

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA TRŽENJSKA NARAVNANOST
V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, september 2010

DANIJELA NEGOVANOVIĆ

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 NAMEN IN PROCES OBLIKOVANJA POSLOVNIH STRATEGIJ	4
2 PROCES OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA TRŽENJSKE STRATEGIJE 7	7
2.1 Strateško trženjsko načrtovanje	9
2.1.1 Analiza stanja	10
2.1.1.1 Analiza okolja	10
2.1.1.2 Analiza konkurentov	10
2.1.1.3 Analiza trženjskega spleta	11
2.1.2 Trženjske priložnosti	11
2.1.3 Trženjski cilji.....	12
2.1.4 Strategije in akcijski načrt	13
2.1.5 Finančna ocena, proračun in nadzor nad trženjem	14
2.1.6 Tipična struktura trženjskega načrta	14
2.1.7 Težave pri pripravi trženjskega načrta	15
2.2 Strateške odločitve v trženju	16
2.2.1 Segmentiranje trga.....	17
2.2.2 Izbira ciljnega trga.....	18
2.2.3 Tržno pozicioniranje	20
2.3 Razvijanje trženjskih strategij.....	22
2.4 Izbira, uresničevanje in nadziranje uresničevanja trženjske strategije	26
3 STRATEŠKA TRŽENJSKA NARAVNANOST V SLOVENSKIH PODJETJIH .32	32
3.1 Smeri razvoja in trendi strateške trženjske naravnosti	36
3.2 Povezave med lastnostmi in strateško trženjsko naravnostjo v slovenskih podjetjih	39
3.2.1 Opredelitev problema in namen raziskave	40
3.2.2 Oblikovanje hipotez	42
3.2.3 Načrt raziskave.....	53
3.2.3.1 Viri podatkov.....	53
3.2.3.2 Raziskovalne metode in instrumenti	53
3.2.3.3 Načrt vzorčenja	54
3.2.3.4 Analiza podatkov in predstavitev ugotovitev	54
3.3 Kritična ocena in priporočila slovenskim podjetjem glede strateške trženjske naravnosti	85
SKLEP	86
LITERATURA IN VIRI	89
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovna strategija	5
Slika 2: Strateški trženjski načrt.....	9
Slika 3: Faze segmentiranja trga, izbiranja ciljnih trgov in pozicioniranja.....	17
Slika 4: Povezovalna struktura oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije.....	24
Slika 5: Vzroki in posledice trženjske naravnosti podjetja	34
Slika 6: Grafični prikaz strukture podjetij v raziskavi glede na dejavnost.....	54
Slika 7: Grafični prikaz strukture podjetij v raziskavi glede na velikost	55
Slika 8: Grafični prikaz strukture podjetij v raziskavi glede na poreklo kapitala	56
Slika 9: Grafični prikaz strukture anketirancev po starosti	57
Slika 10: Grafični prikaz strukture anketirancev po spolu	57
Slika 11: Grafični prikaz strukture anketirancev po izobrazbi.....	58
Slika 12: Povprečna vrednost odgovorov glede na glavno dejavnost podjetja	60
Slika 13: Povprečna vrednost odgovorov glede na velikost podjetja.....	61
Slika 14: Povprečna vrednost odgovorov glede na starost podjetja.....	62
Slika 15: Povprečna vrednost odgovorov glede na kotiranje podjetja na borzi	64
Slika 16: Povprečna vrednost odgovorov glede na operativno organizacijsko strukturo	65
Slika 17: Povprečna vrednost odgovorov glede na poreklo kapitala	66
Slika 18: Povprečna vrednost odgovorov glede na lastnino podjetja.....	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura tipičnega trženjskega načrta	14
Tabela 2: Vrste nadzora trženja.....	31
Tabela 3: Trditve v točki 10/III iz anketnega vprašalnika	59
Tabela 4: Trženjska naravnost podjetij glede na dejavnost.....	69
Tabela 5: Osredotočenost podjetij na dolgoročno rast glede na dejavnost	70
Tabela 6: Izvajanje strateškega trženja v podjetjih glede na dejavnost.....	70
Tabela 7: Trženjska strategija in komuniciranje podjetij glede na dejavnost	71
Tabela 8: Trženjska naravnost podjetij glede na velikost	72
Tabela 9: Osredotočenost podjetij na dolgoročno rast glede na njihovo velikost.....	73
Tabela 10: Trženjska strategija podjetij glede na njihovo velikost.....	73
Tabela 11: Poudarek na kratkoročnih rezultatih podjetij glede na njihovo velikost.....	74
Tabela 12: Razumevanje trženjskega komuniciranja v podjetjih glede na njihovo velikost ...	75
Tabela 13: Trženjska naravnost podjetij glede na starost podjetja.....	76
Tabela 14: Osredotočenost na dolgoročno rast podjetij glede na starost podjetja	76
Tabela 15: Razumevanje pomena novih izdelkov in storitev glede na starost podjetja.....	77
Tabela 16: Strateško trženje podjetij glede na starost podjetja	78
Tabela 17: Razumevanje trženjskega komuniciranja v podjetjih glede na starost podjetja.....	79

Tabela 18: Trženjska naravnost podjetij glede na organizacijsko strukturo podjetja	79
Tabela 19: Razumevanje pomena izdelkov in storitev glede na organizacijsko strukturo	80
Tabela 20: Trženjska naravnost podjetij glede na poreklo kapitala	81
Tabela 21: Izvajanje trženjskih strategij glede na poreklo kapitala podjetij	82
Tabela 22: Trženjska naravnost podjetij glede na lastnino podjetja.....	83

UVOD

Vsako podjetje potrebuje načrtovanje in učinkovito trženjsko strategijo, da bi bilo uspešno, da bi dosegalo svoje zastavljene cilje in zadovoljilo svoje stranke ne glede na to, ali je lokalna trgovina ali veliki proizvajalec v farmacevtski industriji. Brez ustreznih trženjskih ciljev in strateške trženjske naravnosti je podjetje lahek plen za konkurente na vse bolj nasičenem trgu. Tega se podjetja vse bolj zavedajo, zato poskušajo strateško premisliti svojo naravnost na področju trženja in si zastaviti dolgoročneje cilje.

Nekaterim podjetjem pogosto zaradi vse hitreje dinamike poslovanja, nepoznavanja ustreznih strateških trženjskih naravnosti ali omejenih sredstev ne uspe zastaviti ustrezne trženjske naravnosti, kar vsekakor na dolgi rok odraža slabše rezultate poslovanja. Marsikatero podjetje še vedno tudi meni, da je strateška trženjska naravnost pomembna le za večja podjetja, manjša pa se že nekako znajdejo takrat, ko je to potrebno. Seveda je to zmotno mišljenje, saj potrebuje vsako podjetje, manjše ali veliko, svojo edinstveno pot in način za doseganje dolgoročnih ciljev, k čemur pa v veliki meri prispeva tudi ustrezna strateška trženjska naravnost podjetja.

Trženjska strategija zajema izbiro določenega ciljnega trga in sprejemanje odločitve o bistvenih elementih: izdelku ali storitvi, ceni, trženjski komunikaciji in tržnih poteh, z namenom čim bolj zadovoljiti potrebe porabnikov na tem izbranem trgu. Izbira pravilne strategije izmed več možnih alternativ je ključnega pomena za razvoj dobre trženjske strategije. Obstaja vrsta možnih kombinacij trženjskega spleta, ki so podprte z dobrimi analizami okolja in dajejo podjetju priložnost, da zadovolji potrebe ciljnega trga, diferencira svoje izdelke od konkurentov, ob tem pa dosega svoje trženjske cilje (Ferrell, Hartline, Lucas & Luck, 1998, str. 92).

Poznamo štiristopenjski proces oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije (Cravens, Lamb & Crittenden, 2002, str. 6–11):

- situacijska analiza preučevanega trga, analiza konkurentov, segmentacija trga in nenehno pridobivanje informacij o trgu;
- oblikovanje trženjske strategije sproži ciljanje porabnikov in pozicioniranje, tržno povezane strategije ter načrtovanje novih proizvodov;
- oblikovanje in uresničevanje trženjskega spleta, sestavljenega iz izdelka ali storitve, tržnih poti, cene in tržno komunikacijskih poti, na način, ki uresničuje potrebe ciljnega trga;
- uresničevanje strategije zajema organizacijsko oblikovanje in uresničevanje ter nadzor nad uresničevanjem trženjske strategije.

Ferrell et al. (1998, str. 131) pojasnjujejo, da je nameravana trženjska strategija tisto, kar podjetje želi, da se zgodi, in predstavlja načrtovano strateško odločitev podjetja. Realizirana trženjska strategija pa je tisto, kar je dejansko izvedeno. Najpogosteje je razlika med

načrtovano in dejansko trženjsko strategijo rezultat načina uresničevanja načrtovane strategije. Te razlike pogosto izvirajo iz internih in eksternih okoljskih dejavnikov, ki se spreminjajo med uresničevanjem načrtovane strategije. Zato velja opozorilo vsem podjetjem, da proces uresničevanja trženjske strategije ni enostaven in ga je treba izvajati zelo dosledno. Pogosto opazimo te spodrslejše v našem vsakdanjem življenju: pomanjkanje zalog v lokalni trgovini, agresivni prodajalci avtomobilov, dolge čakalne vrste na oddelkih v trgovinah, neprijazni ali nestrpni zaposleni v hotelu in podobne situacije. Takšni primeri prikazujejo, da tudi najbolje načrtovana trženjska strategija predstavlja le izgubo časa brez učinkovitega uresničevanja te strategije, ki ji lahko zagotovi uspeh. Na kratko rečeno: dobro načrtovana trženjska strategija v kombinaciji s slabim uresničevanjem le-te je zanesljivo recept za katastrofo.

Strateško razmišljati o trženju obsega štiri dimenzije (Fodness, 2005, str. 20):

1. Premisliti o strategijah – uporaba kritičnih mišljenjskih tehnik za izboljšanje kreativnih veščin za reševanje problemov. Ta dimenzija vključuje vertikalne in lateralne pristope, ki so primerni za trženjske procese.
2. Premisliti o strateških odločevalskih načelih in tehnikah z namenom, da zagotovimo uresničitev najkvalitetnejše trženjske strategije.
3. Imeti strateško kompetenco, kar označuje makro veščine za strateško razmišljanje.
4. Četrta dimenzija vključuje strateško komuniciranje in sklop tehnik, ki jih uporabljamo za objavo trženjskih strategij s ciljem zagotoviti njeno uspešno uresničevanje.

Skupek vseh štirih dimenzij z dobrim poznavanjem okolja in predvidevanjem spreminjajočih dejavnikov okolja, v katerem želimo določeno strategijo uresničiti, zagotavljajo managerjem in podjetjem dolgoročno uspešnejše poslovanje.

Cilj magistrskega dela je prikazati povezave med lastnostmi slovenskih podjetij in njihovo strateško trženjsko naravnostjo.

Morgan in Strong (1998, str. 1053) opredeljujeta strateške naravnosti kot način, kako podjetje uporablja strategijo za prilagajanje ali spreminjanje vplivov iz okolja za čim boljše pozicioniranje in nastop na trgu. Kot navajata Gatignon in Xuereb (1997, str. 78), odražajo strateške naravnosti podjetja uresničevanje strateških smernic podjetja, da bi s tem ustvarilo ustrezno vedenje za dolgotrajno odlično poslovanje. Tri glavne strateške naravnosti podjetij lahko izločimo iz seznama dejavnikov, ki določajo uspeh ali neuspeh: naravnost na kupce, naravnost na konkurenco in tehnološke naravnosti. Ustrezno medfunkcijsko kordinacijo pa razumemo kot vplivni dejavnik organizacijske strukture, ki je potrebna za doseganje vseh koristi od določenega spleta tržnih naravnosti.

Pomembno je pojasnilo, da se je izraz **trženjska naravnost** skozi obdobje preoblikoval v izraz **tržna naravnost** predvsem zaradi naslednjih razlogov:

- tržna naravnost namiguje že z izrazom, da to ni le skrb oddelka za trženje, ampak skupna skrb vseh oddelkov v podjetju,
- tržna naravnost se osredotoča na trge, kar je združljivo s širšim poslovanjem tržne naravnosti.

V magistrski nalogi je izraz trženjska naravnost pojmovan in uporabljen kot interni koncept podjetja, da vse svoje aktivnosti usmeri na akterje, odnose in zadovoljevanje potreb porabnikov na izbranih trgih, ob čemer pa vsi zaposleni v podjetju upoštevajo in izvajajo učinkovito strateško trženje, da bi s tem povečevali uspešnost podjetja. Trženjska in tržna naravnost sta pojmovani kot sopomenki.

Kot povzema Hurley (1998, str. 43), Kohli in Jaworski (1990) opredeljujeta trženjsko naravnost kot trženjsko znanje celotnega podjetja, ki se nanaša na poznavanje sedanjih in bodočih potreb porabnikov, medfunkcijsko sodelovanje in dovzetnost celotnega podjetja za takšno naravnost. Četudi se navezujeta na določeno literaturo, ki povezuje organizacijske norme in vrednote s trženjskim konceptom, tržne naravnosti ne opredeljujeta z vidika organizacijske kulture. Nasprotno temu pa se Deshpande, Farley in Webster (1993) osredotočijo na naravnost k porabniku in jo konceptuirajo kot korporacijsko kulturo. Podobno Slater in Narver (1995) definirata tržno naravnost kot kulturo oziroma filozofijo, ki:

- postavlja najvišje kriterije na donosnem oblikovanju in vzdrževanju največje vrednosti za porabnika ob upoštevanju interesov ostalih deležnikov,
- določa norme vedenja glede organizacijskega razvoja in odzivanja na tržne informacije.

Trženjska naravnost zajema (Cravens, Lamb & Crittenden, 2002, str. 2):

- pridobivanje informacij o porabnikih, konkurenci in trgu,
- preučevanje informacij s poslovnega vidika,
- določanje, kako zagotoviti največjo vrednost za porabnika,
- uresničevanje aktivnosti za zagotovitev največje vrednosti za porabnika.

Trženjska naravnost združuje negovanje zaveze za zagotavljanje vrednosti za porabnika in proces nenehnega ustvarjanja izredne vrednosti ter koristi za porabnika. Zahteva osredotočenje na porabnika, poznavanje konkurence in ustrezno medfunkcijsko kordinacijo poslovnih funkcij.

Z magistrskim delom želimo spodbuditi podjetja v slovenskem prostoru, da pričnejo strateško razmišljati o trženju in svoji trženjski naravnosti. S takim načinom strateškega razmišljanja in uresničevanjem ustreznih strategij trženja v povezavi z naravnostjo na trg je lahko podjetje uspešnejše pri svojem poslovanju kot doslej. Vsekakor pa želimo s tem tudi opozoriti podjetja, ki se izogibajo temu procesu oziroma menijo, da jim ga ni potrebno izvajati, da bodo

na dolgi rok utrpela negativne posledice negiranja nujnosti strateškega razmišljanja in uresničevanja učinkovitih trženjskih strategij, četudi jih morda danes še ne občutijo.

Najprej želimo predstaviti koncept strateškega trženja in proces, s katerim podjetja oblikujejo, izberejo in uresničujejo svojo strateško trženjsko strategijo. Pri tem je potrebno pojasniti tudi, kakšne možnosti imajo podjetja pri izbiri svoje trženjske naravnosti. V nadaljevanju želimo prikazati, kakšne so povezave med lastnostmi in strateško trženjsko naravnostjo v slovenskih podjetjih, pri čemer se bomo naslonili na analizo rezultatov raziskave. Na podlagi tega so podana kritična priporočila slovenskim podjetjem glede njihove strateške naravnosti na področju trženja in predvidene prihodnje smeri razvoja ter trendov na tem področju.

Ob tem želimo testirati osnovno tezo, da obstaja povezanost med lastnostmi podjetja in strateško trženjsko naravnostjo. Predvidevamo, da velika podjetja bolj strateško razmišljajo o svoji trženjski naravnosti in namenjajo dolgoročnim rezultatom več pozornosti kot srednja in manjša podjetja. Prav tako predvidevamo, da so mlajša podjetja, podjetja z mešanim kapitalom, podjetja, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo, podjetja v pretežni zasebni lasti in tista, ki kotirajo na borzi vrednostnih papirjev, bolj trženjsko naravnana.

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni nivo. V prvem delu temelji pretežno na domači in tuji strokovni literaturi s področja trženja ter na tujih strokovnih člankih uglednih svetovnih trženjskih revij. Drugi del magistrskega dela je empiričen in temelji na tržni raziskavi, ki je bila leta 2006 izvedena v okviru raziskovalnega projekta Inštituta za trženje Ekonomske fakultete v Ljubljani. Z metodo anketiranja je bilo pridobljenih 239 odgovorov podjetij od skupaj 2000 odposlanih anketnih vprašalnikov. Rezultati raziskave so analizirani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel 2003. Osredotočili smo se na analizo odgovorov točke 10/III. iz anketnega vprašalnika, pri katerih so se podjetja opredelila glede svoje strateške trženjske naravnosti. Pri tem smo upoštevali naslednje spremenljivke: dejavnost podjetja, velikost podjetja, starost podjetja, podatek, ali podjetje kotira na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev, operativno organizacijsko strukturo, poreklo kapitala in lastniško strukturo podjetja.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na dva dela. Prvi del vsebuje teoretična spoznanja o trženjskih strategijah in možni naravnosti podjetij na področju trženja. Drugi del pa zajema tržno raziskavo in analizo primarnih podatkov ter ugotovitve o povezanosti med lastnostmi in strateško trženjsko naravnostjo v slovenskih podjetjih.

1 NAMEN IN PROCES OBLIKOVANJA POSLOVNIH STRATEGIJ

Celovita strategija podjetja opredeljuje, katere dejavnosti bo podjetje izvajalo, določa prioritete ter razporeja vire za poslovanje celotnega podjetja, medtem ko se poslovna strategija osredotoča predvsem na to, kako bo strateška poslovna enota konkurirala v določeni panogi (Walker & Ruekert, 1987, str. 16).

Pučko (2008, str. 119) opredeljuje poslovno strategijo ali strategijo poslovnega področja kot strategijo poslovanja določene strateške poslovne enote oziroma strateškega poslovnega področja. Poslovna strategija določa pot do konkurenčne prednosti posamezne strateške poslovne enote. Poslovna strategija mora opredeliti naslednje ključne elemente:

1. širino dejavnosti strateške poslovne enote (skupino izdelkov ali storitev),
2. širino trgov strateške poslovne enote,
3. pot doseganja rezultatov,
4. matriko izdelkov ali storitev in trgov,
5. opredelitev osnove za doseg konkurenčne prednosti.

Poslovna strategija, kot prikazuje tudi Slika1, v svoji vsebini obsega (Aaker, 1984, str. 167):

1. odločitev o izdelčno-tržnem vlaganju, ki zajema izdelčno-tržni cilj poslovne strategije, delež investiranja in razporeditev virov v smislu poslovne povezanosti strateških poslovnih enot,
2. razvoj ubranljivih konkurenčnih prednosti, ki vsebujejo prednostne značilne zmožnosti ali sredstva, značilne cilje, reprezentativne strategije in tvorijo sinergije. Konkurenčne prednosti izvirajo običajno iz močne diferenciacije, kot je na primer kakovost izdelkov, stroškovna prednost ali naravnost na en ali več tržnih segmentov.

Slika 1: Poslovna strategija



Vir: D. A. Aaker, Strategic Market Management, 2001, str. 6.

V poplavi definicij, kaj je strategija, je zanimiv prispevek Singerja (2008, str. 96), ki pojasnjuje, **kaj ni strategija**:

- **strategija ni tehnologija**: nihče ne more dosegati konkurenčnih prednosti, če dopusti, da tehnologija vodi strateške vizije; uporaba tehnološke krivulje in celovitega mišljenja pa lahko pripomoreta k procesu spreminjanja;

- **strategija ni internet:** nobeno okolje ni v zatonu, neizrabljeno ali nerazvito zaradi interneta; možnosti uporabe interneta podjetjem povečujejo in ne zmanjšujejo priložnosti;
- **strategija ni kroženje:** oblika in struktura sodobnih strateških vizij prinaša pomen novih aktivnosti in tehnik vodenja, ki delujejo horizontalno preko organizacijskih in nacionalnih meja;
- **strategija je človeška stvar:** strategija ima in bo vedno imela človeško dimenzijo; človeške omejitve, informacijska negotovost in kompleksnost so vgrajene strukturne lastnosti okolja, ki jih lahko boljša informacijska tehnologija izloči.

Walker in Ruekert (1987, str. 16) povzemata, da Porter (1980) razlikuje tri vrste strategij, ki so odvisne od načina, kako namerava podjetje pridobiti in ohraniti svojo konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci: strategijo stroškovnega vodstva, diferenciacijo in strategijo osredotočenosti.

Poslovno strategijo običajno ocenjujemo glede na njen učinek na prodajne cilje in donosnost (Aaker, 1984, str. 175). Bolj zaželene so tiste strategije, ki so:

- odzivne na zunanje okolje,
- vključujejo ubranljive konkurenčne prednosti,
- povezane ustrezno z ostalimi strategijami podjetja,
- zagotavljajo zadostno prilagodljivost,
- skladne s poslanstvom podjetja in dolgoročnimi cilji,
- organizacijsko izvedljive.

Poslovna strategija kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah, saj vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto. Pojasnjuje tudi, kako bo podjetje izboljševalo tržne položaje na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške skupine proizvodov ali storitev, koliko ožjih skupin proizvodov bo ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergijske učinke (Pučko, 2008, str. 119).

Proces oblikovanja poslovne strategije se začne s preverjanjem in po potrebi preoblikovanjem poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju. Posebnost poslanstva posamezne strateške poslovne enote je v tem, da gre pri njem predvsem za opredelitev širine poslovne dejavnosti takšne enote in za opredeljevanje skupine proizvodov ali storitev in njihovih trgov, ki naj bi jih takšna strateška enota obdelovala. Drugo izhodišče oblikovanja poslovne strategije so spoznanja ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti strateške poslovne enote. Če k temu dodamo še opredelitev, po kateri poti bo strateška poslovna enota poskušala doseči konkurenčno prednost, imamo navedene že vse tipične sestavine strategije posamezne strateške poslovne enote (Pučko, 2008, str. 119).

Tradicionalno strateško načrtovanje in uresničevanje poslovnih strategij je prinašalo rezultate v preprostejših časih. Kompleksnost teh aktivnosti vsak dan bolj narašča, zato bodo strateška orodja, ki se nanašajo na napovedovanje dogodkov, vse manj uporabna, tista pa, ki zagotavljajo odločevalcem razumevanje vedenja sistema in okolja ter delovanje vzvodov, bodo pridobila na uporabni vrednosti (Fontaine, 2008, str. 92).

Uresničevanje vsake poslovne strategije zahteva učinkovitost in koordinacijo različnih aktivnosti ter nalog na nivoju mnogih funkcijskih oddelkov ali strateških poslovnih enot (Walker & Ruekert, 1987, str. 23). Vloga trženja pri učinkovitem uresničevanju poslovnih strategij se kaže v dveh smereh:

- načinu, kako je organiziran proces odločanja in koordinacije v oddelku trženja,
- trženjski programi pospešujejo delovanje in povečujejo učinkovitost različnih poslovnih strategij.

Pine in Gilmore (2008, str. 36) povzemata osem pravil za verodostojnost poslovne strategije: preučitev preteklosti, sprejemanje tržnega pozicioniranja, postavitve poti za doseganje ciljev, zavedanje o svojih omejitvah, povečevanje izvedbenih zmožnosti, opazovanje okolice, oblikovanje namenov in dobro izvajanje strategije.

Podjetje lahko izbira med različnimi poslovnimi strategijami (Pučko, 2008, str. 119–130):

- **poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike:** opredelimo strateške cilje za posamezne skupine proizvodov (zvezde, krave, psi in vprašaji);
- **Porterjeve generične poslovne strategije:** strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše;
- **poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda** (uvajanje, rast, zrelost, upadanje);
- **druge vrste poslovnih strategij:** strategija obdelave trga, strategija razvoja trga, strategija razvoja izdelkov ali storitev, strategije neodvisnosti in sodelovanja, strategija pionirstva ali posnemanja.

Zaradi omejenosti obsega magistrske naloge posamezne strategije niso podrobno opisane, zato nadaljujemo s predstavitvijo procesa oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije ter trženjske naravnosti podjetja.

2 PROCES OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA TRŽENJSKE STRATEGIJE

Namen trženjske strategije določenega podjetja je, da zagotovi povezanost vseh elementov, ki se osredotočajo na doseganje trženjskih ciljev. Trženjska strategija zajema izbiro enega ali več tržnih segmentov, za katerega oblikujemo trženjski splet (izdelek ali storitev, ceno, tržne in

komunikacijske poti), ki zadovoljuje potrebe in želje udeležencev izbranega ciljnega trga (Ferrell et al., 1998, str. 7).

Proces oblikovanja strategije po zgledu Greena (Kolar & Toporišič, 2007, str. 107) razumemo kot proces generiranja pomembnih spoznanj in pomenov o odnosih med ključnimi trženjskimi akterji in udeleženci. Vodstvo lahko s takim procesom odnose naredi razumljive in ostalim v podjetju pojasni njihov strateški smisel. Le na tak način lahko trženjska strategija učinkovito realizira obe ključni funkciji poslovne strategije: usmerjanje in motiviranje.

Trženjska strategija ni le sama sebi namen, temveč mora (Ferrell et al., 1998, str. 8):

- ustrezati potrebam in namenu izbranega ciljnega trga,
- biti realistična glede na razpoložljive vire in okolje podjetja,
- biti skladna s poslanstvom in cilji celotnega podjetja.

Kot pojasnjuje Pučko (2008, str. 136), je strategija trženja izjemno pomembna strategija v podjetju, saj v veliki meri določa, kaj bodo delala druga notranja področja v podjetju, nima pa absolutne avtoritete glede odzivanja podjetja na tržne spremembe. Taki odzivi morajo vedno temeljiti na usklajevanju zahtev trženja in drugih poslovnih funkcij v podjetju.

Cilj trženjske strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu (Devetak, 1999, str. 146):

- z razvijanjem in proizvajanjem novih konkurenčnih izdelkov,
- s pridobivanjem novih porabnikov in novih trgov,
- z ustvarjanjem ustreznega ugleda podjetja,
- z doseganjem primerne dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo.

Trženjska praksa se zato, kot navaja Devetak (1999, str. 146), osredotoča predvsem na tiste izdelke in storitve, s katerimi lahko zadovoljujemo plačilno sposobne porabnike in ustvarjamo ustrezen dobiček. Ugotavlja tudi, da je dobro zastavljena in tržno prilagodljiva trženjska strategija prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje na trgu.

Proces oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije obsega šest faz, ki so podrobneje pojasnjene v naslednjih podpoglavjih:

1. strateško trženjsko načrtovanje,
2. razvoj trženjskih strategij,
3. odločitve o trženjskih strategijah,
4. izbira trženjske strategije,
5. uresničevanje trženjske strategije in

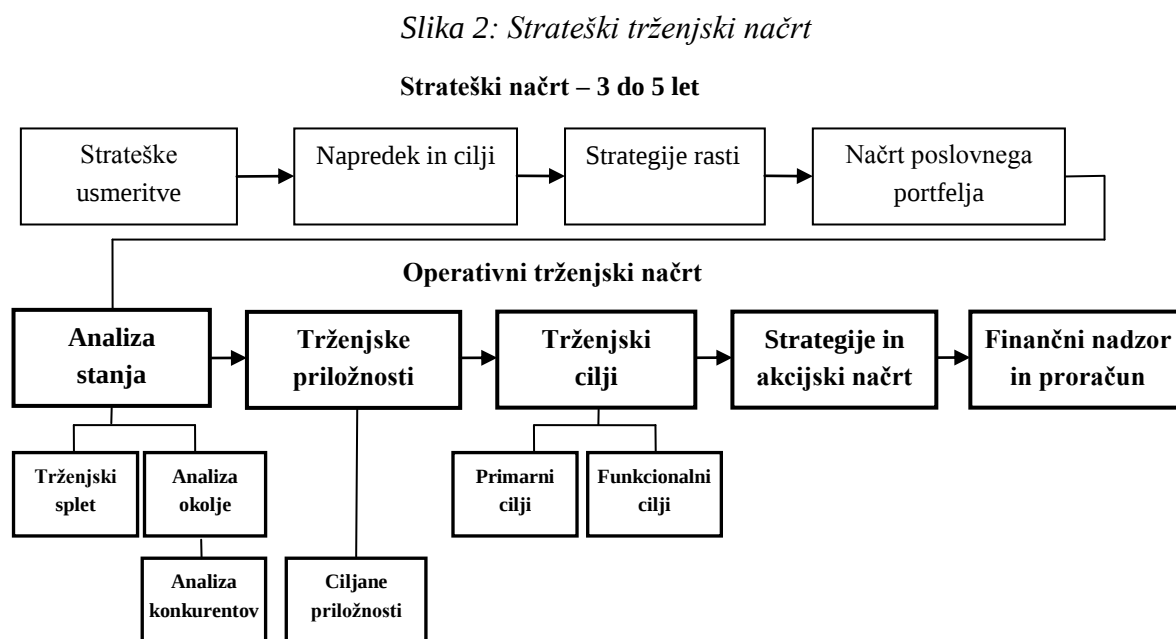
6. nadziranje uresničevanja trženjske strategije.

2.1 Strateško trženjsko načrtovanje

Strateški trženjski načrt zajema podroben seznam aktivnosti, ki so potrebne za uresničevanje trženjskega programa. Dober trženjski načrt mora nujno vsebovati in podrobno pojasnjevati naslednja področja (Ferrell et al., 1998, str. 9):

- pojasnjuje sedanji in prihodnji položaj podjetja, kar zajema okoljsko in SWOT analizo, poleg tega pa tudi dosedanje učinke podjetja;
- podrobno navaja pričakovane rezultate in cilje, torej tisto, kar lahko podjetje pričakuje na koncu planiranega obdobja;
- opisuje podrobne naloge, ki jih je potrebno izvršiti, poleg tega pa tudi dodeljuje posamezne naloge posameznim izvrševalcem, kar zagotavlja uresničevanje trženjske strategije;
- identificira potrebne vire za izvrševanje načrtovanih aktivnosti;
- dovoljuje nadziranje vsake aktivnosti in rezultatov.

Slika 2 prikazuje sestavine strateškega trženjskega načrta.



Vir: N. Paley, *How to develop a strategic marketing plan: a step by step guide*, 2000, str. 30.

Kakovosten trženjski načrt je izdelan, ko je narejen po pravilih dobrega načrtovanja, poleg tega pa je razumljiv, racionalen in povezovalen. Tak trženjski načrt vodi k poslovni učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, vendar samo in bolj kot predhodnik trženjske naravnosti, ne pa kot neodvisna aktivnost (Pulendran, Speed & Widing, 2003, str. 493).

Strateško trženjsko načrtovanje je potrebno zaradi (McDonald, 2007, str. 477):

- naraščajoče dinamike, kompleksnosti in vse večje intenzivnosti konkurence pri poslovanju podjetja,
- vse hitrejših tehnoloških sprememb,
- definiranja virov konkurenčnih prednosti, povečevanja uporabe organiziranih pristopov, razvoja posebnosti za zagotavljanje trdnih odnosov,
- informiranja vodstva in nadrejenih,
- pridobivanja podpore vodilnih pri načrtovanju in izvajanju načrtov,
- pridobivanja virov,
- povečevanja zaveze za izpolnjevanje načrtov s postavljanjem ciljev in izbiro ustreznih strategij.

2.1.1 Analiza stanja

2.1.1.1 Analiza okolja

Analiza okolja povzema vse ustrezne informacije o treh ključnih okoliščinah poslovanja: zunanje okolje, okolje porabnikov in notranje, imenovano tudi okolje podjetja. Analiza zunanjega okolja mora vključevati vse pomembne zunanje dejavnike, kot so ekonomski, konkurenčni, socialni, politični in tehnološki, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na tržne aktivnosti podjetja. Analiza okolja porabnikov prikazuje trenutno stanje z upoštevanjem potreb ciljnega trga in predvidevanjem spreminjanja teh potreb, poleg tega pa prikazuje tudi, kako dobro izdelki ali storitve podjetja zadovoljujejo trenutne potrebe ciljnega trga. Analiza internega okolja preučuje razpoložljivost in zasedenost človeških virov, starost in kapaciteto opreme ali tehnologije, razpoložljivost finančnih virov ter vpliv moči in politike na organizacijsko strukturo (Ferrell et al., 1998, str. 18).

2.1.1.2 Analiza konkurentov

Pri analizi konkurentov se osredotočimo predvsem na naslednja področja (Paley, 2000, str. 41):

- tržni delež,
- prednosti in slabosti konkurentov,
- izdelčna konkurenčnost,
- lastnosti in koristi izdelkov ali storitev,
- učinkovitost oglaševanja,
- učinkovitost distribucijskih postopkov,
- pakiranje,
- vedenje tržnikov in porabnikov,
- trendi konkurenčnih tržnih deležev,

- učinkovitost prodajnega osebja in pokritost trga.

2.1.1.3 Analiza trženjskega spleta

Trženjski splet je, kot navaja Kotler (1996, str. 98), niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu. McCarthy je opredelil štiri prvine trženjskega spleta in jih skupno poimenoval 4P (product, price, place, promotion): izdelek ali storitev, cena, prodajne poti in tržno komuniciranje.

Skrivnost uspešnosti podjetja je v optimalni kombinaciji in sinhronizaciji sestavin trženjskega spleta, s ciljem, da kar najbolj ugotovi želje in potrebe porabnikov oziroma predvidi njihov prihodnji razvoj in ga v bistvu tudi samo oblikuje z uvajanjem novih izdelkov ali storitev, novih lastnosti ali dodatnih funkcij že uveljavljenih izdelkov ali storitev (Sfiligoj, 1999, str. 20).

