, str. 530):

- preslabo pozicioniranje, tj. da potrošniki o blagovni znamki ne vedo ničesar določenega in imajo o njej zelo nejasno predstavo;
- premočno pozicioniranje, kjer imajo potrošniki o blagovni znamki in njenih značilnostih preozko predstavo;
- nejasno pozicioniranje, pri katerem imajo potrošniki zmedeno in nejasno predstavo o blagovni znamki, kar je rezultat bodisi prevelikega števila trditvev o prednostih blagovne znamke bodisi preveč pogostega spreminjanja le-te;
- dvomljivo pozicioniranje, pri katerem trditve o kvaliteti in značilnostih blagovne znamke potrošnikov ne prepričajo.

Glavni namen tržnega pozicioniranja je torej oblikovanje zelenih zaznav morebitnih potrošnikov o storitvah in proizvodih podjetja v primerjavi s konkurenčnimi. Tako podjetje dobi možnosti za različne načine komuniciranja blagovne znamke, proizvoda oziroma storitve, ki jih ponuja.

#### 1.2.6 Oblikovanje strateških ciljev trženja

S tem ko podjetje opredeli ciljne trge, določi, kam bo v prihodnje usmerjalo svoje tržne aktivnosti. V naslednjem koraku oblikuje splet strateških ciljev trženja. To so cilji, s pomočjo katerih bo lahko podjetje preživelo in se razvijalo. Oblikovanje strateških ciljev trženja predstavlja osnovo za oblikovanje in uresničevanje strategij trženja. Gre za poti in načine, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo predhodno zastavljene strateške cilje trženja. Izhodišče oblikovanja strateških ciljev trženja predstavljajo temeljni cilji podjetja, ki izhajajo iz vizije, poslanstva in temeljnih smotrov delovanja podjetja. Ob tem je treba poudariti, da obstaja medsebojna povezava oziroma prekrivanje med temeljnimi cilji in strateškimi cilji podjetja. Številni strateški cilji trženja namreč zaradi njihovega velikega pomena za obstoj, rast in razvoj podjetja obenem nastopajo tudi v vlogi temeljnih ciljev podjetja, zato je pomembno, da podjetje pri oblikovanju strateških ciljev pozornost usmeri v to, da med njimi ne prihaja do nasprotij (Vukasović, 2012, str. 312). Cilji, ki si jih podjetje zastavi, motivacijsko delujejo na vse zaposlene in so kot taki nujno potrebni. Z njihovo opredelitvijo namreč načrtujemo tudi zelen izid poslovanja in potrebne aktivnosti, da bomo določen cilj tudi dosegli. Oblikovanje strateških ciljev trženja pa ni tako enostavno. Da bomo uspešno postavili cilje, je treba upoštevati določena osnovna pravila. Radonjič in Iršič (2011, str. 341) opisujeta, da morajo biti cilji merljivi, opredeljeni v prostoru in času in medsebojno usklajeni tako na isti odločitveni ravni, kot tudi hierarhično v strukturi ciljnega sistema podjetja, ter si med seboj ne smejo biti nasprotujoči. Pomembno je, da so realno možno dosegljivi, saj nerealni cilji

povzročajo manjšo motiviranost zaposlenih, ter med seboj uresničljivi in prilagodljivi. Pri oblikovanju strateških ciljev trženja mora podjetje upoštevati ciljni objekt, merilo cilja, vrednost cilja in časovno dimenzijo. Vsebina strateških ciljev trženja se mora navezovati na elemente, kot so (Radonjič & Iršič, 2011, str. 355):

- vrednost (količino) prodaje (nabave),
- splošni (relativni) tržni delež,
- ciljni imidž proizvoda ali podjetja,
- osvajanje novih trgov in tržnih segmentov,
- razvijanje novih proizvodov,
- zadovoljstvo potrošnikov,
- doseganje vodilne vloge na trgu,
- cene in menjalne pogoje,
- distribucijo,
- tržno komuniciranje.

#### 1.2.7 Oblikovanje strategij trženja

Pojem »strategija« (gr. strateos = veda o postopkih, načrtovanju in vodenju) danes uporabljamo predvsem v smislu iskanja najbolj optimalne poti, ki vodi do uresničevanja oziroma doseganja zastavljenih ciljev. V roku zadnjih nekaj desetletij je pridobil na pomenu predvsem na ekonomsko-poslovnem področju, in sicer z razvojem strateškega načrtovanja in managementa (Vukasović, 2012, str. 314). Osnova za opredelitev temeljnih strategij trženja so strategije rasti in razvoja podjetja. Podjetje lahko raste na več načinov, in sicer tako, da:

- poskuša z obstoječimi proizvodi pri obstoječih potrošnikih, povečati tržno povpraševanje;
- uvaja nove proizvode za obstoječe potrošnike;
- poskuša obstoječe proizvode ponuditi novim (potencialnim) potrošnikom;
- poskuša z novimi proizvodi prodreti do novih (potencialnih) potrošnikov.

Temeljne strategije trženja so načini doseganja temeljnih tržnih ciljev z uporabo razpoložljivih virov podjetja, katerih objekt je trg, izdelčno-tržna kombinacija ali celoten asortiment oziroma ponudba podjetja (Iršič, Milferner & Pisnik, 2019, str. 96–97). Obstaja več klasifikacij temeljnih strategij trženja. Kot prvo bi izpostavil strategijo tržnega obsega. Obseg opiše domeno aktivnosti podjetja z vidika dimenzij trga: ciljnih skupin, potreb ciljnih skupin oz. funkcij proizvodov in načinov zadovoljevanja potreb. O širokem obsegu aktivnosti podjetja govorimo tedaj, ko podjetje izvaja strategijo, pri kateri usmerja svoje aktivnosti trženja na vse segmente ciljnih skupin, zadovoljuje veliko različnih potreb ciljnih skupin in menjuje širok asortiment proizvodov. O ozkem obsegu aktivnosti podjetja govorimo tedaj, ko podjetje izvaja strategijo, pri kateri usmerja svoje tržne aktivnosti na



enega ali več manjših segmentov ciljnih skupin, zadovoljuje eno ali nekaj različnih potreb ciljnih skupin ali pa menjuje ozek asortiment proizvodov. Kot drugo bi izpostavil strategijo diferenciacije segmentov odjemalcev. O strategiji nediferenciranega trženja govorimo tedaj, ko podjetje uporablja isti trženjski splet aktivnosti v vseh glavnih segmentih, medtem ko o strategiji diferenciranega trženja govorimo takrat, ko podjetje uporablja različne trženjske splete aktivnosti v različnih segmentih. Sledi strategija geografskih trgov. Ko podjetje koncentrira tržne napore na ožjo in neposredno soseščino, gre za strategijo lokalnega trga. Kadar podjetje razširi svoje delovanje v nekaj mestih ali po vsej regiji, gre za strategijo regionalnega trga. O strategiji nacionalnega trga govorimo, ko je delovanje podjetja razširjeno znotraj državnih meja, medtem ko gre za strategijo mednarodnega trga, ko podjetje razširi svoje tržne aktivnosti na območje zunaj meja (Iršič, Milferner & Pisnik, 2019, str. 97–99)

Naslednja je strategija vedenja na trgu. O ofenzivni oziroma napadalni strategiji govorimo tedaj, ko podjetje skuša povečati tržni delež, obseg vrednostne in količinske menjave, pridobivati nove odjemalce, prevzemati odjemalce konkurentom, ter doseči tržno prevlado. Defenzivno oziroma obrambno strategiji opazimo tedaj, ko podjetje brani svoj položaj na trgu, skuša preprečiti upadanje tržnih deležev in zmanjševanje menjave ali odhajanje potrošnikov h konkurentom. Sledi strategija tržnega simuliranja. Kadar skuša podjetje na trgu uporabiti necenovna konkurenčna orožja in dosežati predvsem ugodno podobo svojih blagovnih znamk, govorimo o preferenčni strategiji oziroma strategiji znamk, medtem ko takšen nastop podjetja, ki uporablja predvsem obliko cenovnega konkuriranja (majhen dobiček na enoto izdelka – velike količine), imenujemo strategija cene – količine oziroma diskontna strategija. Pomembne so tudi temeljne strategije glede na položaj, ki ga zavzema podjetje na trgu. Znotraj te klasifikacije ločimo: Strategije vodilnih podjetij na trgu (povečevanje povpraševanja na celotnem trgu, varovanje tržnega deleža, večanje tržnega deleža), strategije tržnih izzivalcev (na primer strategija nižje cene, strategija cenениh proizvodov, strategija prestižnih proizvodov, strategija večje izbire proizvodov, strategija boljših storitev, strategija novosti v distribuciji, strategija intenzivnega oglaševanja in pospeševanja prodaje ipd.), ter strategije tržnih zasledovalcev (strategije ponarejevanja, strategije posnemanja konkurenta, strategije prilagajanja). Sledijo klasifikacije strategij, ki so usmerjene v doseganje dolgoročnega zadovoljstva in zvestobe potrošnikov. Poznamo strategije iskanja in ohranjanja obstoječih potrošnikov, strategije razvijanja potrošnikov, strategije povečevanja dobičkonosnosti obstoječih potrošnikov, ter strategije povečevanja stopnje zvestobe potrošnikov. Prav tako so pomembne strategije povečevanja vrednosti za potrošnike. Tukaj ločimo strategije edinstvene kakovosti proizvoda, strategije obvladovanja procesov, povezanih s proizvodom in njegovo ponudbo potrošnikom, strategije edinstvene odzivnosti ipd. Kot zadnjo klasifikacijo bi omenil še strategije, usmerjene v dobičkonosno rast podjetja. Sem spadajo strategije za povečanje tržnega povpraševanja, strategije povečevanja tržnega deleža, strategije povečevanja prihodka na potrošnika, strategije zniževanja variabilnih stroškov, in strategije povečevanja učinkovitosti trženja (Iršič, Milferner & Pisnik, 2019, str. 99–102).

V današnjem močno konkurenčnem okolju ni možno postaviti splošno veljavnega pravila, ki bi zajemalo navodila o tem, katera strategija trženja bi bila najprimernejša v določeni situaciji. Obstaja namreč več nevarnosti, če se podjetje odloči le za eno izmed razpoložljivih strategij trženja in ob tem zanemari ostale alternativne strategije. V tem primeru namreč podjetje prevelik poudarek nameni enemu elementu znotraj celovitega procesa trženja. Zagovarja se stališče, da naj podjetje izdelava celovit pregled vseh razpoložljivih strategij, spozna in oceni njihovo primernost, konsistentnost ter uresničljivost in na podlagi tega izbere kombinacijo strategij trženja, ki jo imenujemo strategija trženja podjetja (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 207). Odločitev za uporabo določene strategije trženja je odvisna od vodstva podjetja, organizacijske strukture in kulture podjetja, v splošnem pa nekako velja pravilo, da podjetje pri odločitvi glede načina doseganja konkurenčne prednosti upošteva, kakšna je dodana vrednost z vidika potrošnikov, stroške diferenciacije, možnosti posnemanja in stroške promocije (Hooley & Saunders, 1993, str. 216). Je pa pri izbiri strategij trženja podjetja dobro upoštevati ključno načelo dobre strategije, ki pravi, da je treba koncentrirati prednosti podjetja tam, kjer ima konkurenca največ pomanjkljivosti (Vukasović, 2012, str. 316).

#### 1.2.8 Nadzor dosežkov trženja in njihovo vrednotenje

Mnoga podjetja se v okviru procesa strateškega trženja pogosto osredotočajo na proces strateškega načrtovanja, ki je sicer ključen in najpomembnejši del procesa strateškega trženja, vendar pa po drugi strani pri tem zapostavljajo fazo nadzora in vrednotenja dosežkov trženja, ki je prav tako izjemnega pomena. Podjetje, ki izvaja določene trženjske aktivnosti, mora oblikovati tudi mehanizem za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti svojega procesa trženja. Bistvo takega nadzora je v primerjanju dejanskih in načrtovanih aktivnosti in učinkov. Z nadzorom si podjetje kot izvajalec trženja ustvari osnovo za morebitno intervencijo v primeru odstopanja med realiziranimi in načrtovanimi aktivnostmi oziroma rezultati (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 207).

Objektivnost pridobljenih informacij o stopnji učinkovitosti in uspešnosti tržnih aktivnosti podjetja je odvisna od dejavnikov, kot so izbor ustreznih kriterijev, metode merjenja in druga sredstva v procesu nadzora. Proces nadzora dosežkov v okviru strateškega upravljanja trženja je sestavljen iz naslednjih stopenj (Gabrijan & Snoj, 1994, str. 155, v Vukasović & Jagodič, 2017, str. 208):

- opredelitev sestavin trženja, ki jih je treba ovrednotiti,
- oblikovanje kriterijev merjenja,
- določitev standardov delovanja aktivnosti trženja,
- zbiranje in priprava informacij,
- primerjava rezultatov s standardi delovanja aktivnosti trženja,
- preučevanje vzrokov odstopanj,

- intervencija.

Z opredelitvijo sestavin trženja, ki jih je treba ovrednotiti, razumemo določitev, kateri so tisti elementi v zvezi s strateškim upravljanjem trženja, ki so posebnega pomena in jih je zato treba skrbno spremljati. Omenjeni elementi se lahko nanašajo bodisi na ciljne skupine, izdelke, tržno komuniciranje, distribucijo, cene in pogoje menjave bodisi na raziskovanje za potrebe odločanja v trženju. Temu sledi izbira potrebnih kriterijev, s pomočjo katerih bomo lahko nadvse objektivno in nepristransko določili stopnjo uspešnosti in učinkovitosti realizacije zastavljenih elementov. Običajno uporabljeni kriteriji merjenja uspešnosti in učinkovitosti so: tržni delež, dobiček, obseg menjave in stopnja rasti menjave. V tretji stopnji poteka določanje standardov delovanja aktivnosti trženja, pri kateri podjetje količinsko izrazi kriterije merjenja uspešnosti in učinkovitosti trženja. Četrta stopnja zajema določanje potrebnih virov in metod zbiranja ter pripravo informacij, ki so potrebne za primerjavo s standardi delovanja trženja. Če rezultati niso v skladu s standardi delovanja aktivnosti trženja, je treba ugotoviti, zakaj je do odstopanj prišlo. Gre torej za analitično stopnjo v procesu nadzora, za katero je potrebna kakovostna informacijska podlaga. Vzroke je treba preučiti v primeru pozitivnih kot tudi v primeru negativnih odstopanj, saj oboje daje uporabne informacije za nadaljnje upravljanje. Pri odstopanjih dejanskih rezultatov od zastavljenih standardov delovanja in po ugotovitvi vzrokov za odstopanja je treba ukrepati, tovrstno ukrepanje pa se lahko pojavlja v treh oblikah: kot izboljšanje izvajanja ustrezne stopnje procesa strateškega upravljanja, kot delno ali popolno spreminjanje standardov delovanja aktivnosti trženja ali kot združitev teh dveh točk (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 208). Poznamo štiri vrste nadzora (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 208):

- nadzor letnega načrta trženja,
- nadzor dobičkonosnosti,
- nadzor učinkovitosti in
- strateški nadzor.

Faza nadzora je medsebojno prepletena dejavnost in vključuje več vsebinskih sklopov. Podjetja, ki pri oceni uspešnosti strateškega trženja odkrijejo pomanjkljivosti, morajo narediti še bolj poglobljeno študijo, ki jo imenujemo revizija strateškega trženja. Gre za proces, s pomočjo katerega dobimo vpogled v celovito, sistematično, neodvisno in periodično proučevanje tržnega okolja, zastavljenih ciljev, izbranih strategij in dejavnosti podjetja, z namenom ugotavljanja, kje prihaja do problemov in kakšne so nadaljnje možnosti podjetja. Treba je izdelati načrt ukrepov za izboljšanje strateškega trženja. Revizijo strateškega trženja začne vodstvo podjetja in revizorji, ki skupaj določijo cilje, obseg, globino, vire podatkov, obliko poročila in rok za dokončanje revizije. Prav tako skrbno pripravijo načrt, s kom se je treba pogovoriti, kakšna vprašanja zastaviti ter kdaj in kje bo potekal razgovor. Revizorji se pri tem ne smejo zanašati izključno na podatke in mnenja managerjev, pač pa se morajo pogovoriti tudi s potrošniki, posredniki ter drugimi ciljnimi skupinami podjetja. Ko je faza zbiranja podatkov sklenjena, revizor strateškega trženja

prikaže glavne pridobljene ugotovitve in nadaljnja priporočila. Še posebej pomemben vidik revizije strateškega trženja je postopek, s pomočjo katerega managerji proučujejo in oblikujejo nove ideje za morebitne potrebne ukrepe na področju strateškega trženja. Podjetja potrebujejo tudi končni instrument za oceno, ali dejansko zadovoljujejo interese in potrebe potrošnikov, ne le svojih lastnih (Vukasović & Jagodič, 2017, str. 208–209).

### **1.3 Sodobni trendi in pristopi k razvoju strateškega trženja**

Izmed vseh teh strategij so se za najučinkovitejše izkazale tiste, ki so kreativne in zajemajo tudi meritve učinkovitosti. Jayachandran in Bearden (2006, v Slater, Hult & Olson, 2009) sta v svoji metaanalizi ugotovila, da je bila tržna učinkovitost pozitivno povezana z inovativnostjo, za katero sklepam, da pomeni tudi kreativnost tržne strategije.

#### **1.3.1 Soustvarjanje**

Dandanes je inovativnih strategij trženja že kar nekaj, na tem mestu pa naj najprej omenim koncept vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Eden izmed načinov vključevanja porabnikov v razvoj je interakcija med podjetjem in porabnikom, ki dandanes predstavlja ključ ustvarjanja vrednosti. Avtorji jo imenujejo soustvarjanje (angl. »co-creation«) in opisuje premik v razmišljanju podjetij. Poudarja sodelovanje med porabniki in podjetji, ki na ta način skupaj ustvarjajo in razvijajo novosti (Ind & Coates, 2013).

Avtorji se strinjajo, da izraz soustvarjanje pomeni, da porabnik v procesu postane soustvarjalec vrednosti izdelka oziroma storitve. Pri tem je glavni poudarek na razvijanju odnosa med podjetjem in porabnikom, katerega rezultat je pozitiven za obe strani – za boljši donos podjetja ter večji občutek pripadnosti porabnikov. Bistvo koncepta soustvarjanja je, da porabnik na osnovi lastnih pričakovanj, želja in izkušenj pomaga pri izboljšanju že ponujenega izdelka oziroma storitve na trgu. Podjetje Nike je na primer svojim porabnikom ponudilo možnost ustvarjanja personaliziranih športnih copatov (Ind & Coates, 2013).

Na tem mestu se je pojavilo vprašanje, kaj je tisto, kar motivira porabnike k soustvarjanju. Fernandes in Remelhe (2015) sta v svoji raziskavi ugotovila, da sta najpomembnejša dejavnika motivacije za sodelovanje porabnikov pridobivanje znanja in notranja motivacija. Omeniti je treba tudi dejavnik socializacije z drugimi porabniki, ki si delijo skupne interese, medtem ko nagrajevanje za njihovo sodelovanje v tej raziskavi ni bilo ugotovljeno kot eno izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Torej, čeprav udeleženci večinoma sodelujejo prostovoljno, avtorji ugotavljajo, da sodelovanje pri soustvarjanju morda ni zgolj funkcija altruizma, ampak tudi koristi, ki jih udeleženci upravičeno pričakujejo in zaznavajo v procesu sodelovanja. Poleg tega ugotovitve kažejo, da redni porabniki doživljajo koristi soustvarjanja bolj intenzivno kot občasni porabniki (razen finančnih nagrad) in bodo tako pokazali večjo pripravljenost za sodelovanje pri skupnih inovacijah.

### 1.3.2 Radikalne inovacije

Drugi koncept kreativne strategije trženja je uvajanje radikalnih inovacij. Radikalne inovacije predstavljajo veliko priložnost za povečanje uspešnosti podjetja. Gre za popolnoma nove izdelke, procese, storitve (Forsman, 2011). Radikalne inovacije imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju dolgoročne konkurenčnosti in gospodarske rasti podjetja. Temeljijo na novih tehnologijah, ustvarjanju novih trgov, premikanju obstoječe tržne strukture in so povzročitelji pomembnih sprememb v podjetjih (Lettl, Hienerth & Gemuenden, 2008, str. 221). Sicer so pogosto povezane tudi z negotovostjo, tveganje neuspeha je večje in tržni uspeh zato bolj izmuzljiv (Harborne, Hendry & Brown, 2007, str. 172).

Potrebe trga, tržne strukture, poslovni modeli in odnosi do radikalnih inovacij so nepredvidljivi in posledično se podjetja soočajo s kritičnimi izzivi pri komercializaciji. Aarikka-Stenroos in Lehtimäki (2014) sta v svoji raziskavi preučevala komercializacijo radikalnih inovacij kot proces, zapleten zaradi različnih izzivov. Z upoštevanjem literature o upravljanju inovacij, radikalnih inovacijah, komercializaciji in sprejemanju inovacij ter z analizo šestih vzdolžnih študij primerov sta oblikovala dinamični model procesa komercializacije radikalnih inovacij. Model zajema ponavljajoč se in delno nepredvidljiv postopek komercializacije, ki vključuje prehode naprej in nazaj med tremi glavnimi območji: strateškim tržnim odločanjem, oblikovanjem in pripravo trga ter ustvarjanjem in razvojem prodaje. V tem postopku se podjetje sooča z velikimi izzivi komercializacije: 1) izbiro izvedljive strategije v razmerah negotovosti, 2) razumevanjem koristi inovacij z vidika kupca, 3) ustvarjanjem verodostojnosti, 4) pridobivanjem podpore zainteresiranih strani, 5) premagovanjem ovir pri predstavitvi in 6) ustvarjanjem prodaje. Rezultati, pomembni za managerje, so predvsem ti, da je pomembno pred predstavitvijo radikalne inovacije počasi ustvariti in pripraviti trg, namesto da bi poskušali ustvariti hitro prodajo.

Candi, Van den Ende in Gemser (2015) so v svoji raziskavi pomembno prispevali k diskurzu z razlikovanjem med utilitarno radikalnostjo in hedonsko radikalnostjo. Utilitarna radikalnost se nanaša na stopnjo, do katere je inovacija nova v smislu tehnologije in funkcionalnosti, medtem ko hedonska radikalnost pomeni stopnjo, v kateri je inovacija nova v smislu senzoričnih, čustvenih ali simbolnih vidikov. Ugotovitve raziskave kažejo, da je sodelovanje porabnikov v primeru utilitarne radikalnosti pozitivno moderirano in negativno moderirano v primeru hedonske radikalnosti. To poudarja pomen upoštevanja ne le stopnje, ampak tudi narave radikalnosti inovacij pri odločanju o soustvarjanju s porabniki.