Analiza trženjskega spleta objektivno opisuje učinkovitost izdelkov ali storitev podjetja (Paley, 2000, str. 31):

- s preteklimi prodajnimi rezultati, donosnostjo, tržnim deležem in drugimi zahtevanimi finančnimi podatki,
- s trenutnim položajem v panogi v povezavi s tržnim deležem, ugledom, življenjskim ciklom izdelkov (uvajanje, rast, zrelost, zaton) in konkurenco,
- s prihodnjimi smernicami v povezavi z okoljem, panogo, porabniki in konkurenčnimi dejavniki, ki lahko vplivajo na položaj izdelka ali storitve,
- s predvidenim namenom izdelka ali storitve v smislu njegove uporabe ali edinstvenosti,
- z lastnostmi in koristmi, ki so povezane s kakovostjo, učinkom, varnostjo, udobnostjo, koristnostjo ali drugimi dejavniki, ki so pomembni porabnikom,
- z drugimi primernimi informacijami, kot so: pričakovane izboljšave, dodatne karakteristike (velikost, modeli, cena, pakiranje), nove lastnosti, ki izboljšujejo položaj izdelka ali storitve, konkurenčne smernice v lastnostih, koristnosti ali tehnoloških spremembah, pa tudi spremembe, ki povečujejo vrednost izdelku ali storitvi ter zagotavljajo konkurenčno prednost.

2.1.2 Trženjske priložnosti

Pri iskanju trženjskih priložnosti prinaša najboljše rezultate kreativno mišljenje brez omejevanja kakršnihkoli izvirnih idej in pogledov na trženjske priložnosti. Ko identificiramo in izberemo prioritete priložnosti, jih moramo ustrezno preoblikovati v cilje in strategije, ki bodo v prihodnosti omogočale doseganje začrtanih ciljev.

Ko zaznamo ustrezne priložnosti, moramo poskrbeti, da smo na pravem mestu ob pravem času, da lahko te priložnosti dobro izkoristimo (Goodale, 2002, str. 70).

Informacijska tehnologija je omogočila podjetjem, da lažje zberejo in analizirajo veliko podatkov o porabnikih in konkurentih ter s temi podatki lažje prepoznavajo svoje trženjske priložnosti v okolju (Linvol, 2006, str. 38).

Za ugotavljanje trženjskih priložnosti izvedemo SWOT analizo, ki se osredotoča na notranje dejavnike (prednosti in pomanjkljivosti) in zunanje dejavnike (priložnosti in nevarnosti) (Ferrell et al., 1998, str. 19). S tem opredelimo prednosti ali slabosti v zadovoljevanju potreb porabnikov ali ciljnih trgov. Prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti moramo analizirati ustrezno glede na potrebe trga in konkurenco. Takšna analiza pomaga podjetju prepoznati, kaj dela dobro in kje so potrebne izboljšave.

SWOT analiza definira (Ferrell et al., 1998, str. 19):

- **prednosti:** Prednosti se nanašajo na dejavnike, ki uvrščajo podjetje v sam vrh pri zadovoljevanju njegovega ciljnega trga, običajno imenovane tudi konkurenčne prednosti. Ti dejavniki lahko zajemajo na primer zmogljive finančne ali človeške vire, patentirano tehnologijo, zelo zmogljiva proizvodna ali trženjska znanja, pa tudi dobro poznano blagovno znamko. Vsaka analiza prednosti mora biti osredotočena na porabnike, saj so prednosti pomembne le takrat, ko pomagajo podjetju učinkovito zadovoljevati potrebe porabnikov;
- **pomanjkljivosti:** Pomanjkljivosti opozarjajo na vse nezadostnosti, ki vplivajo na razvoj trženjske strategije podjetja ali njeno uresničevanje. Pomanjkljivosti morajo biti prav tako raziskane z gledišča porabnika, saj porabnik pogosto zaznava določene pomanjkljivosti, ki jih podjetje sploh ne opazi;
- **priložnosti:** Priložnosti pomenijo naklonjene pogoje v okolju, ki lahko pomenijo nagrado podjetju, če se nanje pravilno odzove. Priložnosti so razmere, ki obstajajo v okolju, vendar se jim mora podjetje ustrezno odzvati, če želi, da mu prinesejo koristi;
- **nevarnosti:** Nevarnosti pomenijo razmere ali ovire, ki lahko podjetju preprečijo doseganje zastavljenih ciljev. Na nevarnosti mora podjetje prav tako odreagirati, saj bosta v nasprotnem primeru delovanje in učinkovitost podjetja omejena.

2.1.3 Trženjski cilji

Trženjski cilji so uradne navedbe želenih in pričakovanih rezultatov trženjskega načrta (Ferrell et al., 1998, str. 21). Ta del trženjskega načrta sloni na podrobnemu preučitvi SWOT analize in vsebuje cilje, ki oblikujejo prednosti v priložnosti in preoblikujejo pomanjkljivosti ali slabosti. Vsi trženjski cilji se morajo skladati s poslanstvom podjetja. Cilji so jasne in preprosto zapisane navedbe, kaj mora biti doseženo s trženjskimi strategijami. Glavna naloga ciljev je, da usmerjajo razvoj ciljev napredovanja in zagotavljajo usmerjanje odločitev o razporeditvi virov. Vsi zaposleni v trženju morajo natančno razumeti, kaj želi podjetje doseči.

Wilson in Gilligan (2005, str. 294) navajata, da morajo biti cilji:

- **hierarhični:** da jih lahko razvrstimo od bolj pomembnih k manj pomembnim;
- **merljivi:** da se izognemo dvomom in nejasnostim;
- **realistični:** ciljev si ne postavljamo na osnovi želja, temveč na podlagi natančnih analiz priložnosti, zmogljivosti podjetja, konkurenčnih prednosti in konkurenčnih strategij;
- **konsistentni:** nerealistično si je prizadevati za protislovne in nezdružljive cilje podjetja.

Dodajata še, da morajo cilji zadostiti tako imenovanim SMART kriterijem: specifičnosti, merljivosti, dosegljivosti, realističnosti in možnosti umestitve v časovne okvirje.

Tudi Erhenberg (2001, str. 40) opozarja, da si ne smemo zastavljati romantičnih trženjskih ciljev, ampak realistične in merljive. Tržniki, ki si postavijo obsežne in nerealne cilje, jih zagotovo ne bodo mogli izpolniti. Zato bodo postali glavni krivci za nedoseganje ciljev in bodo v posmeh ostalim oddelkom v podjetju.

2.1.4 Strategije in akcijski načrt

Strateški del trženjskega načrta opisuje, na kakšen način bo podjetje doseglo svoje trženjske cilje. Trženjske strategije tako zajemajo izbiro in analiziranje ciljnih trgov ter ustvarjanje in vzdrževanje ustreznega trženjskega spleta za zadovoljevanje potreb teh ciljnih trgov. V širšem smislu trženjska strategija odraža, kako bo podjetje upravljalo svoje odnose s porabniki in jim pri tem nudilo prednosti pred konkurenco (Ferrell et al., 1998, str. 22).

Pri akcijskem načrtu se osredotočimo na trženjske aktivnosti za izvedbo načrta, nosilce aktivnosti, predvidimo roke in stroške izvedbe. Priprava trženjskih aktivnosti je vsebinski del trženja in se dejavnostno nahaja med trženjskim informacijskim sistemom, izvrševanjem, spremljanjem in nadzorom trženjskih aktivnosti (Devetak, 2007, str. 262).

Akcijski načrt definira proces, kako se bo izbrana strategija izvajala. V njem morajo biti navedene aktivnosti, ki zagotavljajo, da bodo trženjski cilji doseženi. Ferrell et al. (1998, str. 23) navajajo nekaj vprašanj, ki si jih je treba zastaviti pri pripravi tega dela načrta in so zapisana v nadaljevanju.

- Katere aktivnosti se bodo izvajale?
- Kako se bodo izvajale te aktivnosti?
- Kdaj se bodo izvajale te aktivnosti?
- Kdo je odgovoren za dokončanje in izpolnitev teh aktivnosti?
- Kdo bo nadziral izvrševanje načrtovanih aktivnosti?
- Koliko bodo te aktivnosti stale podjetje?

Brez dobrega načrta za uresničevanje je uspeh trženjske strategije ogrožen.

2.1.5 Finančna ocena, proračun in nadzor nad trženjem

Zadnji del trženjskega načrta opredeljuje, kako bo podjetje rezultate trženjskega načrta ovrednotilo in nadziralo (Ferrell et al., 1998, str. 24):

- prvi del predstavlja **finančna ocena trženjskega načrta**. Finančna projekcija zajema ocene stroškov, prodaje in prihodkov. Odločitve o proračunu odločilno vplivajo na določitev alternativnih strategij, prav tako pa mora biti finančno stanje podjetja pod nenehnim nadzorom;
- drugi del predstavlja **nadzor nad trženjem**. Za nadzor uporabljamo uveljavljene standarde, ki se nanašajo na povečevanje obsega prodaje, povečevanje tržnega deleža, donosnost, pa tudi standarde komunikacijskih poti, kot so prepoznavanje blagovne znamke in njen priklic v spominu porabnikov.

Ocena uspešnosti trženjskega načrta zagotavlja informacije, ki jih potrebujemo za prihodnje napore pri pripravi in izvajanju trženjskega načrtovanja, poleg tega pa pomaga tudi pri večjem vlaganju v aktivnosti, ki povečujejo uspešnost trženja in poslovanja (Pinson, 2008, str. 63).

Proces nadziranja trženjskih aktivnosti je možno razdeliti na štiri področja (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell, 1995, str. 612):

- razvoj ali prilagoditev ciljev trženja,
- določanje standardov za izvedbo aktivnosti,
- ocena rezultatov izvedenih aktivnosti glede na postavljene standarde,
- izvedba korektivnih aktivnosti, če so potrebne.

2.1.6 Tipična struktura trženjskega načrta

Trženjski načrt mora biti dobro strukturiran, da upošteva in vključuje vse pomembne informacije. Strukturo tipičnega trženjskega načrta prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Struktura tipičnega trženjskega načrta

I. Povzetek	
A.	Kratek povzetek
B.	Ključni aspekti trženjskega načrta
II. Analiza okolja	
A.	Analiza zunanjega okolja
B.	Analiza okolja porabnikov
C.	Analiza internega okolja
III. SWOT analiza	
A.	Prednosti
B.	Pomanjkljivosti
C.	Priložnosti

...se nadaljuje

...nadaljevanje

D.	Nevarnosti
IV. Trženjske smernice in cilji	
A.	Trženjske smernice
B.	Trženjski cilji
V. Trženjske strategije	
A.	Ciljni trg(i)
B.	Trženjski splet za vsak ciljni trg
C.	Reakcije ključnih porabnikov in konkurentov
VI. Uresničevanje trženjskega načrta	
A.	Strukturna vprašanja
1.	Pristop k uresničevanju
2.	Interno trženje
3.	Komunikacija
4.	Pristojnosti odločanja
5.	Motivacija zaposlenih
B.	Aktivnosti, odgovornosti, proračun
C.	Terminski načrt
V. Ocena in nadzor	
A.	Finančna ocena
B.	Trženjski nadzor

Vir: O. C. Ferrell et al., *Marketing strategy*, 1998, str. 17.

2.1.7 Težave pri pripravi trženjskega načrta

McDonald (2007, str. 101) pojasnjuje, da večina podjetij uporablja kombinirano planiranje in izhaja iz trenutnega proračuna, kar pa odslikava trenutno poslovanje v prihodnosti. To je sicer lahko uporabno, če bodo razmere v prihodnosti enake, kot so trenutne ali pretekle. Ravno zaradi takega načina načrtovanja se pogosto pojavljajo težave, kot so:

- izgubljene priložnosti za dobiček,
- nepomembne številke v dolgoročnih načrtih,
- nerealistični cilji in težavno načrtovanje prihodnosti,
- pomanjkanje učinkovitih tržnih informacij,
- medfunkcijski konflikti, inercija in odpor do sprememb,
- pomanjkanje vsesplošnega soglasja ter sodelovanja v podjetju,
- preprečevanje in premajhna podpora vodstva,
- pomanjkanje sposobnosti vodilnih, da preprečijo nastrojenosti,
- pomanjkanje virov, informacij in neustrezne organizacijske strukture,
- razsipnost pri stroških trženjskega komuniciranja,
- zmešnjava pri oblikovanju cen,
- pomanjkanje strateškega načina mišljenja,
- povečanje ranljivosti podjetij, ki jih ustvarjajo naraščajoče spremembe v okolju,
- pomanjkanje nadzora nad poslovanjem.

Fodnesov model (2005) strateškega načrtovanja skuša preseči slabosti strateškega načrtovanja in vključuje štiri dimenzije (Kolar & Toporišič, 2007, str. 107):

- miselne strategije, ki vključujejo tehnike kritičnega in kreativnega mišljenja,
- strateško odločanje, ki se nanaša na temeljne trženjske predpostavke in vzroke sprejetja določenih odločitev,
- strateške kompetence, ki obsegajo razvoj sposobnosti iskanja alternativ in identificiranja kritičnih dejavnikov,
- vizualizacija strategije in načrta, ki pomeni identifikacijo in vizuelno predstavitev ključnih elementov strategije in trženjskega načrta.

2.2 Strateške odločitve v trženju

Trženjska strategija zajema izbiro določenega ciljnega trga in sprejemanje odločitve o bistvenih elementih: izdelku, ceni, tržnih in komunikacijskih poteh z namenom čim bolje zadovoljiti potrebe porabnikov na izbranem trgu. Izbira pravilne strategije izmed več možnih alternativ je ključnega pomena za razvoj dobre trženjske strategije. Obstaja vrsta možnih kombinacij trženjskega spleta, ki so podprte z dobrimi analizami okolja in dajejo podjetju priložnost, da zadovolji potrebe ciljnega trga, diferencira svoje izdelke od konkurentov, ob tem pa dosega svoje trženjske cilje (Ferrell et al., 1998, str. 92).

Trženje ima največji vpliv na odločitve o trženjskem komuniciranju, segmentiranju in določanju ciljnega trga, procedurah merjenja porabnikovega zadovoljstva in programih za izboljševanje zadovoljstva porabnikov (Homburg et al., 1999, str. 9).

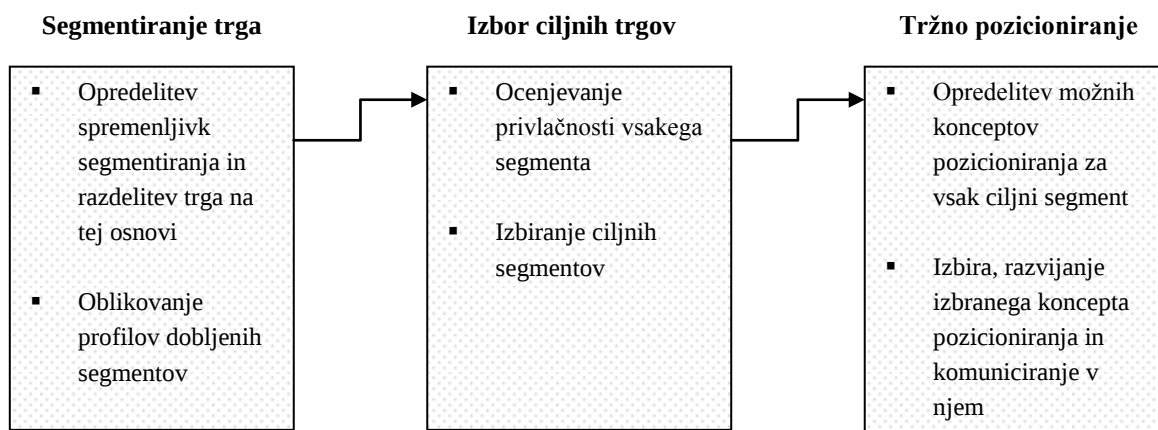
Podjetja vse bolj namesto množičnega trženja sprejemajo in izvajajo ciljno trženje, saj jim to pomaga, da natančneje spoznajo trženjske priložnosti. Podjetja lahko oblikujejo novo ponudbo za vsak ciljni trg tako, da prilagodijo cene, prodajne in komunikacijske poti, kar omogoča, da ciljni trg tudi uspešno pridobijo (Kotler, 1996, str. 264).

Ciljno trženje po Kotlerju (1996, str. 265) zahteva tri glavne faze:

- **segmentiranje trga:** je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali različne izdelke, storitve in trženjske splete;
- **izbor ciljnega trga:** je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti;
- **tržno pozicioniranje:** je postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka ali storitve in komuniciranja o njih.

Slika 3 prikazuje faze segmentiranja trga, izbiranja ciljnih trgov in pozicioniranja.

Slika 3: Faze segmentiranja trga, izbiranja ciljnih trgov in pozicioniranja



Vir: P. Kotler, *Marketing management*, 1996, str. 265.

2.2.1 Segmentiranje trga

Namen segmentiranja trga je v tem, da raznolikemu trgu porabnikov opredelimo možnosti poenotenosti za uporabo nekega izdelka ali storitve. Segmentacijo trga opredelimo kot delitev trga na skupine porabnikov s skupnimi značilnostmi. Trg je lahko: nesegmentiran, povsem segmentiran ali segmentiran po določenih spremenljivkah (Devetak, 2007, str. 73).

Vsi poskusi segmentiranja pa vedno ne obrodijo rezultatov, zato je opredelitev segmenta smiselna v primeru, če je segment (Kotler, 2004, str. 286):

- **merljiv:** lahko merimo velikost, kupno moč in značilnosti segmenta;
- **dostopen:** lahko ga učinkovito dosežemo in oskrbujemo;
- **dovolj velik:** mora biti dovolj velik in donosen, vsekakor pa mora predstavljati največjo možno skupino, za katero velja prilagajati trženje;
- **razločljiv:** je pojmovno razločljiv in se različno odzove od drugih segmentov na posamezne sestavine trženjskega spleta in trženjske programe;
- **operativen:** možno je oblikovati uspešen trženjski program za pritegnitev in oskrbo segmenta.

Pri Kotlerjevi (2004, str. 286–294) osnovi za segmentiranje trga porabnikov raziskujemo njene spremenljivke:

- **geografsko segmentiranje:** pomeni delitev trga na različne geografske enote, kot so države, regije, pokrajine, mesta, soseske. Podjetje lahko nastopa in je aktivno na enem ali več geografskih območjih ali pa nastopa v vseh in pri svojem delovanju upošteva krajevne razlike;
- **demografsko segmentiranje:** pomeni delitev trga v skupine na podlagi spremenljivk, kot so spol, starost, poklic, življenjski cikel družine, številčnost družine, dohodek, religija, družbeni sloj, narodnost, izobrazba, rasa in generacija;

- **psihografsko segmentiranje:** pomeni delitev trga v skupine na podlagi njihovega načina življenja, pripadnosti določenemu družbenemu sloju, osebnosti in vrednot. Dokazano je, da imajo lahko ljudje v isti demografski skupini povsem različne psihografske profile;
- **vedenjsko segmentiranje:** pomeni delitev porabnikov v skupine na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in odzivih na nek izdelek ali storitev. Najboljše izhodišče za določanje tržnih segmentov so naslednje vedenjske spremenljivke: pripravljenost porabnika, njegova stališča, status uporabnika, pogostost uporabe, raven zvestobe, koristi, priložnosti.

Porabnike nekega trga lahko razdelimo glede na njihovo naklonjenost posameznim izdelkom ali storitvam v štiri skupine: trdne privrženke, delne privrženke, nestanovitne porabnike in spremenljivke (Devetak, 2007, str. 73).

Pri segmentiranju moramo upoštevati naslednje stopnje v postopku (Kotler, 2004, str. 286):

- **segmentiranje na podlagi potreb:** porabnike razdelimo na podlagi podobnih potreb in koristi;
- **določanje segmentov:** za vsak segment določimo, kateri demografski podatki, podatki o načinu življenja in uporabi izdelkov ali storitev naredijo segment operativen;
- **privlačnost segmentov:** z uporabo meril privlačnosti ocenimo privlačnost vsakega segmenta;
- **donosnost segmentov:** ugotavljamo donosnost posameznih segmentov, kar je ključnega pomena za uspešno poslovanje na določenem segmentu;
- **pozicioniranje v segmentih:** za vsak segment oblikujemo ponudbo glede na ceno in kakovost izdelkov ali storitev, z upoštevanjem edinstvenih lastnosti in potreb porabnikov v določenem segmentu;
- **testiranje:** za vsak segment oblikujemo niz vizualnih prikazov ponudbe, da lahko preverimo privlačnost strategije pozicioniranja v določenem segmentu;
- **strategija trženjskega spleta:** strategijo pozicioniranja razširimo s tem, da vključuje vse štiri sestavine trženjskega spleta: izdelek ali storitev, ceno, trženjsko komuniciranje in tržne poti.

2.2.2 Izbira ciljnega trga

Pri obravnavanju dejavnikov za vrednotenje različnih tržnih segmentov ali ciljnih trgov se mora podjetje odločiti, kateri segmenti se mu zdijo dovolj privlačni in donosni, da bi jih oskrbovalo (Devetak, 2007, str. 77).

Po analizi posameznih segmentov izbiramo med naslednjimi modeli za določitev ciljnega trga (Kotler, 2004, str. 299):

- **osredotočenje na en segment:** podjetje se usmeri na en segment in s koncentriranim trženjem podrobno spozna potrebe in doseže močno prisotnost na trgu. Če postane podjetje vodilno v segmentu, lahko ustvari visok donos na naložbe. Velja pa poudariti, da je koncentrirano trženje tvegano, saj se lahko določen tržni segment spremeni na slabše ali pa ga napade tekmeč;
- **selektivna specializacija:** podjetje si izbere nekaj privlačnih in zanimivih segmentov, ki kažejo obetaven vir zaslužka. Ti segmenti lahko medsebojno ustvarjajo manjše sinergije ali pa tudi ne. Takšna večsegmentna strategija je privlačna zaradi razpršitve tveganja podjetja;
- **specializacija za izdelek:** podjetje proizvaja določen izdelek, ki ga prodaja več segmentom. Tveganje ob takšni specializaciji obstaja v možnosti prihoda popolnoma nove tehnologije, ki lahko izdelek nadomesti;
- **specializacija za trg:** podjetje se osredotoči na zadovoljevanje različnih potreb posamezne skupine porabnikov. Tako postane ugleden ponudnik za določeno skupino porabnikov in oskrbni kanal za dodatne izdelke ali storitve, ki so zanimivi za to skupino porabnikov. Težave lahko izvirajo iz omejenosti razpoložljivih sredstev pri izbrani skupini porabnikov;
- **popolno pokrivanje trga:** podjetje skuša oskrbovati vse skupine porabnikov z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo. Samo izjemno velika podjetja si lahko privoščijo strategijo popolnega pokritja trga na dva načina: z nediferenciranim ali diferenciranim trženjem.

Kot povzema Devetak (2007, str. 77), moramo pri analizi in vrednotenju dejavnikov za izbor ciljnih trgov upoštevati razmerja med segmenti, etično izbiro ciljnih trgov, načrt zaporednega vstopa na posamezne segmente in medsegmentno sodelovanje. Tržniki morajo pri izbiri ciljnega trga upoštevati družbeno odgovornost in razmerja med segmenti s poudarkom na sodelovanju. Le na ta način lahko podjetje doseže boljše zadovoljstvo vseh vpletenih skupin: porabnikov, zaposlenih in lastnikov kapitala.

Za izbor ciljnih trgov je potrebno analizirati pet dejavnikov privlačnosti tržnega segmenta (Potočnik, 2002, str. 161; Devetak, 2007, str. 78):

- **konkurenti v panogi:** intenzivnost konkurentov, rast dejavnosti, stroški, diferenciacija izdelkov in storitev, poznavanje blagovnih znamk, oblika lastništva, izstopne ovire;
- **moč dobaviteljev:** koncentracija in velikost dobaviteljev, njihov monopol in konkurenca, sposobnost vodoravnega povezovanja in pogajalska moč;
- **moč novih ponudnikov:** ekonomija obsega, znana blagovna znamka, potreben kapital, dostop do distribucijskih poti, nizki stroški, pričakovano vračilo in naložbe, vladna politika in vstopne ovire;
- **moč odjemalcev:** koncentracija in velikost odjemalcev, njihova informiranost in sposobnost navpičnega povezovanja, možnost hitre zamenjave izdelkov ali dobaviteljev, pogajalska moč;
- **nadomestni izdelki:** relativno nižje cene in nagnjenost odjemalcev do nadomestkov.

Konkurenčne prednosti podjetja so izredno pomembne za dolgoročno uspešnost podjetja v izbranem segmentu. Viri in sposobnosti podjetja za doseganje konkurenčnih prednosti lahko izvirajo z različnih področij (Rao & Steckel, 1998, str. 272):

- **raziskave in razvoj:** tehnološki viri, tehnološke zmožnosti in patenti;
- **proizvodnja:** učinkovitost na podlagi izkušenj, ekonomija obsega, dostop do surovin, kvaliteta proizvodov, fleksibilnost, vedenje zaposlenih in motiviranje, visoka storilnost;
- **finance:** dostop do kapitala;
- **organizacija in poslovanje:** organizacijske sinergije, zvestoba ključnih zaposlenih, dobro poznavanje poslovanja, kvaliteten proces načrtovanja, hitrost odziva, podjetniška naravnost;
- **trženjske sposobnosti:** naravnost k porabnikom, razvoj novih izdelkov, trženjske raziskave, ugled, oglaševanje, število prodajnikov, nudenje storitev porabnikom, širina izdelčne linije;
- **odnosi z zunanjimi enotami:** zvestoba porabnikov, dobri odnosi s prodajalci, distributerji, bankami in političnimi osebnostmi.

Pri obravnavi ciljnega trga lahko podjetje zaseda enega od šestih konkurenčnih položajev (Devetak, 2007, str. 78):

- **prevladujoč položaj:** podjetje obvladuje trg in konkurenco;
- **močan položaj:** podjetje kljubuje svoji konkurenci;
- **zadovoljiv položaj:** podjetje izboljšuje svoj položaj, četudi je na določenih področjih dovolj močno;
- **zadosten položaj:** tržni položaj je sicer mogoče obdržati in uspešnost podjetja je zadovoljiva, vendar ima podjetje slabe možnosti za izboljšanje svojega tržnega položaja;
- **slab položaj:** učinkovitost podjetja je že na nezadovoljivi ravni in ima le malo možnosti, da se obdrži na določenem trgu;
- **negotov položaj:** podjetje nima nobenih priložnosti za izboljšanje svojega tržnega položaja.

2.2.3 Tržno pozicioniranje

Tržno pozicioniranje Kotler (2004, str. 308) opredeljuje kot dejavnost oblikovanja ponudbe, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj, s ciljem končnega rezultata uspešno ustvarjene ponujene vrednosti, osredotočene na porabnika. Pozicioniranje je odločitev, da bo podjetje nudilo svoje prilagojene proizvode ali storitve točno določenemu segmentu porabnikov in zadovoljevalo njihove potrebe (Biggadike, 1981, str. 624).

Besedo pozicioniranje sta uveljavila oglaševalska managerja Ries in Trout in zanju predstavlja ustvarjalno delo z obstoječim izdelkom. Pozicioniranje je nekaj, kar naredimo v mislih morebitnega porabnika in pomeni, da izdelek pozicioniramo v njegovih mislih. Ries in

Tout trdita, da znani izdelki zasedajo v mislih porabnikov posebno mesto, zato takšne blagovne znamke razpolagajo z vodilnim položajem, ki bi jim ga tekmeci težko odvzeli (Kotler, 2004, str. 309). Tekmec ima po njunem mnenju v takem primeru sicer naslednje strateške možnosti:

- okrepi svoj položaj v mislih porabnika,
- zasede prost položaj,
- depozicionira ali repozicionira ponudbo v mislih porabnika,
- uporablja strategijo ekskluzivne skupine.

Treacy in Wiersema (1993, str. 85–89) sta predlagala miselni okvir za pozicioniranje, ki ga imenujeta oblike vrednosti. Podjetje je lahko v svoji panožni skupini najuspešnejše, če ima tehnološko najboljši izdelek, je operativno odlično podjetje ali podjetje poglobljenih odnosov s porabniki. Prepričana sta, da obstaja na vsakem trgu mešanica treh skupin porabnikov:

- porabniki, ki dajejo prednost tehnološko odličnim podjetjem,
- porabniki, ki želijo zanesljivo delovanje,
- porabniki, ki najbolj cenijo visoko odzivnost pri upoštevanju njihovih posebnih zahtev.

Treacy in Wiersema sicer opažata, da podjetja ponavadi ne zmorejo biti najboljša na vseh ali celo niti na dveh področjih hkrati, saj jih omejuje obseg potrebnih sredstev, poleg tega pa vsaka oblika vrednosti zahteva poseben pristop k poslovanju in naložbe, ki so si pogosto v nasprotju (Kotler, 2004, str. 310). Podjetjem zato predlagata štiri pravila za uspeh:

- postanejo naj najboljša v eni izmed oblik vrednosti;
- v preostalih dveh oblikah vrednosti naj bodo zadovoljivo dobra;
- nenehno naj izboljšujejo svoj superiorni položaj v izbrani obliki vrednosti, da ne bodo zaostala za tekmeci;
- poskrbijo naj, da bodo napredovala tudi v preostalih dveh oblikah vrednosti, saj tekmeci nenehno povečujejo pričakovanja porabnikov.

Podjetje oblikuje svojo ponudbo glede na konkurenčni položaj in pri tem izpostavlja naslednje razlike (Devetak, 2007, str. 81):

- **razlikovanje ponudbe** od konkurentov ob upoštevanju diferenciacije pri razlikovanju izdelkov, prodajnega osebja in na podlagi ugleda podjetja;
- **pozicioniranje ponudbe** mora zagotavljati boljši vtis o izdelku pri ciljnih porabnikih, posebej pa mora podjetje opredeliti razlike in prednosti, ki jih bo posredovalo s trženjskimi aktivnostmi.

Kotler (2004, str. 311) opredeljuje še nekaj dodatnih možnosti, ki jih lahko uporabijo podjetja pri svojem pozicioniranju:

- pozicioniranje na podlagi lastnosti,
- pozicioniranje na podlagi koristi,
- pozicioniranje na podlagi uporabnosti,
- pozicioniranje na podlagi uporabnika,
- pozicioniranje glede na tekmece,
- pozicioniranje na podlagi vrste izdelkov,
- pozicioniranje na podlagi kakovosti ali cene.

Proces pri tržnem pozicioniranju je večstopenjski, zato najprej opredelimo tržne cilje, nato sledijo še koraki procesa pozicioniranja (Devetak, 2007, str. 83):

- opredelimo najpomembnejše značilnosti ključnega izdelka,
- pripravimo osnutek zaznav o nastanku potreb,
- opredelimo se za končno strategijo,
- določimo attribute s pripadajočimi lastnostmi,
- vztrajamo pri konkurenčni prednosti.

2.3 Razvijanje trženjskih strategij

Funkcijske strategije, kamor sodi tudi trženjska strategija, se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti virov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, prav tako pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih funkcijskih sposobnosti podjetja. Funkcijske strategije so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, za določanje narave ter zaporedja aktivnosti, ki jih moramo izvesti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli načrtovane strateške cilje podjetja (Pučko, 2008, str. 131).

Pridobiti in obdržati konkurenčne prednosti je glavni vidik trženjske strategije. Zato je pri razvijanju trženjskih strategij nujna prisotnost strateškega trženjskega mišljenja, da bi z njim lahko oblikovali zamisli za pridobivanje strateških konkurenčnih prednosti na področju trženja (Proctor & Ruocco, 1992, str. 50).

Rothe et al. (2003, str. 25) predlagajo štirinajst korakov pri nadziranju vplivov oblikovanja in uvajanja novih strategij:

- **pred uvajanjem in oblikovanjem nove strategije:**
 - izmeriti je potrebno stanje podjetja, proizvoda ali blagovne znamke na trgu; izvedena mora biti primerjava s konkurenti; poznati je potrebno porabnikove preference in zvestobo glede na ciljne segmente; oceniti je potrebno, kako trg sprejema dosedanje strategije podjetja; določiti je potrebno indeks spremenljivosti trga ali gospodarstva;

- **med uvajanjem nove strategije:**
 - določiti časovni okvir za pridobivanje kritične mase pri uvajanju strategije; razvoj in uporaba objektivnih mer za preverjanje odzivov konkurence; razviti nadzor nad vrednostjo učinkov nove strategije; prilagoditi strategijo morebitnim vplivom in odzivom akterjev na trgu;
- **po uvajanju nove strategije:**
 - ocenitev vpliva strategije na ciljni trg; vrednostna ocenitev vplivov pritiska vlagateljev na uvajanje nove strategije; ocena učinkov preskrbovalne verige zaradi uvajanja nove strategije; finančna ocena uvedbe nove strategije; prilagoditev mer za boljše merjenje vplivov strategij, ki jih bomo uvajali v prihodnosti.

Sharma (2004, str. 141) v svoji raziskavi ugotavlja, da je trženjska strategija izredno pomembna strategija za: večja podjetja, podjetja, ki so usmerjena v proizvodnjo porabniških dobrin ali izvedbo storitev za porabnike, izvozna podjetja in podjetja z višjo stopnjo rasti prodaje na domačem trgu.

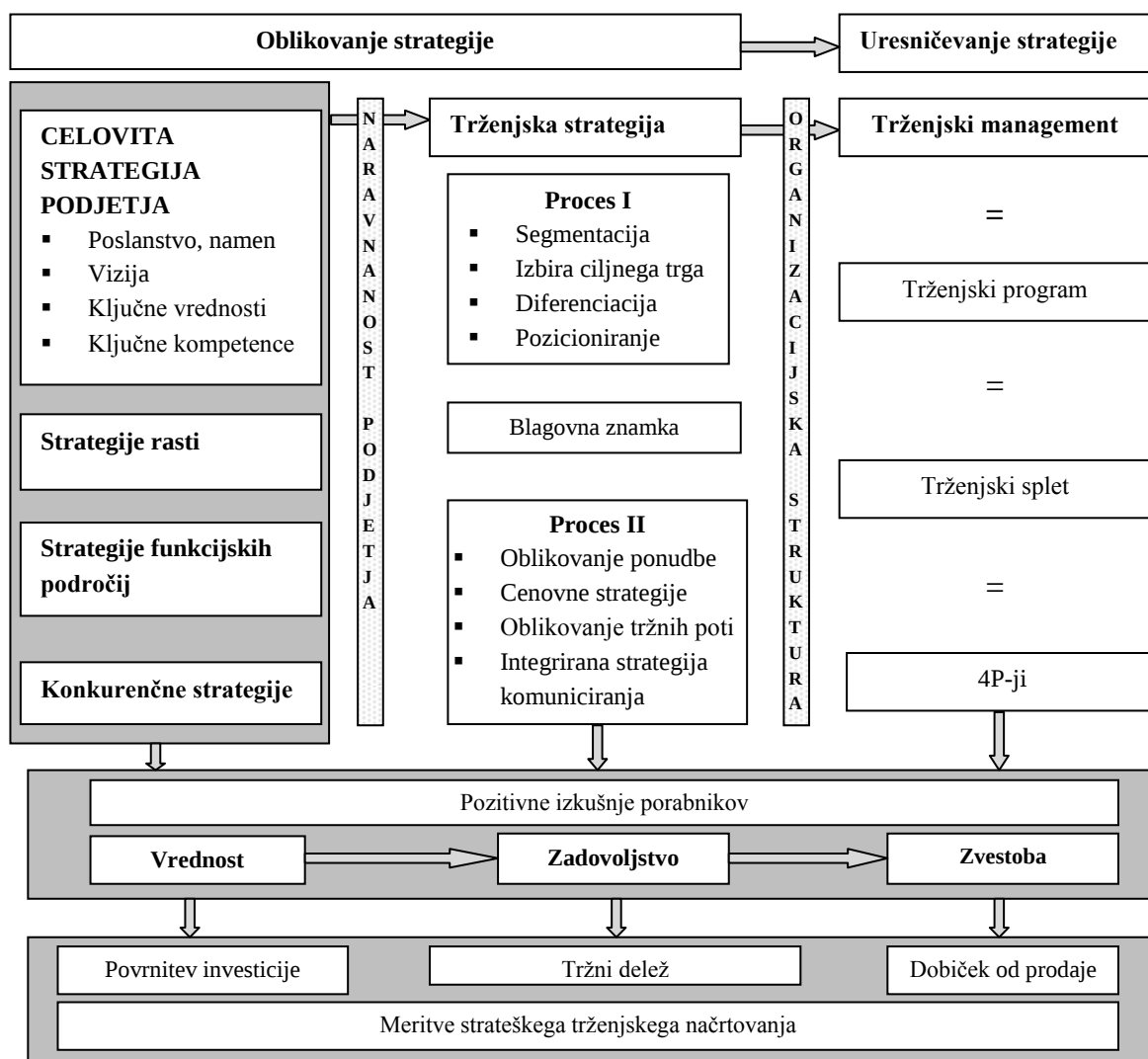
Za razvijanje funkcijskih strategij je potrebno izdelati pregled ključnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih področjih podjetja in okolja, kot so konkurenca v panogi, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih, raziskovalno-razvojnih, finančnih in kadrovskih zmožnosti, iz teh pa izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v prihodnosti. Usklajevanje ocenjenih poslovnih prednosti s ključnimi dejavniki uspeha vodi k oblikovanju možnih funkcijskih strategij (Pučko, 2008, str. 131).

El-Ansary (2006, str. 282) vidi oblikovanje trženjske strategije kot interaktiven in ponavljajoč se dvostopenjski proces, ki ga sestavljajo:

- segmentiranje trga, izbira ciljnega trga, oblikovanje ponudbe z ustrežanjem potrebam trga, uporaba blagovne znamke za razlikovanje od konkurentov in pozicioniranje v mislih porabnikov;
- določitev proizvoda in blagovne znamke, cene, tržnih poti in komunikacijskih strategij kot uvod v taktične odločitve pri uresničevanju strategije s štirimi dejavniki trženjskega spleta.

Slika 4 prikazuje povezovalno strukturo oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije.

Slika 4: Povezovalna struktura oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije



Vir: A. I. El-Ansary, *Marketing strategy: taxonomy and frameworks*, 2006, str. 281.

Kreativnost pri razvijanju in oblikovanju trženjske strategije je izrednega pomena, saj morajo biti strategije tako izvirne kot uporabne in izvedljive. Le takšne strategije vodijo k uspešnemu diferenciranju in pozicioniranju na trgu. Na kreativnost vplivajo osebne značilnosti sodelujočih, prav tako pa tudi delovno okolje in učinkovitost kot motivacijski dejavnik (Wadden & Jayachandran, 2002, str. 429).

Strategije trženja so priznani mednarodni avtorji obravnavali in podajali na različne načine. V večini so avtorji enotni, da bo uspešno tisto podjetje, ki bo konkurenčno, ne le s tržno ceno in kakovostjo, ampak bo tudi učinkovito izvajalo diferenciranje izdelkov in storitev ter se bo znalo osredotočiti na konkretne proizvodne programe, ki jih lahko ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih (Devetak, 1999, str. 147).

Razvoj same trženjske strategije lahko opredelimo s tremi deli (Devetak, 2007, str. 236):

- prvi del zajema velikost strukturo in vedenje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo izdelkov, tržni delež ter doseganje načrtovanih kratkoročnih dobičkov v prvih nekaj letih;
- drugi del zajema načrtovano ceno proizvoda, strategijo tržnih poti in trženjski načrt sredstev za prvo leto;
- tretji del pa zajema dolgoročni načrt prodaje z natančno opredeljenimi cilji in strategijo trženjskega spleta.

Uspešna podjetja dosegajo trajnejšo konkurenčno prednost. Porter je oblikoval tri generične poslovne strategije, ki jih uporabljamo tudi pri trženju proizvodov ali storitev (Porter, 1980, str. 35):

- **strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,**
- **strategijo diferenciacije proizvodov ali storitev,**
- **strategijo osredotočanja na tržne vrzeli.**

Strategije, s katerimi lahko podjetje dosega nadpovprečne rezultate v panogi, zajemajo (Devetak, 1999, str. 148):

- **stroškovno prvenstvo:** tak položaj zahteva visok tržni delež; stroškovno prvenstvo lahko podjetje doseže z ustrezno oskrbo surovin in repromateriala, tehnologijo in količino naročil;
- **diferenciacijo:** podjetje izbere eno ali več značilnih prednosti, ki jo porabniki v neki panogi dojemajo kot zelo pomembno in edinstveno ter se izključno naravnata na zadovoljevanje potreb teh porabnikov, tako da oblikuje proizvode v smislu najboljšega zadovoljevanja potreb porabnikov, pri tem pa lahko oblikuje tudi višje tržne cene. Pristopi k diferenciranju so lahko različni: ugled blagovne znamke, tehnologija, lastnosti izdelkov ali storitev, storitve za porabnike, tržne poti in podobno. Za ohranitev vodilnega položaja na trgu se mora podjetje osredotočiti in specializirati na tiste posebnosti in prednosti izdelkov ali storitev, ki so najpomembnejše za porabnike in imajo prednost pred konkurenco;
- **osredotočenje:** podjetje se odloči za manjši ali ožji segment trga in za specializiran izdelek, ki ga prilagodi porabnikom in s tem najbolj zadovoljuje njihove potrebe. Pri tem imata posebno vlogo osredotočenje na stroške in diferenciacija, pogoj za uspeh pa je obvladovanje plačilne sposobnosti določenega segmenta.

Temeljne strategije je nadalje možno deliti na strategije do partnerjev in strategije do konkurentov (Devetak, 2007, str. 237).

Stopnja novosti proizvodov je za opredelitev trženjske strategije ključnega pomena. Ko se podjetje odloča za rast poslovanja, ima na izbiro naslednje temeljne strategije do partnerjev:

prodiranje na trg, razvijanje novih izdelkov, širjenje trgov ter strategijo po stopnji novosti izdelkov in kupcev (Tavčar, 1994, str. 783).

Trženjsko podjetje tudi dobro pozna in spremlja svoje konkurente. Glede na položaj, ki ga lahko doseže podjetje v neki panogi in si temu primerno izdelava svojo strategijo trženja, delimo podjetja na (Devetak, 2007, str. 238):

- **vodja trga:** s svojim proizvodom ali storitvijo zavzema vodilni položaj na trgu;
- **tekmovalec:** se trudi za vodilno vlogo s tekmečem, ki je zavzel vodilni položaj na trgu;
- **sledilec ali posnemovalec:** deluje ob vodji in tekmovalcu in ju skuša le malo motiti;
- **specialist:** je aktiven na segmentih trga, ki so za večje konkurente premajhni.

2.4 Izbira, uresničevanje in nadziranje uresničevanja trženjske strategije

Ko so razvite strategije ocenjene in analizirane z vidika otipljivih (kvantitativnih) in neotipljivih (kvalitativnih) dejavnikov in ta proces ocenjevanja zadosti trem osnovnim znanstvenim merilom: ponovljivosti, eksplicitnosti in objektivnosti, je na vrsti faza izbire najboljše med njimi. Merila za izbiranje so postavljeni strateški cilji trženja, zato ima največ možnosti tista strategija, ki zagotavlja, da bo zagotovo mogoče dosegati te cilje (Pučko, 2008, str. 168).

Zaradi naraščajoče globalizacije, tržne turbulence in vse večje nepredvidljivosti poslovnega okolja so določene trženjske strategije v nekaterih okoljih neekonomične in niso optimalne za vse dejavnosti. Večina trženjskih strategij je učinkovitih v stabilnem okolju, medtem ko so v turbulentnih razmerah najbolj učinkovite strategije, ki so naravnane na porabnike. Zato mora izbira trženjske strategije vedno ustrezati stanjem v okolju podjetja (Ward & Lewandowska, 2008, str. 234).

Odločitveni proces vpliva na učinkovitost strateškega odločanja glede izbire trženjske strategije. Podjetja, ki zbirajo informacije in uporabljajo analitične tehnike, so bolj učinkovita pri odločanju in izbiri kot tista, ki jih ne (Dean & Sharfman, 1996, str. 388).

Glavni izziv pri trženjski strategiji je razumevanje in pojasnjevanje vedenja podjetja pri področju razvijanja in uporabe trženjskih virov za konkurenčne prednosti podjetja ter njegovo usmerjanje (Varadarajan, 1999, str. 140).

Uresničevanje trženjske strategije in izvajanje trženja je po Kotlerju (2004, str. 683) proces, pri katerem trženjske načrte spreminjamo v akcijske naloge in ki zagotavlja tak način izvajanja nalog, da dosežemo načrtovane strateške cilje. Odlično pripravljen strateški trženjski načrt ne pomeni veliko, če ga ne izvedemo ustrezno in nam ne prinaša pričakovanih rezultatov.

Poznamo tri glavne dejavnike, ki vplivajo na uspešno uresničevanje trženjske strategije in načrta (Cravens, 1998, str. 238):

- razvoj lastne strategije in lastništvo trženjskega načrta,
- podpora načrtu,
- prilagodljivost pri načrtovanju in uresničevanju strategije.

Kotler dodaja (2004, str. 683), da pri strategiji obravnavamo vprašanja **katere** in **zakaj** trženjske dejavnosti, medtem ko pri uresničevanju trženjske strategije in izvajanju aktivnosti trženja obravnavamo vprašanja **kdo**, **kje**, **kdaj** in **kako**. Strategija in njeno izvajanje sta zelo povezana, saj strategija na določeni ravni celo pogojuje nekatere taktične izvedbene naloge na nižji ravni.

Razlika med povprečnimi in uspešnimi podjetji je v sposobnosti slednjih za uspešno uresničevanje zastavljenih strategij in doseganju ciljev z nenehnim zagotavljanjem največje možne vrednosti porabnikom in preseganjem pričakovanj vlagateljev (Dobni et al., 2001, str. 407). Razlikovanje v izredni učinkovitost med podjetji pri uresničevanju strategij se že sedaj in se bo še naprej odražala skozi značilne zmožnosti zaposlenih: preko internega vedenja zaposlenih in odnosov z okoljem za povečevanje pripadnosti porabnikov in njihovi zavezi.

Bonoma je, kot navaja Kotler (2004, str. 683), opredelil štiri vrste veščin in znanj za učinkovito izvajanje trženjskih programov:

- **veščine in znanja za prepoznavanje in ugotavljanje problemov:** treba je ugotoviti, ali je neizpolnitev trženjskih programov posledica slabe strategije ali izvedbe in kaj je šlo narobe;
- **opredelitev ravni podjetja:** pri izvajanju trženjskih programov lahko pride do zapletov na ravni trženjske funkcije, trženjskega programa ali na ravni trženjske politike;
- **veščine in znanja za izvajanje:** tržniki potrebujejo tudi druga znanja in veščine, na primer o razporeditvi virov sredstev, organizacijske veščine in znanja, ter veščine in znanja medsebojnega vplivanja za motiviranje drugih;
- **veščine in znanja o vrednotenju:** tržniki morajo znati spremljati in vrednotiti trženjske aktivnosti.

Thorpe in Morgan (2007, str. 670) ugotavljata, da podjetja, ki dajejo poudarek natančnim organizacijskim strukturam, vidnim sistemom nadziranja in drugim hierarhičnim dejavnikom, kot so na primer sistemi nagrajevanja, običajno uresničujejo trženjske strategije uspešneje kot podjetja, ki poskušajo vzgajati soglasnost in timsko delovno kulturo z decentralizirano in neformalno strukturo.

Večina trženjskih oddelkov uporablja omejeno število nepovezanih tehnoloških orodij, ki kot nepovezana ne morejo biti kos čedalje obsežnejši naravi poslovanja, naraščajočemu številu

vpletenih udeležencev v poslovanje podjetja in globalni razsežnosti poslovanja. Uporaba informacijske tehnologije pomaga podjetjem pri učinkovitejšem ravnanju s trženjskimi viri. Določene ponavljajoče procese je mogoče avtomatizirati, kar pojmujemo kot management trženjskih virov, management podjetniškega trženja in sisteme avtomatizacije trženja. Programska oprema za management trženjskih virov, ki pomaga podjetjem bolje upravljati trženjske procese, sredstva in vire, ponuja niz spletnih uporabniških rešitev, ki avtomatizirajo, povezujejo dejavnosti ter zagotavljajo dostopnost trženjskih znanj. Ti programski paketi nadgrajujejo tisto, kar so nekateri poimenovali trženje za pisalno mizo, s tem ko lahko tržniki najdejo na svojih računalnikih katerokoli informacijo in odločitvene strukture, ki jih potrebujejo za opravljanje svoje dejavnosti (Kotler, 2004, str. 683). Čeprav so ti sistemi izjemno zmogljivi, ne morejo zamenjati odločevalskega procesa, lahko pa pomagajo pri izbiri prave odločitve in pri načrtovanju prihodnosti (Davenport & Harris, 2009, str. 23).

Cravens (1998, str. 240) opredeljuje še štiri posebno pomembne dejavnike, ki v sodobnem času vplivajo na uresničevanje strategije:

- premik strateškega trženja v smeri odzivnega in proaktivnega trženja,
- merjenje je postalo bolj pomembno pri doseganju poslovnih ciljev,
- konkuriranje v informacijskem gospodarstvu se je spremenilo z elektronsko povezanostjo,
- razvite so nove mere za ocenjevanja strateških učinkov.

V kolikor celotno podjetje ne sodeluje zavzeto pri uresničevanju trženjske strategije in trženjskih načrtov, rezultati ne bodo doseženi v želeni meri (Johnston & Tennens, 2005, str. 56). Dva dejavnika v povezavi s trženjem in človeškimi viri podjetja še posebej vplivata na uspešno uresničevanje trženjskih strategij: konflikti negativno, dobra medsebojna komunikacija pa pozitivno. Zato je možno izboljšati trženjsko učinkovitost z uglaševanjem organizacijskih sistemov in struktur ter ustreznim nagrajevanjem medsebojnih skupnih naporov med oddelki s spodbujanjem timskega dela (Chimanzi, 2004, str. 90).

Noble (1999, str. 71) v svoji raziskavi ugotavlja, da na uresničevanje trženjske strategije v veliki meri vplivajo značilne vloge vodij in njihova zavezanost k izpolnjevanju zastavljenih strategij. Vodje v podjetjih so pomembni pospeševalci v procesu uspešnega uresničevanja trženjskih načrtov. Da bi bili pri tem uspešni, morajo imeti določene veščine in sposobnosti kot so (Cravens et al., 2002, str. 552):

- sposobnost razumevanja ostalih zaposlenih,
- dobre pogajalske sposobnosti,
- odločnost in poštenost pri razporejanju virov, kjer je njihov učinek največji,
- učinkovita osredotočenost na kritične probleme izvedbe v managementu trženjskih aktivnosti,
- sposobnost oblikovanja organizacije ali neformalne mreže za reševanje težav.

Na voljo imamo pet orodij za preverjanje uresničevanja načrtovane strategije in trženjskega načrta: analizo prodaje, analizo tržnega deleža, analizo trženjskih izdatkov v primerjavi s prihodki, finančno analizo in analizo tržnih kazalnikov uspešnosti (Kotler, 2004, str. 686).

Pučko (2008, str. 171) pravi, da brez nadziranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih strategij, saj je bistvo nadzora v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od načrtovanega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju korekcijskih aktivnosti. Dodaja tudi, da sistem nadzora ne sme biti preveč zapleten in ne sme zahtevati preveč dela, saj mora hitro podajati bistvene informacije, ki omogočajo izvajanje hitrih korekcijskih aktivnosti, v kolikor uresničevanje in poslovanje podjetja ne potekata v skladu s strategijo ali strateškim načrtom ali pa so se začeli zunanji pogoji bistveno in trajneje spreminjati v nepredvideno smer.

V organizacijski teoriji je vsaka kontrola pojmovana kot dvojček funkcije načrtovanja in ji na temelju kibernetskega modela krmiljenja pripada naloga zagotavljanja uresničitve načrtov s tem, da analizira odmiške med doseženim in načrtovanim ter sproži potrebno ukrepanje za odpravljanje odmikov (Pučko, 2008, str. 184). Po njeni naravnosti gre za povratno kontrolo, ki je odvisna od načrtov in zahteva (prav tam):

- določitev parametrov, ki jih je treba v povezavi s poslovanjem podjetja meriti,
- postavitev standardov za rezultate ali stanja, ki jih bomo merili,
- opredelitev sprejemljivih odmikov doseženega od načrtovanega,
- merjenje dejanskih rezultatov, primerjanje s standardi in ugotavljanje kritičnih odmikov,
- akcijsko ukrepanje za odpravo nesprejemljivih odmikov ali za preprečitev njihovega nadaljnjega nastajanja.

Kritika povratne kontrole opozarja, da prihajajo pri takšni kontroli informacije praviloma prepozno za pravočasno ukrepanje in odpravljanje nepravilnosti, zato takšna kontrola izgublja pomen na strateškem področju in je potrebno strateško kontrolo snovati drugače (Pučko, 2008, str. 185).

Pučko (2008, str. 185) poudarja, da se osrednja naloga strateške kontrole kaže kot zgodnje odkrivanje in sporočanje odmikov, ki nastajajo v okolju podjetja, ter potreb po spremembah, kar zahteva nenehno preverjanje ustreznosti načrtovanega. Strateška kontrola je torej po svoji naravnosti vnaprejšnja kontrola, ki preizkuša strategijo podjetja in opravlja strateško revizijo celotnih strateških usmeritev podjetja, prav tako pa lahko vodi do spreminjanja strateških načrtov podjetja. Takšna kontrola mora poiskati odgovore na vprašanja, ali glede na razvoje v okolju in glede na učinke sprejetih ukrepov sploh še lahko obdržimo osnovno strateško naravnost podjetja, in signalizirati potrebo po spremembi strategije.

Opredeliti je mogoče dva pristopa k strateški kontroli v podjetju (Pučko, 2008, str. 186):

- **strateška kontrola se osredotoča na dosežke posameznih strateških poslovnih enot podjetja, kot so stroški, odhodki, prihodki, dobiček in investicije:** ta pristop je primeren za podjetja, ki delujejo v okoljih z dokaj kontinuiranimi razvoji; preverjamo smotrnost obstoječih strateških usmeritev podjetja in postavljamo nove, skupaj s programi uresničevanja;
- **vnaprejšnja strateška kontrola, vključno s prijemi poslovanja na temelju strateških vprašanj:** ta pristop je primeren za podjetja, ki delujejo v okoljih z diskontinuiranimi razvoji; nenehno preizkušamo obstoječe načine uresničevanja strategije, same strategije in celo postavljene strateške cilje z vidika, ali so še ustrezni ali pa bi jih bilo potrebno spremeniti.

Poleg teh dveh pristopov, kot dodaja Pučko (2008, str. 186), je zaradi pomanjkljivosti prijemov strateške kontrole to področje v dveh desetletjih doseglo pomemben razvoj z zasnovo **sistema uravnoveženega sistema kazalcev** (angl. *Balanced Scorecard*, s kratico *BSC*). Ta zahteva, da iz strateških ciljev podjetje izlušči strateške dejavnike poslovne uspešnosti strategije, potem pa mora na temelju strateških ciljev in strateških dejavnikov poslovne uspešnosti opredeliti operativne cilje z vsaj štirih vidikov (finančnega, z vidika odjemalcev, z vidika zaposlenih in z vidika notranjih poslovnih procesov podjetja), ki jim določi vrednosti oziroma opredeli kvantificirane kazalce za cilje. Spremljanje in nadziranje doseganja določenih operativnih ciljev omogoča podjetju učinkovitejše uresničevanje strategije in doseganje strateških ciljev.

Pri izvajanju trženjskih aktivnosti spremljamo in nadziramo vse prvine trženjskega spleta, zato mora trženjski oddelek spremljati, nadzirati, analizirati in sproti poročati zlasti podatke o (Devetak, 2007, str. 266):

- doseženi prodaji po količini in vrednosti,
- doseženi prodaji na tržnem segmentu,
- doseženi prodaji na drobno in na debelo,
- prodaji po tržnih poteh,
- terjatvah in plačilno nesposobnih kupcih,
- prodajnih stroškov.

Devetak (2007, str. 267) dodaja, da je v zvezi z nadziranjem uresničevanja trženjskih strategij koristno celovito in pravočasno opraviti še: analizo prodajnega programa in asortimenta, analizo tržnih poti in analizo po prodajnih območjih, nadziranje cen in nadziranje stroškov logistike ter nadziranje učinkovitosti trženjskega sektorja.

Čim bolj objektivna ocena doseženih rezultatov je temelj za potrebne korektivne ukrepe in aktivnosti. Nenehno in čim hitreje odzivanje na spremembe, ki zadevajo poslovanje podjetja, je v dinamiki sodobnega poslovnega sveta življenjska nujnost (Sfiligoj, 1999, str. 134).

Pri izvajanju nadzora trženja po Kotlerju (2004, str. 685) izvajamo: nadzor letnega načrta, nadzor dobičkonosnosti, nadzor učinkovitosti in strateški nadzor.

Odgovornosti, namen in pristopi za vsak navedeni nadzor so navedeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Vrste nadzora trženja

Vrste nadzora	Glavna odgovornost	Namen nadzora	Pristopi
Nadzor letnega načrta	Najvišji management Srednji management	Preučiti, ali podjetje dosega načrtovane cilje	▪ Analiza prodaje ▪ Analiza tržnega deleža ▪ Razmerja med prodajo in stroški trženja ▪ Finančna analiza ▪ Analiza tržnih kazalcev uspešnosti
Nadzor dobičkonosnosti	Nadzornik trženja	Preučiti, kje podjetje zasluži ali izgublja denar	Dobičkonosnost glede na: ▪ izdelek ▪ prodajno območje ▪ kupca ▪ segment ▪ tržno pot ▪ velikost naročila
Nadzor učinkovitosti	Linijski in štabni management Nadzornik trženja	Oceniti in izboljšati učinkovitost in vpliv izdatkov za trženje	Učinkovitost: ▪ prodajne službe ▪ oglaševanja ▪ pospeševanja prodaje ▪ tržnih poti
Strateški nadzor	Najvišji management Revizor trženja	Preučiti, ali podjetje izkorišča najboljše priložnosti z vidika trgov, izdelkov in tržnih poti	▪ Instrumenti za ocenjevanje trženjske uspešnosti ▪ Trženjska revizija ▪ Ocena trženjske odličnosti ▪ Ocena etične in družbene odgovornosti podjetja

Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 685.

Učinke trženjskih strategij in aktivnosti je težje meriti. Management stroškov in računovodstvo se osredotoča predvsem na stroške proizvodov. Medtem ko pri trženju obravnavamo predvsem obseg prodaje, dobiček od prodaje in tržni delež. Proizvodni stroški so povezani predvsem z infrastrukturo (proizvodna oprema in obratni material) ali oblikovanjem proizvodov, medtem ko so trženjski stroški neomejeni in običajno nastajajo, še preden se jih v resnici zavedamo. Zato določanje učinkovitosti in uspešnosti trženjske funkcije še vedno predstavlja velik izziv, saj je večina trženjskih sredstev neotipljivih, kot sta na primer blagovna znamka in zvestoba porabnikov (Sheth & Sharma, 2001, str. 341).

Kot navaja Neves (2007, str. 178) v svoji raziskavi, je učinkovitost trženjskih aktivnosti in strategij večja, če uporabljamo tako imenovane mreže v podjetju, ki odražajo vzpostavitev in

ohranjanje dobrih delovnih odnosov v podjetju. Če obravnavamo podjetje kot kompleksno mrežo, lahko uspešneje načrtujemo in izvajamo svoje trženjske strategije ter se odzivamo na spremembe v okolju.

3 STRATEŠKA TRŽENJSKA NARAVNANOST V SLOVENSKIH PODJETJIH

Morgan in Strong (1998, str. 1053) opredeljujeta strateške naravnosti kot način, kako podjetje uporablja strategijo za prilagajanje ali spreminjanje vplivov iz okolja za čim boljše pozicioniranje in nastop na trgu. Kot navajata Gatignon in Xuereb (1997, str. 78), odražajo strateške naravnosti podjetja uresničevanje strateških smernic podjetja, da bi s tem ustvarilo ustrezno vedenje za dolgotrajno odlično poslovanje. Tri glavne strateške naravnosti podjetij lahko izločimo s seznama dejavnikov, ki določajo uspeh ali neuspeh: naravnost na kupce, naravnost na konkurenco in tehnološke naravnosti.

Trženjska naravnost je poleg proizvodne naravnosti, naravnosti na izdelke in prodajne naravnosti le ena od možnih poslovnih naravnosti podjetja. Temelji na ugotavljanju potreb in želja ciljnega trga porabnikov in osredotočenosti na izdelke in storitve, ki te potrebe celovito zadovoljujejo (Potočnik, 2000, str. 48). Narver in Slater (1990, str. 21) pojasnjujeta, da trženjsko naravnost sestavljajo tri vedenjske komponente: naravnost na porabnika, naravnost na konkurente in medfunkcijska koordinacija. Vsaka od njih sodeluje pri generiranju in širjenju trženjskih znanj ter pripomore k enotni odzivnosti. Potočnik (2000, str. 48) še dodaja, da morajo podjetja sprejeti trženjsko miselnost že pri razvoju svojih izdelkov in storitev ter v tem duhu nadaljevati skozi procese nabave, proizvodnje, financiranja in prodaje.

Trženjska naravnost po Feltonu (v Kohli & Jaworski, 1990, str. 1) pomeni uresničevanje trženjskega koncepta, ki zajema povezovanje in koordinacijo vseh trženjskih aktivnosti v povezavi z ostalimi funkcijami podjetja z namenom, da bi podjetje dosegalo največji dolgoročni dobiček. McNamara razširi ta pogled še z definicijo, da je trženjska naravnost filozofija poslovanja podjetja, ki sloni na vsesplošni naravnosti na potrebe porabnikov in naravnosti na dobiček ter predstavlja vsesplošno priznanje pomembne vloge trženja pri komuniciranju potreb trga z vsemi ključnimi oddelki podjetja.

Zaradi naraščajočih potreb in pričakovanj porabnikov skozi čas morajo biti podjetja vse bolj trženjsko naravnana, kar pomeni, da z visokokakovostnimi proizvodi in storitvami nenehno sledijo in se odzivajo na spreminjajoče potrebe trga (Jaworski & Kohli, 1993, str. 53). Po Druckerju je edini pravi namen poslovanja v tem, da ustvarjamo porabnike, saj porabniki določajo, kaj poslovanje je. Zaradi namena oblikovanja porabnikov mora imeti vsako podjetje dve osnovni funkciji: trženje in inovacije (Han et al., 1998, str. 30).

Kohli in Jaworski (1990, str. 1) opredeljujeta tri temelje, na katerih sloni trženjska naravnost: osredotočenost na porabnike, usklajeno trženje in dobiček. Trženjsko naravnano podjetje je tisto, v katerem se odražajo vsi trije temelji trženjske naravnosti:

- **osredotočenost na porabnike:** je ključni element trženjske naravnosti, zajema znanja o potrebah in preferencah porabnikov, poleg tega pa tudi upošteva tržne dejavnike, ki vplivajo na potrebe in preference porabnikov. Pomeni osredotočenost tako na trenutne kot na prihodnje potrebe porabnikov;
- **usklajeno trženje:** glavni poudarek je na tem, da za trženjsko naravnano podjetje ni odgovoren le oddelk trženja, ampak je pomembno pri tem, da se večina oddelkov v podjetju zaveda porabnikovih potreb in so odzivni pri zadovoljevanju potreb porabnikov;
- **dobičkonosnost:** je sestavni del trženjske naravnosti, čeprav jo še vedno mnogi obravnavajo kot njeno posledico.

Zmožnosti, ki jih mora imeti trženjsko naravnano podjetje, sta predvsem (Day, 1994, str. 49):

- zmožnost zaznavanja in razumevanja trga,
- zmožnost povezovanja s porabniki, da bi učinkovito zadovoljilo njihove potrebe in s tem doseglo svoj cilj.

Trženjsko naravnano podjetje sestavljajo trije sklopi aktivnosti (Jaworski & Kohli, 1993, str. 54):

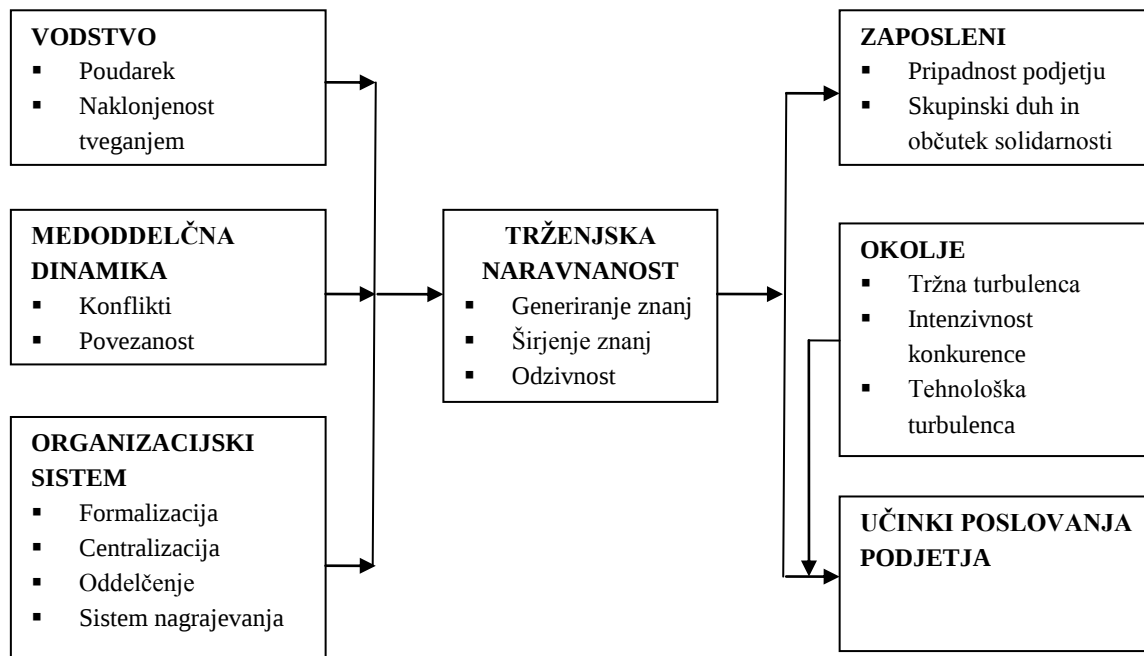
- zmožnost zaznavanja in razumevanja trga,
- generiranje tržnih znanj, ki se nanašajo na trenutne in prihodnje potrebe porabnikov,
- širjenje tržnih znanj med oddelki v podjetju,
- odzivnost celotnega podjetja v povezavi z znanji in spremembami v potrebah porabnikov ter trga.

Morgan in Strong (1998, str. 1062) sta ugotovila v povezavi s trženjsko naravnano podjetjem in dimenzijami strateške naravnosti, da so proaktivnost podjetja, analiziranje in načrtovanje prihodnosti v veliki meri pozitivno povezani s trženjsko naravnano podjetjem. Po njunem mnenju so trženjsko naravnane aktivnosti in vedenje povezane s proaktivnim iskanjem trženjskih priložnosti, uspešnim reševanjem izzivov, analitičnim pristopom k organizacijskemu učenju in razmisleku o dolgoročnem ter prihodnjem pozicioniranju podjetja.