Literatura o trženju običajno trdi, da porabnikov ni mogoče zlahka uspešno vključiti v soustvarjanje inovacij. Coviello in Joseph (2012) v svoji raziskavi ugotavljata nasprotno. Avtorja sta z uporabo metode induktivnega postopka preučevala, kako so majhna in mlada tehnološka podjetja razvila pomembne inovacije za poslovne trge. Približno polovica inovacij v raziskavi je bila uspešna, ostala polovica pa neuspešna. Podjetja z uspešno razvito

inovacijo odlikuje nekonvencionalen postopek razvoja novega izdelka, ki vključuje mnogo različnih vlog porabnikov. Te vloge so zajete v večplastni taksonomiji sodelovanja porabnikov. Raziskovalci so ugotovili, da gre v konceptih, tako soustvarjanju kot inovacijah, za učinkovite strategije trženja. Avtorji so si na tem področju enotni – inovativnost je tista, ki podjetju zagotavlja uspešnost (Candi, Van den Ende & Gemser, 2015).

### 1.3.3 Vitko poslovanje

Kreativnost in inovativnost v trženju ter sodelovanje s porabniki pa zahteva tudi koncept vitkega poslovanja (angl. »lean business«). Izraz so prvič uporabili po letu 1950 v Toyoti na Japonskem. Inštitut za standarde in tehnologijo (NIST) definira vitkost kot »sistematični pristop k identifikaciji in odstranjevanju izgub s pomočjo nenehnih izboljšav, na osnovi proizvodnje izdelkov in izvajanja storitev po potrebi kupca (angl. »pull system«) z namenom doseganja odličnosti poslovanja« (Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006).

*Tabela 9: Pregled lastnosti strategije vitko poslovanje*

|                   |  |
|-------------------|--|
| Koncept           | Strategija vitkega poslovanja  |
| Izvor             | Evolucija managementa kakovosti, Toyota, Japonska  |
| Učinek            | Odstrani izgube (odvečne vire, čase, zamude, stroške, nepotrebna opravila, aktivnosti, ki za kupca ne dodajajo vrednosti) poljubnega procesa v storitvah, proizvodnji ipd.                                 |
| Procesni vidik    | Izboljša tok procesov  |
| Pristop           | Projektni menedžment   |
| Metodologija      | Razumevanje vrednosti za kupca<br>Vrednosti toka procesa<br>Analiza procesa<br>Optimizacija toka procesa<br>Proces po meri zahtev kupca (angl. »pull system«)<br>Popolnost, odličnost (angl. »perfection«) |
| Orodja            | Analitična orodja  |
| Primarni učinek   | Skrajša čase izvajanja procesov  |
| Posledični učinek | Zmanjša zaloge, poveča produktivnost in zadovoljstvo kupcev izdelkov, storitev (v proizvodnji izdelkov, izvajanju storitev, poljubnih procesov)  |
| Kritičen pogled   | Vpliv na fleksibilnost, vpliv na dobavno verigo, ostali vplivi (npr. pulzne dobave na zahtevo, vplivi na okolje)   |

*Vir: Andersson, Eriksson & Torstensson (2006).*

Vitko poslovanje temelji na petih osnovnih principih (Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006):

- 1) Razumevanje vrednosti, ki je pomembna za kupca: osredotočamo se na kupčevo zaznavanje vrednosti izdelka oziroma storitve.

- 2) Analiza vrednosti procesa: analiziramo naše procese in določimo aktivnosti, ki našemu izdelku oziroma storitvi dodajajo vrednost, aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti pa izločimo iz procesa.
- 3) Obvladovanje toka procesa izvajanja storitve oziroma proizvodjanja izdelka: osredotočimo se na organiziranje procesa s poudarkom na izločanju nepotrebnih zalog, dela, materiala, postopkov.
- 4) Planiranje procesov upoštevajoč sistem na poteg s trga (angl. »pull«): preprečujemo nastajanje zalog v našem procesu.
- 5) Usmerjenost v popolnost, odličnost poslovanja: odstranimo aktivnosti, postopke, operacije, ki nam ne dodajajo vrednosti. Postopek izboljšav je trajen, nenehno ponavljajoč se proces.

### 1.3.4 Sinji ocean

Številne panoge se dandanes srečujejo s prenasičenostjo konkurentov, kar pa povzroča med temi hud boj, posledica tega pa so upad cen in inkrementalne diferenciacije izdelkov. Zmanjšujejo se dobički, podjetja pa so lahko celo prisiljena izstopiti iz panoge. Odgovor na tako situacijo je t. i. strategija sinjega oceana (Pitta, 2009, str. 292). Strategija sinjega oceana je produkt avtorjev Kim in Mauborgne (2005, str. 25), ki predpostavljata, da je tržno okolje sestavljeno iz rdečega in modrega oceana. Prvi predstavlja znano tržno okolje, torej vse tiste panoge, ki jih poznamo. Meje med temi panogami so opredeljene in sprejete, znana pa so tudi pravila igre med konkurenti, ki med seboj tekmujejo ter se borijo za kar največji delež povpraševanja na trgu. Tržno okolje je vedno bolj nasičeno, zato so možnosti za rast in dobiček omejene, konkurenca pa je vedno bolj neusmiljena, zato rdeči oceani postanejo krvavi. Modri oziroma sinji oceani pa po drugi strani predstavljajo panoge, v katerih konkurence ni. Gre torej za neznano tržno okolje, v katerem je možno inovativno ustvarjanje novih potreb in povpraševanja, posledično pa je mogoča zelo dobičkonosna rast. Sinji oceani lahko nastanejo zunaj obstoječih meja panog, večinoma pa zrastejo iz rdečih oceanov tako, da premikajo meje obstoječih panog (Kim & Mauborgne, 2005, str. 25–26). Tabela 10 prikazuje razlike med strategijo rdečega oceana in strategijo sinjega oceana.

*Tabela 10: Razlike med strategijo rdečega oceana in strategijo sinjega oceana*

| <b>Strategija rdečega oceana</b>  | <b>Strategija sinjega oceana</b>  |
|---|---|
| Boj v obstoječem tržnem okolju  | Ustvarjanje novega tržnega okolja   |
| Premagovanje konkurence   | Konkurenca ni pomembna  |
| Zadovoljevanje obstoječega povpraševanja  | Spodbujanje in zadovoljevanje novega povpraševanja  |
| Kompromis med vrednostjo in stroški   | Odpravljanje kompromisa med vrednostjo in stroški   |
| Celoten sistem dejavnosti podjetja je usklajen s strateško odločitvijo za diferenciacijo oziroma vodenje v stroškovni učinkovitosti | Celoten sistem dejavnosti podjetja je usklajen s prizadevanji za hkratno diferenciacijo in vodenje v stroškovni učinkovitosti |

*Vir: Kim & Mauborgne (2005, str. 28).*

Podjetja v sinjem oceanu, v nasprotju s podjetji iz rdečega oceana, sledijo strategiji vrednostne inovacije in se ne osredotočajo na konkurente. Uspeh podjetij naj bi bil namreč povezan prav z izbiro strategije, pri čemer manj uspešna podjetja pogosto posegajo po strategijah, ki se osredotočajo na konkurenco, medtem ko visoko rastoča podjetja le-to popolnoma zanemarijo in se osredotočajo na ustvarjanje vrednostne inovacije (Kim & Mauborgne, 1997, str. 103). Temelj sinjega oceana je torej vrednostna inovacija, ki se osredotoča na povečanje vrednosti za kupce in podjetje, s tem pa ustvarja novo tržno okolje, v katerem konkurence še ni. V splošnem velja prepričanje, da se večja vrednost povezuje z višjimi stroški, strategija sinjega oceana pa v nasprotju s tem predpostavlja, da lahko podjetje obenem sledi obojemu: diferenciaciji in hkrati nizkim stroškom (Leavy, 2005, str. 14). Prihranki pri stroških tako nastanejo s pomočjo odpravljanja in zmanjševanja konkurenčnih dejavnikov v panogi. Vrednost podjetje poveča tako, da predstavi dejavnike, ki jih v panogi še ni, stroški pa se zaradi velikega obsega prodaje, ki je posledica visoke vrednosti ponudbe, sčasoma še zmanjšajo (Kim & Mauborgne, 2004, str. 83).

#### **1.4 Pregled ugotovitev predhodnih študij na temo razvitosti in uspešnosti strateškega načrtovanja trženja**

Trženje je osnovno poslovno vodilo mnogih podjetij in kot tako zagovarja trženje kot predpogoj uspeha in rasti podjetja. Področju trženja se posvečajo številni avtorji in raziskujejo njegov pomen. Tyebjee, Bruno in McIntyre (1983) so že pred leti ugotovili, da je trženje v podjetju strateškega pomena. Rast in razvoj korporacij je vplival na vedno večji pomen trženja v podjetju, pri tem pa se trženje razvije iz funkcionalne stopnje v korporativno in je ključno za strateško odločanje. Da se trženje razvija z rastjo podjetja, je ugotovil tudi Carson (1985), ki je na podlagi svoje raziskave zaključil, da so temeljni vzroki za omejeno tržno obnašanje določenih podjetij omejena finančna sredstva, pomanjkanje strokovnega znanja in majhen vpliv na trg. V veliko podjetjih je lastnik tisti, ki v podjetju prevzema tudi vlogo tržnika. V to ga prisilijo dejavniki okolja in velikost podjetja, raziskovalci pa so ugotovili, da so podjetnikove osebnostne značilnosti, kot so znanje, izkušnje, komunikativnost ipd., tiste, ki vplivajo na njegovo trženjsko obnašanje (Smith, 1967; Ford & Rowley, 1979). Trženjsko obnašanje podjetnika je ogledalo njegove motiviranosti, prepričanj in ciljev, hkrati pa je pod močnim vplivom omejitev in preprek, s katerimi se podjetje spopada (Ford & Rowley, 1979). Avtorji kasnejših raziskav so sicer ugotovili, da to drži le v začetni fazi delovanja podjetja, ko se podjetnik sooča s problemom preživetja iz dneva v dan ter še nima izdelanega trženjskega načrta (Cannon, 1980; Scase & Goffee, 1980; Churchill & Lewis, 1983).

Tržna usmerjenost podjetja se kaže v uspešni uporabi koncepta trženja. Gre za strateško usmerjenost podjetja, ki se kaže v vedenjih in aktivnostih, povezanih s poudarkom na kupcih, usklajenem trženju v organizaciji in dobičkonosnosti. Tržno usmerjena podjetja se



osredotočajo na zadovoljitev potreb kupcev preko inovativnih sprememb in izboljšav z namenom večanja vrednosti ter gradnje dolgoročnih odnosov s kupci (Perez-Luno, Saporito, & Gopalakrishnan, 2016, str. 263–265). Kobylanski in Szulc (2011, str. 57) sta v svoji raziskavi ugotovila, da to, koliko časa je podjetje na trgu, ni bistvenega pomena za tržne aktivnosti podjetja in nima nobenega pozitivnega vpliva na razvoj tržne usmerjenosti, medtem ko so Marcati, Guido in Peluso (2010, str. 19) so v svoji študiji ugotovili, da se z naraščanjem velikosti podjetij zmanjšujejo tradicionalne ovire razvoja tržne usmerjenosti. Podjetje, ki je tržno usmerjeno, ima, po ugotovitvah avtorjev Pelham in Wilson (2001, v Tomaškova, 2008, str. 11–13), močno sposobnost zbiranja tržnih informacij ter ravnanja z njimi. Tako lahko hitro in natančno napove potrebe in morebitne spremembe na trgu, kar mu omogoča ustrezen odziv, s tem pa poveča njegovo konkurenčno prednost. Podobno so ugotovili tudi Hooley in drugi (2001, v Tomaškova, 2008, str. 11–13), in sicer naj bi podjetja z višjo tržno usmerjenostjo imela večjo sposobnost boljšega prilagajanja novim pogojem na trgu.

Med najpomembnejšimi dejavniki tržne usmerjenosti sta zagotovo konkurenca in kupci. Posamezna podjetja se različno osredotočajo na en ali drugi element, študije pa kažejo na to, da sta oba pomembna. Rezultati raziskave Dawesa (2000, v Tomaškova, 2008, str. 11–13) so na primer pokazali, da usmerjenost na konkurenco dosega večjo povezavo z uspešnostjo podjetja kot usmerjenost na kupce, medtem ko je Harrison-Walker (2001, v Tomaškova, 2008, str. 11–13) ugotovil, da se uspešnost podjetja povezuje le z usmerjenostjo na kupce. Niculescu, Xu, Hampton in Peterson (2013, str. 72) so na podlagi ugotovitev raziskav drugih avtorjev povzeli posledice tržne usmerjenosti podjetij. Ta naj bi namreč povečala zaznano vrednost kupca, rezultat tega pa sta dolgoročno zadovoljstvo in zvestoba. Prav tako je v korelaciji s cilji podjetja na področju rasti, ki jih vodita identifikacija in izkoriščanje priložnosti na trgu. Razvitost tržne usmerjenosti vodi tudi do usklajenega odločanja in ukrepanja različnih oddelkov v podjetju ter služi kot sredstvo za odkrivanje potreb kupcev v poslovanju. Tržna usmerjenost podjetja vpliva tudi na povečanje vrhunske vrednosti za kupca ter podjetju omogoči uspešno in učinkovito izkustveno vedenje. Obenem motivira zaposlene v stiku s kupci, tako da jim le-ti ustrezneje služijo, prav tako pa pomaga tudi pri krepitevi managementskih sposobnosti ter pridobivanju in ohranjanju donosnih kupcev. Slater in Narver (v Dauda & Akingbade, 2010, str. 136) sta ugotovila, da tržna usmerjenost povečuje zvestobo in zadovoljstvo kupcev, saj so na trg usmerjena podjetja dobro pozicionirana in tako lažje predvidijo potrebe kupcev ter jim na podlagi tega ponudijo izdelke oziroma storitve, ki jih zadovoljijo.

Podjetja, ki so usmerjena v trženje, so tudi bolj inovativna, razkrivata avtorja Dauda in Akingbade (2010, str. 136). Taka podjetja namreč skrbijo za neprestano in proaktivno zadovoljevanje potreb kupcev ter poudarjajo večjo uporabo informacij. Tržna usmerjenost ima velik vpliv tudi na zaposlene. Z vlivanjem občutka ponosa in tovarištva krepi zavezanost zaposlenih podjetju ter tako povečuje moštveni duh zaposlenih, pripravljenost žrtvovanja za podjetje, usmerjenost h kupcem s pomočjo motiviranja zaposlenih za zadovoljevanje

njihovih potreb ter zadovoljstvo na delovnem mestu (Kohli & Jaworski, 1990, v Dauda & Akingbade, 2010, str. 136). Ivanuša in Antolin (2009) sta v svoji raziskavi o moči tržnikov v slovenskih podjetjih med drugim raziskali tudi, v kolikšni meri podjetja spremljajo učinkovitost svojih trženjskih aktivnosti. Ugotovili sta, da kar 81,6 odstotka tržnikov navaja, da v njihovem podjetju spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti, 35,3 odstotka pa jih trdi, da merijo prispevek trženjskih aktivnosti k prodajnemu uspehu podjetja. Temu merjenju v povprečju namenijo približno 5 odstotkov trženjskega proračuna. Za namene ugotavljanja učinkovitosti trženjskega oddelka in posameznih trženjskih akcij v največ podjetjih redno spremljajo osnovne trženjske kazalnike in učinkovitost posameznih komunikacijskih akcij.

Številni avtorji poročajo o povezavi med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja podjetij. Tržna usmerjenost naj bi bila dober kazalnik uspešnosti podjetja in je kot taka ključna za krepitev inovativnosti in uspešnega poslovanja (Ong, Peik & Hishamuddin, 2015, str. 65). Slater in Narver (v Lings, 1999, str. 7) ugotavljata, da mehanizem, ki vodi tržno usmerjenost do izboljšanja uspešnosti podjetja, deluje preko povečanja zadovoljstva kupcev ter uspeha novih izdelkov oziroma storitev, kar ima za posledico rast prodaje in donosnost. Prav tako avtorja navajata, da so tržno usmerjena podjetja hitrejša in bolj učinkovita pri odzivanju na nevarnosti in priložnosti iz okolja. Tudi Hussain, Ismail in Aktar (2015, str. 4) so ugotovili, da močna tržna usmerjenost pomaga podjetju krepiti uspešnost, saj mu je v pomoč pri zbiranju in odzivanju na vse relevantne informacije o potrebah kupcev ter strategijah konkurenčnih podjetij. To jim zagotavlja tudi bistveno konkurenčno prednost, kar sta ugotovila tudi Avlonitis in Gounaris (1997, str. 399). Razvoj tržne usmerjenosti podjetja je namreč dobra osnova, na podlagi katere lahko podjetje vzpostavi prednost pred konkurenco.

Področje razvitosti načrtovanja trženja je v Sloveniji relativno slabo raziskano. Do sedaj opravljene raziskave so obravnavale teme, kot je stopnja tržne naravnosti podjetij ter vpliv le-te na poslovanje. Raziskava trženja v slovenskih malih in srednjih podjetjih je pokazala, da je trženje v le-teh nestrukturirano, neformalno, pragmatično, reaktivno in omejeno v obsegu ter intenzivnosti, kar so ugotovili tudi raziskovalci v drugih državah srednje in vzhodne Evrope. Večina malih podjetij, vključenih v raziskave, nima samostojnega oddelka za trženje, vodja podjetja odloča o vsem. Močno je vpet v aktivnosti trženja, zbiranje tržnih podatkov poteka neformalno, v glavnem preko povezav s kupci, tržne aktivnosti niso načrtovane in ustrezno vodene, izvajajo pa jih samo z določenim namenom, v splošnem pa primanjkuje formalnega tržnega načrtovanja (Bodlaj & Rojšek, 2014, str. 113).

#### 1.4.1 Vpliv trženja v podjetju

Verhoef in drugi (2011, str. 68–72) so v svoji mednarodni študiji razumevanja vpliva trženjskega oddelka znotraj podjetja prišli do ugotovitve, da ta izgublja vpliv in posledično izgublja tudi mesto na korporacijski hierarhiji. Raziskava obravnava vpliv trženjskega oddelka, koliko spoštovanja ima vodstvo do oddelka in koliko lahko sprejema pomembne odločitve v podjetju. Prav tako so preučevali, kako so ti pojmi povezani s trženjsko usmerjenostjo in poslovnimi uspehi. Če želi trženjski oddelek povečati svoj vpliv, mora izboljšati svojo inovativnost, odgovornost in povezanost s strankami. Inovativnost izboljša z uvajanjem novih konceptov, izdelkov ali storitev znotraj podjetja. Pomembna sposobnost je uporaba domišljije in generiranje novih idej, iz katerih izhajajo izboljšave, ki so namenjene potrošnikom. Odgovornost povečuje s sposobnostmi povezovanja trženjskih strategij in akcij z merili finančne uspešnosti. Potrebno je sprejetje kulture, ki temelji na dejstvih in tržne odločitve utemeljiti z ustreznimi finančnimi načrti. Priporočljivo je, da se oddelek osredotoči na eno splošno tržno sredstvo (npr. odnose s strankami, blagovno znamko) in se uskladi s financami pri izbiri ustreznih meritev za to sredstvo, na primer življenjska vrednost kupca za odnose s strankami ali pa lastniški kapital blagovne znamke (Verhoef in drugi, 2011, str. 72).

Pomembno je tudi pridobiti nove zaposlene v trženju z močno, na dejstvih temelječo in analitično usmerjenostjo ter usposabljanje sedanje zaposlene za pridobivanje te osredotočenosti in s tem povezanih veščin. Human Resource Management je usklajen z marketinško usmerjenostjo, kadar zaposlene obravnava kot notranje stranke in medfunkcijske odnose postavlja v osrčje tako taktičnega trženjskega procesa kot strateške filozofije podjetja. Prav simetričnost poslovne strategije s trženjsko omogoča sinhrono delovanje na trgu (Olson, Slater, Hult & Olson, 2018, str. 63–64). Trženjski oddelek mora dobro zaznati potrebe strank, da lahko te pretvori v ustrezne rešitve, torej lahko sklepam, da je »customer connection role« pomembna sestavina za povečevanje vpliva trženja v podjetju. Značilnost trženja je, da lahko ustvarja nove izdelke na podlagi domnevnega obširnega poznavanja trga in nezadovoljnih potreb kupcev. Vendar se tržniki morda preveč osredotočajo na obstoječe stranke in lahko prezrejo potencialne segmente. Storitve teh segmentov lahko ustvari močno rast, ker tu ni takšne konkurence.

Pozitivna povezava z močjo vpliva trženja je tudi, kadar ima direktor podjetja tovrstno ozadje, saj potem posledično bolj ceni trženje in mu namenja več pozornosti. Raziskava je pokazala, da ima trženjska usmerjenost v podjetju pozitiven učinek na poslovno uspešnost, zato je pomembno, da ima marketinški oddelek močno podporo vodstva in moč odločanja, saj le-ta vpliva na usmerjenost in posledično na uspešnost. Trženjske aktivnosti morajo biti torej v podjetju izpostavljene kot ključne, moč izbire pa se mora oddelku popolnoma zaupati pri odločitvah, kot so (Verhoef & Leefland, 2009, str. 22):

- oglaševanje,
- merjenje zaznane kakovosti in zadovoljstva strank ter odločitve glede njihovega upravljanja,
- segmentiranje, targetiranje, pozicioniranje,
- programi lojalnosti in povezljivosti s strankami,
- formulacija poslovne strategije.

Verhoef in Leefland (2009, str. 22) s svojo študijo ugotavljata, da trženje izgublja vpliv predvsem na odločitvah o cenah in distribucijskih kanalih, kjer vedno bolj dominira prodajni oddelek.

#### 1.4.2 Sestavine za uspešen razvoj načrtovanja trženjskih strategij

Vermeer (2020) je izpostavil nekatere ključne sestavine pri načrtovanju trženjskih strategij:

- Bistvo je imeti veliko vpogledov in ne zgolj veliko podatkov. Torej uspešni tržniki znajo iz baz, ki so polne podatkov o strankah, tako obstoječih kot potencialnih, izvzeti veliko uporabnih informacij. Te informacije uporabijo za nadgradnjo svojih strategij.
- Jasno opredeljen namen in konsistentnost blagovne znamke spodbujata poslovno rast.
- Globina uporabniške izkušnje doprinaša k vrednosti blagovne znamke. Stremeti je treba k ustvarjanju personalizirane izkušnje.