Uspešno udejanjanje trženjske naravnosti zahteva zavezo celotnega podjetja, omogoča zaposlenim, da dosegajo rezultate, ustvarja nujnost uresničevanja zastavljenega načrta, spreminja kulturo in kaže ter diagnosticira rezultate napredka uresničevanja (Leisen et al., 2002, str. 218).

Na Sliki 5 so prikazani vzroki za večjo ali manjšo trženjsko naravnost podjetja ter njene posledice.

Slika 5: Vzroki in posledice trženjske naravnosti podjetja



Vir: B. J. Jaworski & A. K. Kohli, *Market orientation: Antecedents and Consequences*, 1993, str. 55.

Vzroke ali povzročitelje trženjske naravnosti, kot navajata Jaworski in Kohli (1993, str. 55), lahko razdelimo na tri sklope, ki so navedeni v nadaljevanju:

▪ **vodstvo:**

- Vodstvo podjetja ima **ključno vlogo pri oblikovanju vrednot in naravnosti podjetja**. Če zaposleni v podjetju ne dobijo jasnega signala s strani vodstva o pomembnosti odzivanja na potrebe porabnikov, bo podjetje težko trženjsko naravnano. Vodstvo mora spodbujati zaposlene, da sledijo spremembam na trgu, širijo trženjska znanja med ostale in se odzivajo na potrebe trga.
- Za trženjsko naravnost je tudi izrednega pomena, kako se vodstvo **odziva na tveganja** in morebitne napake zaposlenih. Če vodstvo nazorno kaže pripravljenost sprejemanja tveganj in razume občasne napake kot nekaj vsakdanjega, bodo zaposleni bolj pripravljeni predlagati in uvajati nove ponudbe kot odziv na spreminjajoče se potrebe porabnikov.

▪ **medoddelčna dinamika:**

- **Medoddelčni konflikti** zelo vplivajo na trženjsko naravnost in odražajo napetost med oddelki, ki izvira iz nastajanja nestrpnosti dejanskih ali želenih odzivov. Takšni konflikti onemogočajo učinkovito komunikacijo med oddelki, prav tako pa tudi

ovirajo enotne odzive na potrebe trga, zato predstavljajo oviro za trženjsko naravnost podjetja.

- **Medoddelčna povezanost** prav tako zelo vpliva na trženjsko naravnost podjetja in odraža formalni in neformalni kontakt med zaposlenimi v različnih oddelkih. Večja kot je povezanost med zaposlenimi med različnimi oddelki, bolj so pripravljeni med seboj deliti trženjska znanja in se na njih enotno odzivati.
- **organizacijska struktura in sistem:**
 - Strukturni dejavniki, ki vplivajo na trženjsko naravnost, so formalizacija, centralizacija in oddelčenje. **Formalizacija** odraža stopnjo, do katere pravila definirajo posamezne vloge, vplive moči, komunikacijo, norme, sankcije in postopke. **Centralizacija** odraža obratno sorazmerje od delegiranja moči odločanja v podjetju in obsega sodelovanje zaposlenih v podjetju pri odločanju. **Oddelčenje** pa odraža številne oddelke, v katerih potekajo izolirane in ločene aktivnosti. Formalizacija in centralizacija slabo vplivata na odzivnost podjetja, medtem ko je oddelčenje ovira za komunikacijo in širjenje trženjskih znanj ter inovativnost.
- **sistem nagrajevanja:**
 - **Merjenje in sistem nagrajevanja** sta orodji za oblikovanje vedenja zaposlenih. Zaposleni v podjetju, kjer je večji poudarek na zadovoljstvu porabnikov in trženjski naravnosti zaposlenih in to predstavlja osnovo pri sistemu nagrajevanja, so bolj pripravljeni generirati in interno širiti znanja, prav tako pa so tudi bolj odzivni na potrebe trga.

Posledice trženjske naravnosti podjetja delimo na tri sklope (Jaworski & Kohli, 1993, str. 57):

- **zaposleni:**
 - Trženjska naravnost prinaša zaposlenim vrsto psiholoških in socioloških koristi. Zaposleni v takem podjetju občutijo ponos, da pripadajo podjetju, v katerem vsi oddelki in posamezniki stremijo k skupnemu cilju uspešnega zadovoljevanja potreb porabnikov. Zaposleni tako občutijo velik doprinos, pripadnost in zavezo podjetju.
- **okolje:**
 - Okolje podjetja pomembno vpliva na stopnjo trženjske naravnosti. Za podjetja v bolj konkurenčnih okoljih je pričakovati, da so bolj trženjsko naravnana. Tri značilnosti okolja pomembno vplivajo na trženjsko naravnost podjetja: tržna turbulenca, intenzivnost konkurence in tehnološka turbulenca. Poslovanje na bolj **turbulentnem trgu** zahteva od podjetij večjo trženjsko naravnost v primerjavi s poslovanjem na stabilnih trgih. Prav tako poslovanje na trgu, kjer je intenzivnost konkurence visoka, zahteva od podjetja večjo trženjsko naravnost. Za tehnološko turbulenco je značilno, da so trženjsko naravnana podjetja uspešnejša, saj si ustvarijo konkurenčne prednosti s tem, da upoštevajo potrebe porabnikov in ponujajo proizvode ter storitve, ki uspešneje zadovoljujejo te potrebe.

- **učinkovitost in uspešnost poslovanja:**

- Trženjsko naravnana podjetja po raziskavah Narverja in Slaterja, ki sledijo in se odzivajo na potrebe ter preference porabnikov, lahko bolje zadovoljujejo svoje porabnike in zato tudi bolje poslujejo. Na povezavo med trženjsko naravnano in uspešnostjo podjetja pomembno vplivajo značilnosti okolja, v katerem podjetje posluje.

Narver in Slater (1990, str. 32) pojasnjujeta, da je tako za proizvodno kot storitveno dejavnost trženjska naravnost pomemben dejavnik donosnosti. V svojih raziskavah sta opazila, da je višja stopnja trženjske naravnosti povezana z višjo donosnostjo poslovanja. Poudarjata tudi, da je trženjska naravnost pomembna v vsakem tržnem okolju.

Stopnjo trženjske naravnosti lahko merimo z mero, ki se imenuje MARKOR in ocenjuje stopnjo, do katere strateška poslovna enota (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, str. 473):

- sodeluje pri medoddelčnem generiranju trženjskih znanj,
- vertikalno in horizontalno širi trženjska znanja po formalni in neformalni poti,
- razvija in uresničuje trženjski program na osnovi proizvedenih znanj.

Ključne lastnosti te mere vključujejo osredotočenost strateške poslovne enote na porabnika, elemente aktivnosti in ne poslovne filozofije, ter razmejitve ključnih dejavnikov trženjske naravnosti in povezanih sestavnih dejavnikov.

MARKOR je, kot poroča Pitt in drugi (1996, str. 16), zanesljiva lestvica, ki jo lahko uporabimo v različnih mejnih obsegih: v različnih podjetjih, različnih kulturah in panogah.

Ovire za doseganje trženjske naravnosti ločimo na: kulturne ovire, organizacijske ovire, ovire na stopnji izvajalcev aktivnosti in ovire pri vodstvu (Brady, 2004, str. 150).

3.1 Smeri razvoja in trendi strateške trženjske naravnosti

Odzivnost na vse večjo intenzivnost konkurence in želja po povečevanju dobička vodita podjetja k spreminjanju stare strukture ali oblikovanju nove ter k spreminjanju vedenja, da bi bila pri svojem delovanju bolj odzivna na potrebe porabnikov (Day, 2006, str. 41).

Zaradi naraščajočih potreb in pričakovanj porabnikov skozi čas morajo biti podjetja vse bolj trženjsko naravnana, kar pomeni, da z visokokakovostnimi proizvodi in storitvami nenehno sledijo in se odzivajo na spreminjajoče potrebe trga (Jaworski & Kohli, 1993, str. 53).

Trženjska naravnost je postala zmagovalna poslovna paradigma našega obdobja in bo ostala tudi v prihodnosti (Hanssens, 2002, str. 219).

Day (2006, str. 41) pojasnjuje, da je prehajanje podjetja iz proizvodno naravnane v trženjsko naravnano kontinuiran proces. Prva stopnja predstavlja neformalno koordinacijo v podjetju, da lahko podjetje prekosi nezadostnost proizvodnih ali funkcijskih silosov. Podjetja tudi v naslednjem koraku pogosto povezujejo funkcije s tem, da oblikujejo skrbnike ključnih strank in segmente, ki skrbijo za posamezne porabnike. Zadnja stopnja pa je popolna trženjska naravnost podjetja. Tržna doslednost za prisvojitve trženjsko naravnane strategije je pogosto nepremagljiva. Podjetja, ki so sprejela trženjsko naravnost, poročajo o izboljšanju odnosov s porabniki in povečanju obsega pridobljenih informacij o porabnikih, posledično temu pa dosegajo boljše rezultate ter imajo konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Day dodaja (2006, str. 42), da je treba ta proces izvajati postopoma, saj je lahko vsaka stopnja razdiralna na kratek rok in povečuje stroške koordinacije na dolgi rok. Poleg tega pa se skozi faze pojavljajo ovire, kot so neustrezne zmogljivosti, razdeljeni informacijski sistemi, slaba izvedba, odpor porabnikov in interni pritiski ali konflikti. Podjetja, ki so trženjsko naravnana, pa se morajo tudi učinkovito odzivati na priložnosti pri porabnikih in stroškovne pritiske konkurentov.

Kot navaja Sfiligojeva (1999, str. 23) po ugotovitvah Kotlerja, večina podjetij v ZDA še ni dosegla stopnje razvitega trženja, ker jim ne uspe zaobseči celote njegovih sestavin – predvsem se ne prilagajajo spremenljivim potrebam porabnikov in spremembam konkurence, zato sklepa, da ta ugotovitev še toliko bolj velja za naše gospodarske razmere in podjetja. Pojavljajo se tudi odpori proti uvajanju trženjske naravnosti, posebno še v hierarhično strukturiranih podjetjih, kjer se vodilne strukture borijo proti naraščajočemu vplivu trženjskega oddelka ali tistih, ki se ukvarjajo s trženjem.

Razlikujemo dva pristopa, ki ju lahko sodobno podjetje uporabi pri svoji trženjski naravnosti (Jaworski et al., 2000, str. 53):

- **pristop naravnosti z odzivanjem na trg:** pomeni učenje in odzivanje na trg v smislu, kot trenutno obstaja;
- **pristop naravnosti z usmerjanjem in oblikovanjem trga:** pomeni vplivanje na strukture trga in vedenje udeležencev v smeri povečevanja konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem ločimo tri generične pristope:
 - pristop, ki se osredotoča na izločanje ostalih konkurentov,
 - pristop, ki se osredotoča na oblikovanje nove skupine udeležencev na trgu in nove panožne strukture,
 - pristop, ki vključuje spreminjanje učinka funkcij konkurentov.

Kot navajajo Jaworski et al. (2000, str. 54), imajo podjetja na voljo dva načina za oblikovanje tržnega vedenja konkurentov v panogi: prvi je neposreden s povečevanjem ali zmanjševanjem omejevanja konkurentov, med tem ko je drugi posreden in ga podjetja izvajajo z oblikovanjem novih preferenc ali preoblikovanjem že obstoječih.

Izredno učinkovita trženjska podjetja upoštevajo naslednje dejavnike pri svojem poslovanju, da bi bila še bolj trženjsko naravnana (Jagdish & Rajendra, 2001, str. 21):

- osrednji položaj vedno dajejo porabniku,
- naravnana so na trženjske investicije,
- uporabljajo sistemsko mišljenje,
- uporabljajo sistem nagrajevanja in spodbujanja, ki je usmerjen na porabnike,
- razumejo rast trga in na njo ustrezno reagirajo,
- gledajo na porabnike na drugačen, inovativen način,
- učinkovito izkoriščajo trženjske informacije,
- sprejemajo nove vloge za vodje,
- uporabljajo dinamičen proračun,
- spreminjajo trženjske mere.

Glede na raziskave podjetij, ki so sprejela trženjsko naravnost, je nespremenljivo trženje izginilo iz teh oddelkov. Celo zmanjšali so se v manjše funkcijske trženjske enote, ki jim sledijo ostali. Njihov vpliv se v podjetjih vse bolj povečuje, saj imajo ključno vlogo pri dvosmerni komunikaciji s porabniki in v povečevanju porabnikovega zadovoljstva z zadovoljevanjem njegovih potreb (Denison, 1995, str. 67). V teh podjetjih je izredno pomembna vloga vodstva, ki so tako imenovani advokati trženjski naravnosti. Izvajajo tudi redna merjenja zadovoljstva porabnikov in temu prilagajajo sisteme nagrajevanja zaposlenih (Doyle, 1995, str. 37).

Trženjska funkcija lahko poveča svoj vpliv v podjetju s tem, da posveča več pozornosti zagotavljanju storitev porabnikom in s finančno preračunljivostjo ter donosnostjo (Moorman & Trust, 1999, str. 196).

Strateško trženje in trženjska naravnost podjetij mora slediti značilnim trendom enaindvajsetega stoletja, ki so (Demiridijan, 2008, str. 1):

- **trendi v digitalni ekonomiji:** intelektualni kapital vse bolj nadomešča oprijemljivi kapital podjetja, poleg tega pa sodobne metode, kot sta B2B in B2C, izpodrivajo trženjske in distribucijske strategije;
- **konkurenčni trendi:** srečujemo se s tako imenovano »hiperkonkurenco«, ki sta jo povzročila elektronsko trgovanje in svetovni splet;
- **trendi v naravnosti k vrednostnemu sistemu okolja:** podjetja iščejo svoje priložnosti v širšem okolju, zato skušajo oblikovati in vplivati na vrednostno socialni sistem okolja, v katerem poslujejo;
- **trendi v proizvodnih strategijah:** velika kapitalska vlaganja v informacijsko tehnologijo povzročajo hitre inovacije, poleg tega pa podjetja vse bolj najemajo zunanje vire za izvajanje aktivnosti in proizvodnih postopkov;

- **trendi v strateškem načrtovanju:** nove strategije se osredotočajo na tisto, kar podjetje najboljše pozna, ali pa na področja, kjer ima podjetje očitne in jasne konkurenčne prednosti;
- **trendi novega poslovanja:** ker današnje okolje podjetja odraža večjo dinamičnost in je bolj kompleksno kot pred kakim desetletjem, je potrebno uravnovežiti kratkoročno z dolgoročno optimizacijo v poslovanju; za doseganje največje dolgoročne vrednosti za svoje deležnike, mora podjetje preusmeriti svojo osredotočenost na dolgoročne cilje;
- **trendi novih strateških vodij:** za izboljšanje kvalitete procesa odločanja, sodobni vodje uporabljajo informacijsko tehnologijo in aplikacije z modeli odločanja; osredotočajo se tudi na oblikovanje učinkovitih timov za oblikovanje in uresničevanje trženjske strategije ter poudarjajo pomen trženjske naravnosti.

3.2 Povezave med lastnostmi in strateško trženjsko naravnostjo v slovenskih podjetjih

Ob množici in dostopnosti različne literature in virov s področja strateškega trženja ter trženjske naravnosti podjetij je zaslediti malo glede povezanosti med lastnostmi podjetja in njihovo tržno naravnostjo. Avtorji, kot so Kohli, Jaworski, Narver in Slater, v svojih raziskavah bolj posvečajo pozornost preverjanju vzrokov in posledic trženjske naravnosti, poleg tega pa preverjajo učinek trženjske naravnosti na poslovno uspešnost in kazalce poslovne uspešnosti.

Cilj magistrskega dela je na osnovi obstoječe literature in podatkov analizirati stanje ter prikazati in preveriti povezave med lastnostmi slovenskih podjetij ter njihovo strateško trženjsko naravnostjo.

Namen magistrskega dela je spodbuditi podjetja v slovenskem prostoru, da pričnejo strateško razmišljati o svoji trženjski naravnosti. S takim načinom strateškega razmišljanja in uresničevanjem ustreznih strategij trženja je lahko podjetje uspešnejše pri svojem poslovanju kot doslej. Vsekakor pa je želja s tem tudi opozoriti podjetja, ki se izogibajo temu procesu oziroma ga obravnavajo kot nepotrebnega, da bodo dolgoročno utrpela negativne posledice negiranja nujnosti strateškega razmišljanja in uresničevanja učinkovitih trženjskih strategij, četudi jih morda sedaj še ne občutijo.

Empirični del magistrskega dela je razdeljen tako, da na začetku opredelimo problem in namen raziskave, oblikujemo hipoteze, pojasnimo načrt raziskave, analiziramo podatke, preverjamo hipoteze in predstavimo ugotovitve raziskave. Na koncu podamo še kritično oceno in priporočila slovenskim podjetjem glede njihove strateške trženjske naravnosti.

3.2.1 Opredelitev problema in namen raziskave

Povezanost med lastnostmi podjetja in trženjsko naravnanoostjo zagotovo obstaja. Podjetja z različnimi lastnostmi so tudi različno trženjsko naravnana.

Če se omejimo na raziskave, ki so zajemale tudi slovenski prostor, lahko ugotovimo, da je bila najboljšežnejša raziskava o tržni naravnanoosti slovenskih podjetij izvedena v okviru raziskovalnega projekta ACE (Bodlaj, 2009, str. 32).

Izvedli so jo raziskovalci iz Inštituta za trženje Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru, potekala pa je v dveh delih. Prvi del projekta se je izvajal od leta 1995 do leta 1997, pri izvedbi pa so sodelovale raziskovalne skupine iz naslednjih držav: Velike Britanije (koordinacija raziskave), Irske, Poljske, Madžarske, Bolgarije in Slovenije. Drugi del projekta se je izvajal v letu 2001 in predstavlja vsebinsko nadaljevanje prvega dela mednarodnega raziskovalnega projekta. Pri izvedbi drugega dela projekta so sodelovale raziskovalne skupine iz naslednjih držav: Anglije, Argentine, Avstralije, Avstrije, Brazilije, Finske, Grčije, Hong Konga, Irske, Kitajske, Madžarske, Nizozemske, Nove Zelandije, Poljske, Slovenije, Španije in Tajvana (Snoj et al., 2004, str. 27).

Raziskava je v prvem delu pokazala, da samo vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v trženjski naravnanoosti podjetja. Večja trženjska naravnanoost je lahko posledica tega, da tuja podjetja, ki investirajo v podjetja v Sloveniji, pogosto prevzamejo v svoje roke strateško odločanje na področju trženja ali pa to raven odločanja celo ukinejo in prenesejo drugam. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da je zasebni ustanovitveni kapital eden izmed pomembnih motivatorjev v smeri višje stopnje trženjske naravnanoosti, zato so podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih vlaganj, bolj tržno naravnana kot nekdanja družbena podjetja (Gabrijan et al., 1998, str. 52). Nadalje izsledki raziskave kažejo na to, da pri poslovanju podjetij v Sloveniji prevladuje zaprti tip naravnanoosti in da se podjetja vedejo na tak način tudi, ko je okolje izrazito konkurenčno in odprto za spremembe. Polovica direktorjev podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, je izrazila nezadovoljstvo z doseženo stopnjo tržne naravnanoosti, ovire pri uveljavljanju le-te pa vidijo v omejenih finančnih virih in navadah iz preteklosti (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 13).

V letu 2001 je bilo v drugem delu projekta z meritvijo na sedem stopenjski lestvici ugotovljeno, da so najvišjo stopnjo tržne naravnanoosti dosegla slovenska podjetja v trgovini na drobno (povprečna vrednost 5,25) in trgovini na debelo (povprečna vrednost 4,97), sledili pa so jim predelovalna dejavnost (povprečna vrednost 4,86), transport (povprečna vrednost 4,84), gradbeništvo (povprečna vrednost 4,79) in na zadnjem mestu kmetijstvo (povprečna vrednost 4,52) (Snoj et al., 2004, str. 49).

Raziskava je med drugim tudi pokazala, da se je v obdobju do izvedbe drugega dela projekta povečal delež podjetij z odprtim tipom naravnosti, naravnost k porabnikom in k družbeno odgovornemu trženju, saj je bil v letu 2001 ugotovljeni delež 39,4-odstoten, medtem ko je bil leta 1996 delež le 31,9-odstoten (Bodlaj, 2009, str. 33).

Inovacijski viri in viri ugleda imajo glede na ugotovitve raziskave, izvedene v slovenskem prostoru, pozitiven vpliv na tržni delež in obseg prodaje, enako pa se je pokazalo tudi za vpliv inovacijskih virov in virov ugleda na zvestobo odjemalcev (Gabrijan et al., 2005, str. 101). Bodlaj (2009, str. 213) nadalje ugotavlja, da sta tržno naravnana in inovativna kultura pozitivno povezani in pozitivno vplivata na vse tri dimenzije tržno naravnane vedenja: tržne informacije ter odzivno in proaktivno tržno naravnost. Dodaja tudi, da je tržna naravnost pomembna za uspešnost podjetja, vendar pa je njen vpliv posreden prek vpliva na stopnjo novosti.

V raziskavi, ki jo je izvedel Trošt (2002, str. 22-26) v podjetjih iz predelovalne panoge in se osredotoča na povezanost tržne naravnosti z organizacijsko strukturo, je ugotovljeno, da sta stopnja formalizacije in standardizacije pozitivno povezani s tržno naravnostjo. To pomeni, da so podjetja, kjer način dela določajo postopki, pravila in obrazci, bolj tržno naravnana od tistih, kjer se poslovanje nenehno prilagaja novim situacijam. Za centralizacijo nadalje ugotavlja, da ni povezana s tržno naravnostjo, med tem ko za specializacijo in pomanjkanje komunikacije v podjetju ugotavlja močno negativno povezanost, kar zavira razvoj tržne naravnosti v podjetju. Ugotavlja, da so podjetja, kjer zaposleni prehajajo med oddelki in ne opravljajo zgolj le funkcijskega dela, bolj tržno naravnana. Poleg tega pa tudi, da več kot je komuniciranja tako na horizontalni kot na vertikalni ravni, višja je tržna naravnost podjetja.

Kot sem že navedla, je cilj raziskave preučiti povezanost med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo. Predvidevamo, da velika podjetja bolj strateško razmišljajo o svoji trženjski naravnosti in namenjajo dolgoročnim rezultatom več pozornosti kot srednja in manjša podjetja. Prav tako predvidevamo, da so mlajša podjetja, podjetja z mešanim kapitalom, podjetja, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo, podjetja v pretežno zasebni lasti in tista, ki kotirajo na borzi vrednostnih papirjev, bolj tržno naravnana. Pri raziskavi so upoštevane naslednje spremenljivke: dejavnost podjetja, velikost podjetja, starost podjetja, podatek, ali podjetje kotira na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev, operativna organizacijska struktura, poreklo kapitala in lastniška struktura podjetja.

Pri raziskavi izhajamo iz naslednjih predpostavk Jaworskega in Kohlija (1990; 1993):

- Trženjsko naravnano podjetje je tisto, v katerem se odražajo vsi trije temelji trženjske naravnosti: osredotočenost na porabnike, usklajeno trženje med oddelki in dobičkonosnost (Kohli & Jaworski, 1990, str. 3).

- Trženjsko naravnost spodbujajo trije sklopi: generiranje tržnih znanj, širjenje tržnih znanj med oddelki v podjetju, odzivnost podjetja v povezavi z znanji in spremembami v potrebah porabnikov ter trga (Jaworski & Kohli, 1993, str. 57).
- Trženjska naravnost, kot navajata Jaworski in Kohli (1993, str. 55), je odvisna in se odraža ter oblikuje v podjetju tako, kot jo prikazuje in udejanji vodstvo. Njena intenzivnost je odvisna tudi od medoddelčne dinamike v podjetju, organizacijske strukture in sistema nagrajevanja. Posledice trženjske naravnosti pa se kažejo pri zaposlenih, okolju in poslovni uspešnosti podjetja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 57).

3.2.2 Oblikovanje hipotez

Na podlagi empiričnih in teoretičnih ugotovitev izhajamo pri oblikovanju raziskovalnih hipotez iz temeljne teze:

Obstaja povezanost med lastnostmi podjetja in trženjsko naravnostjo podjetja.

Hipoteze v nadaljevanju so postavljene v povezavi z ugotovitvami, ki jih navaja strokovna literatura, in opazovanjem podjetij v povezavi z lastnostmi podjetij, ki bi lahko vplivale oziroma bile povezane s trženjsko naravnostjo podjetja.

Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) se pretežno ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo in izvajajo storitve. Pri svojem delovanju se torej nenehno srečujejo s porabniki in potencialnimi porabniki, zato lahko hitreje zaznavajo potrebe in želje porabnikov ter se jim prilagajajo. Takšna podjetja so zagotovo bolj naravnana na porabnike in njihove potrebe, saj morajo biti v množici konkurentov, izvirna in se pri svojem delovanju čim bolj in čim hitreje približati porabnikom ter izpolniti njihove potrebe pred konkurenti. Tudi spremljanje konkurence in biti drugačen od nje je pomembna naloga, vendar v primerjavi z osredotočenostjo na porabnika in njegove potrebe za podjetja v panogi G gotovo manj pomembna. Day (2006, str. 44) pojasnjuje, da so storitvena podjetja bolj naravnana na spremljanje porabnikovih potreb in dosegajo večje dobičke s tem, da ponujajo trgu pakete, sestavljene iz izdelkov in storitev.

Podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti) se ukvarjajo predvsem s predelovalno dejavnostjo. Za to dejavnost so sicer značilne večje investicije v tehnologijo in opremo, kar pa posledično pomeni manjšo fleksibilnost pri spreminjanju ponudbe in postopkov, saj so zato običajno potrebne znatne investicije. Prav tako so predelovalna podjetja običajno bolj usmerjena na proizvodnjo in njej podporne dejavnosti kot na trženje in porabnike. V takšnih podjetjih je to običajno še vedno žal postranska dejavnost. Medfunkcijsko sodelovanje ter komunikacija sta običajno na nižji ravni, kot bi morala biti. Day (2006, str. 44) pojasnjuje, da so proizvodna podjetja omejena na kompleksnejših trgih in tam, kjer se pojavljajo raznolike potrebe porabnikov. Dodaja, da se proizvodna podjetja srečujejo s težavami, ki izvirajo iz naraščajočih konfliktov med proizvodnimi in trženjskimi prioritetami ter pomanjkanjem

odgovornosti do porabnikov. Sicer se razmere izboljšujejo, vendar izredno počasi. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H1: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) po SKD klasifikaciji so v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Podjetja rastejo in so bolj osredotočena na dolgoročno rast v rastočih gospodarstvih in dejavnostih (Klaneček, 2002, str. 3). Če upoštevamo ekspanzijo dejavnosti G v zadnjih dveh desetletjih v slovenskem prostoru, lahko predpostavimo, da so podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj osredotočena na dolgoročno rast podjetja kakor podjetja iz dejavnosti D. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H2: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) po SKD klasifikaciji so v povprečju bolj osredotočena na dolgoročno rast podjetja kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Po izvedeni raziskavi v letu 2001 so najvišjo stopnjo trženjske naravnosti dosegla podjetja s trgovinsko dejavnostjo, sledila pa jim je predelovalna dejavnost (Snoj et al., 2004, str. 49). Iz tega lahko sklepamo, da se podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj strateško ukvarjajo s trženjem kot podjetja iz dejavnosti D.

Podjetja iz dejavnosti G so bolj naravnana na porabnike in njihove potrebe, saj morajo biti v množici konkurentov izvirna in se pri svojem delovanju čim bolj in čim hitreje približati porabnikom ter izpolniti njihove potrebe pred konkurenti. To lahko najhitreje dosegajo z uporabo učinkovitih strategij trženja ter načrtovanjem, izvajanjem in nadzorom nad izvedbo trženjskih aktivnosti. Pri trženjskih aktivnostih uporabljajo že preizkušene in tudi nove pristope s ciljem čim bolj zadovoljiti porabnika.

Podjetja iz dejavnosti D so bolj usmerjena na proizvodnjo in njej podporne dejavnosti kot na trženje in porabnike. V takšnih podjetjih je to običajno še vedno žal postranska dejavnost. Medfunkcijsko sodelovanje ter komunikacija sta običajno na nižji ravni, kot bi morala biti. Day (2006, str. 44) pojasnjuje, da se proizvodna podjetja srečujejo s težavami, ki izvirajo iz naraščajočih konfliktov med proizvodnimi in trženjskimi prioritetami ter pomanjkanjem odgovornosti do porabnikov. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H3: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) po SKD klasifikaciji se v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Podjetja z višjo stopnjo strateške naravnosti so bolj usmerjena k dolgoročnemu planiranju in prepoznavanju potreb in želja svojih porabnikov, zato dajejo prednost dolgoročnim pred

kratkoročnimi rezultati. Kratkoročni rezultati pa se v teh podjetjih zgodijo kot posledica njihovega proaktivnega delovanja (Konič, 2003, str. 80).

Če izhajamo iz prejšnje domneve, lahko ugibamo, da podjetja iz dejavnosti G svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno, saj se tudi s strateškim trženjem bolj ukvarjajo, pri tem pa trženjsko komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor podjetja iz dejavnosti D, zato izpeljemo naslednjo hipotezo:

H 4: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) v povprečju trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Velika podjetja so zaradi svoje velikosti omejena pri svojem notranjem sodelovanju in komuniciranju, prav tako pa se zaradi svoje prezaoptenosti s seboj pogosto posvečajo premalo pozornosti končnemu porabniku. Raje se ukvarjajo s konkurenco, da bi povečala ali ubranila svoj položaj na trgu, kot da bi namenila več svoje pozornosti porabniku. Za velika podjetja je značilno, da imajo običajno zaposlenih veliko ljudi, ki delujejo v ločenih oddelkih ali celo na oddaljenih lokacijah. Podjetja so običajno manj centralizirana, vendar je prisotna večja formalizacija, zato delujejo po svojih internih pravilih. Oddelčenje, centralizacija in formalizacija pravil pa pomenijo oviro pri generiranju in širjenju inteligence ter odzivanju na spremembe in potrebe porabnikov (Kohli & Jaworski, 1990, str. 11).

Velika podjetja, glede na izvedeno raziskavo v slovenskem prostoru, v povprečju ocenjujejo pomembnost konkurentov višje kot majhna in srednja podjetja. Bodlaj (2009, str. 170) razmišlja, da bi bil razlog za to lahko v tem, da velika podjetja nastopajo na množičnem trgu, manjša pa zapolnjujejo tržne vrzeli z manj konkurenti. Vendar nadalje ugotavlja, da je verjetnejša razlaga ta, da velika podjetja delujejo na več trgih, na katerih tekmujejo z različnimi konkurenti (Bodlaj, 2009, str. 170).

Majhna podjetja si v primerjavi s srednjimi in velikimi podjetji najbolj prizadevajo prepoznati potrebe in želje, ki se jih kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti, ter iščejo nove poslovne priložnosti, kar lahko pripišemo večji podjetniški naravnosti majhnih podjetij (Bodlaj, 2009, str. 161).

Rezultati druge raziskave nakazujejo, da v Sloveniji po stopnji osveščenosti o potrebi po spremljanju konkurence in poslovnega okolja izstopajo večja podjetja, tako po prihodkih kot po številu zaposlenih (Peruško, 2004, str. 1). Iz navedenega izpeljemo naslednjo hipotezo:

H 5: Velika podjetja so pri svojem delovanju manj usmerjena na porabnike in bolj na konkurente kakor srednja podjetja in majhna podjetja.

Stopnje rasti podjetja so avtokorelirane, zato lahko predpostavimo, da večja podjetja rastejo bolj stabilno (Klaneček, 2002, str. 15).

Velika podjetja namenjajo večje vloške tako v operativne dejavnosti kot tudi v tržno komuniciranje. Iz tega izhaja, da svoje aktivnosti načrtujejo in izvajajo na dolgi rok, zato tudi pričakujejo dolgoročnejše rezultate. Kohli in Jaworski (1993, str. 17) tudi razmišljata, da predstavlja trženjska naravnost dolgoročno prednost. Ker tržne naravnosti ni lahko doseči, jo morda velika podjetja obravnavajo kot dodatno in posebno konkurenčno prednost, ki jim bo na dolgi rok prinašala koristi. Velika podjetja si tudi lahko uredijo za svoje investicije večje in dolgoročnejše vire financiranja, zato so njihove strategije zasnovane bolj dolgoročno. Prav tako pri svojih aktivnostih ne sprejemajo prevelikih rizikov, kot to lahko počnejo srednja ali manjša podjetja, saj bi s tem ogrozila obstoj velikega sistema in si s tem povzročila preveč težav. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H 6: Velika in srednja podjetja so v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kot majhna podjetja.

Sharma (2004, str. 141) v svoji raziskavi ugotavlja, da je trženjska strategija izredno pomembna strategija za velika podjetja. Velika podjetja imajo na voljo več sredstev in virov, da se lahko poglobljeno ukvarjajo s strateškim trženjem. Običajno oddelki za trženje vložijo veliko navora, da pripravijo trženjske načrte, ki bi izpolnili strateške cilje trženja in sploh cilje podjetja. Svojo nalogo izpolnjujejo odgovorno, zato tudi menijo, da so izbrali najboljše strategije in pripravili najboljši trženjski načrt. Brez strateškega trženja bi takšni veliki sistemi težko preživeli v turbulentnem okolju. Poleg tega imajo na voljo več virov za izvajanje, spremljanje in nadzor izvajanja aktivnosti, ki vodijo k doseganju načrtovanih ciljev.

Trženje v velikih podjetjih je bolj strukturirano, kompleksno in upošteva dognanja iz klasične teorije trženja, medtem ko v malih podjetjih poteka bolj na neformalen način in pogosto ni dokumentirano (Košir, 2005, str. 1). Kljub dokazanemu pomenu strateškega trženja za velika podjetja Košir (2005, str. 84) v svoji raziskavi ugotavlja, da se strateško trženje v malih podjetjih izvaja zgolj v omejenem obsegu ali pa se celo sploh ne izvaja. Dodaja tudi, da so razlogi za to povezani predvsem z lastniki in vodilnimi zaposlenimi v malih podjetjih. Dejavniki, ki vplivajo na to, so predvsem pomanjkanje osredotočenja, sposobnosti in volje.

Manjša podjetja so pri strateškem trženju omejena z viri, tako kadrovskimi kot finančnimi, zato svoje trženjske aktivnosti včasih izvajajo bolj po občutku, kot da bi razmišljale strateško in dolgoročno. Bodlaj (2009, str. 169) v raziskavi ugotavlja, da se majhna podjetja v primerjavi z velikimi in srednjimi podjetji bistveno manj opirajo na izsledke tržnih raziskav in zaposleni v manjših podjetjih bistveno manj sodelujejo z drugimi oddelki pri razvoju inovacij.

Konič (2003, str. 14) pa ugotavlja, da so tržne raziskave pred ustanovitvijo majhnega podjetja zelo redke, po ustanovitvi pa zbiranje informacij poteka spontano preko kontaktiranja porabnikov. Majhna podjetja menijo, da je njihovo podjetje odvisno od informacij od ust do ust in ugleda. Dodaja, da se lastniki in vodilni v majhnih podjetjih izogibajo formalnim metodam tržnega raziskovanja in namesto tega uporabljajo neformalne načine pridobivanja informacij. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H 7: Velika podjetja se v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno kakor majhna podjetja.

Podjetja z višjo stopnjo strateške naravnosti so bolj usmerjena k dolgoročnemu planiranju in prepoznavanju potreb in želja svojih porabnikov, zato dajejo prednost dolgoročnim pred kratkoročnimi rezultati. Kratkoročni rezultati pa se v teh podjetjih zgodijo kot posledica njihovega proaktivnega delovanja (Konič, 2003, str. 80).

Velika podjetja namenjajo večje vloške tako v operativne dejavnosti kot tudi v trženjske aktivnosti. Iz tega izhaja, da svoje aktivnosti načrtujejo in izvajajo na dolgi rok, zato tudi pričakujejo dolgoročnejše rezultate. Kohli in Jaworski (1993, str. 17) tudi razmišljata, da predstavlja trženjska naravnost dolgoročno prednost. Ker trženjske naravnosti ni lahko doseči, jo morda velika podjetja obravnavajo kot dodatno in posebno konkurenčno prednost, ki jim bo na dolgi rok prinašala koristi. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H8: Uprava in lastniki v velikih podjetjih bolj poudarjajo dolgoročne rezultate kakor v majhnih podjetjih.

Velika podjetja svoje trženjsko komuniciranje usmerjajo predvsem na grajenju ugleda in blagovne znamke na dolgi rok, ob tem pa poudarjajo svojo naklonjenost širšemu okolju in udeležencem. Takšno pozicijo si podjetja težko priborijo, še lažje pa jo izgubijo, česar se velika podjetja več kot dobro zavedajo, zato ne želijo preveč eksperimentirati na kratek rok s trženjskim komuniciranjem.

Manjša podjetja si običajno zastavljajo kratkoročnejše cilje in so bolj dovzetna za tveganja, saj jim njihova prilagodljivost glede virov in trženjskega spleta pri tem služi v veliki meri. Pri trženjskem komuniciranju želijo vzbuditi čim prejšnje odzive in rezultate, da bi jih trg spoznal in preferiral. Zaradi tega počnejo različne aktivnosti in včasih že malce preveč preizkušajo, kaj je trg pripravljen sprejeti. Zaradi svoje kreativnosti in inovativnosti jih porabniki tudi dojemajo kot neke znanilce trendov v okolju, zato s svojim trženjskim spletom pritegnejo odzive porabnikov, čeprav so njihovi vloški, viri in aktivnosti trženja precej bolj omejeni, kot jih imajo na voljo velika in srednja podjetja. Takšna podjetja manj razumejo trženjsko komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na denarne tokove podjetja. Le s kratkoročnimi učinki lahko upravičijo generiranje novih idej na področju trženjskega spleta in

preživijo v turbulentnem tržnem okolju, kjer jih obkroža močna konkurenca. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H9: V velikih podjetjih bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor to razumejo v majhnih podjetjih.

Med zaposlenimi v novonastalih in mlajših podjetjih lažje pridejo do izraza mlajše generacije in v takih podjetjih pogosto veje skupinski duh. Hambrick in Mason (1984, str. 203) ugotavljata, da so podjetja, ki jih vodijo mlajši ljudje s širšo formalno izobrazbo, bolj nagnjena k uporabi rizičnih in inovativnih trženjskih strategij. Takšna podjetja torej lažje generirajo in sprejemajo nove ideje, jih uresničujejo in so bolj pripravljena sprejemati tvegane odločitve. Delegiranje nalog sloni na modernejših pristopih in vodstvo ima ključno vlogo pri oblikovanju vrednot in naravnosti podjetja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 55). Vodstvo krepí pomen trženjske naravnosti s tem, da spodbuja posameznike k sledenju spremembam na trgu, podajanju trženjskih znanj ostalim v podjetju in povečevanju odzivnosti na potrebe trga. Vodstvo tudi razume sprejemanje rizikov v smislu, da nam lahko enkrat nekaj uspe, drugič spet ne. Iz tega razloga spodbujajo odločanje posameznikov na nižji ravni, da prevzemajo odgovornosti in samostojno izvajajo trženjske aktivnosti. Pri tem uporabljajo nagrajevanje, ki spodbuja naravnost in delovanje k zadovoljstvu porabnika. Posamezniki v podjetju, ki poudarja zadovoljstvo porabnikov in uporablja kot osnovo za nagrajevanju trženjsko naravnost, so bolj pripravljeni generirati in širiti trženjska znanja v podjetju, prav tako pa so tudi bolj odzivni na potrebe trga in porabnikov (Jaworski & Kohli, 1993, str. 57).

Iz Hanksonovega taksonomičnega modela življenjskega cikla lahko ugotovimo, da imajo mlajša podjetja enostavnejšo organizacijsko strukturo, so bolj centralizirana, manj specializirana in neformalna. Bolj kot so podjetja starejša, bolj postaja njihova organizacijska struktura zahtevnejša, zmanjšuje se centralizacija, povečuje se formalizacija in specializacija (Hanks et al., 1993, str. 24). Če to povežemo z raziskavo o povezanosti tržne naravnosti z organizacijsko strukturo, ki jo je opravil Trošt (2002, str. 22-26) v slovenskih podjetjih predelovalne panoge, kjer je ugotovil, da je trženjska naravnost pozitivno povezana s standardizacijo, formalizacijo in dobrim komuniciranjem v podjetju, negativno s specializacijo ter nevtrarno s centralizacijo, lahko posredno ugibamo, da so mlajša podjetja bolj trženjsko naravnana in bolj usmerjena na porabnike kakor najstarejša podjetja.

Mlajša podjetja so odprta za inovativnost in kreativnost, zato poskušajo tržno komunicirati na različne izvirne in drznejše načine in razumejo, da se bodo določene investicije v trženje povrnila šele na dolgi rok. V takšnih podjetjih so običajno zaposleni tudi bolj izobraženi, iznajdljivi, imajo znanja o trženju in informacijski tehnologiji, bolj so veščí komuniciranja s trgom, motiviranja, sposobni so sodelovanja in timskega dela ter ponosni, da delajo vsi skupaj za isti cilj – to je uspešnost podjetja in zadovoljstvo porabnikov. To vse pa pozitivno vpliva na večjo trženjsko naravnost podjetja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 57).

Greinerjev model življenjskega cikla rasti in razvoja podjetja pojasnjuje, da je pri novonastalem oziroma mlajšem podjetju značilno med drugim tudi to, da se podjetje takoj odziva na reakcije porabnikov (Greiner, 1972, str. 42). Torej lahko sklepamo, da so mlajša podjetja v tem pogledu bolj usmerjena na porabnike in njihove potrebe.

Starejša podjetja so običajno tudi večja in manj centralizirana, delujejo po internih pravilih in uporabljajo predvsem preizkušene načine delovanja. Za takšna podjetja je značilno tudi, da vodstvo pripada starejši generaciji in ni pripravljeno na sprejemanje prevelikih rizikov. To se odraža navzdol in ne daje pravega zgleda za kreativno in inovativno trženje. Predvsem starejši zaposleni tudi ne poznajo in ne razumejo najboljše sodobnega trženja, zato pričakujejo, da bodo investicije v trženje prinesle učinek takoj. Starejša podjetja se tudi ukvarjajo bolj sama s sabo in s spreminjanjem svojih organizacijskih procesov ter prežijo na svoje konkurente, namesto da bi se usmerila bolj na svoje porabnike. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H10: Mlajša podjetja so v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor najstarejša podjetja.

Marshall je ugotovil, da imajo podjetja svoj življenjski cikel, ki naj bi bil v veliki meri osnova za pojasnjevanje podjetniške rasti. Mlajša podjetja lažje propadejo, starejša pa običajno poslujejo bolj stabilno in varno. Ta spoznanja temeljijo na teoriji učenja, po kateri mlajša podjetja dosegajo učinkovitost šele sčasoma na podlagi izkušenj iz prakse, starejša podjetja pa prav zaradi svojih obsežnih izkušenj niso v taki meri podrejena nevarnostim propada, zato je zanje značilna bolj izenačena stopnja rasti, ki pa je v povprečju nižja kot pri mlajših podjetjih (Tajnikar, 2000, str. 41).

Gibratov zakon o sorazmernem učinku pravi, da je stopnja rasti podjetja neodvisna od sedanje velikosti in od njegove rasti v preteklosti (Tajnikar, 2000, str. 40). Klaneček (2002, str. 15) nadalje ugotavlja, da se varianca velikostne porazdelitve podjetij v tem primeru neprestano povečuje, kar pa je nerealna predpostavka. Pojasnjuje, da je ta problem po Viningu možno rešiti z uvedbo negativne korelacije med stopnjo rasti in starostjo podjetja, kar pomeni, da je s staranjem podjetja njegova rast vedno nižja (Klaneček, 2002, str. 15; Vining, 1976, str. 378).

Model življenjskega cikla podjetja po Millerju in Friesnu (1984, str. 1169) kaže na to, da podjetja v fazi rojstva in rasti bolj rastejo in načrtujejo dolgoročno rast kakor v zadnji fazi, ko se rast upočasni. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H11: Mlajša podjetja so v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kakor najstarejša podjetja.

V mlajših podjetjih lažje pridejo do izraza zaposleni mlajše generacije. Hambrick in Mason (1984, str. 203) ugotavljata, da so podjetja, ki jih vodijo mlajši ljudje s širšo formalno

izobrazbo, bolj nagnjena k uporabi rizičnih in inovativnih trženjskih strategij. Takšna podjetja torej lažje generirajo in sprejemajo nove ideje, jih uresničujejo in so bolj pripravljena sprejemati rizične odločitve. Takšna tržno usmerjena podjetja razvijajo podjetniško kulturo s spodbujanjem ustvarjanja informacijskih mrež za pridobivanje podatkov in njihovo transformacijo le-teh v znanje o sedanjih potrebah porabnikov, sposobnostih tekmecev, prav tako tudi o nastajajočih trendih in iz njih izhajajočih potrebah. Nanje se pravočasno odzivajo z razvojem korenitih inovativnih izdelkov in storitev, ki kasneje ustvarjajo podjetju konkurenčne prednosti (Bastič, 2007, str. 34). Z upoštevanjem navedenega postavljamo naslednjo hipotezo:

H12: Vodilni v mlajših podjetjih (od 1 do 15 let) bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v najstarejših podjetjih (46 let in več).

Najmlajša podjetja imajo še premalo izkušenj, da bi razumela izredno pomembnost učinkovitega strateškega trženja. V prvih nekaj letih se toliko ukvarjajo sama s sabo in konkurenco, da jim pogosto primanjkuje časa ali virov za strateško načrtovanje ter izvajanje aktivnosti z dolgoročnimi strateškimi cilji. Četudi jim kaj ne uspe, ne jemljejo tega tragično, ampak poskušajo ponovno z drugačnimi pristopi. Greinerjev model rasti in razvoja podjetja pojasnjuje, da so v začetni fazi ustanovitelji podjetja osredotočeni predvsem na proizvodnjo in prodajo izdelkov ali storitev. Zanamernanje poslovanja in izvajanja strateških aktivnosti jih pripelje do tako imenovane krize vodenja (Greiner, 1972, str. 42).

Srednje stara podjetja so v tem pogledu bistveno bolj napredna. Iz preteklih izkušenj črpajo znanje, pri svojem delovanju uporabljajo informacijsko tehnologijo za načrtovanje, izvajanje in nadziranje trženjskih aktivnosti, poleg tega pa tudi bolj spremljajo sodobne trende na tem področju. Ravno pripravljenost k sprejemanju sprememb, spreminjanje trženjskih programov in strategij glede na analize porabnikov in tržnih trendov pa sta značilnosti trženjsko naravnanih podjetij (Kohli & Jaworski, 1990, str. 9), zato lahko sklepamo, da se ta podjetja bolj ukvarjajo s strateškim trženjem kot najmlajša podjetja. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H13: Mlajša podjetja se v povprečju manj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor srednje stara podjetja.

Starejša podjetja so običajno manj centralizirana, delujejo po internih pravilih in uporabljajo predvsem preizkušene načine delovanja. Za takšna podjetja je značilno tudi, da vodstvo pripada starejši generaciji in ni pripravljeno na sprejemanje prevelikih rizikov. To se odraža navzdol in ne daje pravega zgleda za kreativno in inovativno trženje. Predvsem starejši zaposleni tudi ne poznajo in ne razumejo najbolje sodobnega trženja, zato pričakujejo, da bodo investicije v trženje prinesle učinek takoj.

Srednje stara podjetja so v tem pogledu bolj odprta za inovativnost in kreativnost, zato poskušajo tržno komunicirati na različne izvirne in drznejše načine, saj razumejo, da se bodo določene investicije v trženje povrnila šele na dolgi rok. V takšnih podjetjih so običajno zaposleni tudi bolje izobraženi, iznajdljivi, imajo znanja o trženju in informacijski tehnologiji, bolj so vešč komuniciranja s trgom, motiviranja, sposobni so sodelovanja in timskega dela in ponosni, da delajo vsi za isti cilj – to je uspešnost podjetja in zadovoljstvo porabnikov. Vse to pozitivno vpliva na večjo trženjsko naravnost podjetja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 57).

Če izhajamo iz predpostavke, da so podjetja z višjo stopnjo strateške naravnosti bolj usmerjena k dolgoročnemu planiranju in prepoznavanju potreb in želja svojih porabnikov, pri tem pa dajejo prednost dolgoročnim pred kratkoročnimi rezultati (Konič, 2003, str. 80), potem lahko predpostavimo, da srednje stara podjetja tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H14: Srednje stara podjetja razumejo tržno komuniciranje bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja.

Osnovne značilnosti poslovno funkcijske organizacijske strukture so delitev druge hierarhične ravni na podlagi zaokroževanja posameznega delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 148). Ključno odločanje je centralizirano, sama organizacijska struktura pa je bolj primerna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji tržne in količinske rasti, omogoča pa večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja na enem mestu, intenzivnost razvoja posameznih funkcij in veliko izkoriščanje zmogljivosti (Rozman, 2000, str. 87). Slabosti take organizacijske strukture so v: slabši prilagodljivosti na spremembe trga in proizvodne tehnologije, preveliki centralizaciji odločitev, slabi povezanosti in sodelovanju med organizacijskimi enotami; zaposleni v specializiranih enotah pa imajo omejen pogled na strateške cilje in samo delovanje podjetja (Bavec, 2007, str. 85-86). Pri širjenju prodajno-proizvodnih programov postane koordinacija nepregledna in otežkočena, funkcije se razvijajo samostojno in nepovezano, za izvedbo skupnih nalog pa je potrebno veliko medsebojnega usklajevanja (Rozman, 2000, str. 88).

Pri produktni organizacijski strukturi se znotraj obstoječih poslovno funkcijskih oddelkov začne členitev dela po delovnih mestih ali manjših oddelkih v skladu s skupinami proizvodov. Začnejo se povezovati tudi deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov ali proizvodne programe (Rozman, 2000, str. 89). Značilnost produktne organizacijske strukture je, da je decentralizirana, vendar je za to organizacijsko strukturo značilna avtonomna decentralizacija ob neprisilnem združevanju skupnih poslovnih funkcij. Bavec (2007, str. 86-90) še nadalje pojasnjuje, da se za produktno organizacijsko strukturo podjetja odločijo, ko je v podjetju število različnih proizvodov ali storitev majhno in ko so proizvodi ali storitve tehnološko in

vsebinsko zelo različni. Kot prednosti take organizacijske strukture navaja: boljšo prilagodljivost na spremembe in potrebe porabnikov, lažjo koordinacijo in sodelovanje med organizacijskimi enotami ter večjo decentralizacijo odločitev. Organizacijska struktura se torej osredotoča na produkte in specializacijo. Rozman (2000, str. 89) pojasnjuje, da so bili vzroki za nastanek produktnega ravnanja v naraščanju kompleksnosti nalog, povezanih s tržnim pristopom za posamezne proizvode ali storitve. Naloge produktnih vodij so predvsem v zbiranju in obdelavi notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, oblikovanje razvojnih usmeritev za razvijanje konkurenčnih sposobnosti proizvodov ali storitev in nadzor izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev za določen proizvod ali storitev (Rozman, 2000, str. 89). Iz teh nalog lahko pojasnimo produktno ravnanje kot kombinacijo principov, organizacijskih oblik, metod in instrumentov, ki izhajajo iz trženjsko naravnane podjetja, ki je usmerjeno na svoje porabnike in inovativno (Rozman, 2000, str. 90). Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H15: Podjetja s produktno organizacijsko strukturo so v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Naloge produktnih vodij so predvsem v zbiranju in obdelavi notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, oblikovanje razvojnih usmeritev za razvijanje konkurenčnih sposobnosti proizvodov ali storitev in nadzor izvajanja oblikovanih razvojnih usmeritev za določen proizvod ali storitev (Rozman, 2000, str. 89). Iz tega domnevamo, da v podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo:

H16: V podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Kot je pokazala analiza slovenskega poslovnega okolja za delovanje podjetij s tujim kapitalom, so najpomembnejši motivi za investiranje v Slovenijo krepitev dolgoročnega sodelovanja in dostop ali povečanje obstoječega tržnega deleža v EU. Za podjetja s tujim kapitalom v storitvenih dejavnostih je dostop ali povečanje obstoječega tržnega deleža v Sloveniji med najpomembnejšimi motivi, zato se trudijo čim bolj zadovoljiti porabnike. Za proizvodna podjetja so pomembni predvsem kvalitativni dejavniki, kot so dostop do znanja, kvalificiranega dela, tehnologije in kvalitetna delovna sila, ter strateški dejavniki, kot so krepitev dolgoročnega sodelovanja in spremljanje ključnih tujih strank, ki so se vzpostavile v Sloveniji. Podjetjem s tujim kapitalom so daleč najpomembnejši partnerji v Sloveniji njihovi kupci, ki jim sledijo dobavitelji in partnerji v razvojnih projektih (Jaklič & Rojec, 2009, str. 2). Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H17: Podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom so v povprečju bolj usmerjena na porabnike kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Rezultati raziskave o trženjski naravnosti v slovenskih podjetjih so pokazali, da samo vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v trženjski naravnosti podjetja. Večja trženjska naravnost je lahko posledica tega, da tuja podjetja, ki investirajo v podjetja v Sloveniji, pogosto prevzamejo v svoje roke strateško odločanje na področju trženja ali pa to raven odločanja celo ukinejo in prenesejo drugam (Gabrijan et al., 1998, str. 52).

Delovanje tujih podjetij v drugih državah je običajno podrejeno globalnim in strateškim ciljem matičnega podjetja v tujini, zato takšna podjetja izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane in povečini že preizkušene v tujini. Poleg tega pa pri poslovanju uporabljajo boljše načine za poslovanje trženja in tako boljše obvladujejo trženjski splet. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H18: Podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom se v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Zasebni ustanovitveni kapital je eden izmed pomembnih motivatorjev v smeri višje stopnje trženjske naravnosti, zato so podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih vlaganj, bolj tržno naravnana kot nekdanja družbena podjetja (Gabrijan et al., 1998, str. 52).

Če opazujemo podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino, so pri svojem delovanju bolj usmerjena na porabnike, saj lastniki zasebnega kapitala pričakujejo uspešnost poslovanja na krajši rok, kot to velja za podjetja, kjer je lastniško udeležena tudi država. Takšna podjetja so bolj prilagodljiva na spremembe v okolju in tehnologiji. V turbulentnem tržnem okolju in pod vplivom nenehnih tehnoloških sprememb si prizadevajo izboriti čim večji tržni delež in prepoznavnost ter zaupanje pri porabnikih. Običajno se tudi zaradi nezapletenih birokratskih elementov vodenja lažje prilagajajo potrebam porabnikov in svoje aktivnosti ter trženjski splet uspešneje prilagajajo novonastalim zahtevam trga.

V podjetjih, kjer je vpletena tudi država, je opaziti vpliv politike in političnega vedenja posameznikov, ki skušajo uveljaviti svoje interese in ogroziti interese ostalih (Kohli & Jaworski, 1990, str. 12). V izredno spolitiziranih podjetjih so pogosta razhajanja v mnenjih in pojav medfunkcijskih konfliktov zelo velik. To pa povzroča tudi omejevanje trženjske naravnosti. Podobno je tudi s sprejemanji tveganja, saj podjetja z državno lastnino običajno ne želijo preveč rizično delovati, saj bi si s tem ogrozile svoje interese. Raje delujejo po

ustaljenih navadah, poleg tega pa sta za njih značilna centralizacija in delo po pravilih, kar omejuje kreativnost, inovativnost in zmožnost prilagajanja na spremembe trga in potrebe porabnikov. Opazimo lahko tudi, da taka podjetja bolj tekmujejo s svojimi tekmeci, namesto da bi se bolj usmerila na porabnika in z diferenciacijo ter drugimi pristopi premagala svoje tekmece. Glede na navedeno postavljamo naslednjo hipotezo:

H19: Podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino so v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja z mešano lastnino (zasebno in državno).

3.2.3 Načrt raziskave

3.2.3.1 Viri podatkov

Raziskava temelji na primarnih in sekundarnih podatkih. Sekundarni viri podatkov za empirično raziskavo so bili pridobljeni pretežno iz domače in tuje strokovne literature s področja trženja ter iz tujih strokovnih člankov uglednih svetovnih trženjskih revij. Primarni podatki pa so bili rezultati tržne raziskave, ki je bila leta 2006 izvedena v okviru raziskovalnega projekta Inštituta za trženje Ekonomske fakultete v Ljubljani. Z metodo anketiranja je bilo pridobljenih 239 odgovorov podjetij od skupaj 2000 odposlanih anketnih vprašalnikov.

3.2.3.2 Raziskovalne metode in instrumenti

Za preverjanje raziskovalnih hipotez o povezanosti med lastnostmi podjetij in njihovo strateško trženjsko naravnanoostjo smo uporabili podatke opisne raziskave, ki so bili pridobljeni s kvantitativno metodo s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Anketirane so bile osebe, ki se v podjetjih na področju Slovenije ukvarjajo in odločajo o trženju, tržnem komuniciranju, prodaji in odnosih z javnostmi, poleg tega pa so v podjetjih zadolžene za strateško trženje in imajo več izkušenj s področja trženja.

Vprašalnik oziroma natančneje del vprašalnika (točka 10/III. iz anketnega vprašalnika), ki so ga podjetja izpolnjevala v sklopu nacionalne raziskave, izvajane v okviru raziskovalnega projekta Inštituta za trženje Ekonomske fakultete, temelji na raziskovanju stopnje strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnanoost podjetja. Skupaj je navedenih 8 trditev, za katere analizirani rezultati pokažejo, ali podjetje strateško razmišlja o trženju in ali je pri svojem delovanju trženjsko naravnano.

Vprašanja iz tega dela vprašalnika so bila zaprtega tipa, pred anketiranjem pa je bil vprašalnik testiran in na podlagi tega so bili narejeni dodatni popravki. Pridobljeni podatki iz vprašalnika so bili analitično obdelani s programom MS Office Excel 2003. Značilnosti zajetega vzorca pa so v delu prikazane in pojasnjene z opisanimi postopki analize.

3.2.3.3 Načrt vzorčenja

Anketni vprašalnik je bil v sklopu nacionalne raziskave poslan po pošti na naslove 2000 podjetij v Sloveniji. Stopnja odziva je bila 11,95 %, saj se je na raziskavo odzvalo 239 podjetij. Na vprašalnik so odgovarjali tisti, ki v podjetjih odločajo o tržnem komuniciranju oziroma trženju.

3.2.3.4 Analiza podatkov in predstavitev ugotovitev

Osnovne podatke, ki so bili pridobljeni z anketiranjem v sklopu nacionalne raziskave, smo obdelali in uporabili pri preverjanju postavljenih hipotez s pomočjo programskega orodja Microsoft Office Excel 2003.

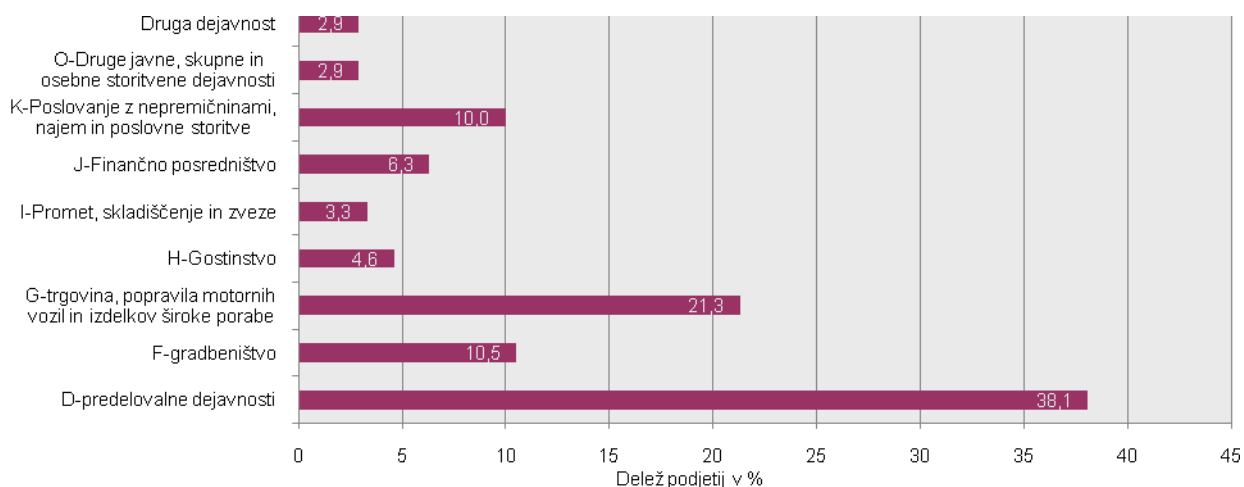
V nadaljevanju je najprej predstavljen vzorec, sledi analiza odgovorov v smislu strinjanja s posamezno trditvijo iz vprašalnika in na koncu preverjanje postavljenih hipotez.

3.2.3.4.1 Predstavitev vzorca

V tem poglavju so uporabljeni podatki rezultatov, ki jih je po raziskavi objavil Inštitut za trženje Ekonomske fakultete (2006, str. 2–4). V vzorec je bilo zajetih 239 podjetij. Na vprašalnik so odgovarjali tisti, ki v podjetjih odločajo o tržnem komuniciranju oziroma trženju.

Struktura vzorca glede na **dejavnost podjetij** je prikazana na Sliki 6. Prevladujejo podjetja iz predelovalne dejavnosti (38,1 %), gradbeništva (10,5 %), trgovine (21,3 %) ter poslovanja z nepremičninami in poslovnimi storitvami (10 %).

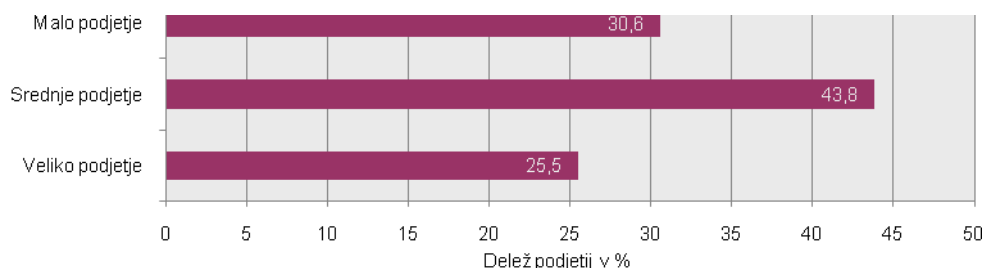
Slika 6: Grafični prikaz strukture podjetij v raziskavi glede na dejavnost



Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Glede **velikosti** anketiranih **podjetij** vzorec zajema (Slika 7): 25,5 % velikih podjetij, 43,8 % srednjih podjetij in 30,6 % majhnih podjetij.

Slika 7: Grafični prikaz strukture podjetij v raziskavi glede na velikost



Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Glede **starosti** anketiranih **podjetij** so ugotovitve naslednje:

- velika podjetja v vzorcu so v povprečju stara 38 let, kar pomeni, da so bila ustanovljena v šestdesetih letih dvajsetega stoletja,
- srednja podjetja so v povprečju stara 31 let (sedemdeseta leta dvajsetega stoletja) ter
- mala podjetja imajo v povprečju 18 let (osemdeseta leta dvajsetega stoletja).

Pri vprašanju o **deležu prodaje in dobička, ki prihaja iz mednarodne dejavnosti** podjetja, je bilo kar nekaj manjkajočih odgovorov, vendar na podlagi 85 % podjetij iz vzorca ugotavljamo, da je mednarodna dejavnost v povprečju:

- 37 % celotne prodaje za velika podjetja,
- 27 % za srednja podjetja in
- 20 % za mala podjetja.

Med anketiranimi podjetji **kotirajo na Ljubljanski borzi** 4 velika podjetja, 3 srednja podjetja in 2 mali podjetji.

Operativna organizacijska struktura podjetij se razlikuje glede na velikost podjetij.

Med velikimi podjetji prevladuje:

- funkcijska organizacijska struktura (glede na poslovne funkcije, npr. prodaja, nabava, finance, kadrovska, proizvodnja, pri 53 % velikih podjetij) in
- matrična (32 % velikih podjetij).

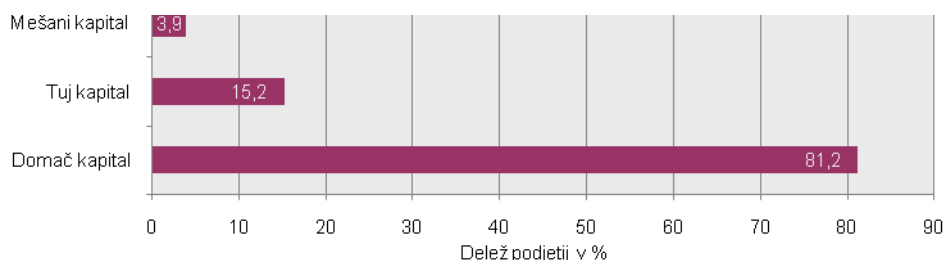
V srednjih in malih podjetjih v primerjavi z velikimi podjetji:

- je funkcijske organiziranosti še več (61 % oz. 65 %),
- več je tudi produktne organiziranosti (glede na izdelke/storitve, ki jih podjetje nudi, samo 5 % za velika podjetja, 9 % za srednje velika in 15 % za mala podjetja) in
- manj je matrične organiziranosti (26 % srednjih in 15 % malih podjetij).

Glede na **poreklo kapitala** v vzorcu prevladujejo podjetja z več kot 50 % domačega kapitala (Slika 8). Takšnih je:

- 76 % vseh velikih podjetij,
- 82 % vseh srednjih podjetij in
- 86 % vseh malih podjetij.

Slika 8: Grafični prikaz strukture podjetij v raziskavi glede na poreklo kapitala



Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Lastnina podjetij je pretežno zasebna, pri čemer je:

- v 100 % lasti malih lastnikov 13 % velikih podjetij, 19 % srednjih podjetij in 38 % malih podjetij,
- v 100 % lasti institucionalnih lastnikov pa 2 % velikih, 4 % srednjih in 1,5 % malih podjetij.

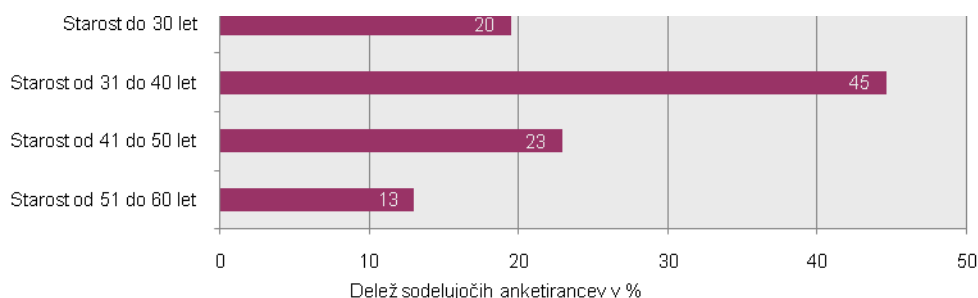
V anketiranju so glede na **velikost podjetja** sodelovali:

- **v velikih podjetjih:**
 - pretežno direktorji oz. vodje trženja (43 % anketiranih v velikih podjetjih),
 - direktorji oz. vodje oddelka za tržno komuniciranje (9 %) ali
 - direktorji/vodje prodaje (9 %);
- **v srednjih podjetjih so prevladovali:**
 - direktorji oz. vodje trženja (38 % anketiranih v srednjih podjetjih),
 - direktorji podjetja oz. predsedniki uprave (14 %) ali
 - direktorji/vodje prodaje (10 %);
- **v malih podjetjih so pretežno odgovarjali:**
 - direktorji podjetja (36 % anketiranih v malih podjetjih) ter

- direktorji oz. vodje trženja (21 %).