Bistvo vpogledov je, da analiziramo in najdemo uporabne informacije o strankah, sami organizaciji in njenem okolju. Na podlagi teh izvemo, kje so trenutne potrebe in želje kupcev še nezadovoljene, torej lažje razumemo, kako izboljšati uporabniško izkušnjo. Najbolj učinkovite so spremembe, ki jih delamo na podlagi ugotovitev tendenc naših strank. Pomembno je, da podjetje razvije infrastrukturo za gradnjo odnosov s kupci, saj se jim tako lahko resnično približa, jih razume in jih tako bolje upošteva. Razvoj načrtovanja trženjskih strategij mora biti osredotočen na kupca in skladen s poslovnimi cilji podjetja (CIM, 2019). Definiranje strategije blagovne znamke, njeno pozicioniranje in upravljanje je tehnična sposobnost oddelka trženja, ki je popolnoma odgovoren za vodstvo in razvoj tovrstnih strategij. Dobro razvito trženje v podjetju zna definirati mere, s katerimi spremlja učinkovitost blagovnih znamk, ki jih upravlja in na podlagi rezultatov prilagaja svoje prihodnje aktivnosti, da doseže še večjo skladnost. Odgovorno trženje sodeluje pri razvoju strukture digitalne integracije v podjetju in vodi implementacijo digitalnih trženjskih strategij v dobro kupca. Tukaj je pomembno, da obvlada vse vidike socialnih omrežij, da zajema mnenja, predloge in kritične ocene porabnikov in da zna vse te podatke uporabiti za izboljšanje delovanja podjetja. Trženje nazadnje upravlja z ugledom blagovne znamke, na socialnih omrežjih pa je učinek ugleda še toliko večji in hitrejši, saj informacije med porabniki krožijo in se širijo hitreje kot kadarkoli prej. Zadovoljstvo se hitro razve, nezadovoljni porabniki pa so še toliko glasnejši. Vodilno vlogo prevzema tudi pri planiranju produktnega portfelja, saj pozna najboljše lastnosti, ki kupcem predstavljajo in dodajajo

vrednost. Trženje je neposredno vpeto v porabnikovo izkušnjo, zato je prav, da vodi in nadzira aktivnosti, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu kupcev (CIM, 2019).

Uspešne trženjske organizacije najprej soustvarjajo, nato pa še sproti dodelujejo strategijo, da povečujejo njej vpliv na trgu. Tako vpeljujejo sodobno digitalno transformacijo in vseskozi spremljajo ključne kazalnike uspešnosti trženja. Gradijo tako na ugledu kot na odnosih s strankami in si prizadevajo za odlično medfunkcijsko sodelovanje. Deljenje znanja, izkušenj in širjenje trženjske orientiranosti na vse funkcije znotraj podjetja omogoča pridobivanje konkurenčnih prednosti. Odprte so k eksperimentiranju in prevzemanju tveganja, saj je to dolgoročno usmerjena strategija, ki omogoča rast (Vermeer, 2020). Pri gradnji trženjskih strategij pa je vedno treba biti pozoren na usklajenost s poslovno strategijo. Podjetja, ki so osredotočena na diferenciacijo, bodo potrebovala večjo trženjsko bazo znanja in izkušenj kot podjetja, ki imajo diskontno strategijo. Kupci, ki iščejo najnižjo ceno, v osnovi ne pričakujejo visoke kvalitete storitev nakupa v smislu stika in podpore ter obratno (Olson, Slater, Hult & Olson, 2018, str. 65).

## **2 RAZISKAVA STRATEŠKEGA TRŽENJA V SLOVENSКИH PODJETJIH**

V tem poglavju bom predstavil načrtovanje, izvedbo in rezultate oziroma ugotovitve raziskovalnega dela magistrskega dela. Najprej predstavljam še definicije in pomen velikosti podjetij, nato raziskovalni načrt in v okviru tega namen ter cilje raziskave, zastavljena raziskovalna vprašanja in hipoteze, metodologijo, na koncu pa sledi analiza rezultatov in predstavitev ugotovitev.

### **2.1 Velikost slovenskih podjetij**

Za nadaljnje raziskovanje je treba opredeliti tudi pojem in pomen velikosti podjetij. Merila za razvrstitev družb so določena v 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09. Za razvrščanje v Republiki Sloveniji uporabljamo merila, ki se uporabijo na bilančni presečni dan letne bilance stanja. Gre za povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive, tj. vse premoženje družbe. Glede na zgoraj navedena merila v Republiki Sloveniji razlikujemo med štirimi velikostmi podjetij oziroma družb, in sicer med mikropodjetji, majhnimi podjetji, srednje velikimi podjetji in velikimi podjetji oziroma družbami (Honzak, 2018).

Mikropodjetje je podjetje, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril, in sicer da povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, da čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in/ali da vrednost aktive ne presega 350.000 evrov (Honzak, 2018). Majhno podjetje je podjetje, ki glede na merila ni mikropodjetje in ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril, in sicer povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti

prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov in/ali vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov (Honzak, 2018).

Srednje veliko podjetje je podjetje, ki ni mikro ali majhno podjetje in ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril, in sicer povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov in/ali vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov (Honzak, 2018). Veliko podjetje pa je podjetje, ki ni mikro, majhno ali srednje veliko podjetje po zgoraj opredeljenih merilih. V vsakem primeru med velike družbe sodijo subjekti javnega interesa, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo (Honzak, 2018).

V Republiki Sloveniji predstavljajo mikro, mala in srednje velika podjetja kar 99,8 odstotka vseh podjetij. V letu 2018 se je največ podjetij uvrščalo med mikropodjetja (94,9 odstotka). Največji del prihodka so ustvarila sicer manj številna srednje velika in velika podjetja. Srednje velika podjetja so ustvarila 23,7 odstotka prihodka, velika pa 35,5 odstotka prihodka; zaposlovala pa so skupaj več kot polovico vseh zaposlenih oseb v državi (54,3 odstotka) (Statistični urad Republike Slovenije, 2019).

## **2.2 Raziskovalni načrt**

V okviru raziskovalnega načrta, ki je osnova za nadaljnjo raziskavo, sem opredelili namen in cilje raziskave, raziskovalna vprašanja ter hipoteze. Predstavljam tudi metodo zbiranja podatkov in raziskovalne strategije glede na značilnosti metodologije ter anketnega vprašalnika.

### **2.2.1 Namen in cilji raziskave**

V predhodnih poglavjih in podpoglavjih pridobljena teoretična spoznanja sem v raziskovalnem delu apliciral na interpretacijo pridobljenih podatkov ter predstavil problematiko in značilnosti strateškega trženja v slovenskih podjetjih.

Namen moje raziskave je bil ugotoviti, na kakšne načine se slovenska podjetja lotevajo načrtovanja strateškega trženja, kakšen pomen pripisujejo področju trženja ter kako ocenjujejo povezavo med le-tem in poslovno uspešnostjo podjetja.

Cilji magistrskega dela so:

- analizirati procese načrtovanja in izvajanja strateškega trženja v preučevanih podjetjih;
- ugotoviti, katere so glavne ovire, ki se pojavljajo v procesih načrtovanja strateškega trženja v preučevanih podjetjih;
- ugotoviti ujemanje med teoretičnimi spoznanji ter izvajanjem procesa strateškega trženja v praksi na konkretnih primerih;

- na podlagi pridobljenih rezultatov oceniti razvitost načrtovanja strateškega trženja v slovenskih podjetjih.

### 2.2.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Skušal sem odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavili že v uvodu, in sicer:

1. Ali obstajajo pomembne razlike v razvitosti načrtovanja strateškega trženja glede na velikost slovenskih podjetij?
2. Kdo je odgovoren za področje trženja v analiziranih podjetjih?
3. Kateri dejavniki najbolj omejujejo načrtovanje strateškega trženja?
4. Ali so preučevana podjetja, ki imajo dobro razvit strateški načrt trženja, uspešnejša od podjetij, ki strateškega načrta trženja nimajo?
5. Ali se preučevana podjetja poslužujejo novejših, kreativnih in inovativnih pristopov pri načrtovanju trženja?
6. Ali analizirana podjetja spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti?

V tem delu sem preverjal tudi osnovne trditve oziroma hipoteze, ki so:

- *H1: Srednja in velika podjetja imajo boljše razvito strateško trženje kot mikro in mala podjetja.*

Ugotovitve kažejo, da je večina slovenskih podjetij po velikosti mikro ali malih podjetij. Na podlagi te ugotovitve sklepam, da slovenska podjetja večinoma nimajo ločenega oddelka za trženje. Avtorji so namreč ugotovili, da so področja, na katerih se trženjske aktivnosti teh podjetij razlikujejo od aktivnosti velikih podjetij, prepričanje, da je trženje le eden izmed nepotrebnih stroškov, da distribucija in prodaja s seboj prinašata kup težav in zmedo ter da je vsak posel poseben in ga kot takega ne moremo obravnavati skozi prizmo nekih splošnih pravil trženja (Carson, 1990, str. 4–6). Marketing mikro in manjših podjetij je tako pogosto odziven, prilagojen trenutnim razmeram ter pogosto nenačrtovan (Reijonen, 2010).

Mikro in mala podjetja se pogosto soočajo z omejenimi sredstvi, njihov status »gašenja požarov« pa zapolnjuje dnevne aktivnosti, posledica tega pa je pomanjkanje dolgoročne strateške usmerjenosti in načrtovanja. Njihova marketinška usmerjenost je tako bolj reaktivna kot proaktivna (McGrath & O'Toole, 2011, str. 60). Marcati, Guido in Peluso (2010, str. 19) so v svoji raziskavi odkrili, da se tradicionalne ovire razvoja tržne usmerjenosti z naraščanjem velikosti podjetja zmanjšujejo.

Sklepam torej, da imajo srednje velika in velika podjetja na področju trženja določeno prednost in se le-temu tudi bolj posvečajo. Med najpogostejšimi ovirami manjših podjetij v zvezi s trženjem so omejena sredstva, tako denarna sredstva kot tudi sredstva v obliki časa in znanja ter omejen vpliv na tržišče. Vodje manjših podjetij želijo velikokrat vse funkcije v

podjetju opravljati sami in se ne osredotočijo na eno področje. Praviloma tudi nimajo dovolj strokovnega znanja, finance in proizvodnja pa se jim denimo zdijo za podjetje bolj pomembne funkcije kot trženje (Carson, 1990, str. 9).

- *H2: Najbolj omejujoči dejavniki pri načrtovanju strateškega trženja so prenizka lastna finančna sredstva in pomanjkanje znanja.*

Druga hipoteza se navezuje na prvo. Večina slovenskih podjetij je torej manjših, za katera pa so avtorji ugotovili, da se praviloma srečujejo z veliko omejitvami na področju načrtovanja aktivnosti trženja. Omejitve, ki vplivajo na izvajanje trženja, so omejitve porabe v smislu časa in denarja, omejitve v strokovnem znanju ter omejitve vpliva. Mala podjetja pogosto nimajo ne financ, ne časa, ne znanja, ki bi ga vlagali v trženje, prav tako pa posledično tudi ne prepoznavnosti na trgu, kar jih pri nadaljnjih aktivnostih še dodatno omejuje (Carson, 1990, str. 18–19).

- *H3: Anketirana podjetja, ki imajo bolj razvito strateško trženje, uspešneje poslujejo.*

Razmerje med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja je dobro raziskano, v glavnem pa so ugotovitve podobne – obstaja pozitivna povezava med omenjenima spremenljivkama (Kontor, 2014, str. 1). Večina avtorjev s področja trženja se namreč strinja, da ima tržna usmerjenost pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja, najsi bo to uspeh novega izdelka ali storitve, rast prihodkov in prodaje, dobičkonosnost ipd. (Protcko & Dornberger, 2014, str. 226).

- *H4: Anketirana podjetja, ki v načrtovanje trženja vključujejo sodobne kreativne strategije so bolj uspešna.*

Foley in Fahy (2009, str. 14) sta s pomočjo tudi drugih avtorjev ugotovila, da je uspešnost podjetja povezana s konstrukti, kot so inoviranje ali inovativnost, zadovoljstvo kupcev ipd. Dandanes se uveljavljajo novejšje strategije, ki so vedno bolj kreativne, v glavnem pa vključujejo inovacije, ki dokazano povečujejo uspešnost podjetja. Jayachandran in Bearden (2006, v Slater, Hult & Olson, 2009) sta v svoji metaanalizi ugotovila, da je tržna učinkovitost pozitivno povezana z inovativnostjo.

- *H5: V podjetjih, kjer se večje število zaposlenih ukvarja s trženjem, je merjenje učinkovitosti trženja prisotno v večjem obsegu.*

Zadnja hipoteza se nanaša na raziskavo avtoric Ivanuša in Antolin (2009). Glede na njune ugotovitve želim odkriti, ali slovenska podjetja z vse večjo razpoložljivostjo kadrov in dostopnostjo informacij napredujejo na področju trženja. Skleпам, da je nadzor učinkovitosti aktivnosti trženja danes večji, kot je bil pred desetimi leti, ko sta avtorici



zabeležili, da kar 81,6 odstotka tržnikov navaja, da v njihovem podjetju spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti.

### 2.2.3 Raziskovalni instrument

Raziskovalni instrument moje raziskave je bil anketni vprašalnik, ki sem ga oblikoval z namenom, da bi dobil jasne in kvalitetne podatke, s katerimi bom prišel do uporabnih rezultatov. Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem veliko pozornost namenil razumljivosti vprašanj za udeležence in oblikovanju odgovorov. Vprašanja sem oblikoval na podlagi predhodno preučene literature.

Anketni vprašalnik zajema 23 vprašanj, ki so razdeljena v štiri vsebinsko ločene sklope. Prvi sklop vprašanj (vprašanja od 1 do 7) zajema podatke o velikosti podjetja, v katerem so udeleženci zaposleni, o njihovi funkciji ter področju trženja v podjetju – kdo ga izvaja in na kakšen način, prav tako pa sem želel dobiti okviren vpogled v to, koliko sredstev v podjetju namenijo področju trženja. Vprašanja sem oblikoval na podlagi priporočil iz teorije in s pomočjo instrumenta Narverja in Slaterja s področja usmerjenosti trženja, ki zajema usmerjenost na kupce, konkurencu in medfunkcijsko usmerjenost (Narver & Slater, 1990). Vprašanja so bodisi zaprtega tipa bodisi v obliki 5-stopenjske lestvice.

Drugi sklop vprašanj (vprašanja od 8 do 19) se navezuje na širše področje strategij trženja. Ugotoviti sem želel, kako celovito podjetja implementirajo določene koncepte strateškega trženja. Prav tako sem želel ugotoviti, koliko se pri svojem delovanju soočajo z dejavniki, ki proces strateškega trženja tudi ovirajo, kam usmerjajo svoje trženjske aktivnosti in kako oziroma če sploh spremljajo njihovo učinkovitost. Zanimala me je ocena vpliva oddelka za trženje v posameznem podjetju in odnos vodstva podjetja do omenjenega oddelka. Spraševal sem tudi po sami trženjski naravnosti podjetja. Uporabil sem kazalnike s področja literature, vprašalnik o merjenju učinkovitosti trženjskih aktivnosti iz raziskave avtoric Ivanuša in Antolin (2009) ter vprašalnik iz meddržavne raziskave vpliva tržnega oddelka v podjetju, ki so jo izvedli Verhoef in drugi (2011). Tudi v tem sklopu so vprašanja tako zaprtega tipa, pri katerem imajo udeleženci možnost podati en odgovor, kot tudi v obliki 5-stopenjske lestvice. V okviru tretjega sklopa vprašanj sem želel ugotoviti, v kolikšni meri udeleženci ocenjujejo uspešnost njihovega podjetja in na podlagi česa. Uporabil sem različne kazalnike uspešnosti iz teorije, med drugim rast prihodka, velikost tržnega deleža, donosnost, učinkovitost poslovanja, kvaliteto izdelkov/storitev, zadovoljstvo in zvestobo kupcev ipd. Vprašanje 20 je v obliki 5-stopenjske lestvice. Zadnji, četrti sklop vprašanj (vprašanja 21 do 23), se nanaša na sociodemografske značilnosti udeležencev. Zanimala me je struktura udeležencev glede na spol, starost in stopnjo izobrazbe. Vprašanja o spolu in izobrazbi sta zaprtega tipa, vprašanje o starosti pa odprtega.

## 2.2.4 Načrt vzorčenja

Za raziskovalni vzorec sem ciljaj predvsem zaposlene v slovenskih podjetjih na področju trženja. Izbral sem verižno vzorčenje. Anketo sem ustvaril in aktiviral na portalu 1KA. Povezavo do ankete sem večkrat poslal poslovnim partnerjem, s katerimi sodelujem službeno v vlogi nabavnika, ter znancem s področja trženja in jih prosil, naj anketo po izpolnitvi posredujejo dalje. Anketiranje sem izvedel v obdobju od 28. 12. 2020 do 28. 2. 2021. Vzorčni okvir je bil prvotno nastavljen na okrog 100 respondentov, vendar sem zaradi nizke stopnje odzivnosti in večjega števila nedokončanih anket na koncu v raziskovalni vzorec zajel 77 respondentov. Podatke sem analiziral s programom SPSS in grafe oblikoval z MS Excel.

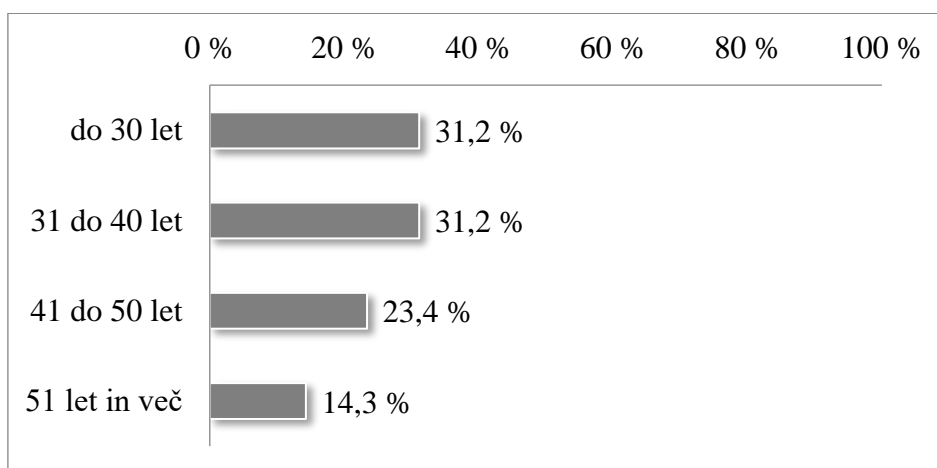
## 2.3 Rezultati

Pri prikazu rezultatov najprej predstavljam osnovne značilnosti vzorca, kjer analiziram spol respondentov, starost, izobrazbo in njihovo funkcijo v podjetju. Predstavljam tudi analizo velikosti podjetij, v katerih delujejo, število odgovornih oseb za področje trženja in kdo ima glavno vlogo pri slednjem.

### 2.3.1 Osnovne značilnosti vzorca

V raziskavi je sodelovalo 77 respondentov. 54,5 % je bilo moškega spola in 45,5% ženskega. Menim, da to nakazuje, da sta na področju trženja oba spola aktivna v podobnem obsegu.

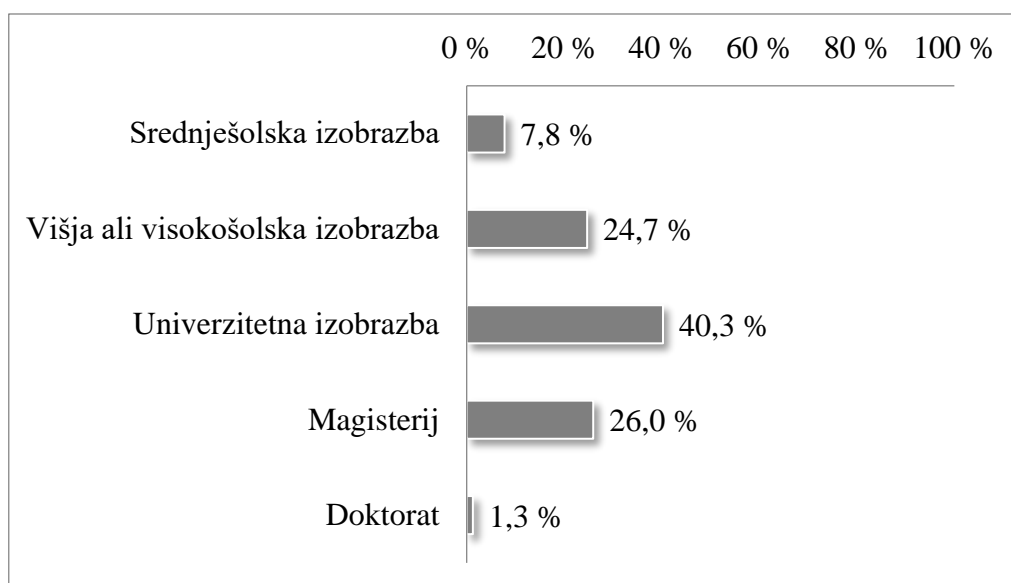
*Slika 6: Starost*



*Vir: lastno delo.*

Večji delež vzorca predstavljajo respondenti v starosti do 40 let (62,4 %), medtem ko so v najmanjšem deležu zastopani najstarejši, tj. stari 51 let in več (14,3 %).

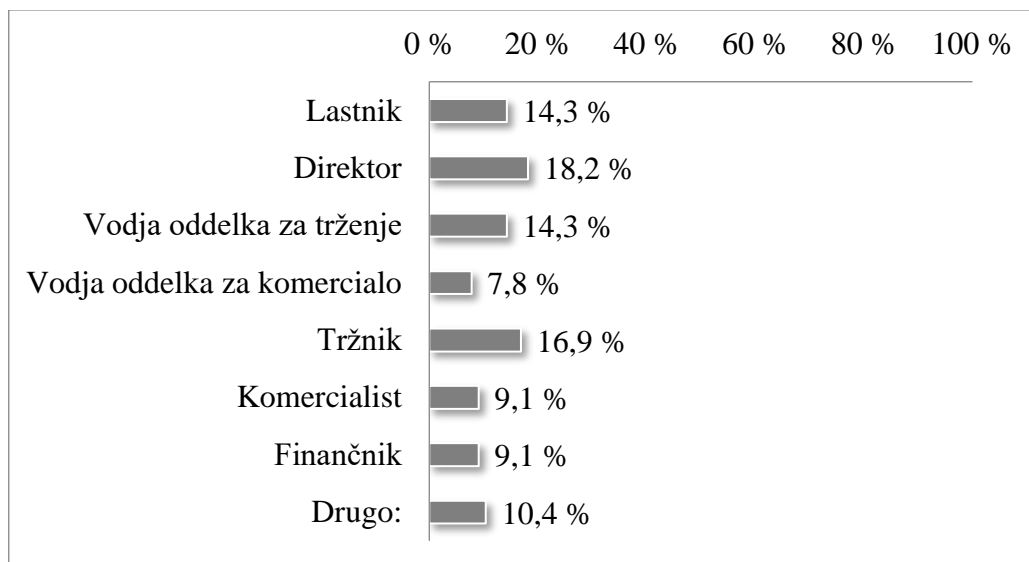
Slika 7: Izobrazba



Vir: lastno delo.