V povprečju so **anketiranci stari okoli 39 let** (Slika 9) in delajo v podjetju, ki je bilo vključeno v raziskavo, 7 do 10 let. Na **področju tržnega komuniciranja delajo** v povprečju že **7 do 8 let**, v tem času pa so v povprečju **sodelovali s 3 do 5 oglaševalskimi agencijami**.

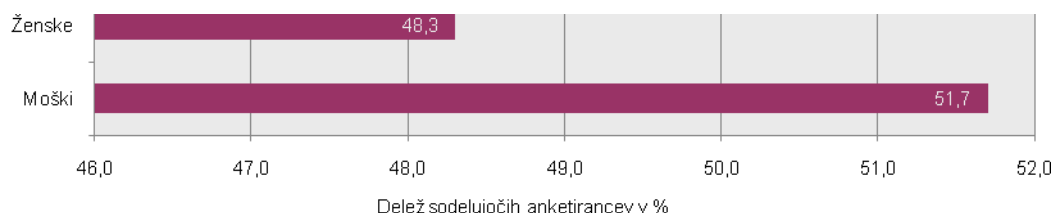
Slika 9: Grafični prikaz strukture anketirancev po starosti



Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Glede **poznavanja dejavnosti tržnega komuniciranja** so anketirani v velikih in srednjih podjetjih v povprečju seznanjeni s storitvami tržnokomunikacijskih ponudnikov in se strinjajo, da nekaj vedo o ponudnikih storitev tržnega komuniciranja, manj pa so seznanjeni in vedo o ponudnikih teh storitev v malih podjetjih.

Slika 10: Grafični prikaz strukture anketirancev po spolu

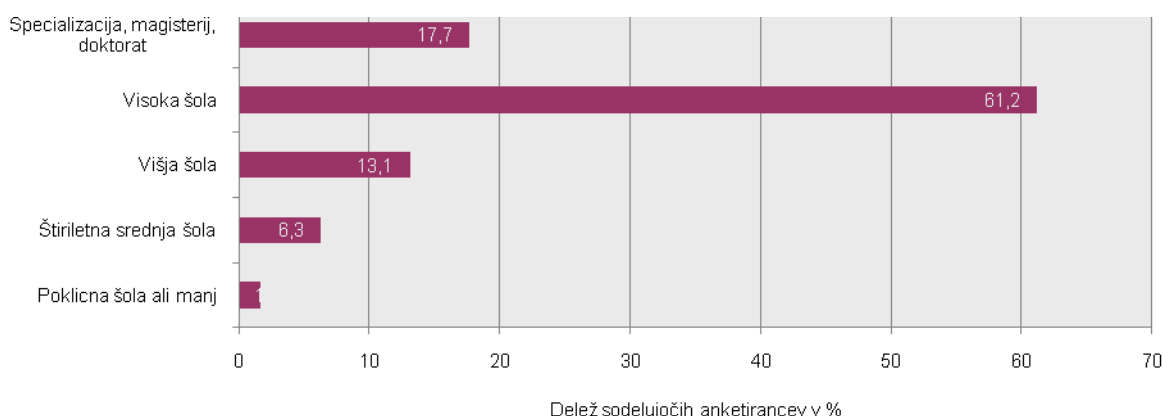


Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Spolna struktura anketiranih (Slika 10) je uravnotežena (51,7 % moških in 48,3 % žensk), glede na **stopnjo izobrazbe** pa prevladujejo visoko izobraženi kadri (Slika 11):

- 59 % anketiranih v velikih podjetjih z visoko šolo, nadaljnjih 25 % je anketiranih s specializacijo, magisterijem ali doktoratom;
- 66 % anketiranih v srednjih podjetjih ima končano visoko šolo, nadaljnjih 20 % ima specializacijo, magisterij ali doktorat,
- 53 % anketiranih v malih podjetjih ima visokošolsko izobrazbo, nadaljnjih 11 % specializacijo, magisterij ali doktorat.

Slika 11: Grafični prikaz strukture anketirancev po izobrazbi



Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Področje dokončane izobrazbe med anketiranimi je:

- ekonomija oz. poslovne vede (54 % anketiranih v velikih podjetjih, 73 % v srednjih podjetjih in 53 % v malih podjetjih),
- tehnične vede (21 % anketiranih v velikih podjetjih, 18 % v srednjih in 29 % v malih podjetjih),
- s področja komunikologije oz. odnosov z javnostmi je 10 % anketiranih v velikih in malih podjetjih ter 3 % v srednjih podjetjih.

Osebe, ki v podjetjih v Sloveniji odločajo o tržnem komuniciranju, so na podlagi ugotovitev iz vzorca pretežno:

- direktorji podjetij oz. predsedniki uprav,
- direktorji oz. vodje trženja,
- v velikih podjetjih še člani uprave za trženje in direktorji oz. vodje prodaje.

3.2.3.4.2 Analiza odgovorov na vprašalnik

Osredotočili smo se na analizo odgovorov točke 10/III. iz anketnega vprašalnika, pri katerih so se podjetja opredelila glede svoje strateške trženjske naravnosti.

Anketiranci so izbirali stopnjo strinjanja na trditve o strateški trženjski naravnosti na 7-stopenjski Likertovi lestvici, kjer je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 7 »popolnoma se strinjam«, poleg tega pa je bila dodana možnost odgovora 8 »ne vem«, da bi se izognili obkrožanju srednje vrednosti.

V tem delu analiziranega vprašalnika so bile navedene naslednje trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali (glej Tabelo 3):

Tabela 3: Trditve v točki 10/III iz anketnega vprašalnika

Strateška usmeritev trženja
1. Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.
2. Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.
3. Vodilni v našem podjetju razumejo pomen novih izdelkov/storitev.
4. Trenutno trženjsko strategijo ocenjujemo kot kakovostno.
5. S strateškim trženjem se ne ukvarjamo.
6. Uprava in lastniki našega podjetja poudarjajo kratkoročne rezultate.
7. V našem podjetju tržno komuniciranje razumemo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja.
8. Na slovenskem trgu operativno izvajamo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini.

Vir: Raziskava trženjskih procesov z vidika konkurenčnih prednosti podjetij v Sloveniji, 2006.

Analizirali smo povprečno vrednost odgovorov na trditve iz točke 10./III glede na naslednje spremenljivke:

- glavna dejavnost podjetja, s katero ustvarijo pretežni del prihodkov (točka 13 iz anketnega vprašalnika),
- velikost podjetja (točka 15 iz anketnega vprašalnika),
- starost podjetja, izhajajoča iz podatka »leto ustanovitve podjetja« (točka 16 iz anketnega vprašalnika),
- kotiranje na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev (točka 18 iz anketnega vprašalnika),
- operativna organizacijska struktura (točka 19 iz anketnega vprašalnika),
- poreklo kapitala (točka 20 iz anketnega vprašalnika),
- lastnina podjetja (točka 21 iz anketnega vprašalnika).

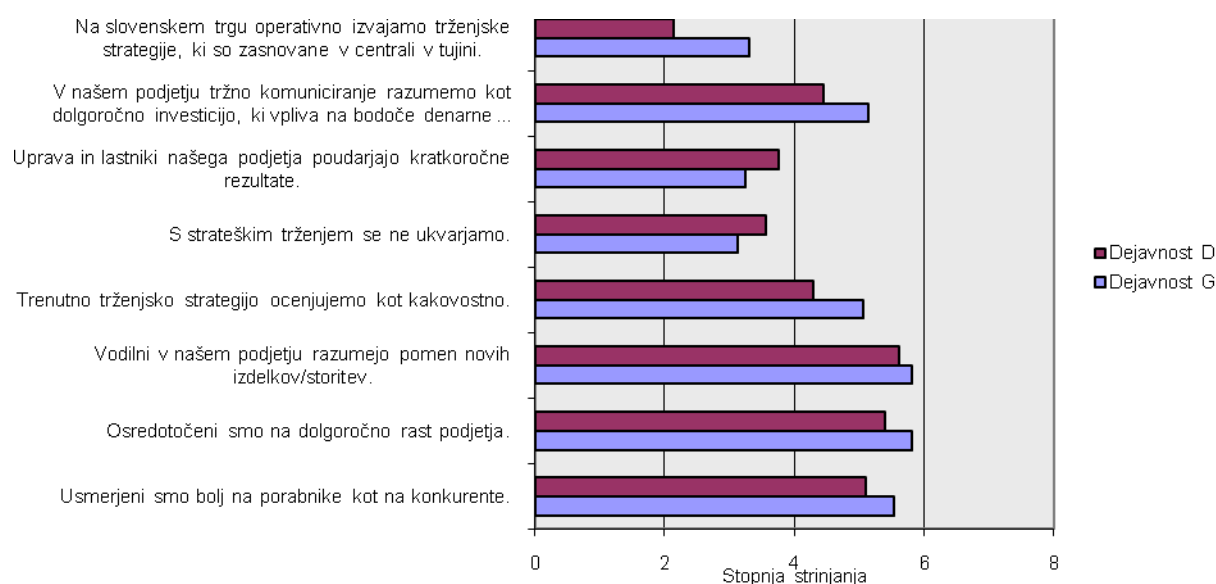
Ugotoviti smo želeli, kakšna je povezanost med posameznimi lastnostmi podjetij oziroma v v prejšnjem odstavku navedenimi spremenljivkami in strateško trženjsko naravnostjo slovenskih podjetij, ki so bile vključene v raziskavo.

V nadaljevanju so prikazani rezultati analize.

Prvi del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med glavno dejavnostjo podjetja, s katero ustvari pretežni del prihodkov, in njegovo strateško trženjsko naravnostjo.

Od 239 anketiranih podjetij je bilo v analizo zajetih le 139 podjetij (90 podjetij iz dejavnosti D in 49 podjetij iz dejavnosti G), ostale dejavnosti so bile zaradi prenizkega števila odgovorov (manj kot 30) izločene.

Slika 12: Povprečna vrednost odgovorov glede na glavno dejavnost podjetja



Iz rezultatov, predstavljenih na Sliki 12, lahko vidimo, da so podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo G, v povprečju še bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,53) kakor podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo D (povprečna vrednost 5,11). Prav tako to velja glede osredotočenosti na dolgoročno rast, kjer imajo podjetja z dejavnostjo G povprečno vrednost odgovora 5,81, podjetja z dejavnostjo D pa 5,39. Podobno velja tudi za trditve, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov/storitev, kjer so podjetja z dejavnostjo G v povprečju odgovorila z vrednostjo 5,81, podjetja z dejavnostjo D pa s 5,61. Podjetja iz panoge G so tudi za trditve, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z višjo povprečno vrednostjo (5,06) kakor podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo D (4,30).

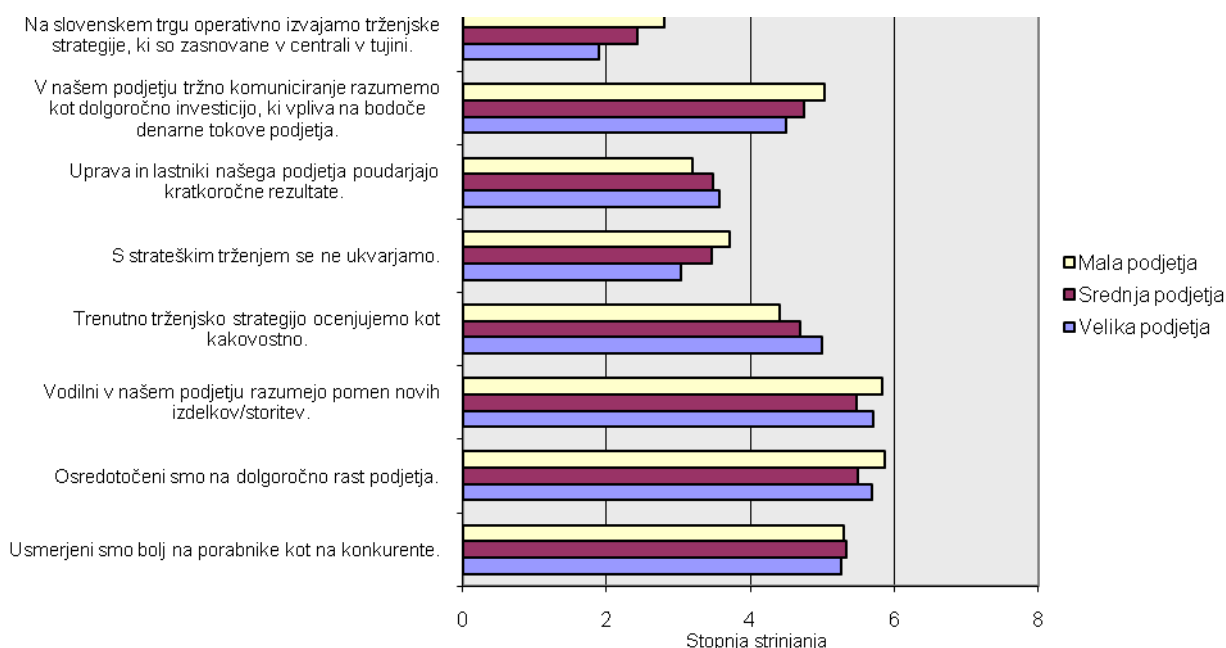
Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se podjetja z dejavnostjo G manj strinjala (3,13) kakor podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo D (3,56). Opaziti je tudi, da uprava in lastniki podjetij bolj poudarjajo kratkoročne rezultate v podjetjih z dejavnostjo D (3,76), kakor je to v podjetjih z dejavnostjo G (3,24).

Podjetja z dejavnostjo G tudi bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (5,15), kakor to razumejo v podjetjih z dejavnostjo D (4,45). Podjetja z dejavnostjo G so tudi z višjo povprečno vrednostjo (3,30) pritrdila, da na slovenskem trgu operativno izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo D (2,15).

Drugi del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med velikostjo podjetja in njegovo strateško trženjsko naravnanoostjo.

Od 239 anketiranih podjetij je bilo v analizo zajetih 228 podjetij (59 velikih podjetij, 99 srednjih in 70 majhnih podjetij), ostala niso opredelila svoje velikosti.

Slika 13: Povprečna vrednost odgovorov glede na velikost podjetja



Rezultati na Sliki 13 kažejo, da so srednja podjetja v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,33) kakor majhna podjetja (povprečna vrednost 5,30) in velika podjetja (povprečna vrednost 5,27). Glede osredotočenosti na dolgoročno rast lahko vidimo, da so najbolj osredotočena majhna podjetja s povprečno vrednostjo odgovora 5,87, potem jim sledijo srednja podjetja s povprečno vrednostjo 5,49 in na zadnjem mestu so velika podjetja s povprečno vrednostjo 5,69.

Trditve, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev, so v povprečju najbolje ocenila majhna podjetja s povprečno vrednostjo 5,84, sledijo jim velika podjetja s povprečno vrednostjo 5,71, srednja podjetja pa so to trditev v povprečju ocenila z vrednostjo 5,47. Velika podjetja so tudi na trditve, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z višjo povprečno vrednostjo (5,00) kakor srednja (4,69) in majhna podjetja (4,40).

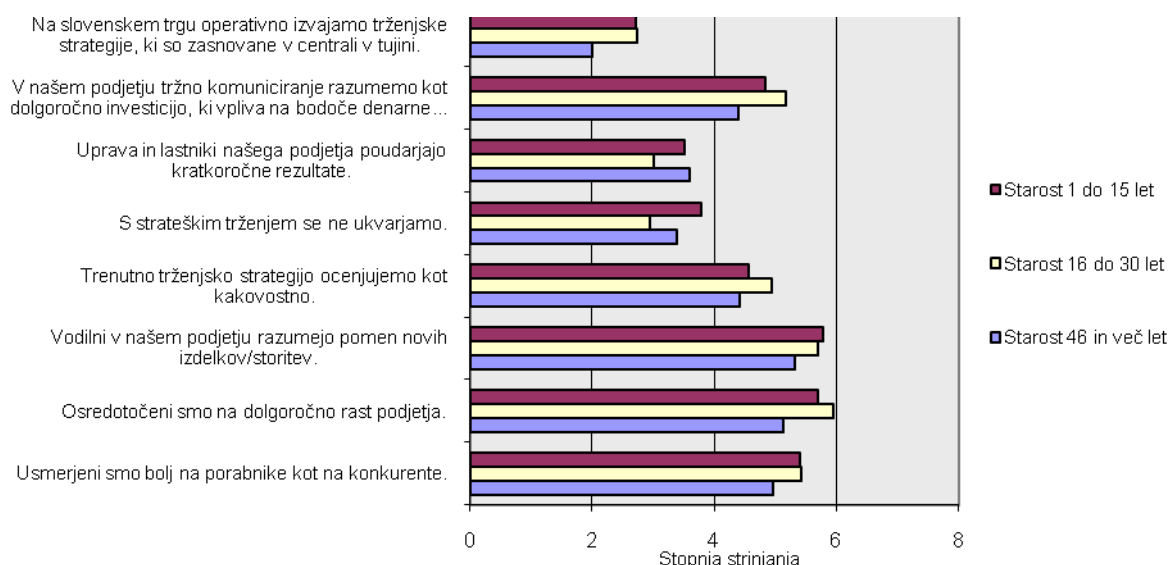
Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se velika podjetja manj strinjala (3,03) kakor srednja podjetja (3,47) in majhna podjetja (3,71). Opaziti je tudi, da uprava in lastniki podjetij bolj poudarjajo kratkoročne rezultate v velikih podjetjih (3,57), kakor je to v srednjih podjetjih (3,48) in majhnih podjetjih (3,19). Majhna podjetja bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (5,04), kakor to razumejo v srednjih podjetjih (4,75) in velikih podjetjih (4,49). Majhna podjetja so tudi z višjo povprečno vrednostjo (2,81) pritrdila, da na slovenskem trgu operativno izvajajo

trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila srednja (2,43) in velika podjetja (1,90).

Tretji del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med starostjo podjetja in njegovo strateško trženjsko naravnostjo.

Od 239 anketiranih podjetij, je bilo v to analizo zajetih 191 podjetij (96 starih od 1 do 5 let, 42 starih od 16 do 30 let, 53 starih od 46 in več let), podjetja stara od 31 do 45 let so bila izločena zaradi premajhnega števila odgovorov, ostala pa niso navedla leta ustanovitve podjetja.

Slika 14: Povprečna vrednost odgovorov glede na starost podjetja



Iz rezultatov na Sliki 14 lahko ugotovimo, da so podjetja, stara od 16 do 30 let, v povprečju še bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,43) kakor podjetja, stara od 1 do 15 let (povprečna vrednost 5,40), in podjetja, stara 46 in več let (povprečna vrednost 4,96). Glede osredotočenosti na dolgoročno rast lahko vidimo, da so najbolj osredotočena podjetja stara od 16 do 30 let s povprečno vrednostjo 5,95, sledijo jim podjetja, stara od 1 do 15 let, s povprečno vrednostjo 5,71 in na zadnjem mestu so podjetja, stara 46 in več let, s povprečno vrednostjo 5,13.

Trditev, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev, so najboljše v povprečju ocenila podjetja, stara od 1 do 15 let, s povprečno vrednostjo 5,79, potem podjetja, stara od 16 do 30 let, s povprečno vrednostjo 5,71, podjetja, stara 46 in več let, pa so to trditev v povprečju ocenila z vrednostjo 5,33. Podjetja, stara od 16 do 30 let, so tudi na trditev, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z višjo povprečno vrednostjo (4,95) kakor podjetja, stara od 1 do 15 let (4,57), in podjetja, stara 46 in več let (4,42).

Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se podjetja, stara od 16 do 30 let, manj strinjala (2,95) kakor podjetja, stara 46 in več let (3,38), in podjetja, stara od 1 do 15 let (3,78). Opaziti je tudi, da uprava in lastniki podjetij bolj poudarjajo kratkoročne rezultate v podjetjih, starih 46 in več let (3,59), kakor je to v podjetjih, starih od 1 do 15 let (3,51), in podjetjih, starih od 16 do 30 let (3,02).

Podjetja, ki so stara od 16 do 30 let, tudi razumejo tržno komuniciranje bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (5,17), kakor to razumejo v podjetjih, starih do 15 let (4,83), in podjetjih, starih 46 in več let (4,39). Podjetja, stara od 16 do 30 let (2,73), in podjetja, stara od 1 do 15 let (2,72), so tudi z višjo povprečno vrednostjo pritrdila, da na slovenskem trgu operativno izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila podjetja, stara 46 in več let (2,00).

Četrty del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med tem, ali podjetje kotira na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev ali ne, in njegovo strateško trženjsko naravnostjo.

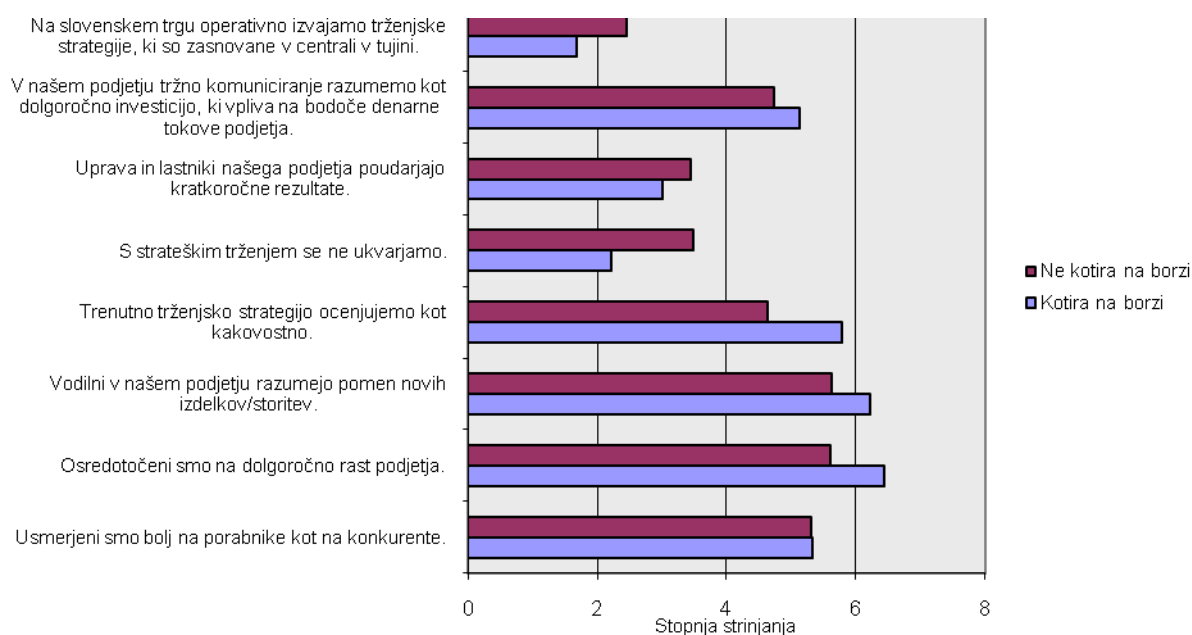
Od 239 anketiranih podjetij, je bilo v vzorec zajetih 235 podjetij (226 jih ne kotira, 9 pa jih kotira na Ljubljanski borzi.). Z zavedanjem, da je v vzorcu prenizko število podjetij, ki kotirajo na Ljubljanski borzi, nas je še vedno zanimalo, kako so ta podjetja, ki smo jih anketirali, trženjsko naravnana. Tu lahko govorimo izključno o tendenčnih rezultatih, ki bi jih bilo treba preveriti na večjem vzorcu.

Iz tendenčnih rezultatov, ki jih prikazuje Slika 15, lahko vidimo, da so podjetja, ki kotirajo na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev, v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,33) kakor podjetja, ki ne kotirajo (povprečna vrednost 5,31), vendar je razlika v povprečni vrednosti minimalna. Prav tako lahko ugotovimo, da so podjetja, ki kotirajo na borzi, bolj osredotočena na dolgoročno rast, saj so odgovarjala s povprečno vrednostjo 6,44, podjetja, ki ne kotirajo, pa s 5,61.

Podobno velja tudi za trditev, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev, kjer so podjetja, ki kotirajo na borzi, v povprečju odgovorila z vrednostjo 6,22, podjetja, ki ne kotirajo, pa s 5,63. Podjetja, ki kotirajo na borzi, so tudi na trditev, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z višjo povprečno vrednostjo (5,78) kakor podjetja, ki ne kotirajo (4,63).

Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se podjetja, ki kotirajo na borzi, manj strinjala (2,22) kakor podjetja, ki ne kotirajo (3,48). Opaziti je tudi, da uprava in lastniki bolj poudarjajo kratkoročne rezultate v podjetjih, ki ne kotirajo na borzi (3,45), kakor je to v podjetjih, ki kotirajo (3,00).

Slika 15: Povprečna vrednost odgovorov glede na kotiranje podjetja na borzi



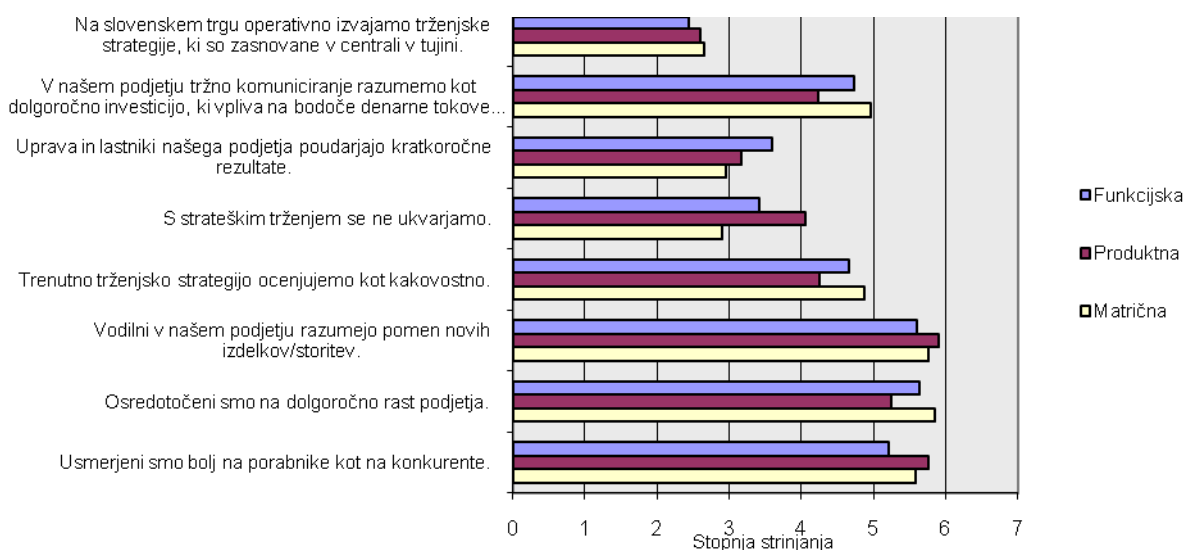
Podjetja, ki kotirajo na borzi, tudi bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (5,13), kakor to razumejo v podjetjih, ki ne kotirajo na borzi (4,74). Podjetja, ki ne kotirajo na borzi, so se z višjo povprečno vrednostjo (2,45) strinjala, da na slovenskem trgu operativno izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila podjetja, ki kotirajo na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev (1,67).

Peti del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med operativno organizacijsko strukturo podjetja in njegovo strateško trženjsko naravnostjo.

Od 239 anketiranih podjetij, je bilo v analizo zajetih 210 podjetij (137 podjetij s funkcijsko, 21 s produktno in 52 podjetij z matrično organizacijsko strukturo), ostale operativne organizacijske strukture so bile zaradi prenizkega števila odgovorov izločene, poleg tega pa tudi 12 podjetij ni navedlo svoje operativne organizacijske strukture.

Iz rezultatov, ki so prikazani na Sliki 16, lahko vidimo, da so podjetja s produktno operativno organizacijsko strukturo v povprečju še bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,76) kakor podjetja z matrično (povprečna vrednost 5,59) in podjetja s funkcijsko strukturo (povprečna vrednost 5,21). Glede osredotočenosti na dolgoročno rast lahko ugotovimo, da so najbolj osredotočena podjetja z matrično strukturo (povprečna vrednost 5,85), sledijo jim podjetja s funkcijsko (povprečna vrednost 5,64) in nato podjetja s produktno operativno organizacijsko strukturo (povprečna vrednost 5,24).

Slika 16: Povprečna vrednost odgovorov glede na operativno organizacijsko strukturo



Trditve, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev, so najboljše v povprečju ocenila podjetja s produktno operativno organizacijsko strukturo s povprečno vrednostjo 5,90, potem podjetja z matrično strukturo s povprečno vrednostjo 5,76 in nato podjetja s funkcijsko strukturo s povprečno vrednostjo 5,61. Podjetja z matrično strukturo so na trditve, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z višjo povprečno vrednostjo (4,88) kakor podjetja s funkcijsko strukturo (4,66) in podjetja s produktno operativno organizacijsko strukturo (4,25).

Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se podjetja z matrično strukturo manj strinjala (2,90) kakor podjetja s funkcijsko strukturo (3,42) in podjetja s produktno operativno organizacijsko strukturo (4,05).

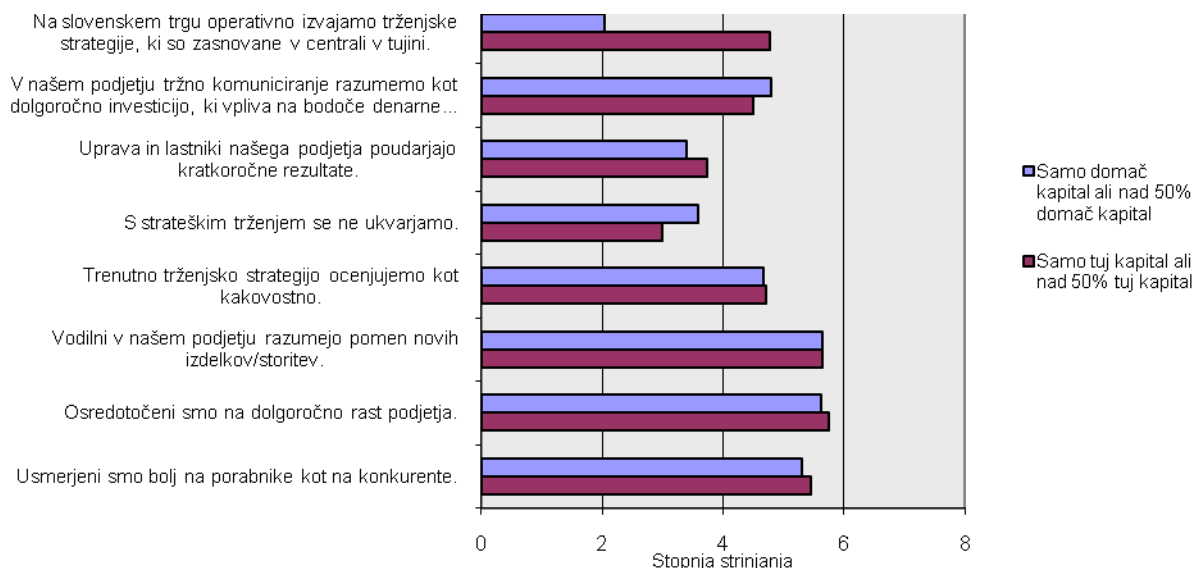
Opaziti je tudi, da uprava in lastniki podjetij bolj poudarjajo kratkoročne rezultate v podjetjih s funkcijsko strukturo (3,59), nato jim sledijo podjetja s produktno strukturo (3,16), najmanj pa v podjetjih z matrično operativno organizacijsko strukturo (2,96).

Podjetja z matrično strukturo tudi bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (4,96), kakor to razumejo v podjetjih s funkcijsko strukturo (4,74) in podjetjih s produktno operativno organizacijsko strukturo (4,24). Podjetja z matrično strukturo (2,65) so tudi z višjo povprečno vrednostjo pritrdila, da na slovenskem trgu operativno izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila podjetja s produktno operativno organizacijsko strukturo (2,60) in podjetja s funkcijsko operativno organizacijsko strukturo (2,44).

Šesti del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med poreklom kapitala podjetja in njegovo strateško trženjsko naravnostjo.

Od 239 anketiranih podjetij je bilo v analizo zajetih 218 podjetij (183 podjetij s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom, 35 podjetij s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom). Podjetja z mešanim domačim in tujim kapitalom so bila zaradi prenizkega števila odgovorov izločena, poleg tega pa tudi 8 podjetij ni navedlo porekla kapitala podjetja.

Slika 17: Povprečna vrednost odgovorov glede na poreklo kapitala



Iz rezultatov, ki so prikazani na Sliki 17, lahko vidimo, da so podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,46) kakor podjetja s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom (povprečna vrednost 5,30). Glede osredotočenosti na dolgoročno rast lahko vidimo, da so podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom s povprečno vrednostjo 5,74 bolj osredotočena na dolgoročno rast podjetja kot podjetja s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom s povprečno vrednostjo 5,61.

Trditev, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev, so v povprečju enako ocenila podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom in podjetja s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom z enako povprečno vrednostjo 5,63. Podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim poreklom kapitala so na trditev, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z višjo povprečno vrednostjo (4,71) kakor podjetja s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom (4,66).

Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom manj strinjala (3,00) kakor podjetja s samo domačim ali več 50-odstotnim domačim kapitalom (3,58). Opaziti je tudi, da uprava in lastniki podjetij

bolj poudarjajo kratkoročne rezultate v podjetjih s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom (3,73), kakor je to v podjetjih s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom (3,39).

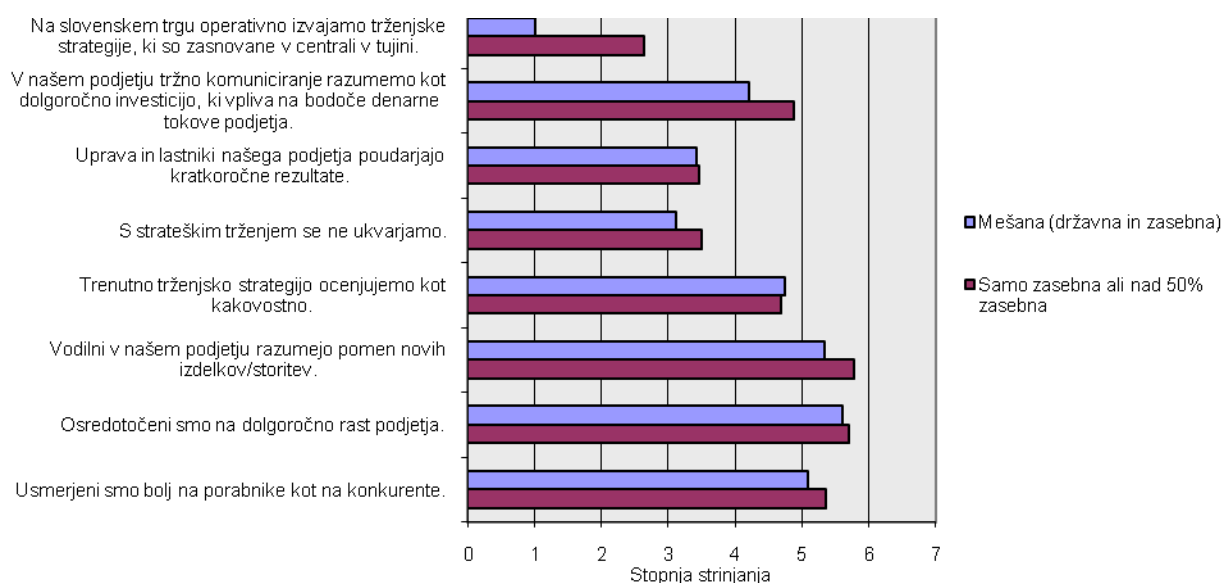
Podjetja s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim poreklom kapitala bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (4,80), kakor to razumejo v podjetjih s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom (4,49). Podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom so tudi s precej višjo povprečno vrednostjo (4,77) pritrdila, da na slovenskem trgu operativno izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila podjetja s samo domačim ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom (2,03).

Sedmi del prikazuje, kakšna povezanost obstaja med lastnino podjetja in njegovo strateško trženjsko naravnostjo.

Od 239 anketiranih podjetij je bilo v vzorec zajetih 203 podjetij (183 podjetij s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino, 20 podjetij z mešano lastnino – državno in zasebno). Podjetja s samo državno ali več kot 50-odstotno državno lastnino so bila zaradi prenizkega števila odgovorov izločena, poleg tega pa tudi 14 podjetij ni navedlo lastninskega razmerja podjetja.

Iz rezultatov, ki so prikazani na Sliki 18, lahko vidimo, da so podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente (povprečna vrednost 5,36) kakor podjetja z mešano lastnino – državno in zasebno (povprečna vrednost 5,10). Glede osredotočenosti na dolgoročno rast lahko ugotovimo, da so podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino s povprečno vrednostjo 5,70 bolj osredotočena na dolgoročno rast kot podjetja z mešano lastnino – državno in zasebno s povprečno vrednostjo 5,60.

Slika 18: Povprečna vrednost odgovorov glede na lastnino podjetja



Trditve, ki pojasnjuje, da vodilni v podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev, so v povprečju boljše ocenila podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino s povprečno vrednostjo 5,78 kakor podjetja z mešano lastnino – državno in zasebno s povprečno vrednostjo 5,35. Podjetja z mešano lastnino – državno in zasebno so tudi na trditve, da trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot kakovostno, v povprečju odgovarjala z večjo povprečno vrednostjo (4,74) kakor podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino (4,68).

Glede trditve, da se s strateškim trženjem ne ukvarjajo, so se podjetja z mešano lastnino – državno in zasebno manj strinjala (3,11) kakor podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino (3,50). Opaziti je tudi, da uprava in lastniki podjetij podobno poudarjajo kratkoročne rezultate tako v podjetjih z mešano lastnino – državno in zasebno (3,42) kot tudi v podjetjih s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino (3,46).

Podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino tudi bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja (4,88), kakor to razumejo v podjetjih z mešano lastnino – državno in zasebno (4,21). Podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino so tudi z višjo povprečno vrednostjo (2,64) pritrdila, da na slovenskem trgu operativno izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor so to ocenila podjetja z mešano lastnino – državno in zasebno (1,00).

3.2.3.4.3 Preverjanje hipotez

V tem poglavju so preverjene zastavljene hipoteze in podane ugotovitve raziskave. S pomočjo statističnega preverjanja hipotez lahko relevantno sklepamo tudi pri manjših vzorcih.

Glavna teza je razčlenjena na 19 hipotez, s katerimi preverjamo povezanost lastnosti podjetij z njihovo trženjsko naravnostjo.

H1: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) so v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Pri prvi hipotezi smo želeli preveriti, ali so podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja iz dejavnosti D.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na usmerjenost anketiranih podjetij, prikazuje Tabela 4. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za dejavnost D in G. Če bi nam uspelo dokazati, da so podjetja iz dejavnosti G bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja iz dejavnosti D, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H1. Rezultate primerjave kaže Tabela 4.

Tabela 4: Trženjska naravnost podjetij glede na dejavnost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Dejavnost D	Dejavnost G
Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.	N ($\Sigma = 139$)	90	49
	Povprečna vrednost	5,11	5,53
	Standardni odklon	1,54	1,30
	St. napaka ocene	0,1623	0,1857

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 1). Torej zastavljene **hipoteze H1**, da so podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente v primerjavi s podjetji iz dejavnosti D, **ne moremo potrditi**.

H2: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) so v povprečju bolj osredotočena na dolgoročno rast podjetja kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Pri drugi hipotezi smo želeli preveriti, ali so podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj osredotočena na dolgoročno rast kot podjetja iz dejavnosti D.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na ročnost osredotočenosti na rast anketiranih podjetij, prikazuje Tabela 5. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za dejavnost D in dejavnost G. Če bi nam uspelo dokazati, da so podjetja iz dejavnosti G bolj osredotočena na

dolgoročno rast kot podjetja iz dejavnosti D, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H1. Rezultate primerjave kaže Tabela 5.

Tabela 5: Osredotočenost podjetij na dolgoročno rast glede na dejavnost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Dejavnost D	Dejavnost G
Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.	N ($\Sigma = 139$)	90	49
	Povprečna vrednost	5,39	5,81
	Standardni odklon	1,73	1,26
	St. napaka ocene	0,1824	0,1800

Če upoštevamo stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10, se kaže v tendenci, da obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 2). Trdimo lahko, da so na podlagi podatkov iz Tabele 5 podjetja iz dejavnosti G bolj osredotočena na dolgoročno rast kakor podjetja iz dejavnosti D, torej **lahko hipotezo H2 potrdimo**.

H3: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) se v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Pri tretji hipotezi smo želeli preveriti, ali se podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor podjetja iz dejavnosti D.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na usmerjenost anketiranih podjetij, prikazuje Tabela 6. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za dejavnost D in G. Če bi nam uspelo dokazati, da se podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor podjetja iz dejavnosti D, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H3. Rezultate primerjave kaže Tabela 6.

Tabela 6: Izvajanje strateškega trženja v podjetjih glede na dejavnost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Dejavnost D	Dejavnost G
S strateškim trženjem se ne ukvarjamo.	N ($\Sigma = 139$)	90	49
	Povprečna vrednost	3,56	3,13
	Standardni odklon	2,10	1,85
	St. napaka ocene	0,2214	0,2643

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 3). Torej zastavljene **hipoteze H3**, da se podjetja iz dejavnosti G v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor podjetja iz dejavnosti D, **ne moremo potrditi**.

H4: Podjetja iz dejavnosti G (dejavnosti, kot so trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil) v povprečju trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor podjetja iz dejavnosti D (predelovalne dejavnosti).

Pri četrti hipotezi smo želeli preveriti, ali podjetja iz dejavnosti G trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor podjetja iz dejavnosti D.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na usmerjenost anketiranih podjetij, prikazuje Tabela 7. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za dejavnost D in G. Če bi nam uspelo dokazati, da podjetja iz dejavnosti G trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor podjetja iz dejavnosti D, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H4. Rezultate primerjave kaže Tabela 7.

Tabela 7: Trženjska strategija in komuniciranje podjetij glede na dejavnost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Dejavnost D	Dejavnost G
Trenutno trženjsko strategijo ocenjujemo kot kakovostno.	N ($\Sigma = 139$)	90	49
	Povprečna vrednost	4,30	5,06
	Standardni odklon	1,65	1,15
	St. napaka ocene	0,1739	0,1643
V našem podjetju tržno komuniciranje razumemo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja.	N ($\Sigma = 139$)	90	49
	Povprečna vrednost	4,45	5,15
	Standardni odklon	1,84	1,55
	St. napaka ocene	0,1940	0,2214

Obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 4). Trdimo lahko, da na podlagi podatkov iz Tabele 7, podjetja iz dejavnosti G trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor podjetja iz dejavnosti D, torej **lahko hipotezo H4 potrdimo**.

H 5: Velika podjetja so pri svojem delovanju manj usmerjena na porabnike in bolj na konkurente kakor srednja in majhna podjetja.

Pri peti hipotezi smo želeli preveriti, ali so velika podjetja pri svojem delovanju manj usmerjena na porabnike in bolj na konkurente kakor srednja in majhna podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki presojujejo trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na velikost, prikazuje Tabela 8. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za velika, srednja in majhna podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da so velika podjetja pri svojem delovanju manj usmerjena na porabnike in bolj na konkurente kakor srednja in majhna podjetja, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H5. Rezultate primerjave kaže Tabela 8.

Tabela 8: Trženjska naravnost podjetij glede na velikost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Velika podjetja	Srednja podjetja	Mala podjetja
Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.	N ($\Sigma = 228$)	59	99	70
	Povprečna vrednost	5,27	5,33	5,30
	Standardni odklon	1,44	1,38	1,56
	St. napaka ocene	0,1875	0,1387	0,1865

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 5). Torej zastavljene **hipoteze H5**, da so velika podjetja pri svojem delovanju manj usmerjena na porabnike in bolj na konkurente kakor srednja in majhna podjetja, **ne moremo potrditi**.

H6: Velika in srednja podjetja so v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kot majhna podjetja.

Pri šesti hipotezi sem želela preveriti, ali so velika in srednja podjetja v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kot majhna podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na velikost, so prikazane v Tabeli 9. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za velika, srednja in majhna podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da so velika in srednja podjetja v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kot majhna podjetja, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H6. Rezultate primerjave kaže Tabela 9.

Tabela 9: Osredotočenost podjetij na dolgoročno rast glede na njihovo velikost

Likertova lestvica 1 – 7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Velika podjetja	Srednja podjetja	Mala podjetja
Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.	N ($\Sigma = 228$)	59	99	70
	Povprečna vrednost	5,69	5,49	5,87
	Standardni odklon	1,41	1,45	1,52
	St. napaka ocene	0,1836	0,1457	0,1817

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 6). Torej zastavljene **hipoteze H6**, da so velika in srednja podjetja v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kot majhna podjetja, **ne moremo potrditi**.

H7: Velika podjetja se v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno kakor majhna podjetja.

Pri sedmi hipotezi smo želeli preveriti, ali se velika podjetja v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno kakor majhna podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na velikost, prikazuje Tabela 10. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za velika in majhna podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da se velika podjetja v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo bolj kakovostno kakor majhna podjetja, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H7. Rezultate primerjave kaže Tabela 10.

Tabela 10: Trženjska strategija podjetij glede na njihovo velikost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Velika podjetja	Mala podjetja
Trenutno trženjsko strategijo ocenjujemo kot kakovostno.	N ($\Sigma = 129$)	59	70
	Povprečna vrednost	5,00	4,40
	Standardni odklon	1,44	1,49
	St. napaka ocene	0,1875	0,1781
S strateškim trženjem se ne ukvarjamo.	N ($\Sigma = 129$)	59	70
	Povprečna vrednost	3,03	3,71
	Standardni odklon	1,83	2,06
	St. napaka ocene	0,2382	0,2462

Obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 7). Trdimo lahko, da se na podlagi podatkov iz Tabele 10 velika podjetja v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno kakor majhna podjetja, torej **lahko hipotezo H7 potrdimo**.

H8: Uprava in lastniki v velikih podjetjih bolj poudarjajo dolgoročne rezultate kakor v majhnih podjetjih.

Pri osmi hipotezi smo želeli preveriti, ali uprava in lastniki v velikih podjetjih bolj poudarjajo dolgoročne rezultate kakor v majhnih podjetjih.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na velikost, prikazuje Tabela 11. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za velika in majhna podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da uprava in lastniki v velikih podjetjih bolj poudarjajo dolgoročne rezultate kakor v majhnih podjetjih, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H8. Rezultate primerjave kaže Tabela 11.

Tabela 11: Poudarek na kratkoročnih rezultatih podjetij glede na njihovo velikost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Velika podjetja	Mala podjetja
Uprava in lastniki našega podjetja poudarjajo kratkoročne rezultate.	N ($\Sigma = 129$)	59	70
	Povprečna vrednost	3,57	3,19
	Standardni odklon	1,89	1,68
	St. napaka ocene	0,2461	0,2008

Že povprečne vrednosti strinjanja s trditvami so pokazale, da te domneve ne bo možno potrditi. Statistični preizkus pokaže, da ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 8). Torej zastavljene **hipoteze H8**, da uprava in lastniki v velikih podjetjih bolj poudarjajo dolgoročne rezultate kakor v majhnih podjetjih, **ne moremo potrditi**.

H9: V velikih podjetjih bolj razumejo tržno komuniciranje kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor to razumejo v majhnih podjetjih.

Pri deveti hipotezi smo želeli preveriti, ali v velikih podjetjih tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor to razumejo v majhnih podjetjih.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na velikost, prikazuje Tabela 12. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za velika in majhna podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da v velikih podjetjih tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor to razumejo v majhnih podjetjih, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H9. Rezultate primerjave kaže Tabela 12.

Tabela 12: Razumevanje trženjskega komuniciranja v podjetjih glede na njihovo velikost

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Velika podjetja	Mala podjetja
V našem podjetju tržno komuniciranje razumemo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja.	N ($\Sigma = 129$)	59	70
	Povprečna vrednost	4,49	5,04
	Standardni odklon	1,73	1,73
	St. napaka ocene	0,0665	0,2068

Že povprečne vrednosti strinjanja s trditvami so pokazale, da te domneve ne bo možno potrditi. Statistični preizkus pokaže, da obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 9). S stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10 lahko trdimo, da na podlagi podatkov iz Tabele 12 v velikih podjetjih tržno komuniciranje manj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor to razumejo v majhnih podjetjih, kar pa je ravno nasprotno od postavljene hipoteze. Torej zastavljene **hipoteze H9 ne moremo potrditi**.

H10: Mlajša podjetja so v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor najstarejša podjetja.

Pri deseti hipotezi smo želeli preveriti, ali so mlajša podjetja v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor najstarejša podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na starost, prikazuje Tabela 13. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za različno stara podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da so mlajša podjetja (do 30 let) v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor najstarejša podjetja (od 46 ali več let), bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H10. Rezultate primerjave kaže Tabela 13.

Tabela 13: Trženjska naravnost podjetij glede na starost podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Starost 1–15 let	Starost 16–30 let	Starost 46 in več let
Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.	N ($\Sigma = 191$)	96	42	53
	Povprečna vrednost	5,40	5,43	4,96
	Standardni odklon	1,53	1,23	1,45
	St. napaka ocene	0,1562	0,1898	0,1992

Če upoštevamo stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10, se kaže v tendenci, da obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 10). Trdimo lahko, da so na podlagi podatkov iz Tabele 13, mlajša podjetja v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor najstarejša podjetja, torej **lahko hipotezo H10 potrdimo.**

H11: Mlajša podjetja so v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kakor najstarejša podjetja.

Pri enajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali so mlajša podjetja v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kakor najstarejša podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na starost, prikazuje Tabela 14. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za različno stara podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da so mlajša podjetja, stara do 30 let, v povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kakor najstarejša podjetja, ki so stara 46 ali več let, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H11. Rezultate primerjave kaže Tabela 14.

Tabela 14: Osredotočenost na dolgoročno rast podjetij glede na starost podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Starost 1–15 let	Starost 16–30 let	Starost 46 in več let
Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.	N ($\Sigma = 191$)	96	42	53
	Povprečna vrednost	5,71	5,95	5,13
	Standardni odklon	1,44	1,38	1,59
	St. napaka ocene	0,1470	0,2129	0,2184

Če upoštevamo stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10, se kaže v tendenci, da obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 11). Trdimo lahko, da so na podlagi podatkov iz Tabele 14 mlajša podjetja v

povprečju bolj usmerjena na dolgoročno rast kakor najstarejša podjetja, torej **lahko hipotezo H11 potrdimo** s stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10.

H12: Vodilni v mlajših podjetjih (od 1 do 15 let) bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v najstarejših podjetjih (46 let in več).

Pri dvanajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali vodilni v mlajših podjetjih bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v najstarejših podjetjih.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na starost, prikazuje Tabela 15. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za različno stara podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da v mlajših podjetjih, starih do 15 let, v povprečju vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v najstarejših podjetjih, starih 46 ali več let, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H12. Rezultate primerjave kaže Tabela 15.

Tabela 15: Razumevanje pomena novih izdelkov in storitev glede na starost podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Starost 1–15 let	Starost 46 in več let
Vodilni v našem podjetju razumejo pomen novih izdelkov/storitev.	N ($\Sigma = 149$)	96	53
	Povprečna vrednost	5,79	5,33
	Standardni odklon	1,39	1,54
	St. napaka ocene	0,1419	0,2115

Če upoštevamo stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10, se kaže v tendenci, da obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 12). Trdimo lahko, da na podlagi podatkov iz Tabele 15 v mlajših podjetjih, starih do 15 let, v povprečju vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v najstarejših podjetjih, starih 46 ali več let, torej **lahko hipotezo H12 potrdimo**.

H13: Mlajša podjetja se v povprečju manj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor srednje stara podjetja.

Pri trinajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali se mlajša podjetja v povprečju manj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor srednje stara podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na starost, prikazuje Tabela 16. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za različno

stara podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da se mlajša podjetja (do 15 let) v povprečju manj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor srednje stara podjetja (od 16 do 30 let), bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H13. Rezultate primerjave kaže Tabela 16.

Tabela 16: Strateško trženje podjetij glede na starost podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Starost 1–15 let	Starost 16–30 let
S strateškim trženjem se ne ukvarjamo.	N ($\Sigma = 138$)	96	42
	Povprečna vrednost	3,78	2,95
	Standardni odklon	2,13	1,89
	St. napaka ocene	0,2174	0,2916

Obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 13). Trdimo lahko, da se na podlagi podatkov iz Tabele 16 mlajša podjetja v povprečju manj ukvarjajo s strateškim trženjem kakor srednje stara podjetja, torej **lahko hipotezo H13 potrdimo.**

H14: Srednje stara podjetja razumejo tržno komuniciranje bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja.

Pri štirinajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali srednje stara podjetja tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na starost, prikazuje Tabela 17. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za različno stara podjetja. Če bi nam uspelo dokazati, da srednje stara podjetja (od 16 do 30 let) tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja (46 let ali več), bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H14. Rezultate primerjave kaže Tabela 17.

Tabela 17: Razumevanje trženjskega komuniciranja v podjetjih glede na starost podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Starost 16–30 let	Starost 46 in več let
V našem podjetju tržno komuniciranje razumemo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja.	N ($\Sigma = 95$)	42	53
	Povprečna vrednost	5,17	4,39
	Standardni odklon	1,53	1,88
	St. napaka ocene	0,2361	0,2582

Obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 14). Na podlagi podatkov iz Tabele 17 lahko trdimo, da srednje stara podjetja tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja, torej **lahko hipotezo H14 potrdimo**.

H15: Podjetja s produktno organizacijsko strukturo so v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Pri petnajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali so podjetja s produktno organizacijsko strukturo v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na organizacijsko strukturo, prikazuje Tabela 18. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za podjetja s produktno in funkcijsko organizacijsko strukturo. Če bi nam uspelo dokazati, da so podjetja s produktno organizacijsko strukturo v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja s funkcijsko organizacijsko strukturo, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H15. Rezultate primerjave kaže Tabela 18.

Tabela 18: Trženjska naravnost podjetij glede na organizacijsko strukturo podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Funkcijska organizacijska struktura	Produktna organizacijska struktura
Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.	N ($\Sigma = 158$)	137	21
	Povprečna vrednost	5,21	5,76
	Standardni odklon	1,40	1,30
	St. napaka ocene	0,1196	0,2837

Če upoštevamo stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10, se kaže v tendenci, da obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1,

Hipoteza 15). Trdimo lahko, da so na podlagi podatkov iz Tabele 18 podjetja s produktno organizacijsko strukturo v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja s funkcijsko organizacijsko strukturo, torej **lahko hipotezo H15 potrdimo** s stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,10. Zaradi majhnosti vzorca podjetij s produktno organizacijsko strukturo lahko govorimo le o tendenčnih rezultatih in bi bilo zaradi tega potrebno izvesti nadaljnje raziskave na večjih vzorcih.

H16: V podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Pri šestnajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali v podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na organizacijsko strukturo, prikazuje Tabela 19. Da bi preverili ugotovitve, smo preizkusili domnevo o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za podjetja s produktno in funkcijsko organizacijsko strukturo. Če bi nam uspelo dokazati, da v podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H16. Rezultate primerjave kaže Tabela 19.

Tabela 19: Razumevanje pomena izdelkov in storitev glede na organizacijsko strukturo

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Funkcijska organizacijska struktura	Produktna organizacijska struktura
Vodilni v našem podjetju razumejo pomen novih izdelkov/storitev.	N ($\Sigma = 158$)	137	21
	Povprečna vrednost	5,61	5,90
	Standardni odklon	1,44	1,55
	St. napaka ocene	0,1230	0,3382

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 16). Torej zastavljene **hipoteze H16**, da v podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo, **ne moremo potrditi**.

H17: Podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom so v povprečju bolj usmerjena na porabnike kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Pri sedemnajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali so podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj usmerjena na porabnike kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na poreklo kapitala, prikazuje Tabela 20. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom in podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom. Če bi mi uspelo dokazati, da so podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj usmerjena na porabnike kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H17. Rezultate primerjave kaže Tabela 20.

Tabela 20: Trženjska naravnost podjetij glede na poreklo kapitala

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Samo domač kapital ali več kot 50-odstotni domač kapital	Samo tuj kapital ali več kot 50-odstotni tuj kapital
Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.	N ($\Sigma = 218$)	183	35
	Povprečna vrednost	5,30	5,46
	Standardni odklon	1,43	1,34
	St. napaka ocene	0,1057	0,2265

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 17). Torej zastavljene **hipoteze H17**, da so podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj usmerjena na porabnike kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom, **ne moremo potrditi**.

H18: Podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom se v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in bolj izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Pri osemnajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali se podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in bolj izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na poreklo kapitala, prikazuje Tabela 21. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom in podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom. Če bi nam uspelo dokazati, da se podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in bolj izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H18. Rezultate primerjave kaže Tabela 21.

Tabela 21: Izvajanje trženjskih strategij glede na poreklo kapitala podjetij

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Samo domač kapital ali več kot 50-odstotni domač kapital	Samo tuj kapital ali več kot 50-odstotni tuj kapital
Na slovenskem trgu operativno izvajamo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini.	N ($\Sigma = 218$)	183	35
	Povprečna vrednost	2,03	4,77
	Standardni odklon	2,05	1,88
	St. napaka ocene	0,1515	0,3178

Obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 18). S stopnjo značilnosti med 0,05 in 0,010 lahko trdimo, da se podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem. Prav tako lahko trdimo s stopnjo značilnosti 0,05, da ta podjetja tudi bolj izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom, torej **lahko hipotezo H18 potrdimo**.

H19: Podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino so v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja z mešano lastnino (zasebno in državno).

Pri devetnajsti hipotezi smo želeli preveriti, ali so podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja z mešano lastnino (zasebno in državno).

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, ki kažejo na trženjsko naravnost anketiranih podjetij glede na lastnino podjetja, prikazuje Tabela 22. Da bi preverili ugotovitve, smo naredili preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama. Primerjali smo rezultate za podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino in podjetja z mešano lastnino (zasebno in državno). Če bi nam uspelo dokazati, da so podjetja s samo zasebno ali

več kot 50-odstotno zasebno lastnino v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja z mešano lastnino, bi s tem potrdili postavljeno hipotezo H19. Rezultate primerjave kaže Tabela 22.

Tabela 22: Trženjska naravnost podjetij glede na lastnino podjetja

Likertova lestvica 1–7 1 – sploh se ne strinjam 7 – popolnoma se strinjam		Samo zasebna ali več kot 50-odstotna zasebna	Mešana (državna in zasebna)
Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.	N ($\Sigma = 203$)	183	20
	Povprečna vrednost	5,36	5,10
	Standardni odklon	1,43	1,41
	St. napaka ocene	0,1057	0,3153

Kot je pokazal statistični preizkus, ne obstajajo statistično značilne razlike v aritmetičnih sredinah obeh skupin podjetij (glej Prilogo 1, Hipoteza 19). Torej zastavljene **hipoteze H19**, da so podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino v povprečju bolj naravnana na porabnike kot na konkurente kakor podjetja z mešano lastnino (zasebno in državno), **ne moremo potrditi**.

3.2.3.4.4 Ugotovitve raziskave

Po preverjanju rezultatov raziskave in primerjavi s teoretičnimi izhodišči so ugotovitve zanimive. Povezanost med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo vsekakor obstaja. Nekje je bolj izrazita, drugje spet manj.

Raziskava je pokazala, da so podjetja iz dejavnosti G v tendenci v povprečju bolj trženjsko naravnana kot podjetja iz dejavnosti D. Po primerjavi povprečnih vrednosti odgovorov na trditve, lahko opazimo, da so podjetja iz dejavnosti G pri svojem delovanju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente in se bolj ukvarjajo s strateškim trženjem, kot se to odraža pri podjetjih iz dejavnosti D. Še posebej lahko izpostavimo in potrdimo z dovolj veliko stopnjo značilnosti v razliki med aritmetičnimi sredinami opazovanih skupin podjetij, da se podjetja iz dejavnosti G bolj osredotočajo na dolgoročno rast podjetja, trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, kakor se to odraža pri podjetjih iz dejavnosti D.

V nadaljevanju raziskave lahko po primerjavi povprečnih vrednosti odgovorov na trditve glede na velikost podjetij opazimo, da so velika podjetja pri svojem delovanju manj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor srednja in majhna podjetja. Poleg tega se je pokazalo, da so velika podjetja manj osredotočena na dolgoročno rast kot majhna podjetja, kar je presenetljiv rezultat. Še posebej lahko izpostavimo in potrdimo z dovolj veliko stopnjo

značilnosti v razliki med aritmetičnimi sredinami opazovanih skupin podjetij, da se velika podjetja v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem, svojo trenutno trženjsko strategijo ocenjujejo kot bolj kakovostno in tržno komuniciranje razumejo bolj kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kakor to razumejo v majhnih podjetjih.

Potrdimo lahko z dovolj veliko stopnjo značilnosti v razliki med aritmetičnimi sredinami opazovanih skupin podjetij in ugotovimo, da so mlajša podjetja (stara do 30 let) v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente in so bolj osredotočena na dolgoročno rast kakor najstarejša podjetja (stara 46 ali več let). Poleg tega se najmlajša podjetja (stara do 15 let) v povprečju manj ukvarjajo s strateškim trženjem kot srednje stara podjetja (stara od 16 do 30 let). Potrdimo lahko tudi, da vodilni v mlajših podjetjih (do 15 let) bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor vodilni v srednje starih podjetjih (od 16 do 30 let). Potrjena je tudi domneva, da srednje stara podjetja (od 16 do 30 let) tržno komuniciranje bolj razumejo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja, kot to razumejo najstarejša podjetja (46 ali več let).

V nadaljevanju se je po primerjavi povprečnih vrednosti odgovorov na trditve glede na organizacijsko strukturo podjetij pokazalo, da v podjetjih s produktno organizacijsko strukturo vodilni v teh podjetjih bolj razumejo pomen novih izdelkov in storitev kakor v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo. Z dovolj veliko stopnjo značilnosti v razliki med aritmetičnimi sredinami opazovanih skupin podjetij lahko potrdimo, da so podjetja s produktno organizacijsko strukturo v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja s funkcijsko organizacijsko strukturo.

Iz raziskave lahko po primerjavi povprečnih vrednosti odgovorov na trditve glede na poreklo kapitala podjetij ugotovimo, da so podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v tendenci v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente in se bolj ukvarjajo s strateškim trženjem. Potrdimo lahko domnevo z dovolj veliko stopnjo značilnosti v razliki med aritmetičnimi sredinami opazovanih skupin podjetij, da se podjetja s samo tujim kapitalom ali več kot 50-odstotnim tujim kapitalom v povprečju bolj ukvarjajo s strateškim trženjem in bolj izvajajo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini, kakor podjetja s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom.

Zanimiv, a ne presenetljiv je tudi rezultat primerjave povprečnih vrednosti odgovorov na trditve glede na lastnino podjetij, kjer lahko vidimo, da so podjetja s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino v tendenci v povprečju bolj usmerjena na porabnike kot na konkurente kakor podjetja z mešano lastnino (zasebno in državno). Žal pa ta domneva ni bila potrjena z dovolj veliko stopnjo značilnosti v razliki med aritmetičnimi sredinami opazovanih skupin podjetij.

Raziskava nakazuje, da je potrebno še nadaljnje raziskovanje, s katerim bi se potrdile povezanosti med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo.

Zanimivo bi bilo primerjati te povezave med lastnostmi in trženjsko naravnostjo podjetja v širšem, recimo evropskem prostoru, in natančno izmeriti stopnje trženjske naravnosti teh podjetij glede na dejavnike, ki vplivajo na trženjsko naravnost podjetij v povezavi z njihovimi lastnostmi.

3.2.3.4.5 Omejitve in možne napake

Raziskava, izvedena v sklopu nacionalne raziskave, ki se je izvajala v okviru raziskovalnega projekta Inštituta za trženje Ekonomske fakultete, ima svoje omejitve.

Kot navaja Zbačnikova (2006, str. 81), ki je bila udeležena pri tej raziskavi, ima omejevanje raziskave na podjetja v določenih dejavnostih poleg svojih prednosti tudi slabosti. Obstaja tudi velika verjetnost, da so na vprašalnike odgovarjala podjetja, ki so bolj trženjsko naravnana. Če podjetje nima osebe, ki se v okviru svojih delovnih nalog ukvarja s področjem trženja, se verjetno na raziskavo ni odzvalo. To bi lahko posledično pokazalo, da ima trženje v slovenskih podjetjih precejšnjo vlogo, v resnici pa so lahko v raziskavi odgovarjala bolj trženjsko naravnana podjetja. Vprašalnik je tudi vključeval širše področje raziskovanja, zaradi česar so bile v vprašalnik vključene le ključne dimenzije vloge in pomena trženja ter uspešnosti poslovanja podjetij.

Lahko bi se pojavili še drugi dejavniki, ki bi vplivali na rezultate raziskave, kot so na primer: utrujenost anketiranih, napačno tolmačenje zastavljenih vprašanj in trditev, površno odgovarjanje na vprašalnik, razni okoljski vplivi, izvajanje ankete pod pritiskom časa, potvarjanje odgovorov zaradi boljšega vtisa, nepazljivost pri označevanju ustreznih odgovorov, neizpolnitev določenih merodajnih vprašanj, napake pri vnosu podatkov v končni sistem za obdelavo podatkov, nepravilno testiranje podatkov in podobno.

3.3 Kritična ocena in priporočila slovenskim podjetjem glede strateške trženjske naravnosti

Kljub zavedanju o morebitnih omejitvah izvedene raziskave bomo v nadaljevanju poskusili podati priporočila slovenskim podjetjem glede njihove strateške trženjske naravnosti.

V povprečju je sicer opaziti, da so podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, pri svojem delovanju kar trženjsko naravnana. Morda je to res posledica tega, da so v raziskavi sodelovala bolj trženjsko naravnana podjetja ali pa je res stanje v slovenskem okolju takšno, da se podjetja zavedajo nujnosti naravnosti na trg in porabnike.