Več kot 66 % respondentov ima fakultetno izobrazbo, kar nakazuje na visoko stopnjo izobraženosti pri osebah, ki delujejo na področju trženja.

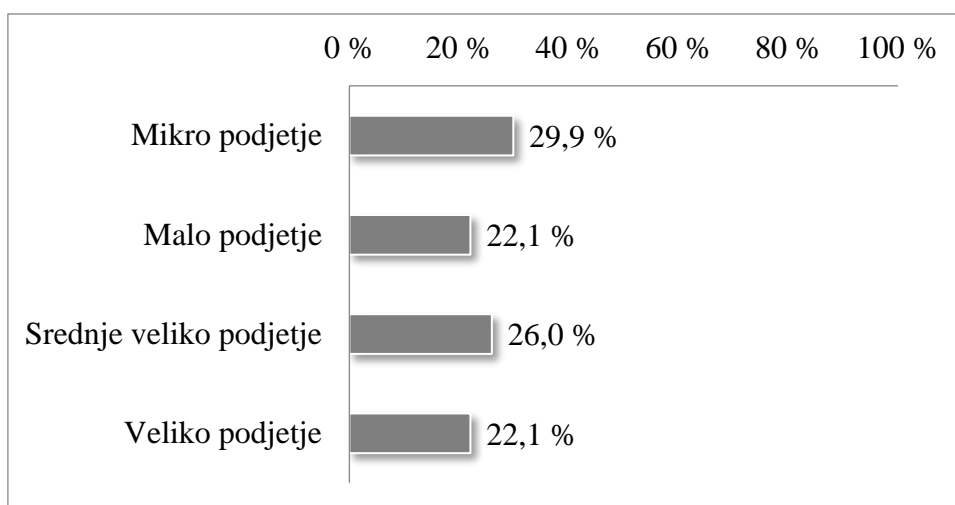
Slika 8: Funkcija v podjetju



Vir: lastno delo.

Vloge, v katerih delujejo respondenti v podjetju, so zelo različne. Kar me preseneča, je, da jih kar 54,6 % deluje na položaju ključnih oziroma vodstvenih kadrov, 45,4 % respondentov pa posluje v operativni funkciji.

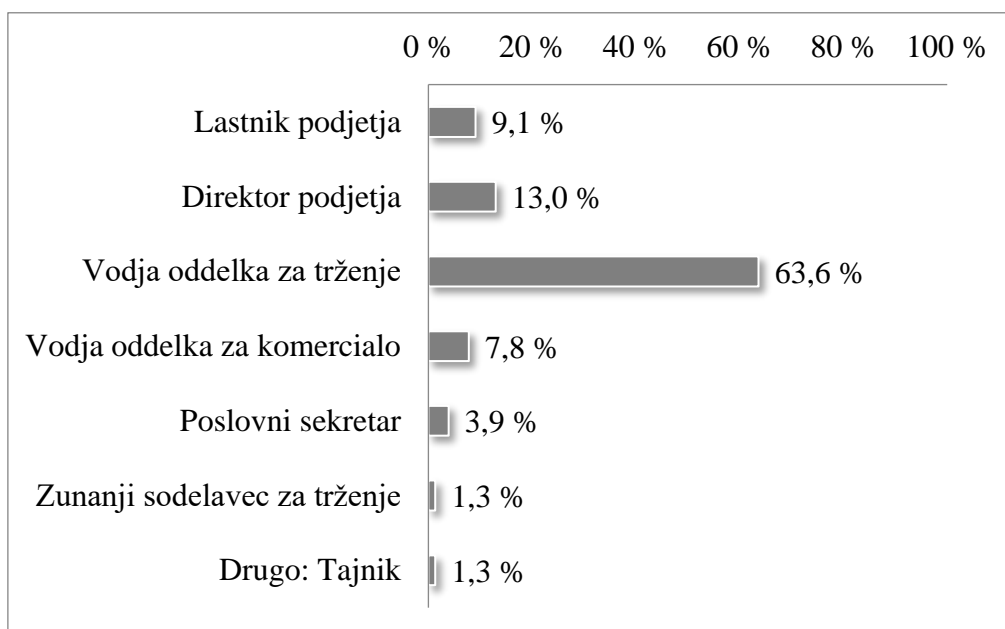
Slika 9: Velikost podjetja



Vir: lastno delo.

Vzorec v največjem deležu predstavljajo respondenti iz mikropodjetij, kar je bilo tudi pričakovano glede na samo številnost tovrstnih podjetij v slovenskem poslovnem okolju. Da jih v vzorec nisem zajel preveč, sem se načrtno osredotočal na večja podjetja, a so na koncu vendarle prevladala mikropodjetja.

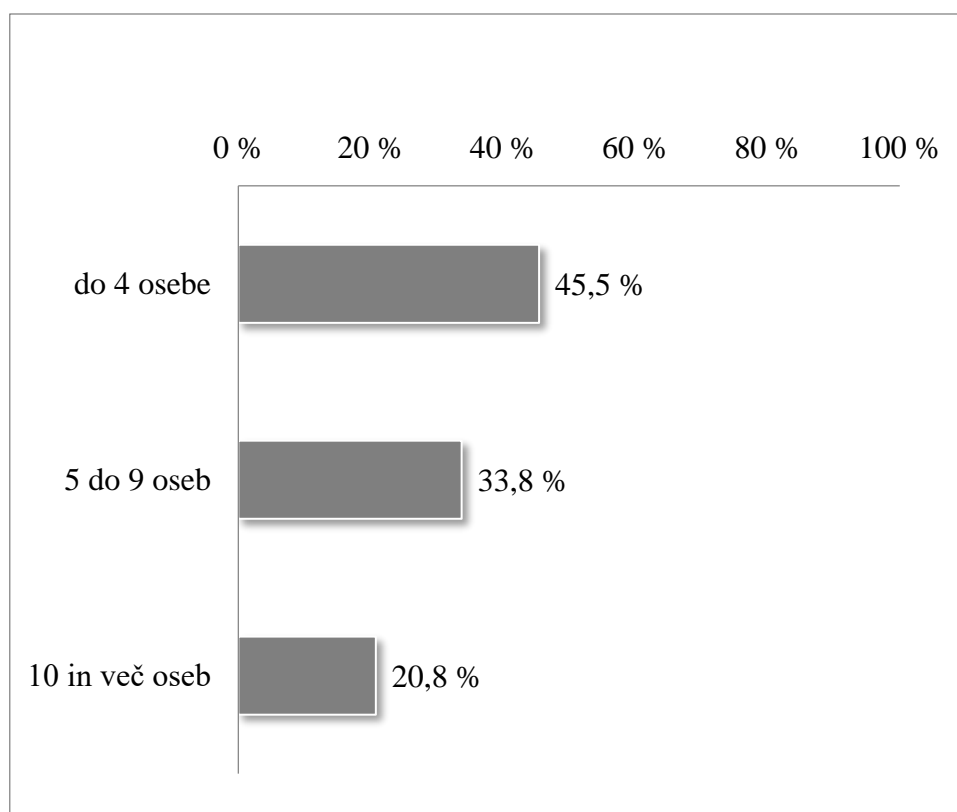
Slika 10: Odgovorna oseba za področje trženja



Vir: lastno delo.

Med respondenti v vzorcu so za področje trženja večinoma odgovorni vodje oddelka za trženje, kar je bilo pričakovano v skladu s teorijo. Predvsem v mikropodjetjih pa so za področje trženja odgovorni sami direktorji ali lastniki podjetja.

Slika 11: Koliko zaposlenih pokriva področje trženja



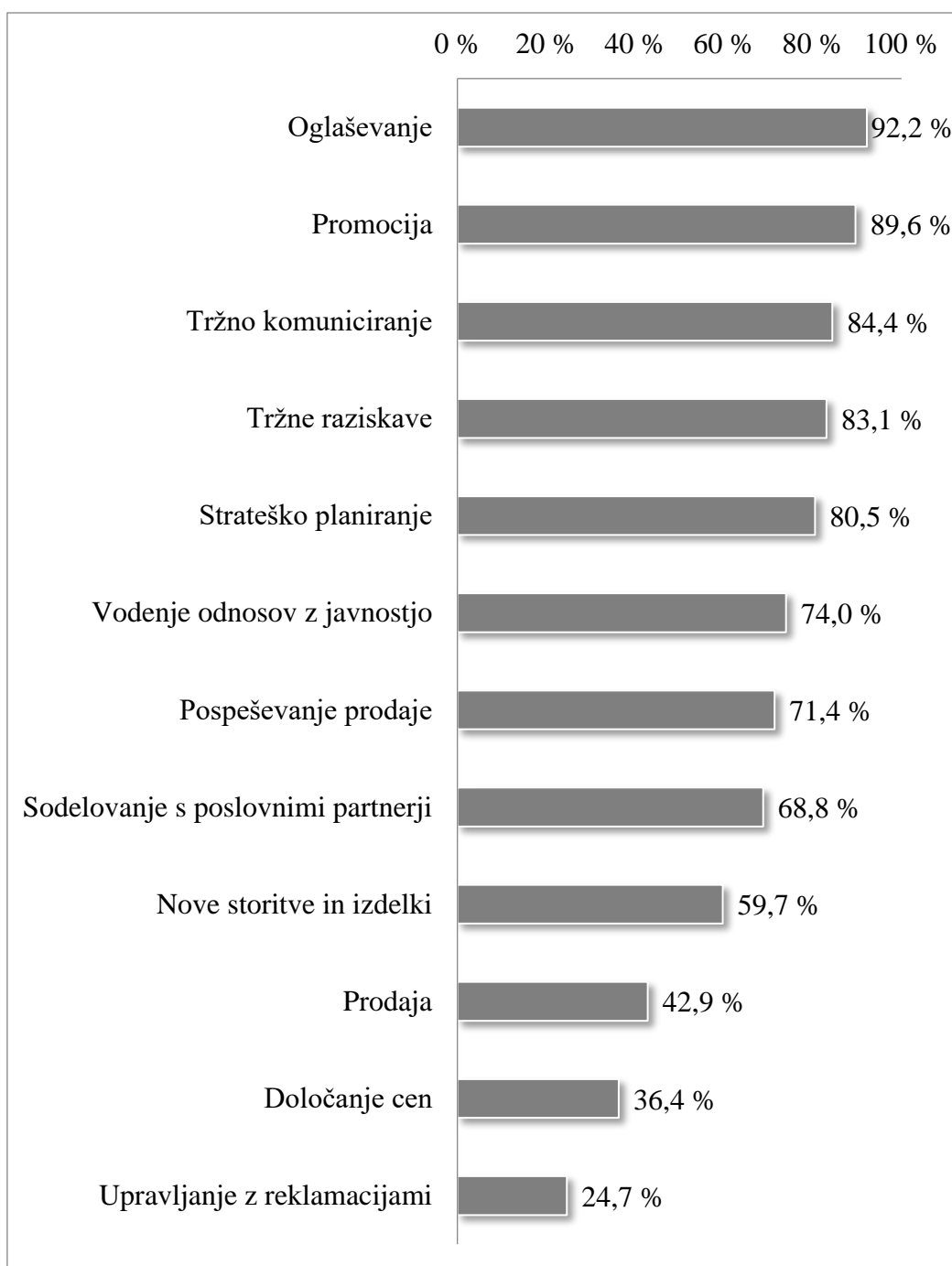
Vir: lastno delo.

Največji delež respondentov v vzorcu navaja, da področje trženja pokrivajo do 4 osebe, večinoma v mikro- in malih podjetjih. Dobra tretjina navaja, da to področje pokriva od 5 do 9 oseb, večinoma v srednjih podjetjih. Najmanjši delež pa navaja, da področje trženja pokriva 10 in več oseb, večinoma v velikih podjetjih.

### 2.3.2 Značilnosti strateškega trženja

V tem delu predstavljam rezultate, ki opisujejo značilnosti strateškega trženja: od samih dejavnosti, ki jih izvaja oddelek trženja, ki se jim namenja največ pozornosti za razvoj trženjskih strategij, do stopnje celovitosti implementiranja določenih trženjskih konceptov. Nadaljujem z opredelitvijo stopnje trženjske usmerjenosti podjetja in vloge trženjskega oddelka pri povezovanju s strankami. Predstavljam oceno vpliva trženjskega oddelka znotraj podjetja in odnos vodstva do slednjega. Prikažem tudi mnenja respondentov o zahtevnosti spremljanja učinkovitosti trženjskih aktivnosti in izpostavljam ključne aktivnosti, ki predstavljajo največji izziv pri spremljanju le-teh.

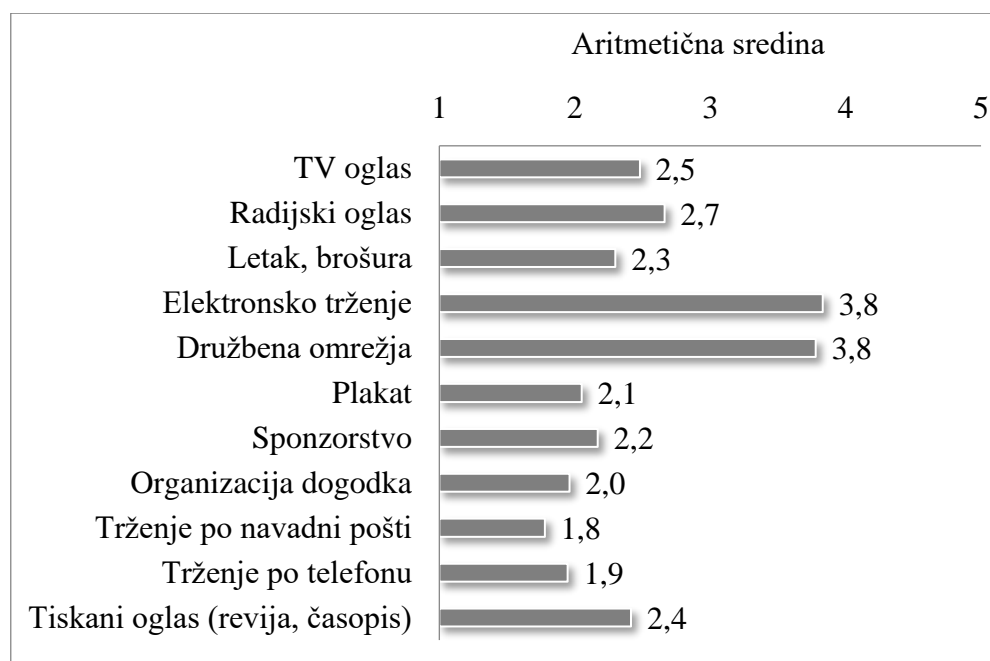
Slika 12: Domena in temeljne dejavnosti strateškega trženja v podjetjih



Vir: lastno delo.

Respondenti so mnenja, da se tržniki v podjetju najbolj ukvarjajo z dejavnostmi, kot so oglaševanje, promocija, tržne raziskave in strateško planiranje. Najmanj od naštetih možnosti trženjskemu oddelku pripisujejo ukvarjanje z reklamacijami, določanjem cen in samo prodajo.

Slika 13: Pogostost uporabe posameznih tržno-komunikacijskih orodij za razvoj strateškega trženja

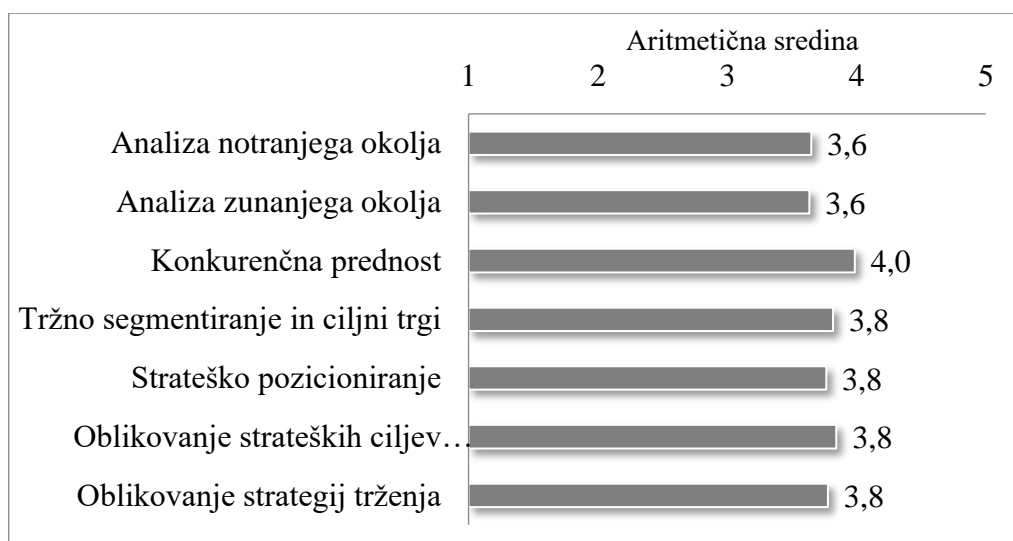


Lestvica odgovorov: 1 – sploh ne uporabljamo ... 5 – uporabljamo dnevno.

Vir: lastno delo.

Podatki nakazujejo, da se pri tržno-komunikacijskih aktivnostih respondenti najbolj osredotočajo na elektronsko trženje in na kreiranje vsebin na družbenih omrežjih. Z dobrim načrtovanjem in kreiranjem tovrstnih vsebin lažje pridejo v stik z obstoječimi in bodočimi strankami ter ga tudi ohranjajo. Najmanj časa posvečajo trženju po telefonu.

Slika 14: Celovitost implementiranja navedenih trženjskih konceptov

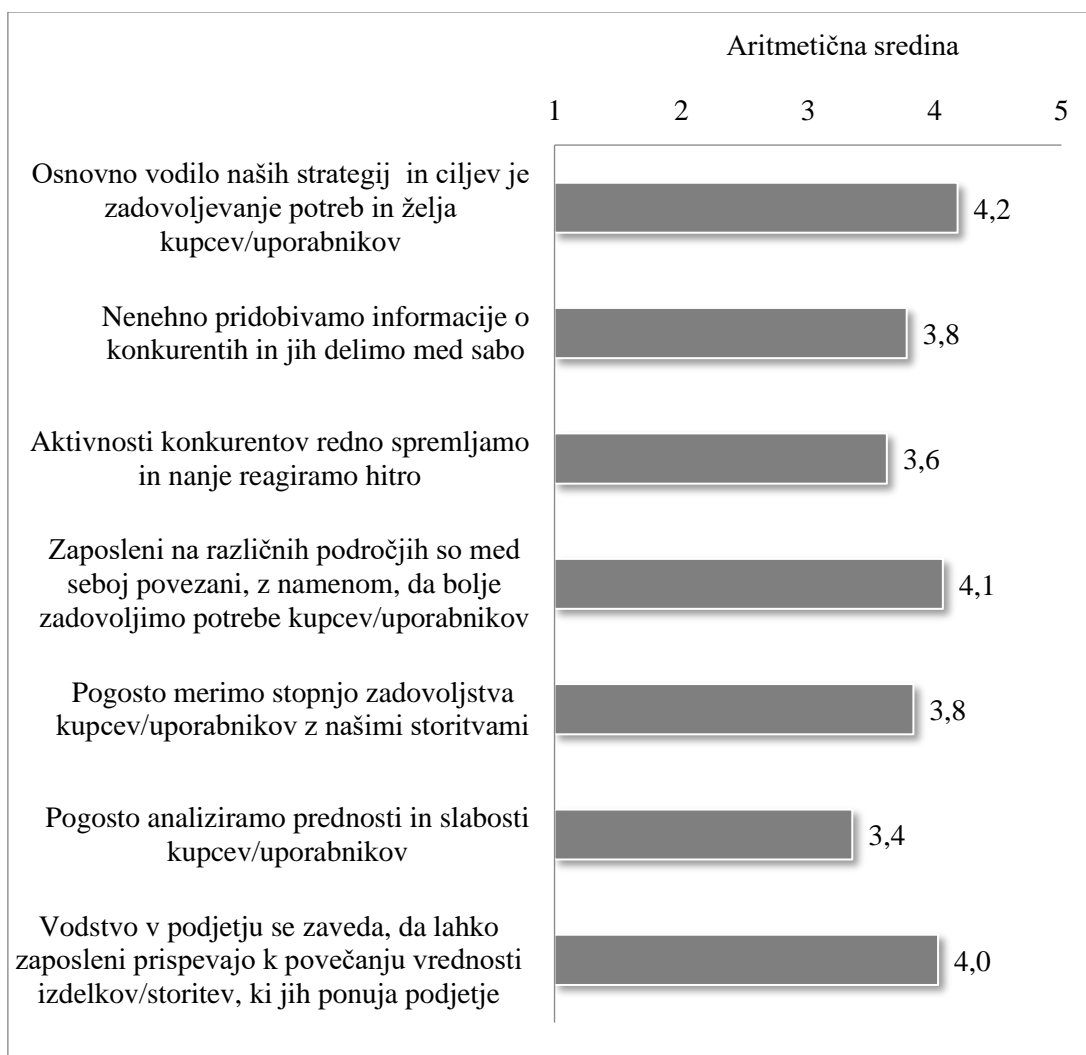


Lestvica odgovorov: 1 – sploh ne implementiramo ... 5 – popolnoma implementiramo.

Vir: lastno delo.

Pri implementaciji trženjskih konceptov gre za sestavine oziroma elemente strateškega trženja. Iz rezultatov je razvidno, da se respondenti najbolj ukvarjajo s konkurenčno prednostjo. Sledijo tržno segmentiranje, strateško pozicioniranje in oblikovanje strateških ciljev ter strategij trženja. Sami SWOT analizi, ki vključuje analizo notranjega in zunanjega okolja, pa namenijo manj pozornosti oziroma jo implementirajo manj celovito od ostalih.

*Slika 15: Opredelitev trženjske usmerjenosti podjetja*



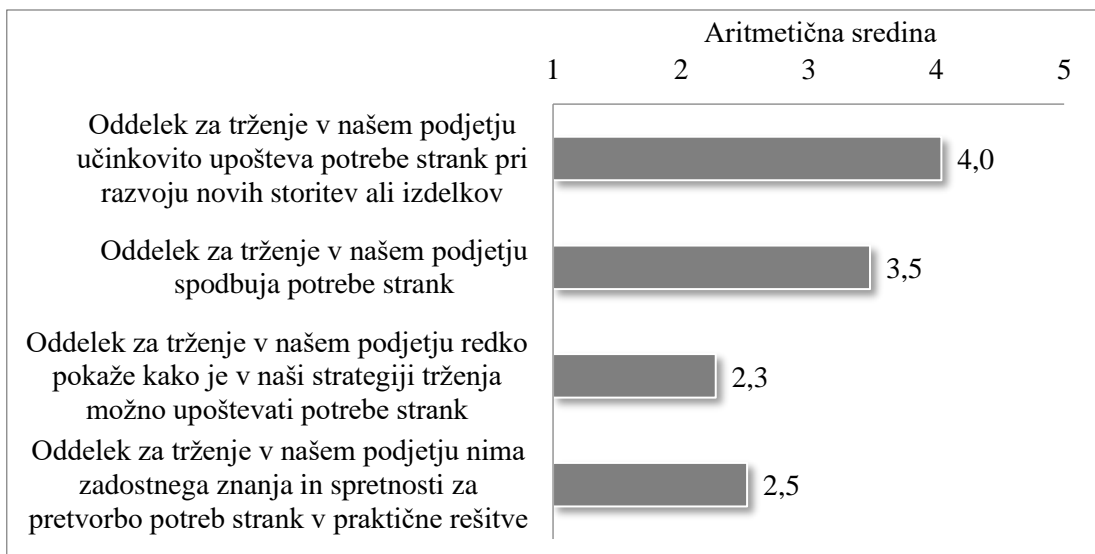
*Lestvica odgovorov: 1 – sploh ne velja ... 5 – popolnoma velja.*

*Vir: lastno delo.*

Rezultati kažejo, da se respondenti pri načrtovanju strateškega trženja najbolj osredotočajo na zadovoljevanje potreb in želja kupcev. Pri tem je zelo pomembna tudi povezljivost med oddelki in podpora vodstva. Zanimivo je, da je spremljanje aktivnosti konkurentov dobila kar razvidno nižjo oceno. To priča o razvoju strateškega trženja, ki se bolj ukvarja z načini, kako zadovoljiti svoje kupce kot pa s spremljanjem dejavnosti konkurence. Sam sem mnenja, da je to moderna ekonomska kultura, ki nakazuje na dobro razvitost trženjske filozofije.



Slika 16: Vloga trženjskega oddelka pri povezovanju s strankami

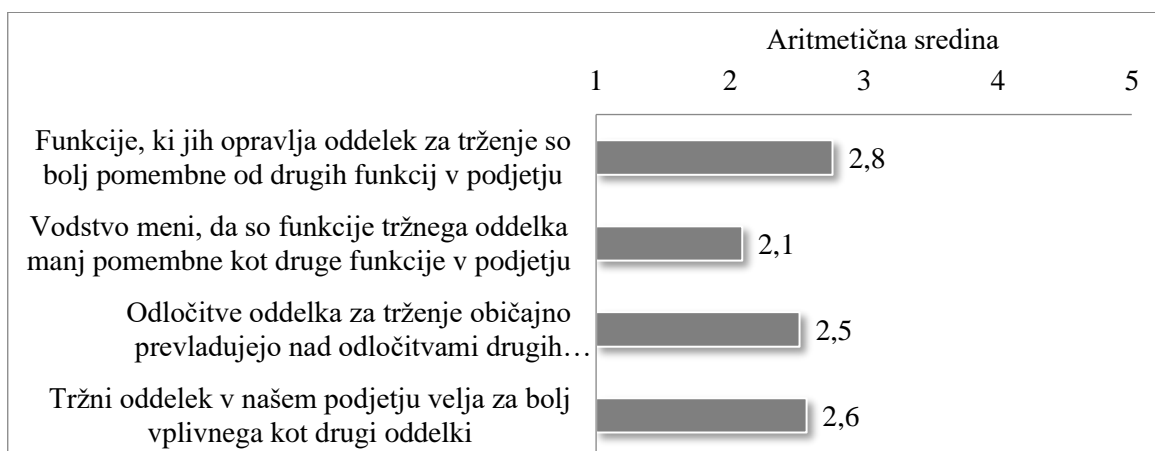


Lestvica odgovorov: 1 – sploh ne velja ... 5 – popolnoma velja.

Vir: lastno delo.

Respondenti se večinoma strinjajo, da oddelek za trženje učinkovito upošteva potrebe strank pri razvoju novih izdelkov in storitev ter da spodbuja potrebe strank. Drugi dve trditvi sta bili namerno zastavljena v negativni smeri. S tem sem želel preizkusiti tudi, kako aktivno so respondenti izpolnjevali anketo in če so slučajno prihajali v protislovje pri odgovarjanju na to vprašanje. Iz slike 16 je razvidno, da ni tako, saj se v povprečju niso strinjali s trditvijo, da njihov trženjski oddelek redko pokaže, kako je v njihovi strategiji možno upoštevati potrebe strank. Malo slabši rezultat sem dobil pri trditvi o trženjskem znanju, kar pa je bilo pričakovano, saj je bilo kasneje v anketi izpostavljeno tudi kot eno izmed glavnih ovir za razvitost načrtovanja strateškega trženja.

Slika 17: Ocena splošnega vpliva trženjskega oddelka v podjetju

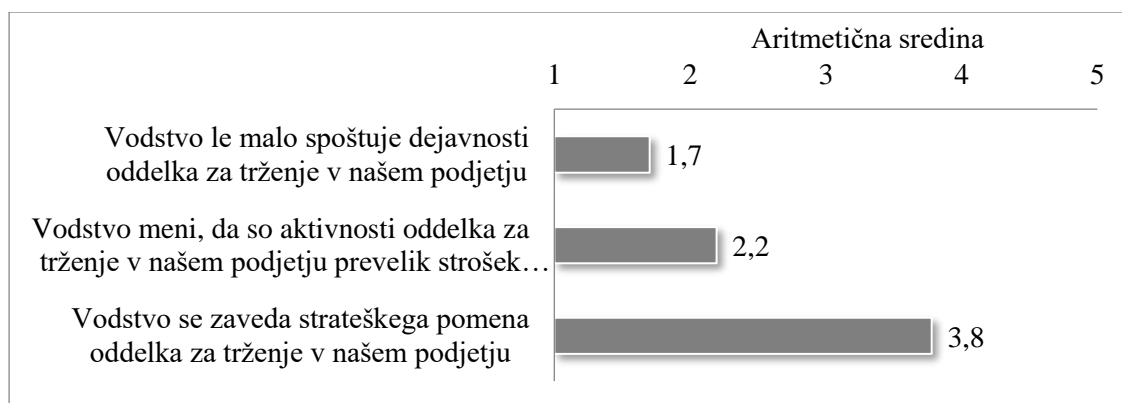


Lestvica odgovorov: 1 – sploh ne velja ... 5 – popolnoma velja.

Vir: lastno delo.

Rezultati o vplivu trženjskega oddelka znotraj podjetja kažejo podobne ugotovitve kot študija, ki so jo opravili Verhoef in drugi (2011), in sicer da slednji izgubljajo moč in vpliv. Trend se nagiba v negativno smer (pod oceno 3) v smislu prevladujočega vpliva oddelka trženja v primerjavi z drugimi funkcijami. Pozitivno oceno lahko vidim pri mnenju vodstva, saj jih ne jemlje kot manj pomembno funkcijo, je pa očitno, da ni prevladujoča.

Slika 18: Odnos vodstva podjetja do trženjskega oddelka

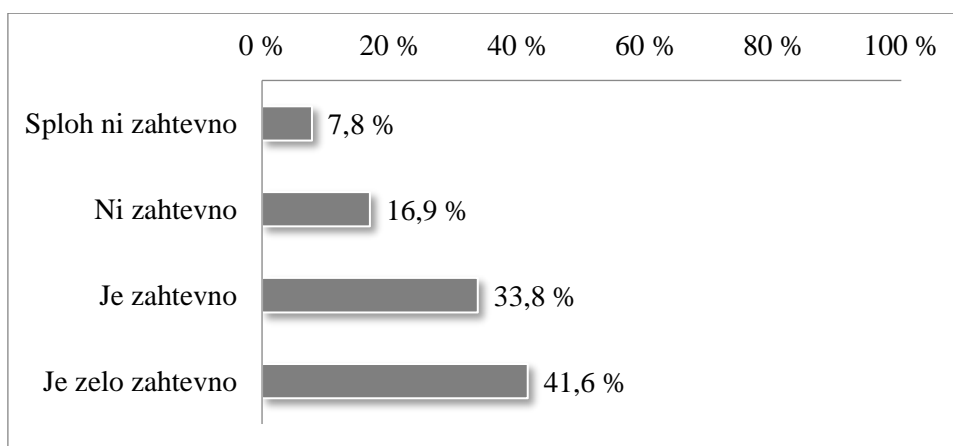


Lestvica odgovorov: 1 – sploh ne velja ... 5 – popolnoma velja.

Vir: lastno delo.

Nadaljnje opazim, da se vodstvo zaveda strateškega pomena oddelka za trženje in spoštuje njegove dejavnosti, čeprav nekateri respondenti namigujejo, da nanje gleda kot na prevelik strošek.

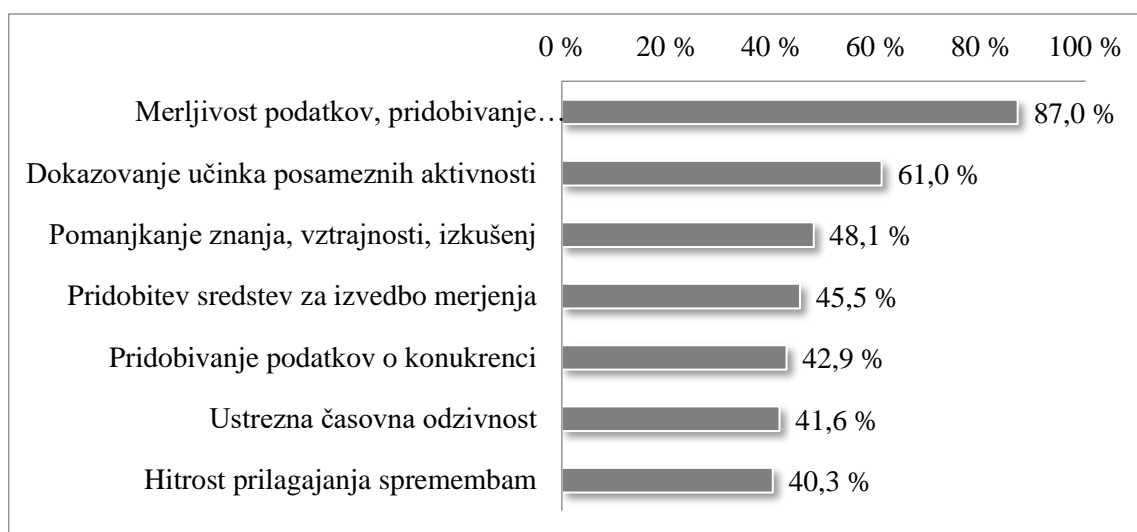
Slika 19: Zahtevnost spremljanja učinkovitosti trženjskih aktivnosti



Vir: lastno delo.

Presenetljivo je, da kar dobre tri četrtine respondentov meni, da je spremljanje učinkovitosti trženjskih aktivnosti zahtevno oz. zelo zahtevno, kar nakazuje na veliko kompleksnost.

Slika 20: Ključni izzivi pri spremljanju učinkovitosti trženjskih aktivnosti



Vir: lastno delo.

Največji izzivi so sama merljivost podatkov in pridobivanje pravih podatkov ter dokazovanje učinka posameznih trženjskih aktivnosti. Sledi pomanjkanje znanja in izkušenj. Rezultati kažejo, da se podjetja relativno hitro prilagajajo spremembam in se ustrezno časovno odzivajo v primerjavi z drugimi navedenimi izzivi.

### 2.3.3 Ocena razvitosti strateškega trženja

Pri nadaljnji analizi sem zajel celovito oceno razvitosti strateškega trženja, ki je sestavljena iz štirih sestavljenih spremenljivk.

Področje razvitosti strateškega trženja sem meril s štirimi vprašanji:

- Vprašanje 6: Kako pogosto uporabljate trženjsko-komunikacijske aktivnosti za razvoj strateškega trženja?
- Vprašanje 8: Kako celovito implementirate spodaj navedene trženjske koncepte?
- Vprašanje 10: Kako bi opredelili trženjsko usmerjenost vašega podjetja?
- Vprašanje 11: Kakšno vlogo ima tržni oddelek v vašem podjetju pri povezovanju s strankami?

Vsa vprašanja so sestavljena iz sklopa več trditev, ki so jih respondenti ocenjevali z lestvico ocen od 1 do 5, kjer 1 pomeni nižjo/slabšo oceno in 5 pomeni višjo/boljšo oceno. Za namen nadaljnje analize področja strateškega trženja sem oblikoval štiri nove spremenljivke, ki predstavljajo aritmetično sredino vseh trditev v okviru posameznega vprašanja. S Cronbach alfo sem preveril zanesljivost spremenljivk v primeru, da vse trditve vključim v novo oblikovano spremenljivko. Zanesljivosti treh novih spremenljivk iz vprašanj 6, 8 in 10 so vsaj ustrezne. Zanesljivost nove spremenljivke iz vprašanja 11 pa z uporabo vseh trditev ni

bila ustrezna, zato sem oblikoval zanesljivo spremenljivko, ki predstavlja aritmetično sredino prve in druge trditve.

*Tabela 11: Zanesljivost spremenljivk strateškega trženja*

| <b>Spremenljivke</b>   | <b><math>\alpha</math></b> | <b>Zanesljivost</b> |
|--|----------------------------|---------------------|
| Pogostost uporabe različnih tržno-komunikacijskih orodij za razvoj strateškega trženja | ,745                       | sprejemljiva        |
| Implementacija trženjskih konceptov  | ,944                       | odlična             |
| Trženjska usmerjenost podjetja   | ,883                       | dobra               |
| Trženjski oddelek in povezovanje s strankami   | ,768                       | sprejemljiva        |

*Vir: lastno delo.*

Oblikovane spremenljivke sem uporabil v nadaljnji analizi preverjanja hipotez in raziskovalnih vprašanj.

#### 2.3.4 Oblikovanje spremenljivke Uspešnost podjetja

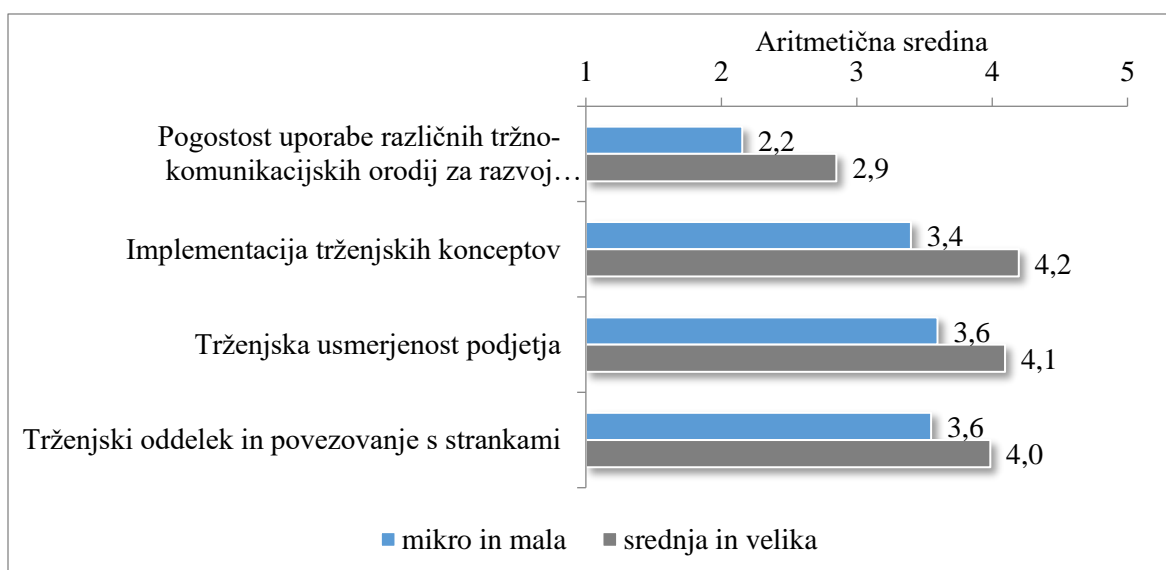
Področje uspešnosti podjetja sem meril z 20 vprašanjem, v okviru katerega sem analiziral 7 kazalnikov uspešnosti. Slednje so respondenti ocenjevali z lestvico ocen od 1 do 5, kjer 1 pomeni »zelo slaba«, 5 pa »zelo dobra« uspešnost. Za namen nadaljnje analize uspešnosti podjetja sem oblikoval novo spremenljivko, ki predstavlja aritmetično sredino vseh trditvev. S Cronbach alfo sem preveril zanesljivost spremenljivke v primeru, da vse kazalnike vključim v novo oblikovano spremenljivko. Zanesljivost nove spremenljivke je odlična ( $\alpha = 0,93$ ), zato sem jo kot tako uporabil v nadaljnji analizi preverjanja hipotez in raziskovalnih vprašanj.

## 2.4 Preverjanje hipotez

*H1: Srednja in velika podjetja imajo boljše razvito strateško trženje kot mikro- in mala podjetja.*

Hipotezo sem preverjal z vprašanjem 2 (Velikost vašega podjetja) in štirimi novimi spremenljivkami, s katerimi sem meril razvitost načrtovanja strateškega trženja. Ker me v hipotezi zanimajo razlike med dvema velikostima podjetij (srednji in veliki vs. mikro in mala), sem oblikoval novo spremenljivko Velikost podjetja z dvema skupinama: 1 – mikro in mala, 2 – srednja in velika. Za preverjanje razlik med aritmetičnima sredinama sem uporabil parametrični t-test med neodvisnimi vzorci.

Slika 21: Strategije trženja glede na velikost podjetja



Vir: lastno delo.

Iz slike 21 je razvidno v primeru vseh štirih področij strateškega trženja, da imajo srednja in velika podjetja v povprečju strateško trženje bolj razvito. Največji razkorak med obema skupinama podjetij je viden pri pogostosti uporabe različnih tržno-komunikacijskih orodij za razvoj strateškega trženja. Večje odstopanje je opazno tudi pri sami implementaciji trženjskih konceptov. V nadaljevanju sem s statističnima metodama preveril, ali so opažene razlike tudi statistično pomembne.

Tabela 12: Razlike v razvitosti strateškega trženja glede na velikost podjetja

| Spremenljivke  | T-vrednost | Statistična značilnost (p) |
|--|------------|----------------------------|
| Pogostost uporabe različnih tržno-komunikacijskih orodij za razvoj strateškega trženja | -8,292     | ,000                       |
| Implementacija trženjskih konceptov  | -5,067     | ,000                       |
| Trženjska usmerjenost podjetja   | -2,946     | ,004                       |
| Trženjski oddelek in povezovanje s strankami   | -2,143     | ,035                       |

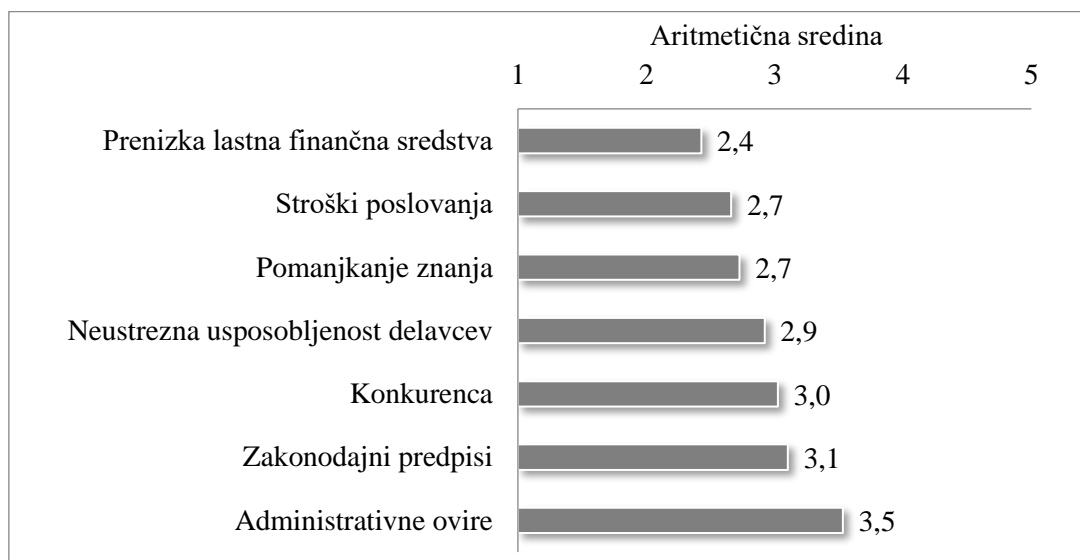
Vir: lastno delo.

Rezultat kaže, da so razlike med obema skupinama podjetij statistično značilne (pri stopnji 0,05) na vseh področjih strateškega trženja. Uporaba različnih tržno-komunikacijskih orodij za razvoj strateškega trženja je bolj pogosta v velikih in srednjih podjetjih. Enako velja za implementacijo tržnih konceptov. Prav tako iz analize izhaja, da je tržna usmerjenost podjetja in samo povezovanje s strankami statistično značilno bolj razvito v velikih in srednjih podjetjih. Na osnovi predstavljenih rezultatov **H1 potrdim**.

*H2: Najbolj omejujoči dejavniki pri načrtovanju strateškega trženja so prenizka lastna finančna sredstva in pomanjkanje znanja.*

Hipotezo sem preverjal z vprašanjem 9 (Ocenite, kateri dejavniki vaše podjetje omejujejo pri načrtovanju procesa strateškega trženja), kjer so respondenti ocenjevali stopnjo omejevanja dejavnikov z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni »močno omejuje«, ocena 5 pa »sploh ne omejuje«. V analizo sem vključil 7 dejavnikov, konkretno pa me v hipotezi zanima stopnja omejevanja dveh dejavnikov: lastna finančna sredstva, pomanjkanje znanja.

*Slika 22: Omejevanje dejavnikov pri načrtovanju strateškega trženja*



*Lestvica odgovorov: 1 – močno omejuje ... 5 – sploh ne omejuje.*

*Vir: lastno delo.*

Iz slike 22 je razvidno, da en analiziran dejavnik, tj. prenizka finančna sredstva, v povprečju delno omejujejo načrtovanje strateškega trženja, medtem ko so respondenti o petih dejavnikih neodločeni, za enega – administrativne ovire – pa navajajo majhno omejevanje. Dejavnik 'prenizka lastna finančna sredstva' torej spada med najbolj omejujoče dejavnike ( $M = 2,4$ ), medtem ko to ne velja za dejavnik 'pomanjkanje znanja'. Med njima obstaja statistično značilna razlika ( $t = -2,521$ ,  $p = 0,014$ ), torej je dejavnik 'prenizka lastna finančna sredstva' statistično značilno bolj omejujoč dejavnik kot je to 'pomanjkanje znanja'.