Vseeno pa želimo določenim podjetjem podati priporočila glede njihove trženjske naravnosti, saj bi jim upoštevanje teh priporočil zagotovo izboljšalo njihovo učinkovitost in uspešnost poslovanja:

- Podjetja iz dejavnosti D bi se morala pri svojem delovanju bolj usmeriti na porabnike in postopoma preiti od svoje proizvodne naravnosti na trženjsko naravnost. Vodilni v teh podjetjih bi tudi morali bolj razumeti pomen novih izdelkov in storitev, ne pa vztrajati pri morebitnih izdelkih in storitvah, ki niso več tako dobičkonosni kot nekoč. Podjetja iz te dejavnosti bi se morala tudi bolj ukvarjati s strateškim trženjem in ne zanemarjati tega pomembnega področja pri načrtovanju in uresničevanju ostalih strategij podjetja.
- Velikim podjetjem bi priporočili, naj se bolj naravnajo tudi na porabnike in naj ne spremljajo samo svoje konkurence, saj učinkovita odzivnost na potrebe in preference porabnikov prinašajo uspešnost in dobiček podjetju na dolgi rok. S tem si lahko pridobijo še dodatne konkurenčne prednosti poleg že obstoječih.
- Najstarejšim podjetjem (46 ali več let) priporočamo, da naj sprejmejo sodobne pristope k trženju in povečajo svojo naravnost na porabnike, poleg tega pa naj se bolj začnejo ukvarjati s strateškim trženjem, kot so se doslej.
- Podjetjem s funkcijsko organizacijsko strukturo bi priporočili, naj se bolj naravnajo na porabnike. Vodilni v teh podjetjih morajo bolj razumeti pomen novih izdelkov in storitev ter s tem povečevati inovativnost v podjetju.
- Podjetjem s samo domačim kapitalom ali več kot 50-odstotnim domačim kapitalom bi priporočili, naj se bolj ukvarjajo s strateškim trženjem, saj rezultati kažejo, da so pri tem v povprečju slabša kot podjetja, v katerih je prisoten tuj kapital in pri katerih lahko opazimo vplive na strateško trženje iz tujine.
- Podjetjem s samo zasebno ali več kot 50-odstotno zasebno lastnino priporočamo, naj se bolj ukvarjajo s strateškim trženjem, medtem ko podjetjem z mešano lastnino (zasebno in državno) svetujemo, naj se pri svojem delovanju še bolj naravnajo na porabnike in trg.

SKLEP

Podjetje mora vedeti, kaj je njegovo poslanstvo, kaj želi početi in kaj želi s tem delovanjem doseči. To opredeljuje s svojo celovito strategijo podjetja. Vendar to še ni dovolj, saj je potrebno definirati, na kak način bo podjetje dosegalo svoje načrtane cilje in katere strateške poslovne enote bodo izvajale aktivnosti za doseganje teh ciljev. Definirati je potrebno funkcijske strategije, kamor sodi tudi trženjska strategija, ki vse bolj pridobiva na svojem pomenu.

Namen trženjske strategije določenega podjetja je zagotoviti povezanost vseh elementov, ki se osredotočajo na doseganje trženjskih ciljev. Trženjska strategija zajema izbiro enega ali več tržnih segmentov, za katerega oblikujemo trženjski splet (izdelek ali storitev, ceno, tržne in komunikacijske poti), ki zadovoljuje potrebe in želje udeležencev izbranega ciljnega trga. Proces oblikovanja in uresničevanja trženjske strategije obsega naslednje faze: strateško trženjsko načrtovanje, razvijanje in izbiro trženjske strategije, uresničevanje izbrane strategije ter nadziranje uresničevanja trženjske strategije. Priznani avtorji so enotni, da je uspešno lahko tisto podjetje, ki je konkurenčno ne le s tržno ceno in kakovostjo, ampak tudi učinkovito izvaja diferenciranje izdelkov in storitev ter se osredotoča na konkretne proizvodne programe, ki jih lahko ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih.

Zaradi naraščajočih potreb in pričakovanj porabnikov skozi čas morajo biti podjetja tudi vse bolj trženjsko naravnana, kar pomeni, da z visokokakovostnimi proizvodi in storitvami nenehno sledijo in se odzivajo na spreminjajoče potrebe trga. Trženjska naravnost je poleg proizvodne naravnosti, naravnosti na izdelke in prodajne naravnosti le ena od možnih poslovnih naravnosti podjetja. Temelji na ugotavljanju potreb in želja ciljnega trga porabnikov in osredotočenosti na izdelke in storitve, ki te potrebe celovito zadovoljujejo. Podjetja morajo sprejeti trženjsko miselnost že pri razvoju svojih izdelkov in storitev ter v tem duhu nadaljevati skozi procese nabave, proizvodnje, financiranja in prodaje.

Vpliv na stopnjo trženjske naravnosti imajo vodstvo, medoddelčna dinamika, organizacijska struktura in sistem nagrajevanja v podjetju. Posledice trženjske naravnosti pa lahko opazimo na zaposlenih, okolju, učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Stopnjo trženjske naravnosti lahko merimo z mero, ki se imenuje MARKOR, in je zanesljiva lestvica, ki jo lahko uporabimo v različnih mejnih obsegi: v različnih podjetjih, različnih kulturah in panogah.

Strateško trženje in trženjska naravnost podjetij mora slediti značilnim trendom enaindvajsetega stoletja, kot so: trendi v digitalni ekonomiji, konkurenčni trendi, trendi v naravnosti k vrednostnemu sistemu okolja, trendi v proizvodnih strategijah, trendi v strateškem načrtovanju, trendi novega poslovanja in trendi novih strateških vodij.

Cilj raziskave, izvedene v okviru te magistrske naloge, je bil preučiti povezanost med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo.

Analiziranje rezultatov tržne raziskave, ki je bila izvedena leta 2006 v okviru raziskovalnega projekta Inštituta za trženje Ekonomske fakultete v Ljubljani, kjer je bilo z metodo anketiranja pridobljenih 239 odgovorov podjetij od skupaj 2000 odposlanih anketnih vprašalnikov, kažejo zanimive povezave med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo. Pri analiziranju rezultatov tržne raziskave smo se osredotočili na naslednje spremenljivke: dejavnost podjetja, velikost podjetja, starost podjetja, podatek, ali podjetje kotira na

ljubljski borzi vrednostnih papirjev, operativno organizacijsko strukturo, poreklo kapitala in lastniško strukturo podjetja.

V tem magistrskem delu smo s pomočjo različnih domnev poskušali ugotoviti in potrditi povezave med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo. V kar nekaj primerih nam je uspelo potrditi predvidevanja, ki smo jih postavili pred analizo podatkov raziskave glede na teoretična izhodišča priznanih avtorjev in izkušnje iz poslovanja v slovenskem okolju. Poglavje o rezultatih raziskave in testiranju postavljenih hipotez podaja zanimive ugotovitve glede teh povezav. Povezanost med lastnostmi podjetij in njihovo trženjsko naravnostjo zagotovo obstaja. Nekje je bolj izrazita, drugje manj. S to raziskavo se odpira možnost za nadaljnje raziskovanje teh povezav in potrjevanje medsebojnih odvisnosti z vplivi iz okolja.

Zanimivo bi bilo primerjati te povezave med lastnostmi in trženjsko naravnostjo podjetja v širšem, recimo evropskem prostoru, in natančno izmeriti stopnje trženjske naravnosti teh podjetij glede na dejavnike, ki vplivajo na trženjsko naravnost podjetij v povezavi z njihovimi lastnostmi. To izhodišče puščamo odprto za nadaljnje raziskovanje, bi pa bilo zanimivo in koristno poznati rezultate te raziskave.

V zadnjem poglavju so podana priporočila slovenskim podjetjem glede njihove strateške trženjske naravnosti v povezavi z ugotovitvami raziskave. Želimo si, da bi jim ta priporočila pomagala k doseganju boljših rezultatov in uspešnosti dolgoročno v prihodnosti.

Upamo, da bo prispevek obravnavane raziskave spodbudil podjetja v slovenskem prostoru k bolj strateškemu razmišljanju o trženjskih strategijah in povečevanju njihove trženjske naravnosti. S takim načinom delovanja so lahko dokazano uspešnejše pri svojem poslovanju, kot so bile doslej. Še vedno velja dodati opozorilo podjetjem, ki se izogibajo temu procesu oziroma mislijo, da jim ga ni potrebno izvajati. Dolgoročno bodo namreč utrpeli negativne posledice negiranja nujnosti strateškega razmišljanja in uresničevanja učinkovitih trženjskih strategij, četudi jih morda sedaj še ne občutijo.

Magistrsko delo zaključujemo z mislijo, da je resnično edini smisel vsakega poslovanja osredotočenost na porabnike, njihove potrebe in preference, kajti še tako izvrsten proizvod ali visokokakovostna storitev ne pomenijo nič, če jih porabniki ne želijo uporabljati ali imeti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1984). How to select a business strategy. *California Management Review*, 26 (3), 167–175.
2. Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
3. Bastič, M. (2007). Vpliv tržne usmerjenosti na inovacijsko sposobnost slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo*, 53 (3–4), 31–38.
4. Bavec, C. (2007). *Urejenost organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
5. Biggadike, E. R. (1981). The contributions of marketing to strategic management. *The Academy of Management Review*, 6 (4), 621–632.
6. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnanoostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Brady, N. (2004). In search of market orientation: An experiment in key account management. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (2/3), 144–159.
8. Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38 (1/2), 73–98.
9. Cravens, D. W., Lamb, C. W., & Crittenden, V. L. (2002). *Strategic marketing management cases*. Boston: The McGraw–Hill companies, Inc.
10. Cravens, D. W. (1998). Implementation strategies in the market-driven strategy era. *Academy of Marketing Science Journal*, 26 (3), 237–241.
11. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2009). What People Want (and How to Predict It). *MIT Sloan Management Review*, 50 (2), 23–31.
12. Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37–52.
13. Day, G. S. (2006). Aligning the Organization with the Market. *MIT Sloan Management Review*, 48 (1), 40–50.
14. Dean, J. W. Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 368–396.
15. Demirdjian, Z. S. (2008). Strategic Management Trends in Cyberage. *Journal of American Academy of Business*, 13 (1), 1–3.
16. Denison, T., & McDonald M. (1995). The role of marketing past, present and future. *Journal of Marketing Practice*, 1 (1), 54–76.
17. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
18. Devetak, G. (1999). *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
19. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1995). *Marketing*. Zagreb: Mate.
20. Dobni, B., Dobni, D., & Luffman, G. (2001). Behavioral approaches to marketing strategy implementation. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (6/7), 400–408.
21. Doyle, P. (1995). Marketing in the New Millennium. *European Journal of Marketing*, 29 (13), 23–41.

22. Ehrenberg, A. (2001). Marketing: Romantic or realistic? *Marketing Research*, 13 (2), 40–42.
23. El-Ansary, A. I. (2006). Marketing strategy: taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18 (4), 266–293.
24. Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, G. H., & Luck, D. (1998). *Marketing strategy*. Orlando: The Dryden press, Hartcourt Brace & Company.
25. Fodness, D. (2005). Rethinking strategic marketing: achieving breakthrough results. *The Journal of Business Strategy*, 26 (3), 20–34.
26. Fontaine, R. (2008). Teaching Strategic Thinking. *Journal of Global Business Issues*, 2 (1), 87–94.
27. Gabrijan, V., Milfelner, B., Snoj, B., & Gaber, B. (2005). Vpliv marketinških virov na delovanje organizacij. *Naše gospodarstvo*, 51(5-6), 92–103.
28. Gabrijan, V., Snoj, B., & Mumel, D. (1998). Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, 2 (3), 49–53.
29. Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *JMR, Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77–90.
30. Goodale, M. (2002). Changing Times, Changing Marketing Strategies. *Civil Engineering*, 72 (1), 70.
31. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Growth. *Harward Bussiness Review*, 50 (4), 37–46.
32. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organisation as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.
33. Han, J. K., Namwoon, K., & Rajendra, K. S. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30–45.
34. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), 5–30.
35. Hanssens, D. M. (2002). Information-driven marketing strategy. *International Journal of Medical Marketing*, 2 (3), 219–224.
36. Homburg, C., Workman, J. P. Jr., & Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 63 (2), 1–17.
37. Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 63 (4), 57–73.
38. Inštitut za trženje, RCEF, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. (2006). Nacionalna raziskava: *Vloga tržnega komuniciranja in marketinga v podjetjih na področju Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Jagdish, N. S., & Rajendra, S. S. (2001). High performance marketing. *Marketing Management*, 10 (3), 18–23.
40. Jaklič, A., & Rojec, M. (2009). *Analiza poslovnega okolja za delovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji*. Ljubljana: JAPTI.

41. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53–70.
42. Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of Marketing Science*, 28 (1), 45–54.
43. Johnston, M., & Tennens, M. (2005). The challenges of implementing a marketing strategy: A practitioner's view. *Journal of Medical Marketing*, 5 (1), 44–56.
44. Kerin, R. A., & Peterson, R. A. (2004). *Strategic marketing problems: cases and comments*. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Prentice Hall.
45. Klaneček, A. (2002). *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1–18.
47. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467–477.
48. Kolar, T., & Toporišič, A. (2007). Metafore kot orodje oblikovanja trženjske strategije. *Naše gospodarstvo*, 53 (5/6), 106–112.
49. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Košir, A. (2005). *Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
52. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
53. Kumar, N. (2004). *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
54. Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *The Journal of Services Marketing*, 16 (2/3), 201–222.
55. Linvol, H., & Nabil, Y. R. (2006). From Market Share to Customer Share: Implications to Marketing Strategies. *The Business Review*, 5 (1), 33–38.
56. McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
57. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of The Corporate Life–Cycle. *Management Science*, 30 (10), 1161–1183.
58. Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180–197.
59. Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1051–1073.
60. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–35.
61. Neves, M. F. (2007). Strategic marketing plans and collaborative networks. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (2), 175–192.

62. Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63 (4), 57–73.
63. Paley, N. (2000). *How to develop a strategic marketing plan: a step by step guide*. Boca Raton: St. Lucie Press.
64. Peruško, I. V. (2004). *Business Intelligence – oči in ušesa uspešnih podjetij*. Ljubljana: ITEO Relacije – elektronski časopis podjetij ITEO. Najdeno 10. avgusta 2010 na spletnem naslovu: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=business-intelligence-oci-in-usesa-uspesnih-podjetij>.
65. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2008). The eight principles of strategic authenticity. *Strategy & Leadership*, 36 (3), 35–40.
66. Pinson, L. J. (2008). *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building a business and securing your company's future*. Tustin: Out of your mind and into the marketplace.
67. Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, 13 (1), 5–18.
68. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
69. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
70. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
71. Pretnar, B. (2002). *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV Založba.
72. Proctor, T., & Ruocco, P. (1992). Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method. *Management Decision*, 30 (5), 50–53.
73. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 476–497.
75. Rao, V. R., & Steckel, J. H. (1998). *Strategic Marketing*. New York: Addison Wesley Longman.
76. Rothe, J. T., Ferguson, J. M., Harvey, M., & Condemi, B. A. (2003). Assessing the impact of negative marketing strategies: The application of market signaling metric. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (1), 18–17.
77. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Sharma, B. (2004). Marketing strategy, contextual factors and performance: An investigation of their relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (2/3), 128–143.
80. Sfiligoj, N. (1999). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Sheth, J. N., & Sharma, A. (2001). Efficacy of financial measures of marketing: It depends on markets and marketing strategies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9 (4), 341–356.
82. Singer, J. G. (2008). What Strategy Is Not. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 95–97.

83. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Pisnik – Korda, A., & Petejan, A. (2004). *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
84. Snoj, B., & Gabrijan, V. (1998). Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM*, 2 (2) , 9–14.
85. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Tavčar, M. (1994). *Management trženja*. Radovljica: Didakta.
87. Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 41 (5/6), 659–677.
88. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1), 84–93.
89. Trošt, R. (2002). Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM*, 9, 17–27.
90. Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120–143.
91. Vining, D. R. (1976). Autocorrelated Growth Rates and the Pareto Laws: A Further Analysis. *The Journal of political Economy*, 84 (2), 369–380.
92. Zbačnik, B. (2006). *Povezanost vloge in pomena trženja z uspešnostjo poslovanja podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
93. Wadden, D. J., & Jayachandran, S. (2002). Creative marketing strategy: Why some managers are more creative than others. American Marketing Association. *Conference Proceedings*, 13, 429–430.
94. Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51 (3), 15–33.
95. Ward, S., & Lewandowska, A. (2008). Is the marketing concept always necessary? *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 222–237.
96. Wilson, R. M. S., & Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. Oxford: Butterworth–Heinemann.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Statistični preizkusi.....	1
---------------------------------------	---

Priloga 1: Statistični preizkusi

Hipoteza 1

H1: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec D	90	5,11	2,3716 (1,54)
drugi vzorec G	49	5,53	1,69 (1,30)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,3716}{1,69}$	1,4033
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 90 - 1 \quad g_2 = 49 - 1$	2,49
izid F-preizkusa	1,4033 < 2,49 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,06245
standardna napaka v drugem vzorcu		0,05827
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2499^2 + 0,2414^2}$	0,3474
t-vrednost	$t = \frac{5,11 - 5,33}{0,3474}$	-1,20898
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 90 + 49 - 2 = 137$	t = 1,960
$z = 1,20898 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

Hipoteza 2

H2: Trditev *Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec D	90	5,39	2,9929 (1,73)
drugi vzorec G	49	5,81	1,5876 (1,26)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,9929}{1,5876}$	1,8851
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 90 - 1 \quad g_2 = 49 - 1$	2,49
izid F-preizkusa	1,8851 < 2,49 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0.18235

standardna napaka v drugem vzorcu		0,18
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2499^2 + 0,2414^2}$	0,2562
t-vrednost	$t = \frac{5,39 - 5,81}{0,2562}$	-1,64944
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 90 + 49 - 2 = 137$	t = 1,960
$z = 1,64944 < 1,960$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t-vrednost za 10 %	$g = 90 + 49 - 2 = 137$	t = 1,645
$z = 1,64944 > 1,645$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 3

H3: Trditev *S strateškim trženjem se ne ukvarjamo*.

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec D	90	3,56	4,41 (2,1)
drugi vzorec G	49	3,13	3,4225 (1,85)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{4,41}{3,4225}$	1,2885
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 90 - 1 \quad g_2 = 49 - 1$	2,49
izid F-preizkusa	1,2885 < 2,49 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2213
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2642
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2213^2 + 0,2642^2}$	0,3393
t-vrednost	$t = \frac{3,56 - 3,13}{0,3393}$	1,26731
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 90 + 49 - 2 = 137$	t = 1,960
$z = 1,26731 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo		

Hipoteza 4

H4/1: Trditev *Trenutno trženjsko strategijo ocenjujemo kot kakovostno.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec D	90	4,30	2,7225 (1,65)
drugi vzorec G	49	5,06	1,3225 (1,15)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,7225}{1,3225}$	2,0586
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 90 - 1 \quad g_2 = 49 - 1 \quad *$	2,49
izid F-preizkusa	$2,0586 < 2,49$ Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1739
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1642
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1739^2 + 0,1642^2}$	0,2391
t-vrednost	$t = \frac{4,3 - 5,06}{0,2391}$	-3,17859
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 90 + 49 - 2 = 137$	t = 1,960
$z = 3,17859 > 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično pomembna oz. značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

H4/2: Trditev *V našem podjetju tržno komuniciranje razumemo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec D	90	4,45	3,3856 (1,84)
drugi vzorec G	49	5,15	2,4925 (1,55)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{3,3856}{2,4925}$	1,3583
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 90 - 1 \quad g_2 = 49 - 1 \quad *$	2,49
izid F-preizkusa	1,3583 < 2,49 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1940
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2214
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$	0,2943

	$se = \sqrt{0,1940^2 + 0,2214^2}$	
t-vrednost	$t = \frac{4,45 - 5,15}{0,2943}$	-2,37852
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 90 + 49 - 2 = 137$	t = 1,960
$z = 2,37852 > 1,960$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično pomembna oz. značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnilo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 5

H5/1: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	5,27	2,0736 (1,44)
drugi vzorec: srednja	99	5,33	1,9044 (1,38)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,0736}{1,9044}$	1,0888
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 59 - 1 \quad g_2 = 99 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,0888 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1891
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1394
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1891^2 + 0,1394^2}$	0,0552
t-vrednost	$t = \frac{5,27 - 5,31}{0,0552}$	-0,7246
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 99 - 2 = 156$	t = 1,960
z = 0,7246 < 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

H5/2: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	5,27	2,0736 (1,44)
drugi vzorec: mala	70	5,30	2,4336 (1,56)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,4336}{2,0736}$	1,1736

kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 70 - 1 \quad g_2 = 59 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,1736 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1875
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1865
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1875^2 + 0,1865^2}$	0,2645
t-vrednost	$t = \frac{5,27 - 5,30}{0,2645}$	-0,1134
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,960
$z = 0,1134 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

Hipoteza 6

H6/1: Trditev *Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	5,69	1,9881 (1,41)
drugi vzorec: mala	70	5,87	2,3104 (1,52)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,3104}{1,9881}$	1,1621
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 70 - 1 \quad g_2 = 59 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,1621 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1836
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1817
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1836^2 + 0,1817^2}$	0,2583
t-vrednost	$t = \frac{5,69 - 5,87}{0,2583}$	-0,6969
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,960
z = 0,6969 < 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

H6/2: Trditev *Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: srednja	99	5,49	2,1025 (1,45)
drugi vzorec: mala	70	5,87	2,3104 (1,52)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,3104}{2,1025}$	1,0989
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 70 - 1 \quad g_2 = 99 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,0989 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1457
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1817
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1457^2 + 0,1817^2}$	0,2329
t-vrednost	$t = \frac{5,49 - 5,87}{0,2329}$	-1,63160
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 99 + 70 - 2 = 167$	t = 1,960
$z = 1,63160 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

Hipoteza 7

H7/1: Trditev *S strateškim trženjem se ne ukvarjamo.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	3,03	3,3489 (1,83)
drugi vzorec: mala	70	3,71	4,2436 (2,06)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{4,2436}{3,3489}$	1,2672
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 70 - 1 \quad g_2 = 59 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,2672 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2382
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2462
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2382^2 + 0,2462^2}$	0,3426

t-vrednost	$t = \frac{3,03 - 3,71}{0,3426}$	-1,9848
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,960
$z = 1,9848 > 1,960$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično pomembna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

H7/2: Trditev *Trenutno trženjsko strategijo ocenjujemo kot kakovostno.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	5,00	2,0736 (1,44)
drugi vzorec: mala	70	4,40	2,2201 (1,49)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,2201}{2,0736}$	1,0706
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 70 - 1 \quad g_2 = 59 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,0706 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1875
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1781
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1875^2 + 0,1781^2}$	0,2586
t-vrednost	$t = \frac{5,00 - 4,40}{0,2586}$	2,3202
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,960
z = 2,3202 > 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično pomembna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 8

H8: Trditev *Uprava in lastniki našega podjetja poudarjajo kratkoročne rezultate.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	3,57	3,5721 (1,89)
drugi vzorec: mala	70	3,19	2,8224 (1,68)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{3,5721}{2,8224}$	1,2656
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 59 - 1 \quad g_2 = 70 - 1$ *	2,53

izid F-preizkusa	1,2656 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2461
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2008
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2461^2 + 0,2008^2}$	0,3176
t-vrednost	$t = \frac{3,57 - 3,19}{0,3176}$	1,11965
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,960
z = 1,11965 < 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

Hipoteza 9

H9: Trditev *V našem podjetju tržno komuniciranje razumemo kot dolgoročno investicijo, ki vpliva na bodoče denarne tokove podjetja.*

Podatki za dva vzorca

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: velika	59	4,49	2,9929 (1,73)
drugi vzorec: mala	70	5,04	2,9929 (1,73)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,9929}{2,9929}$	1,0000
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 59 - 1 \quad g_2 = 70 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,0000 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2252
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2068
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2252^2 + 0,2068^2}$	0,3038
t-vrednost	$t = \frac{4,49 - 5,04}{0,3038}$	-1,8104
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,960
z = 1,8104 < 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t vrednost za 10 %	$g = 59 + 70 - 2 = 127$	t = 1,640
z = 1,8104 > 1,640		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 10

H10/1: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 1–15 let	96	5,40	2,3409 (1,53)
drugi vzorec: 46 in več let	53	4,96	2,1025 (1,45)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,3409}{2,1025}$	1,1133
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 96 - 1 \quad g_2 = 53 - 1$	2,49
izid F-preizkusa	1,1133 < 2,49 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1562
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1992
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1562^2 + 0,1992^2}$	0,2531
t-vrednost	$t = \frac{5,40 - 4,96}{0,2531}$	1,73844
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,960
z = 1,73844 < 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,640
z = 1,73844 > 1,640		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

H10/2: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 16–30 let	42	5,43	1,5129 (1,23)
drugi vzorec: 46 in več let	53	4,96	2,1025 (1,45)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,1025}{1,5129}$	1,3897
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 53 - 1 \quad g_2 = 42 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,3897 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	

glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1898
standardna napaka v drugem vzorcu		0,1992
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1898^2 + 0,1992^2}$	0,2751
t-vrednost	$t = \frac{5,43 - 4,96}{0,2751}$	1,70847
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,960
$z = 1,70847 < 1,960$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t-vrednost za 10 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,640
$z = 1,70847 > 1,640$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 11

H11/1: Trditev *Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 1–15 let	96	5,71	1,9600 (1,44)
drugi vzorec: 46 in več let	53	5,13	2,5281 (1,59)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,5281}{1,9600}$	1,2898
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 53 - 1 \quad g_2 = 96 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,2898 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1470
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2184
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1470^2 + 0,2184^2}$	0,2633
t-vrednost	$t = \frac{5,71 - 5,13}{0,2633}$	2,20281
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,960
$z = 2,20281 > 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

H11/2: Trditev *Osredotočeni smo na dolgoročno rast podjetja.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 16–30 let	42	5,95	1,9044 (1,38)
drugi vzorec: 46 in več let	53	5,13	2,5281 (1,59)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,5281}{1,9044}$	1,3275
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 53 - 1 \quad g_2 = 42 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,3275 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2129
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2184
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2129^2 + 0,2184^2}$	0,3050
t-vrednost	$t = \frac{5,95 - 5,13}{0,3050}$	2,68852
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,960
$z = 2,68852 > 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 12

H12: Trditev *Vodilni v našem podjetju razumejo pomen novih izdelkov/storitev.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 1–15 let	96	5,79	1,9321 (1,39)
drugi vzorec: 46 in več let	53	5,33	2,3716 (1,54)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,3716}{1,9321}$	1,2275
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 53 - 1 \quad g_2 = 96 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,2275 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1419
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2115
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1419^2 + 0,2115^2}$	0,2547

t-vrednost	$t = \frac{5,79 - 5,33}{0,2547}$	1,80605
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,960
$z = 1,80605 < 1,960$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t-vrednost za 10 %	$g = 96 + 53 - 2 = 147$	t = 1,640
$z = 1,80605 > 1,640$ Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnilo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 13

H13: Trditev *S strateškim trženjem se ne ukvarjamo*.

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 1–15 let	96	3,78	4,5369 (2,13)
drugi vzorec: 16–30 let	42	2,95	3,5721 (1,89)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{4,5369}{3,5721}$	1,2701
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 96 - 1 \quad g_2 = 42 - 1$	2,49
izid F-preizkusa	1,2701 < 2,49 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2174
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2916
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2174^2 + 0,2916^2}$	0,3637
t-vrednost	$t = \frac{3,78 - 2,95}{0,3637}$	2,28210
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 96 + 42 - 2 = 136$	t = 1,960
$z = 2,28210 > 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 14

H14: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente*.

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: 16–30 let	42	5,17	2,3409 (1,53)
drugi vzorec: 46 in več let	53	4,39	3,5344 (1,88)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{3,5344}{2,3409}$	1,50984
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 53 - 1 \quad g_2 = 42 - 1$	2,53
izid F-preizkusa	1,50984 < 2,53 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,2361
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2582
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,2361^2 + 0,2582^2}$	0,3499
t-vrednost	$t = \frac{5,17 - 4,39}{0,3499}$	2,2292
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 42 + 53 - 2 = 93$	t = 1,980
z = 2,2292 > 1,980		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnilo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 15

H15: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: funkcijska org. struktura	137	5,21	1,9600 (1,40)
drugi vzorec: produktna org. struktura	21	5,76	1,6900 (1,30)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{1,9600}{1,6900}$	1,1598
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 137 - 1 \quad g_2 = 21 - 1$	2,37
izid F-preizkusa	1,1598 < 2,37 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1196
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2837
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1195^2 + 0,2837^2}$	0,3078
t-vrednost	$t = \frac{5,21 - 5,76}{0,3078}$	-1,78687

kritična t-vrednost za 5 %	$g = 137 + 21 - 2 = 156$	$t = 1,960$
$z = 1,78687 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t-vrednost za 10 %	$g = 137 + 21 - 2 = 156$	$t = 1,640$
$z = 1,78687 > 1,640$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

Hipoteza 16

H16: Trditev *Vodilni v našem podjetju razumejo pomen novih izdelkov in storitev.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	arithm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: funkcijska org. struktura	137	5,61	2,0736 (1,44)
drugi vzorec: produktna org, struktura	21	5,90	2,4025 (1,55)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,4025}{2,0736}$	1,1586
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 21 - 1 \quad g_2 = 137 - 1$	2,87
izid F-preizkusa	1,1598 < 2,87 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1230
standardna napaka v drugem vzorcu		0,3382
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1230^2 + 0,3382^2}$	0,3599
t-vrednost	$t = \frac{5,61 - 5,90}{0,3599}$	-0,80578
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 137 + 21 - 2 = 156$	t = 1,960
$z = 0,80578 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

Hipoteza 17

H17: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: samo domač kapital ali nad 50 % domač kapital	183	5,30	2,0449 (1,43)
drugi vzorec: samo tuj kapital ali nad 50 % tuj kapital	35	5,46	1,7956 (1,34)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,0449}{1,7956}$	1,1388
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 183 - 1 \quad g_2 = 35 - 1$	2,37
izid F-preizkusa	1,1388 < 2,37 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1057
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2265
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1057^2 + 0,2265^2}$	0,2499
t-vrednost	$t = \frac{5,30 - 5,46}{0,2499}$	-0,64026
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 183 + 35 - 2 = 216$	t = 1,960
$z = 0,64026 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		

Hipoteza 18

H18/1: Trditev *S strateškim trženjem se ne ukvarjamo.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: samo domač kapital ali nad 50 % domač kapital	183	3,58	4,0804 (2,02)
drugi vzorec: samo tuj kapital ali nad 50 % tuj kapital	35	3,00	2,6569 (1,63)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{4,0804}{2,6569}$	1,5358
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 183 - 1$ $g_2 = 35 - 1$	2,37

izid F-preizkusa	1,5358 < 2,37 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1493
standardna napaka v drugem vzorcu		0,2755
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1493^2 + 0,2755^2}$	0,3133
t-vrednost	$t = \frac{3,58 - 3,00}{0,3133}$	1,85126
kritična t- vrednost za 5%	$g = 183 + 35 - 2 = 216$	t = 1,960
$z = 1,85126 < 1,960$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		
kritična t vrednost za 10 %	$g = 183 + 35 - 2 = 216$	t = 1,640
$z = 1,85126 > 1,640$		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,10$. Ničelno hipotezo zavrnemo s tveganjem 10 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.		

H18/2: Trditev Na slovenskem trgu operativno izvajamo trženjske strategije, ki so zasnovane v centrali v tujini.

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: samo domač kapital ali nad 50 % domač kapital	183	2,03	4,2025 (2,05)
drugi vzorec: samo tuj kapital ali nad 50 % tuj kapital	35	4,77	3,5344 (1,88)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{4,2025}{3,5344}$	1,1890
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 183 - 1 \quad g_2 = 35 - 1$	2,37
izid F-preizkusa	1,1890 < 2,37 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus.	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1515
standardna napaka v drugem vzorcu		0,3178
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1515^2 + 0,3178^2}$	0,3521
t-vrednost	$t = \frac{2,03 - 4,77}{0,3521}$	-7,78188
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 183 + 35 - 2 = 216$	t = 1,960

$$z = 7,78188 > 1,960$$

Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama je statistično značilna na ravni $\alpha = 0,05$. Ničelno hipotezo zavrnamo s tveganjem 5 %. Sprejmemo nasprotno hipotezo. Pokazali smo, da se aritmetični sredini osnovnih množic razlikujeta.

Hipoteza 19

H19: Trditev *Usmerjeni smo bolj na porabnike kot na konkurente.*

Podatki za dva vzorca:

	numerus	aritm. sredina	varianca (stand. odklon)
prvi vzorec: samo zasebna ali nad 50 % zasebna	183	5,36	2,0449 (1,43)
drugi vzorec: mešana (državna in zasebna)	20	5,10	1,9881 (1,41)

Izračunamo standardno napako razlike in nato izračunamo z-vrednost:

Preizkus ničelne hipoteze o razliki aritmetičnih sredin:

predpreizkus F		
	$F = \frac{2,0449}{1,9881}$	1,02857
kritična F-vrednost za 5 %	$g_1 = 183 - 1 \quad g_2 = 20 - 1$	2,37
izid F-preizkusa	1,02857 < 2,37 Ničelno hipotezo obdržimo, zato lahko delamo običajni t-preizkus-	
glavni preizkus		
standardna napaka v prvem vzorcu		0,1057
standardna napaka v drugem vzorcu		0,3153
standardna napaka razlike	$se = \sqrt{se_1^2 + se_2^2}$ $se = \sqrt{0,1057^2 + 0,3153^2}$	0,3325
t-vrednost	$t = \frac{5,36 - 5,10}{0,3325}$	0,781955
kritična t-vrednost za 5 %	$g = 183 + 20 - 2 = 201$	t = 1,960
z = 0,781955 < 1,960		
Razlika med vzorčnima aritmetičnima sredinama ni statistično pomembna oz. značilna. Ničelno hipotezo obdržimo.		