Dejavnik 'prenizka lastna finančna sredstva' se tudi statistično značilno razlikuje od vseh ostalih dejavnikov, od katerih torej statistično značilno bolj omejuje načrtovanje strateškega trženja kot ostali dejavniki – to je torej dejavnik, ki načrtovanje strateškega trženja omejuje najbolj.

Dejavnik 'pomanjkanje znanja' se statistično značilno razlikuje od vseh ostalih dejavnikov, z izjemo 'stroški poslovanja' ( $t = -0,511$ ,  $p = 0,611$ ). Torej dejavnika 'pomanjkanje znanja'

in 'stroški poslovanja' sta tista, ki kot druga v povprečju najbolj omeujeta načrtovanje strateškega trženja. Na osnovi predstavljenih rezultatov **H2 delno potrdim**.

*H3: Anketirana podjetja, ki imajo bolj razvito strateško trženje, uspešneje poslujejo.*

Hipotezo 3 sem preverjal z novo spremenljivko Uspešnost podjetja in štirimi novimi spremenljivkami, s katerimi sem meril področje razvitosti strateškega trženja. Ker me je zanimala povezanost uspešnosti podjetja z razvitostjo strateškega trženja, sem uporabil korelacijsko analizo. Ker so vse spremenljivke vsaj intervalnega oz. razmernostnega tipa, sem uporabil Pearsonov korelacijski koeficient.

*Tabela 13: Uspešnost poslovanja in strategije trženja (izsek iz korelacijske matrike)*

| Spremenljivke  | Korelacija     | Uspešnost podjetja |
|--|----------------|--------------------|
| Uspešnost podjetja   | r              | 1                  |
|  | p (2-stransko) |                    |
|  | N              | 77                 |
| Pogostost uporabe različnih tržno-komunikacijskih orodji za razvoj strateškega trženja | r              | ,420**             |
|  | p (2-stransko) | ,000               |
|  | N              | 77                 |
| Implementacija trženjskih konceptov  | r              | ,647**             |
|  | p (2-stransko) | ,000               |
|  | N              | 77                 |
| Trženjska usmerjenost podjetja   | r              | ,758**             |
|  | p (2-stransko) | ,000               |
|  | N              | 77                 |
| Trženjski oddelek in povezovanje s strankami   | r              | ,682**             |
|  | p (2-stransko) | ,000               |
|  | N              | 77                 |

*Vir: lastno delo.*

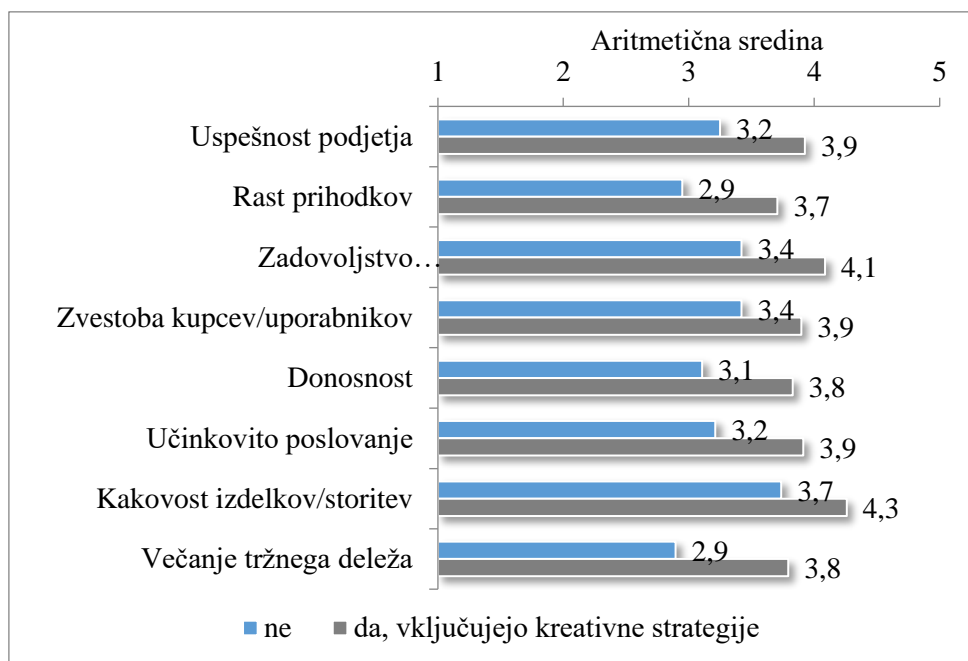
Rezultat korelacijske analize kaže, da je uspešnost podjetja statistično značilno (pri stopnji 0,01) povezana z vsemi preučevanimi področji razvitosti strateškega trženja. Tri povezanosti so pozitivne in srednje močne, medtem ko je povezanost tržne usmerjenosti podjetja z uspešnostjo podjetja pozitivna in močna. Rezultat torej kaže, da boljši kot je uspeh podjetja, bolj celovito ima podjetje razvito strateško trženje. Na osnovi predstavljenih rezultatov **H3 potrdim**.

*H4: Anketirana podjetja, ki v načrtovanje trženja vključujejo sodobne kreativne strategije, so bolj uspešna.*

Hipotezo 4 sem preverjal z vprašanjem 20 (Uspešnost podjetja – z novo spremenljivko Uspešnost podjetja kot tudi posameznimi kazalniki uspešnosti) in vprašanjem 12 (Ali v vašem podjetju poznate in v proces načrtovanja vključujete nekatere sodobne kreativne

strategije trženja?), kjer so respondenti lahko označili več kreativnih strategij oziroma pristopov. Za namen analize hipoteze sem iz vprašanja 12 oblikoval novo spremenljivko. Ta predstavlja dva odgovora: Da, vključujejo sodobne kreativne strategije (sem spadajo vsi, ki so označili vsaj eno kreativno strategijo), in odgovor ne.

Slika 23: Uspešnost podjetja glede na uporabo sodobnih kreativnih strategij



Lestvica odgovorov: 1 – zelo slaba ... 5 – zelo dobra.

Vir: lastno delo.

Iz slike 23 je razvidno, da je uspešnost podjetja boljša v podjetjih, kjer v načrtovanje trženja vključujejo sodobne kreativne pristope. Uspešnost je v tovrstnih podjetjih boljša, tako na splošno kot tudi pri vseh posameznih analiziranih kazalnikih uspešnosti.

Tabela 14: Razlike v uspešnosti podjetja glede na uporabo sodobnih kreativnih strategij

| Spremenljivke                   | T-vrednost | Statistična značilnost (p) |
|---------------------------------|------------|----------------------------|
| Uspešnost podjetja              | -3,791     | ,000                       |
| Rast prihodkov                  | -2,996     | ,004                       |
| Zadovoljstvo kupcev/uporabnikov | -3,481     | ,001                       |
| Zvestoba kupcev/uporabnikov     | -1,871     | ,073                       |
| Donosnost                       | -3,565     | ,001                       |
| Učinkovito poslovanje           | -3,335     | ,001                       |
| Kakovost izdelkov/storitev      | -2,676     | ,009                       |
| Večanje tržnega deleža          | -3,438     | ,001                       |

Vir: lastno delo.

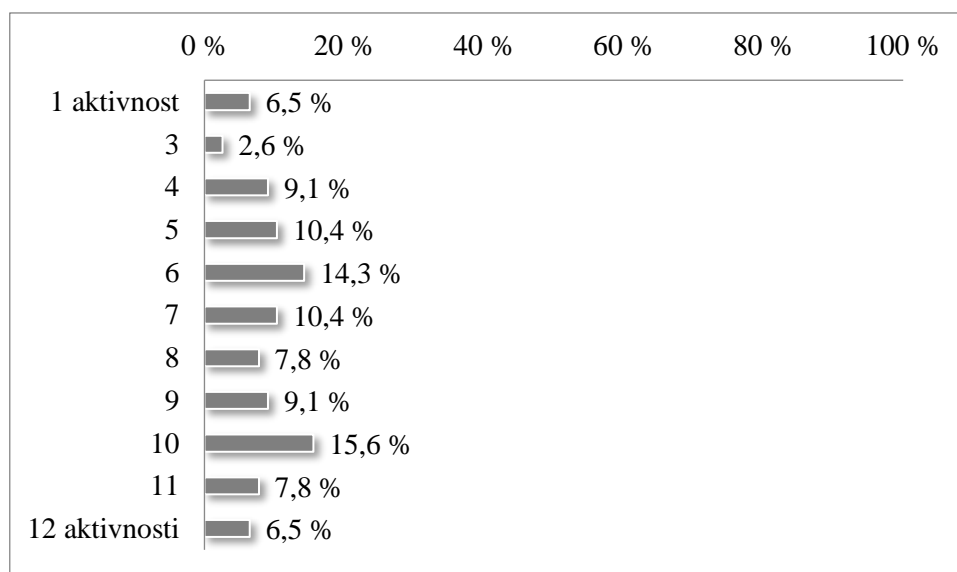


Rezultat t-testa za neodvisne vzorce kaže, da so razlike v uspešnosti podjetij, ki uporabljajo sodobne kreativne strategije, in med tistimi, ki jih ne, na večini področij statistično značilne (pri stopnji 0,05). Izjema je le področje zvestoba kupcev/uporabnikov, kjer se ne kaže statistično pomembna razlika med obema skupinama podjetij. Podjetja, ki torej uporabljajo sodobne kreativne strategije, so statistično značilno bolj uspešna od podjetij, ki v svoje načrtovanje trženja kreativnih strategij ne vključujejo. Na osnovi predstavljenih rezultatov **H4 potrdim.**

*H5: V podjetjih, kjer se večje število zaposlenih ukvarja s trženjem, je merjenje učinkovitosti trženja prisotno v večjem obsegu.*

Hipotezo 5 sem preverjal z vprašanjem 15 (Označite, kaj od navedenega v vašem podjetju redno merite oziroma spremljate?) in vprašanjem 4 (Koliko zaposlenih v vašem podjetju pokriva področje trženja?). Za namen analize hipoteze sem iz vprašanja 15, kjer so respondenti lahko označili 13 trženjskih kazalnikov, oblikoval novo spremenljivko – le-ta predstavlja število uporabljenih kazalnikov. Za namen analize hipoteze sem iz vprašanja 4, kjer so respondenti navajali število zaposlenih, oblikoval novo spremenljivko s tremi kategorijami: do 4 osebe, 5 do 9 oseb, 10 in več oseb.

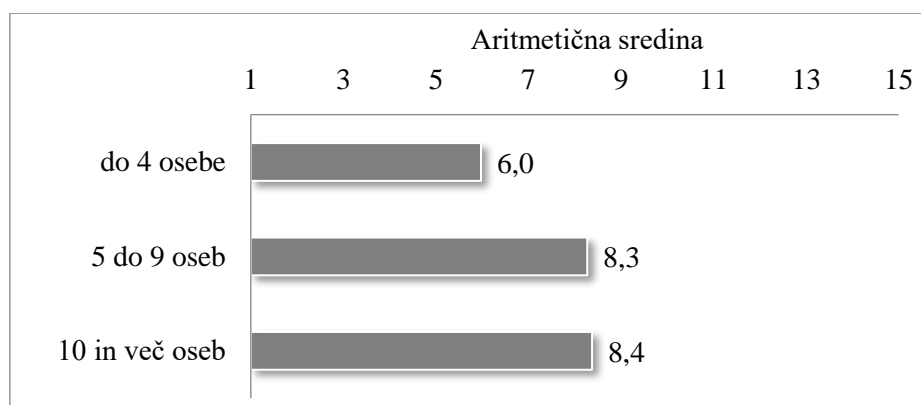
*Slika 24: Obseg aktivnosti uporabe trženjskih kazalnikov*



*Vir: lastno delo.*

Iz slike 24 je razvidno, da največji delež respondentov navaja merjenje učinkovitosti trženja s kar 10 kazalniki (15,6 %), sledi delež tistih, ki navajajo merjenje s 6 kazalniki (14,3 %).

Slika 25: Obseg uporabe kazalnikov za merjenje učinkovitosti trženja glede na število zaposlenih, ki se ukvarja s trženjem



Vir: lastno delo.

Iz slike 25 je razvidno, da v povprečju najmanj kazalnikov za merjenje učinkovitosti trženja ( $M = 6,0$ ) uporabljajo v podjetjih, kjer se s trženjem ukvarjajo do štirje zaposleni. V podjetjih, kjer je zaposlenih vsaj od 5 do 9 oseb na področju trženja, pa v povprečju uporabljajo 8 kazalnikov. Zanimivo je, da se razlika očitno zmanjša med kategorijama 5–9 oseb in 10+, kar nakazuje na dejstvo, da se pri tej stopnji velikosti trženjskega oddelka število uporabe dodatnih kazalnikov ustali. Rezultat ANOVA kaže, da so razlike v obsegu uporabe kazalnikov trženja glede na število zaposlenih, ki se s trženjem ukvarjajo, statistično značilne ( $p = 0,002$ ). Rezultati torej prikazujejo, da večje število zaposlenih na področju trženja omogoča širšo uporabo kazalnikov za merjenje učinkovitosti trženja do določene mere velikosti trženjskega oddelka. Na osnovi predstavljenih rezultatov **H5 potrdim**.

### 3 POVZETEK UGOTOVITEV, RAZPRAVA IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

#### 3.1 Preverjanje raziskovalnih vprašanj in ključne ugotovitve

*RVI: Ali obstajajo pomembne razlike v razvitosti načrtovanja strateškega trženja glede na velikost slovenskih podjetij?*

Na osnovi rezultatov, predstavljenih v okviru analize H1, lahko odgovorim tudi na prvo raziskovalno vprašanje. Iz rezultatov je v primeru vseh štirih področij strateškega trženja razvidno, da imajo srednja in velika podjetja v povprečju načrtovanje strateškega trženja boljše razvito. Obstajajo torej pomembne razlike v razvitosti strateškega trženja glede na velikost slovenskih podjetij.

Pridobljene ugotovitve se skladajo tudi s predhodnimi ugotovitvami avtorjev. Tržne aktivnosti so namreč v srednjih in velikih podjetjih formalizirane v obliki oddelka za trženje

in so vidne (O'Donnell, 2011, str. 782), medtem ko se trženje v mikro- in malih podjetjih opisuje kot bolj neformalno, spontano in reaktivno v obliki odgovora na zaznano in s strani stranke posredovano informacijo (Gilmore, Carson & Grant, 2001, str. 6).

*RV2: Kdo je odgovoren za področje trženja v analiziranih podjetjih?*

Raziskovalno vprašanje sem preverjal z vprašanjem 3 (Kdo v vašem podjetju je najbolj odgovoren za področje trženja?). Iz slike 9 je razvidno, da so za področje trženja večinoma odgovorni vodje oddelka za trženje (63,6 %), v manjših deležih direktorji (13,0 %), lastniki podjetja (n = 7) ali vodje oddelka za komercialo (n = 6). Na drugo raziskovalno vprašanje lahko torej odgovorim, da je za področje trženja v analiziranih podjetjih v največji meri odgovoren vodja oddelka za trženje.

*RV3: Kateri dejavniki najbolj omejujejo načrtovanje strateškega trženja?*

Na osnovi rezultatov, predstavljenih v okviru analize H2, lahko odgovorim tudi na tretje raziskovalno vprašanje. Iz rezultatov je razvidno, da med 7 analiziranimi dejavniki izstopajo štirje, ki najbolj omejujejo načrtovanje strateškega trženja, in sicer: prenizka lastna finančna sredstva, stroški poslovanja, pomanjkanje znanja in neustrezna usposobljenost delavcev.

Navezujoč se na ugotovitve avtorjev pri prejšnji predpostavki, so vzrok za pomanjkljivosti na področju trženja v mikro- in malih podjetjih predvsem finance, pomanjkanje časa in pomanjkanje znanja (Carson, 1985, str. 9), kar se je izkazalo tudi v mojem primeru. Pomanjkanje strokovnega znanja je še posebej izrazito, saj se v veliko mikro- in majhnih podjetjih s področjem trženja ukvarjajo lastniki/direktorji sami, ki pa so navadno tehnični strokovnjaki, ki imajo široko splošno znanje, manjka pa jim strokovnega znanja na področju trženja.

*RV4: Ali so podjetja, ki imajo dobro razvit strateški načrt trženja, uspešnejša od podjetij, ki strateškega načrta trženja nimajo?*

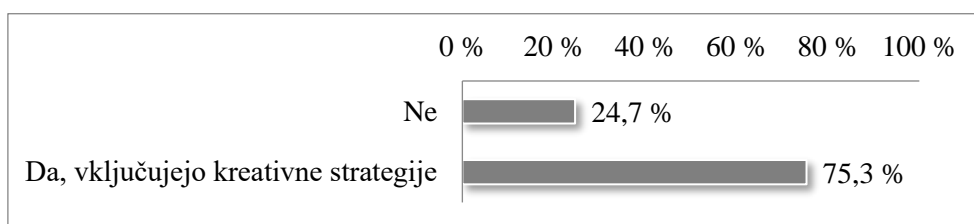
Na osnovi rezultatov, predstavljenih v okviru analize H3, lahko odgovorim tudi na četrto raziskovalno vprašanje. Iz rezultatov je razvidno, da je uspešnost podjetja statistično značilno povezana z vsemi štirimi področji strateškega trženja. Vse povezanosti so pozitivne, kar izkazuje, da so uspešnejša podjetja, ki imajo razvit strateški načrt trženja.

Področje trženja v povezavi z uspešnostjo podjetja je dodobra raziskano področje. Avtorji ugotavljajo, da med spremenljivkama obstaja pozitivna povezava (Kontor, 2014, str. 1). Večina avtorjev s področja trženja se strinja, da ima tržna usmerjenost pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja, najsi bo to uspeh novega izdelka ali storitve, rast prihodkov in prodaje, dobičkonosnost ipd. (Protcko & Dornberger, 2014, str. 226).

*RV5: Ali se preučevana podjetja poslužujejo novjših, kreativnih in inovativnih pristopov pri načrtovanju trženja?*

Raziskovalno vprašanje sem preverjal z vprašanjem 12 (Ali v vašem podjetju poznate in v proces načrtovanja vključujete nekatere sodobne kreativne strategije trženja?). Za namen analize sem iz vprašanja 12 oblikoval novo spremenljivko – le-ta predstavlja dva odgovora: da, vključujejo kreativne strategije (sem spadajo vsi, ki so označili vsaj eno kreativno strategijo), in odgovor ne. Poleg tega sem analiziral tudi podrobneje posamezne vrste kreativnih strategij oziroma pristopov.

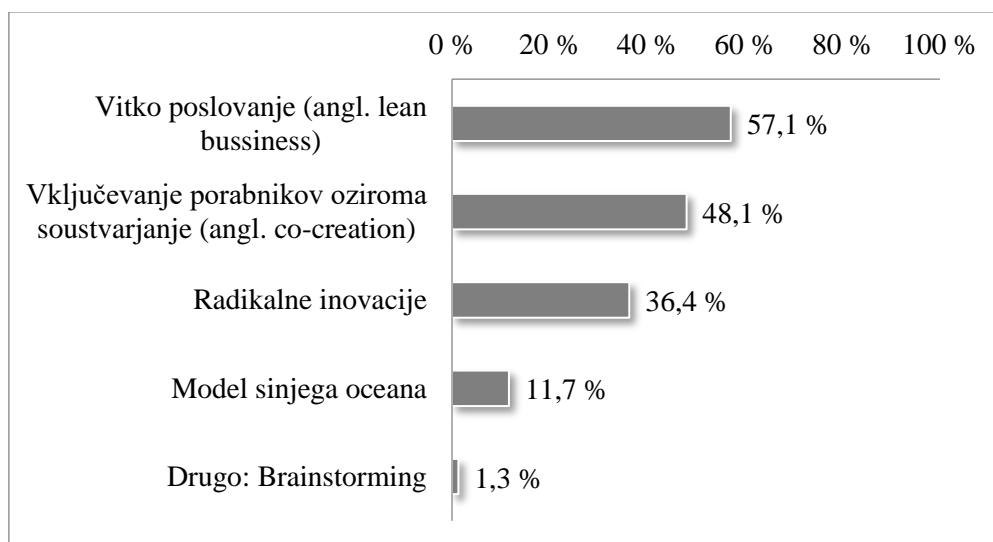
*Slika 26: Uporaba sodobnih kreativnih strategij pri načrtovanju trženja*



*Vir: lastno delo.*

Iz slike 26 je razvidno, da večina (75,3 %) podjetij uporablja novejša, kreativna pristopa pri načrtovanju trženja, medtem ko slaba četrtina tega ne uporablja (24,7 %).

*Slika 27: Vrste uporabe kreativnih strategij pri načrtovanju trženja*



*Vir: lastno delo.*

Podrobneje je iz slike 27 razvidno, da največji delež podjetij uporablja vitko poslovanje (57,1 %), ki mu sledi vključevanje porabnikov oz. soustvarjanje (48,1 %). Dobra tretjina podjetij uporablja radikalne inovacije (36,4 %), medtem ko najmanjši delež navaja uporabo

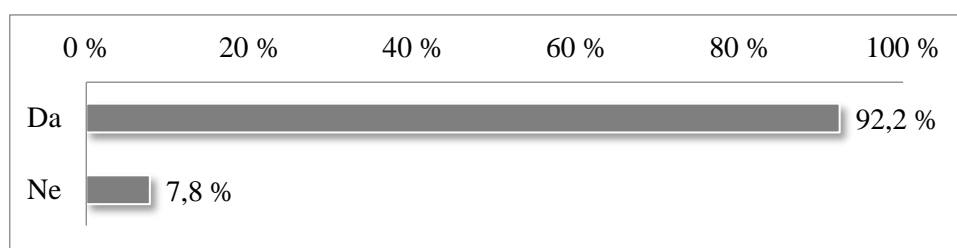
modela sinjega oceana (11,7 %). Iz teh ugotovitev lahko sklenem, da se preučevana podjetja v veliki večini poslužujejo uporabe novejših, kreativnih in inovativnih pristopov pri načrtovanju strateškega trženja.

Podobno so ugotovili tudi avtorji predhodnih študij. Foley in Fahy (2009, str. 14) ter drugi so na primer ugotovili, da je uspešnost podjetja povezana s konstrukti, kot so inoviranje ali inovativnost, zadovoljstvo kupcev ipd. Tudi Jayachandran in Bearden (2006, v Slater, Hult & Olson, 2009) sta v svoji metaanalizi ugotovila, da je učinkovitost trženja pozitivno povezana z inovativnostjo. Novejše strategije, ki se dandanes vedno bolj uveljavljajo, so namreč bolj kreativne narave, v glavnem pa vključujejo inovacije, ki dokazano povečujejo uspešnost podjetja.

*RV6: Ali analizirana podjetja spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti?*

Raziskovalno vprašanje sem preverjal z vprašanjem 13 (Ali v vašem podjetju spremljate učinkovitost trženjskih aktivnosti?).

*Slika 28: Spremljanje učinkovitost trženjskih aktivnosti*



*Vir: lastno delo.*

Iz slike 28 je razvidno, da večina analiziranih podjetij spremlja učinkovitost trženjskih aktivnosti (kar 92,2 %), medtem ko tega ne izvaja šest podjetij v vzorcu. V primerjavi s starejšimi raziskavami ti podatki nakazujejo na očiten razvoj glede načrtovanja strateškega trženja v slovenskih podjetjih v zadnjem desetletju. Za primerjavo, Ivanuša in Antolin (2009) sta v svoji raziskavi zabeležili, da 81,6 odstotka tržnikov navaja, da v njihovem podjetju spremljajo učinkovitost trženjskih aktivnosti. To je okrog 10 % manj od moje raziskave, ki je bila izvedena dobro desetletje kasneje.

### **3.2 Priporočila za implikacije in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Ker rezultati ankete jasno kažejo na pozitivno povezavo med razvitostjo strateškega trženja in uspešnostjo podjetij, predlagam podjetjem da več pozornosti, časa in sredstev namenijo razvoju načrtovanja trženjskih strategij. Preizkušajo in razvijajo naj inovativne pristope, pri svojem delu naj bodo kreativni in vedno osredotočeni na želje kupca. Pomembna je strategija rasti, saj rezultati jasno prikazujejo, da imajo večja podjetja več prostora in manevra za

razvoj učinkovitejših trženjskih strategij. Vodstvenem kadru priporočam, da dosledno upošteva predloge oddelka za trženje, tako na operativni in taktični ravni, kot tudi pri samem razvoju vizije in strateških ciljev podjetja. Izgubljanje vpliva trženjskega oddelka v primerjavi z ostalimi oddelki, ima lahko negativen vpliv na finančne rezultate podjetja. Ta pripelje do nadaljnje izgube trženjske usmerjenosti, ki je ključna za obstoj podjetja na trgu. Priporočam tudi investicije podjetji v napredno merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti. Živimo v svetu socialnih omrežji, ker je bistvenega pomena, da zna podjetje ustrezno izmeriti vrednost svojih blagovnih znamk. Z ustreznimi merjenjem lahko prepozna svoje prednosti in slabosti, ter tako oblikuje in razvije boljše trženjske strategije. Kot dober primer bi rad navedel enega izmed treh najbogatejših zemljanov na svetu, gospoda Bernant Arnaulta, lastnika luksuznih blagovnih znamk, kot so Hennessy, Louis Vuitton, Moët, Dior, TAG Heuer, Kenzo, Givency ... Slednji dokazuje, da se z zavedanjem in nadgradnjo vrednosti blagovnih znamk v očeh kupcev lahko ustvari mogočen imperij.

Opravljen raziskava je bila izključno kvantitativne narave z uporabo anketnega vprašalnika, v katero je bil vključen en zaposleni v podjetju. V prihodnosti bi lahko v raziskavo vključili še ostale zaposlene in morda tudi kupce podjetja. Obenem bi bilo smiselno pridobiti tudi kvalitativne podatke, pridobljene s poglobljenimi intervjuji z zaposlenimi v podjetju. Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih podatkov bi namreč omogočala natančnejše in celovitejše razumevanje, kako obravnavana podjetja dojemajo in razumejo svojo tržno naravnost. Omejitev raziskave predstavlja nezmožnost posploševanja na podlagi pridobljenega vzorca. Kljub temu da so v raziskavi sodelovala tako mikro-, mala, srednja in velika podjetja iz celotnega območja Slovenije, pa je vzorec vseeno premajhen, da bi rezultate posplošili na celotno področje. V raziskavo bi bilo treba vključiti še večje število podjetij in z globinskimi intervjuji poglobiti razumevanje načrtovanja strateškega trženja. Je pa moja raziskava dobra podlaga za nadaljnje raziskovanje tega področja. Zanimivo bi bilo izvesti primerjavo tržne naravnosti in značilnosti načrtovanja trženja med podjetji v različnih fazah razvoja, na primer primerjavo med zagonskimi podjetji in zreli podjetji. Zanimivo bi bilo tudi oceniti dejanske aktivnosti trženja, ki jih ta podjetja izvajajo, ter preveriti, kateri so tisti dejavniki, ki izvajanje aktivnosti trženja pospešujejo oziroma prispevajo v večjem obsegu in intenzivnosti le-teh. Kar precejšnje število respondentov anketnega vprašalnika ni rešilo v celoti, kar lahko pripišemo relativno dolgemu vprašalniku. V prihodnje bi bilo smiselno optimizirati anketni vprašalnik tako, da bi zajel le bistvena vprašanja s področij, ki jih raziskujemo, ali pa ga razdeliti na več manjših delov in opraviti raziskavo ločeno za različna obravnavana področja.

## **SKLEP**

Trženje je področje, ki je sestavljeno iz velikega števila različnih ved: od ekonomije do komunikologije, psihologije in sociologije. Gre za zapleteno, a izredno zanimivo področje. V zadnjih letih se je področje trženja v podjetjih precej spreminjalo. Tržne spremembe so

postavile zahtevo po novi preučitvi in opredelitvi osnovnih konceptov trženja ter spremembi načel, na katerih so podjetja gradila svoje dejavnosti. Tako je eden izmed največjih in najpomembnejših sprememb na področju trženja zagotovo premik od prizadevanj za povečevanje prodaje k prizadevanjem za pridobivanje potrošnikov. Če je bilo trženje nekoč usmerjeno k transakcijam, je dandanes usmerjeno k odnosom. Podjetja, ki so uspešna, se ponašajo z učinkovitim izpolnjevanjem potreb potrošnikov, odlična podjetja pa ustvarjajo nove trge. Oboje od navedenega je moč doseči le z uporabo inovativnih strategij poslovanja in dejavnostmi, ki so prilagojene tako, da sledijo strategiji trženja. Trženje je torej eno izmed temeljnih in zaključnih funkcij poslovnega procesa v praktično vsakem podjetju. Poznavanje in razumevanje trga namreč bistveno prispeva k prepoznavanju in razumevanju potreb in želja potrošnikov, ki jih podjetje za svoj obstoj potrebuje, zato je ukvarjanje s trženjem nujno. Razvitost načrtovanja strateškega trženja se razlikuje glede na velikost podjetij in stopnjo trženjske usmerjenosti. Velika in srednja podjetja trženju posvečajo več pozornosti, kadrov in sredstev, s katerimi si na trgu zagotovijo nadaljnjo rast in dominantnost. Manjša podjetja so tako bolj reaktivna, okolju prilagodljiva in osredotočena na nišno trženje in individualno uporabniško izkušnjo, preko katere poskušajo graditi svoje poslovne prednosti.

Namen moje raziskave je bil ugotoviti, na kakšne načine se slovenska podjetja lotevajo načrtovanja strateškega trženja, kakšen pomen pripisujejo področju trženja ter kako ocenjujejo povezavo med le-tem in poslovno uspešnostjo podjetja. Ugotovil sem, da se v slovenskih podjetjih ustrezno zavedajo pomena trženja za delovanje podjetja, vendar pa se pri izvajanju tržnih aktivnosti srečujejo z določenimi ovirami, kot so pomanjkanje finančnih sredstev in strokovnega znanja. Odgovornost vodilnih v podjetju je, da opolnomočijo trženjski oddelek, ter da ga vključujejo v glavne vloge pri razvoju poslovnih strategij podjetja. Kot prikazujejo rezultati moje ankete, je trženjska usmerjenost podjetja pozitivno povezana z uspešnostjo, zato je zelo pomembno za podjetja, da gradijo na svoji trženjski filozofiji. V dobi digitalizacije lahko z pomočjo uporabe naprednih trženjskih kazalnikov hitro opazimo, katera strategija žanje uspeh in katera ne. Tako imajo podjetja priložnost, da se hitro odzovejo na potrebe trga in se ustrezno prilagodijo na spreminjajoče se želje odjemalcev. S tem lahko učinkovitejše porabijo sredstva namenjena razvoju in obsegu ponudbe svojih izdelkov oziroma storitev. Pri načrtovanju strateškega trženja je torej pomembno, da se vzpostavijo meritve o vrednosti blagovnih znamk in učinkovitosti posameznih trženjskih aktivnostih. Ključni so vpogledi in razumevanje podatkov, zato je izobražen in usposobljen kader osnova za razvoj strateškega trženja. Prepoznavanje lastnosti izdelka oziroma storitve, ki kupcem predstavlja dodano vrednost kreira konkurenčno prednost. Te informacije lahko tržniki dodatno izkoristijo pri inovacijah in tržnem komuniciranju. Medfunkcijski odnosi pa so na koncu soodgovorni za rezultat poslovanja, saj brez dobrega sodelovanja oddelkov ustrezna ponudba za kupca težko pride do izraza.

Podjetje z močno trženjsko usmerjenostjo pri načrtovanju strateškega trženja dobro analizira svoje zunanje in notranja okolje, jasno izpostavi svoje konkurenčne prednosti, trg celovito segmentira in se strateško pozicionira. Glede na meritve in rezultate, ki jih dobi z izvajanjem

trženjskih aktivnosti nato nadaljnjo razvija cilje in strategije trženja. Razvoj načrtovanja strateškega trženja je kontinuiran proces, ki se dopolnjuje in spreminja v skladu z vodili zadovoljevanja potreb svojih kupcev. S pomočjo naraščajočega zavedanja o pomenu trženja za obstoj, rast in razvoj ter konec koncev tudi dobičkonosnost podjetja sem prepričan, da se bo trženje v podjetjih v letih, ki prihajajo, le še okrepilo, pridobilo pomen in tako postalo še bolj inovativno in učinkovito. Živimo v dobi blagovnih znamk, zato je razvoj strateškega trženja pomembno poslovno področje, kateremu uspešna podjetja namenijo dovolj pozornosti in sredstev, da lahko trženjska usmerjenost pride do izraza. S tem tudi soustvarja vizijo in sodeluje pri kreiranju strateških ciljev, kar je temelj poslovne kulture podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Aarikka-Stenroos, L. & Lehtimäkim T. (2014). Commercializing a radical innovation: Probing the way to the market. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1372–1384.
3. Andersson, R., Eriksson, H. & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, Six sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18(3), 282–296.
4. Avlonitis, G. & Gounaris, S. (1997). Marketing Orientation and Company Performance Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 385–402.
5. Baron, D. P. (1993). *Business and it's environment*. London: Prantice Hall International.
6. Belak, J. (2010). *Integralni management MER model*. Maribor: MER Evrocenter.
7. Bodlaj, M. & Rojšek, I. (2014). Marketing in Small Firms: The Case of Slovenia. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 16(2), 101–119.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Britton, C. (2003). *The business environment*. Harlow: Pearson education.
10. Candi, M., Van den Ende, J. & Gemser, G. (2015). Benefits of Customer Codevelopment of New Products: The Moderating Effects of Utilitarian and Hedonic Radicalness. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 418–434.
11. Cannon, T. (1980). Marketing: The State of the Art (or Science)?. *Management Education and Development*, 11(2), 138–144.
12. Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 7–16.
13. Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, 24(11), 8–51.
14. Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
15. CIM. (2019). *Professional Marketing Standards*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.cim.co.uk/media/7013/professional-marketing-competencies-2019.pdf>



16. Coviello, N. E. & Joseph, R. M. (2012). Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. *Journal of Marketing*, 76(6), 87–104.
17. Cravens, D. W. (1982). *Strategic marketing*. Homewood: Irwin.
18. Cravens, D. W., Lamb, C. W. Jr. & Crittenden, V. L. (2002). *Strategic Marketing Management – Cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
19. Dauda, Y. A. & Akingbade, W. A. (2010). Employee's Market Orientation and Business Performance in Nigeria: Analysis of Small Business Enterprises in Lagos State. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 134–143.
20. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
21. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
22. Fernandes, T. & Remelhe, P. (2015). How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3/4), 311–326.
23. Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, Jr. & Luck, D. (1999). *Marketing Strategy*. Orlando: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
24. Foley, A. & Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 13–20.
25. Ford, D. & Rowley, T. O. (1979). Marketing and the Small Industrial Firm. *Management Decision*, 17(2), 144–156.
26. Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739–750.
27. Gabrijan, V. (1989). *Strateško upravljanje marketinga organizacij*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola, Inštitut za marketing.
28. Gabrijan, V. (1997). Strateška diagnoza. V *Strateški marketing, management izdelkov in management tržnih poti: (MM-2): opcijski funkcijski management* (str. 21–28). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. Gabrijan, V. & Snoj, B. (1996). *Trženje splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing intelligence & Planning*, 19(1), 6–11.
31. Gronroos, C. (1995). *Designing a Long Range Marketing Strategy for Services: Marketing Strategies New Approaches, New Techniques*. Oxford: Pergamon.
32. Hadighi, A. S., Sahebjamnia, N., Mahdavi, I. & Shirazi, M. A. (2013). A framework for strategy formulation based on clustering approach: a case study in a corporate organization. *Knowledge-Based Systems*, 49(9), 37–49.
33. Harborne, P., Hendry, C. & Brown, J. (2007). Projects in Commercializing Fuel Cell Technology. *Technology Analysis Strategic Management*, 19(2), 167–188.
34. Hooley, G. J. & Saunders, J. (1993). *Competitive Positioning: The key to market success*. Hertfordshire: Prentice Hall International.
35. Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (1998). *Marketing Strategy and competitive positioning*. London: Prentice Hall Europe.

36. Honzak, U. (2018). *Pogoji za določitev velikosti podjetja*. Pridobljeno 5. oktobra 2020 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/pogoji-za-dolocitev-velikosti-podjetja>
37. Hunger, J. D. (1996). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
38. Hussain, J., Ismail, K & Aktar, C. S. (2015). Market Orientation and Organizational Performance: Case of Pakistan SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1–6.
39. Ind, N. & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95.
40. Iršič, M., Milfelner, B. & Pisnik, A. (2019). *Marketing: temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju*. Harlow: Pearson Education Limited.
41. Ivanuša, D. & Antolin, U. (2009). *Kakšno moč imajo tržniki v slovenskih podjetjih pri vplivanju na poslovne odločitve – najnovejše ugotovitve*. Ljubljana: Interstat.
42. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Jančič, Z. (2001). Novi marketing – oslovski most slovenske gospodarske uspešnosti. *Zbornik prispevkov 6. Marketinške konference* (str. 217–143). Ljubljana: Časnik Finance, Društvo za marketing Slovenije.
44. Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text and cases*. Harlow: Pearson.
45. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75, 102–112.
46. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84.
47. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22–28.
48. Kobylanski, A. & Szulc, R. (2011). Development of marketing orientation in small and medium-sized enterprises. Evidence from Eastern Europe. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(1), 49–59.
49. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
50. Kontor, E. (2014). The achievement of market orientation and its effect on performance in Hungarian SMEs. *Journal of Research in Business and Management*, 2(8), 1–10.
51. Kotler, P. (1988). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.
52. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
53. Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
54. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
55. Kotler, P. & Trias de Bes, F. (2004). *Lateralno trženje: nove poti do izvirnih zamisli*. Ljubljana: GV Založba.

56. Lancaster, G. & Waddelow, I. (1998). An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems Towards a new Practical paradigm. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 853–878.
57. Leavy, B. (2005). Value pioneering – how to discover your own »blue ocean«: interview with W. Chan Kim and Renee Mauborgne. *Strategy & Leadership*, 33(6), 13–20.
58. Lettl, C., Hiennerth, C. & Gemuenden, H. G. (2008). Exploring How Lead Users Develop Radical Innovation: Opportunity Recognition and Exploitation in the Field of Medical Equipment Technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 219–233.
59. Lings, I. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239–263.
60. Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2005). *Strategisches Management*. Zürich: Versus Verlag.
61. Lynch, R. (2009). *Strategic Management*. Harlow: Pearson Education.
62. Marcati, A., Guido, G. & Peluso, A. M. (2010). What is marketing for SME entrepreneurs? The need to market the marketing approach. *Journal of Marketing Trends – Small and Medium Enterprises*, 1, 67–74.
63. McGrath, H. & O'Toole, T. (2011). Challenges in implementing the markets-as-networks approach to marketing for SMEs. *Irish Marketing Review*, 21(1/2), 58–65.
64. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
65. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35.
66. Niculescu, M., Xu, B., Hampton, G. M. & Peterson, R. T. (2013). Market Orientation and its Measurement in Universities. *Administrative Issues Journal: Education, practice and research*, 3(2), 72–87.
67. O'Donnell, A. (2011). Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4), 781–805.
68. Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69(2018), 62–73.
69. Ong, J. W., Peik, F. Y. & Hishamuddin, I. (2015). The Effects of Demographic Factors on Market Orientation. *American Journal of Economics*, 5(2), 64–73.
70. Perez-Luno, A., Saporito, P. & Gopalakrishnan, S. (2016). Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 262–278.
71. Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 292–296.
72. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.

73. Protcko, E. & Dornberger, U. (2014). The impact of market orientation on business performance – the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 225–231.
74. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Radonjič, D. (1997). *Strateški marketing, management izdelkov in management tržnih poti: (MM-2): opcijski funkcijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
76. Radonjič, D. & Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
77. Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practice same kind of marketing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279–293.
78. Ries, A. & Trout, J. (2005). *22 večnih zakonov marketinga*. Ljubljana, GV Založba.
79. Scase, R. & Goffee, R. (1980). *The Real World of the Small Business Owner*. London: Croom Helm.
80. Slater, S. F., Hult, G. T. M. & Olson, E. M. (2009). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management* 39(4), 551–559.
81. Smith, N. R. (1967). *The entrepreneur and His Organisation*. Ann Arbor: University of Michigan, Bureau of Business and Economic Research.
82. Statistični urad Republike Slovenije. (2019). *Podjetja, Slovenija, 2018*. Pridobljeno 7. oktobra 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8538>
83. Tavčar, M. I., Vidic, F., Dovžan, H., Pompe, A., Zupan van Eijk, J., Lisac, A., idr. (1996). *Sodobni marketing*. Ljubljana: GEA College.
84. Tomaškova, E. (2008). The current models of market orientation. *Annals of the University Constantin Brancusi of Tg-Jiu*, 1(4), 9–16.
85. Tyebjee, T. T., Bruno, A. V. & McIntyre, S. H. (1983). Growing ventures can anticipate marketing stages. *Harvard Business Review*, 61(1), 62–65.
86. Vermeer, M. B. (2020). Aligning marketing strategy, structure, and capability for business growth. *Marketing 2020 Organizing for growth*, PPT.
87. Verhoef, P. C. & Leeflang P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14–37.
88. Verhoef, P. C., Leeflang, P. S. H., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., ... & Saunders, J. (2011). A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations. *Journal of International Marketing*, 19(3), 59–86.
89. Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
90. Vukasović, T. & Jagodič, G. (2017). *Osnove trženja in strateškega tržnega načrtovanja*. Harlow: Pearson Education Limited.
91. Walker, C. O., Boyd, H. & Larreche J. C. (1999). *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. Boston: The McGraw-Hill Companies.
92. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

V okviru podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani pripravljam zaključno delo z naslovom »Razvitost načrtovanja strateškega trženja v slovenskih podjetjih«. Anketni vprašalnik je namenjen zlasti vodilnemu kadru podjetja (lastnikom, direktorjem, vodjem oddelka za trženje ali komercialo).

Izpolnjevanje anketnega vprašalnika traja približno deset minut. Vaši odgovori so anonimni in bodo uporabljeni izključno za namene priprave zaključnega dela.

Anketa je dostopna na spletni povezavi:

Prosim, da anketni vprašalnik rešite v celoti. Kjer ni posebej navedeno, je možen le en odgovor.

S pomočjo vašega sodelovanja v raziskavi bom lahko pridobil podatke, ki jih potrebujem pri izdelavi dela, zato se vam za izkazano pomoč že vnaprej iskreno zahvaljujem. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu: [kunc.jan@gmail.com](mailto:kunc.jan@gmail.com)

S prijaznimi pozdravi,  
Jan Kunc

---

1) V podjetju delujem kot:

- Lastnik.
- Direktor.
- Vodja oddelka za trženje.
- Vodja oddelka za komercialo.
- Tržnik.
- Komercialist.
- Finančnik.
- Drugo: \_\_\_\_\_.

2) Velikost vašega podjetja:

- Mikro-podjetje (manj kot deset zaposlenih, manj kot 700.000 evrov čistih prihodkov letno).
- Malo podjetje (manj kot 50 zaposlenih, manj kot 8.000.000 evrov čistih prihodkov letno).
- Srednje veliko podjetje (manj kot 250 zaposlenih, manj kot 40.000.000 evrov čistih prihodkov letno).

- Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih, več kot 40.000.000 evrov čistih prihodkov letno).
- 3) Kdo v vašem podjetju je najbolj odgovoren za področje trženja?
- Lastnik podjetja.
  - Direktor podjetja.
  - Vodja oddelka za trženje.
  - Vodja oddelka za komercialo.
  - Poslovni sekretar.
  - Zunanji sodelavec za trženje.
  - Drugo: \_\_\_\_\_.
- 4) Koliko zaposlenih v vašem podjetju pokriva področje trženja?
- \_\_\_\_\_.
- 5) Katere dejavnosti so po vašem mnenju domena trženja? (možnih je več odgovorov)
- Oglaševanje.
  - Promocija.
  - Tržne raziskave.
  - Tržno komuniciranje.
  - Prodaja.
  - Nove storitve in izdelki.
  - Določanje cen.
  - Upravljanje z reklamacijami.
  - Pospeševanje prodaje.
  - Sodelovanje s poslovnimi partnerji.
  - Vodenje odnosov z javnostjo.
  - Strateško planiranje.
- 6) Kako pogosto uporabljate trženjsko-komunikacijske aktivnosti za razvoj strateškega trženja?

Pri obliki komuniciranja, ki jo uporabljate, označite stopnjo pogostosti uporabljanja, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh ne uporabljamo«, ocena 5 pa »uporabljamo dnevno«.

|                        | 1<br>Sploh ne<br>uporabljamo | 2<br>Uporabljamo<br>zelo redko | 3<br>Uporabljamo<br>mesečno | 4<br>Uporabljamo<br>tedensko | 5<br>Uporabljamo<br>dnevno |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| TV oglas               |                              |                                |                             |                              |                            |
| Radijski<br>oglas      |                              |                                |                             |                              |                            |
| Letak,<br>brošura      |                              |                                |                             |                              |                            |
| Elektronsko<br>trženje |                              |                                |                             |                              |                            |



|                                 |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| Družbena omrežja                |  |  |  |  |  |
| Plakat                          |  |  |  |  |  |
| Sponzorstvo                     |  |  |  |  |  |
| Organizacija dogodka            |  |  |  |  |  |
| Trženje po navadni pošti        |  |  |  |  |  |
| Trženje po telefonu             |  |  |  |  |  |
| Tiskani oglas (revija, časopis) |  |  |  |  |  |

7) Koliko finančnih sredstev letno namenite področju trženja?  
\_\_\_\_\_ €.

8) Kako celovito implementirate spodaj navedene trženjske koncepte?

Pri posameznem konceptu označite, kako celovito ga v vašem podjetju implementirate, pri čemer se »celovitost« nanaša na to, kako sistematsko in podrobno ga načrtujete, izvajate in spremljate.

|                                       | 1<br>Sploh ne | 2<br>Pomanjkljivo | 3<br>Deloma | 4<br>Zadovoljivo | 5<br>Popolnoma |
|---------------------------------------|---------------|-------------------|-------------|------------------|----------------|
| Analiza notranjega okolja             |               |                   |             |                  |                |
| Analiza zunanjega okolja              |               |                   |             |                  |                |
| Konkurenčna prednost                  |               |                   |             |                  |                |
| Tržno segmentiranje in ciljni trgi    |               |                   |             |                  |                |
| Strateško pozicioniranje              |               |                   |             |                  |                |
| Oblikovanje strateških ciljev trženja |               |                   |             |                  |                |
| Oblikovanje strategij trženja         |               |                   |             |                  |                |

9) Dejavniki, ki vas omejujejo pri načrtovanju strateškega trženja.

Ocenite, kateri dejavniki vaše podjetje omejujejo pri načrtovanju procesa strateškega trženja, pri čemer ocena 1 pomeni »dejavnik močno omejuje« in ocena 5 »dejavnik sploh ne omejuje«.

|  | 1<br>Močno<br>omejuje | 2<br>Delno<br>omejuje | 3<br>Niti ne<br>omejuje, niti<br>omejuje | 4<br>Malo<br>omejuje | 5<br>Sploh ne<br>omejuje |
|--|-----------------------|-----------------------|--|----------------------|--------------------------|
| Konkurenca                               |                       |                       |  |                      |                          |
| Prenizka lastna<br>finančna sredstva     |                       |                       |  |                      |                          |
| Stroški poslovanja                       |                       |                       |  |                      |                          |
| Neustrezna<br>usposobljenost<br>delavcev |                       |                       |  |                      |                          |
| Pomanjkanje znanja                       |                       |                       |  |                      |                          |
| Administrativne ovire                    |                       |                       |  |                      |                          |
| Zakonodajni predpisi                     |                       |                       |  |                      |                          |

10) Kako bi opredelili trženjsko usmerjenost vašega podjetja?

Označite trditve, ki veljajo za vaše podjetje, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh ne velja« in ocena 5 »popolnoma velja«.

|   | 1<br>Sploh<br>ne<br>velja | 2<br>Delno<br>velja | 3<br>Niti<br>ne<br>velja<br>niti<br>velja | 4<br>Večinoma<br>velja | 5<br>Popolnoma<br>velja |
|---|---------------------------|---------------------|---|------------------------|-------------------------|
| Osnovno vodilo naših strategij in ciljev je zadovoljevanje potreb in želja kupcev/uporabnikov                       |                           |                     |   |                        |                         |
| Nenehno pridobivamo informacije o konkurentih in jih delimo med sabo  |                           |                     |   |                        |                         |
| Aktivnosti konkurentov redno spremljamo in nanje reagiramo hitro  |                           |                     |   |                        |                         |
| Konkurenčno prednost si zagotavljamo z razumevanjem potreb kupcev/uporabnikov                                       |                           |                     |   |                        |                         |
| Zaposleni na različnih področjih so med seboj povezani, z namenom, da boljše zadovoljimo potrebe kupcev/uporabnikov |                           |                     |   |                        |                         |
| Pogosto merimo stopnjo zadovoljstva kupcev/uporabnikov z našimi storitvami  |                           |                     |   |                        |                         |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Pogosto analiziramo prednosti in slabosti kupcev/uporabnikov   |  |  |  |  |  |
| Vodstvo v podjetju se zaveda, da lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti izdelkov/storitev, ki jih ponuja podjetje ter na kak način |  |  |  |  |  |
| S kupci/uporabniki smo nenehno v kontaktu  |  |  |  |  |  |

11) Kakšno vlogo ima tržni oddelek v vašem podjetju pri povezovanju s strankami?

Označite trditve, ki veljajo za vaše podjetje, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh ne velja« in ocena 5 »popolnoma velja«.

|   | 1<br>Sploh<br>ne velja | 2<br>Delno<br>velja | 3<br>Niti ne<br>velja niti<br>velja | 4<br>Večino<br>ma velja | 5<br>Popolnoma<br>velja |
|---|------------------------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Oddelek za trženje v našem podjetju učinkovito upošteva potrebe strank pri razvoju novih storitev ali izdelkov          |                        |                     |                                     |                         |                         |
| Oddelek za trženje v našem podjetju spodbuja potrebe strank.  |                        |                     |                                     |                         |                         |
| Oddelek za trženje v našem podjetju redko pokaže, kako je v naši strategiji trženja možno upoštevati potrebe strank     |                        |                     |                                     |                         |                         |
| Oddelek za trženje v našem podjetju nima zadostnega znanja in spretnosti za pretvorbo potreb strank v praktične rešitve |                        |                     |                                     |                         |                         |

12) Ali v vašem podjetju poznate in v proces načrtovanja vključujete nekatere sodobne kreativne trženske strategije? Označite katere.

- Radikalne inovacije.
- Vključevanje uporabnikov oziroma soustvarjanje (angl. *co-creation*).
- Vitko poslovanje (angl. *lean bussiness*).
- Model sinjega oceana.
- Drugo: \_\_\_\_\_.
- Ne vključujemo nobene od naštetih strategij.

13) Ali v vašem podjetju spremljate učinkovitost trženjskih aktivnosti?

- Da.
- Ne.

14) Ali v vašem podjetju merite prispevek trženjskih aktivnosti k prodajnemu uspehu podjetja?

- Da.
- Ne.

15) Označite, kaj od navedenega v vašem podjetju redno merite oziroma spremljate?

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
| OSNOVNI TRŽENJSKI KAZALNIKI  | Konkurenco (aktivnosti, tržne deleže) zadovoljstvo kupcev, strank<br>Tržni delež blagovne znamke, produktov<br>Trende na domačem in tujih trgih, ki lahko vplivajo na dejavnost<br>Lojalnost kupcev, strank  | <input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/> |
| KOMUNIKCIJSKA UČINKOVITOST   | Učinkovitost posameznih komunikacijskih aktivnosti   | <input type="radio"/>  |
| ŠIRŠI TRŽENJSKI KAZALNIKI    | Zavedanje o podjetju, produktih, blagovni znamki<br>Percepcijo podjetja, produktov, blagovne znamke<br>Ciljne skupine (demografske, življenjsko-stilne in druge značilnosti)<br>Preference do podjetja, produktov, blagovne znamke, nakupne namere | <input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/> |
| NAPREDNI TRŽENJSKI KAZALNIKI | ROI za posamezne trženjske aktivnosti<br>ROI trženjskega oddelka<br>Vrednost blagovne znamke<br>Življenjsko vrednost stranke oziroma kupca   | <input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/><br><input type="radio"/> |

16) Ali se vam zdi spremljanje učinkovitosti trženjskih aktivnosti zahtevno?

- Sploh ni zahtevno.
- Ni zahtevno.
- Je zahtevno.
- Je zelo zahtevno.

17) Kateri so po vašem mnenju ključni izzivi in težave spremljanja učinkovitosti trženjskih aktivnosti? (možnih je več odgovorov)

- Merljivost podatkov, pridobivanje pravih podatkov.
- Dokazovanje učinka posameznih aktivnosti.
- Ustrezna časovna odzivnost.
- Pomanjkanje znanja, vztrajnosti, izkušenj.
- Pridobitev sredstev za izvedbo merjenja.
- Hitrost prilagajanja spremembam.
- Pridobivanje podatkov o konkurenci.

18) Kako bi ocenili splošen vpliv oddelka za trženje v vašem podjetju?

Označite trditve, ki veljajo za vaše podjetje, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh ne velja« in ocena 5 »popolnoma velja«.

|   | 1<br>Sploh<br>ne<br>velja | 2<br>Delno<br>velja | 3<br>Niti ne<br>velja<br>niti<br>velja | 4<br>Večinoma<br>velja | 5<br>Popolnoma<br>velja |
|---|---------------------------|---------------------|--|------------------------|-------------------------|
| Funkcije, ki jih opravlja oddelek za trženje, so bolj pomembne od drugih funkcij v podjetju   |                           |                     |  |                        |                         |
| Vodstvo meni, da so funkcije tržnega oddelka manj pomembne kot druge funkcije v podjetju      |                           |                     |  |                        |                         |
| Odločitve oddelka za trženje običajno prevladujejo nad odločitvami drugih oddelkov v podjetju |                           |                     |  |                        |                         |
| Tržni oddelek v našem podjetju velja za bolj vplivnega kot drugi oddelki                      |                           |                     |  |                        |                         |

19) Kakšen odnos ima vodstvo v vašem podjetju do oddelka za trženje?

Označite trditve, ki veljajo za vaše podjetje, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh ne velja« in ocena 5 »popolnoma velja«.

|   | 1<br>Sploh<br>ne<br>velja | 2<br>Delno<br>velja | 3<br>Niti ne<br>velja<br>niti<br>velja | 4<br>Večinoma<br>velja | 5<br>Popolnoma<br>velja |
|---|---------------------------|---------------------|--|------------------------|-------------------------|
| Vodstvo le malo spoštuje dejavnosti oddelka za trženje v našem podjetju                         |                           |                     |  |                        |                         |
| Vodstvo meni, da so aktivnosti oddelka za trženje v našem podjetju prevelik strošek za podjetje |                           |                     |  |                        |                         |
| Vodstvo se zaveda strateškega pomena oddelka za trženje v našem podjetju                        |                           |                     |  |                        |                         |

20) Na podlagi česa ocenjujete uspešnost vašega podjetja? Kateri kazalniki kažejo na večjo/manjšo uspešnost in v kolikšni meri?

Pri posameznem kazalniku z oceno 1 do 5 označite uspešnost, pri čemer je ocena 1 »zelo slaba« in ocena 5 »zelo dobra«.

|                                 | 1<br>Zelo slaba | 2<br>Slaba | 3<br>Srednja | 4<br>Dobra | 5<br>Zelo dobra |
|---------------------------------|-----------------|------------|--------------|------------|-----------------|
| Rast prihodkov                  |                 |            |              |            |                 |
| Zadovoljstvo kupcev/uporabnikov |                 |            |              |            |                 |
| Zvestoba kupcev/uporabnikov     |                 |            |              |            |                 |
| Donosnost                       |                 |            |              |            |                 |
| Učinkovito poslovanje           |                 |            |              |            |                 |
| Kakovost izdelkov/storitev      |                 |            |              |            |                 |
| Večanje tržnega deleža          |                 |            |              |            |                 |

21) Spol:

- Moški.
- Ženski.

22) Starost: \_\_\_\_\_ let.

23) Vaša stopnja izobrazbe:

- Osnovnošolska izobrazba.
- Srednješolska izobrazba.
- Višja ali visokošolska izobrazba.
- Univerzitetna izobrazba.
- Magisterij, doktorat.

## Priloga 2: Rezultati – tabele

Tabela 1: Statistično preizkušanje hipoteze 1 – Celovita ocena razvitosti strateškega trženja glede na velikost podjetja

| Spremenljivke  | Velikost podjetja | N  | Povprečje | Stand. odklon | Stand. napaka |
|--|-------------------|----|-----------|---------------|---------------|
| Pogostost uporabe različnih tržno-komunikacijskih orodji za razvoj strateškega trženja | Mikro in mala     | 40 | 2,15      | ,30130        | ,04764        |
|  | Srednja in velika | 37 | 2,85      | ,42001        | ,06905        |
| Implementacija trženjskih konceptov  | Mikro in mala     | 40 | 3,40      | ,78393        | ,12395        |
|  | Srednja in velika | 37 | 4,20      | ,56979        | ,09367        |
| Trženjska usmerjenost podjetja   | Mikro in mala     | 40 | 3,60      | ,84539        | ,13367        |
|  | Srednja in velika | 37 | 4,10      | ,61634        | ,10133        |
| Trženjski oddelek in povezovanje s strankami   | Mikro in mala     | 40 | 3,55      | 1,01779       | ,16093        |
|  | Srednja in velika | 37 | 3,99      | ,75908        | ,12479        |

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Ugotavljanje statistične značilnosti razvitosti strateškega trženja glede na velikost podjetja

| Levenov test enakosti varianc  |                                 |            |            | T- test    |            |
|--|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Spremenljivke  | Predpostavka                    | F-vrednost | P-vrednost | T-vrednost | P-vrednost |
| Pogostost uporabe različnih tržno-komunikacijskih orodji za razvoj strateškega trženja | Predpostavka enakosti varianc   | 5,747      | ,019       | -8,397     | ,000       |
|  | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -8,292     | ,000       |
| Implementacija trženjskih konceptov  | Predpostavka enakosti varianc   | 2,648      | ,108       | -5,067     | ,000       |
|  | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -5,129     | ,000       |

|  |                                 |       |      |        |      |
|--|---------------------------------|-------|------|--------|------|
| Trženjska usmerjenost podjetja               | Predpostavka enakosti varianc   | 3,007 | ,087 | -2,946 | ,004 |
|  | Predpostavka neenakosti varianc |       |      | -2,982 | ,004 |
| Trženjski oddelek in povezovanje s strankami | Predpostavka enakosti varianc   | 4,133 | ,046 | -2,119 | ,037 |
|  | Predpostavka neenakosti varianc |       |      | -2,143 | ,035 |

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Statistično preizkušanje hipoteze 2 – Najbolj omejujoči dejavniki pri načrtovanju strateškega trženja

| Omejujoči dejavniki                | N  | Povprečje | Standardni odklon |
|------------------------------------|----|-----------|-------------------|
| Prenizka lastna finančna sredstva  | 77 | 2,43      | 1,491             |
| Stroški poslovanja                 | 77 | 2,66      | 1,304             |
| Pomanjkanje znanja                 | 77 | 2,73      | 1,578             |
| Neustrezna usposobljenost delavcev | 77 | 2,92      | 1,467             |
| Konkurenca                         | 77 | 3,03      | 1,298             |
| Zakonodajni predpisi               | 77 | 3,10      | ,995              |
| Administrativne ovire              | 77 | 3,53      | 1,033             |

Lestvica odgovorov: 1 – močno omejuje ... 5 – sploh ne omejuje.

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Preverjanje statistične značilnosti omejujočih dejavnikov pri načrtovanju strateškega trženja

| Spremenljivke                                   | Povprečje | Stand. odklon | Stand. napaka | T-vrednost | P-vrednost |
|---|-----------|---------------|---------------|------------|------------|
| Konkurenca - Prenizka lastna finančna sredstva  | ,597      | ,921          | ,105          | 5,689      | ,000       |
| Konkurenca - Stroški poslovanja                 | ,364      | ,958          | ,109          | 3,329      | ,001       |
| Konkurenca - Neustrezna usposobljenost delavcev | ,104      | 1,131         | ,129          | ,806       | ,423       |
| Konkurenca - Pomanjkanje znanja                 | ,299      | 1,215         | ,138          | 2,158      | ,034       |
| Konkurenca - Administrativne ovire              | -,506     | 1,021         | ,116          | -4,352     | ,000       |
| Konkurenca - Zakonodajni predpisi               | -,078     | 1,335         | ,152          | -,512      | ,610       |



|  |        |       |      |        |      |
|--|--------|-------|------|--------|------|
| Prenizka lastna finančna sredstva - Stroški poslovanja                 | -,234  | ,759  | ,087 | -2,702 | ,008 |
| Prenizka lastna finančna sredstva - Neustrezna usposobljenost delavcev | -,494  | ,995  | ,113 | -4,352 | ,000 |
| Prenizka lastna finančna sredstva - Pomanjkanje znanja                 | -,299  | 1,040 | ,118 | -2,521 | ,014 |
| Prenizka lastna finančna sredstva - Administrativne ovire              | -1,104 | 1,187 | ,135 | -8,157 | ,000 |
| Prenizka lastna finančna sredstva - Zakonodajni predpisi               | -,675  | 1,428 | ,163 | -4,151 | ,000 |
| Stroški poslovanja - Neustrezna usposobljenost delavcev                | -,260  | 1,056 | ,120 | -2,158 | ,034 |
| Stroški poslovanja - Pomanjkanje znanja                                | -,065  | 1,116 | ,127 | -,511  | ,611 |
| Stroški poslovanja - Administrativne ovire                             | -,870  | 1,140 | ,130 | -6,700 | ,000 |
| Stroški poslovanja - Zakonodajni predpisi                              | -,442  | 1,400 | ,160 | -2,767 | ,007 |
| Neustrezna usposobljenost delavcev - Pomanjkanje znanja                | ,195   | ,744  | ,085 | 2,297  | ,024 |
| Neustrezna usposobljenost delavcev - Administrativne ovire             | -,610  | 1,149 | ,131 | -4,662 | ,000 |
| Neustrezna usposobljenost delavcev - Zakonodajni predpisi              | -,182  | 1,528 | ,174 | -1,044 | ,300 |
| Pomanjkanje znanja - Administrativne ovire                             | -,805  | 1,214 | ,138 | -5,818 | ,000 |
| Pomanjkanje znanja - Zakonodajni predpisi                              | -,377  | 1,581 | ,180 | -2,090 | ,040 |
| Administrativne ovire - Zakonodajni predpisi                           | ,429   | ,865  | ,099 | 4,348  | ,000 |

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Statistično preizkušanje hipoteze 4 – Razlika v uspešnosti podjetij, ki uporabljajo sodobne kreativne strategije in med tistimi, ki jih ne.

| Spremenljivke                   | N  |    | Povprečje |      | Standardni odklon |        | Standardna napaka |        |
|---------------------------------|----|----|-----------|------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|                                 | ne | da | ne        | da   | ne                | da     | ne                | da     |
| Uspešnost podjetja              | 19 | 58 | 3,25      | 3,93 | ,73900            | ,65561 | ,16954            | ,08609 |
| Rast prihodkov                  | 19 | 58 | 2,95      | 3,71 | 1,026             | ,937   | ,235              | ,123   |
| Zadovoljstvo kupcev/uporabnikov | 19 | 58 | 3,42      | 4,09 | ,769              | ,708   | ,176              | ,093   |

|                             |    |    |      |      |       |      |      |      |
|-----------------------------|----|----|------|------|-------|------|------|------|
| Zvestoba kupcev/uporabnikov | 19 | 58 | 3,42 | 3,90 | 1,017 | ,765 | ,233 | ,100 |
| Donosnost                   | 19 | 58 | 3,11 | 3,83 | ,809  | ,752 | ,186 | ,099 |
| Učinkovito poslovanje       | 19 | 58 | 3,21 | 3,91 | ,713  | ,823 | ,164 | ,108 |
| Kakovost izdelkov/storitev  | 19 | 58 | 3,74 | 4,26 | ,806  | ,715 | ,185 | ,094 |
| Večanje tržnega deleža      | 19 | 58 | 2,89 | 3,79 | ,994  | ,987 | ,228 | ,130 |

Vir: lastno delo.

Tabela 6 : Preverjanje statistične značilnosti dejavnikov uspešnosti podjetja glede na uporabo kreativnih strategij.

| Levenov test enakosti varianc   |                                 |            |            | T-test     |            |
|---------------------------------|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Spremenljivke                   | Predpostavka                    | F-vrednost | P-vrednost | T-vrednost | P-vrednost |
| Uspešnost podjetja              | Predpostavka enakosti varianc   | ,012       | ,913       | -3,791     | ,000       |
|                                 | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -3,566     | ,001       |
| Rast prihodkov                  | Predpostavka enakosti varianc   | ,002       | ,966       | -2,996     | ,004       |
|                                 | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -2,860     | ,008       |
| Zadovoljstvo kupcev/uporabnikov | Predpostavka enakosti varianc   | ,744       | ,391       | -3,481     | ,001       |
|                                 | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -3,337     | ,002       |
| Zvestoba kupcev/uporabnikov     | Predpostavka enakosti varianc   | 4,344      | ,041       | -2,160     | ,034       |
|                                 | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -1,871     | ,073       |
| Donosnost                       | Predpostavka enakosti varianc   | ,055       | ,815       | -3,565     | ,001       |
|                                 | Predpostavka neenakosti varianc |            |            | -3,434     | ,002       |

|                            |                                 |       |      |        |      |
|----------------------------|---------------------------------|-------|------|--------|------|
| Učinkovito poslovanje      | Predpostavka enakosti varianc   | 1,312 | ,256 | -3,335 | ,001 |
|                            | Predpostavka neenakosti varianc |       |      | -3,587 | ,001 |
| Kakovost izdelkov/storitev | Predpostavka enakosti varianc   | ,117  | ,733 | -2,676 | ,009 |
|                            | Predpostavka neenakosti varianc |       |      | -2,517 | ,018 |
| Večanje tržnega deleža     | Predpostavka enakosti varianc   | ,332  | ,566 | -3,438 | ,001 |
|                            | Predpostavka neenakosti varianc |       |      | -3,425 | ,002 |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 7: Statistično preizkušanje hipoteze 5 – V podjetjih, kjer se večje število zaposlenih ukvarja s trženjem, je merjenje učinkovitosti trženja prisotno v večjem obsegu.*

| Število zaposlenih, ki se ukvarja z trženjem | N  | Povprečje | Standardni odklon | Standardna napaka | Minimum | Maximum |
|--|----|-----------|-------------------|-------------------|---------|---------|
| do 4 osebe                                   | 35 | 5,97      | 2,46726           | ,41704            | 1,00    | 11,00   |
| 5 do 9 oseb                                  | 26 | 8,27      | 3,11843           | ,61157            | 1,00    | 12,00   |
| 10 in več oseb                               | 16 | 8,38      | 2,84898           | ,71224            | 4,00    | 12,00   |
| Total  | 77 | 7,25      | 2,98309           | ,33995            | 1,00    | 12,00   |

*Vir: lastno delo.*