

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

JASMINA ZAKONJŠEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**REVIZIJA TRŽENJA KOT ORODJE ZA IZBOLJŠANJE TRŽNE
NARAVNANOSTI PODJETIJ**

Ljubljana, september 2011

JASMINA ZAKONJŠEK

IZJAVA

Študentka Jasmina Zakonjšek izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Tomažem Kolarjem, docentom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegove objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 6. 9. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽNA NARAVNANOST PODJETIJ	3
1.1 Opredelitev tržne naravnosti podjetij	3
1.2 Opredelitev načinov merjenja tržne naravnosti.....	10
1.3 Dejavniki in posledice tržne naravnosti	12
1.3.1 Dejavniki tržne naravnosti.....	12
1.3.2 Posledice tržne naravnosti	14
2 MENEDŽMENT TRŽNE USPEŠNOSTI	15
2.1 Opredelitev menedžmenta uspešnosti.....	15
2.2 Različni vidiki merjenja poslovne in tržne uspešnosti.....	17
2.2.1 Računovodski pogled na merjenje uspešnosti.....	18
2.2.2 Trženjski pogled na merjenje uspešnosti	20
2.2.3 Operativni pogled na merjenje uspešnosti	22
2.2.4 Novi pogledi na merjenje uspešnosti	25
2.3 Tržna naravnost in tržna uspešnost	25
3 REVIZIJA TRŽENJA.....	30
3.1 Opredelitev revizije trženja.....	30
3.2 Izvedba in elementi revizije trženja	35
3.2.1 Izvedba revizije trženja	35
3.2.2 Elementi revizije trženja.....	36
3.2.3 Orodja revizije trženja.....	37
4 RAZISKAVA	44
4.1 Načrt raziskave	44
4.1.1 Struktura raziskave	44
4.1.2 Konceptualni model raziskave	44
4.1.3 Raziskovalne domneve.....	46
4.1.4 Metodologija	48
4.1.4.1 Operacionalizacija spremenljivk.....	48
4.1.4.2 Postopek zbiranja podatkov	51
4.2 Rezultati raziskave:.....	52
4.2.1 Značilnosti vzorca	52
4.2.2 Analiza spremenljivk, ki so povezane s tržno naravnostjo, revizijo trženja in tržne uspešnosti	54
4.2.3 Analiza veljavnosti in zanesljivosti merjenja.....	62
4.2.3.1 Analiza veljavnosti.....	62
4.2.3.2 Analiza zanesljivosti	65
4.2.4 Prilagoditev raziskovalnih domnev na podlagi testiranja veljavnosti in zanesljivosti merjenja	66
4.2.5 Analiza povezanosti med tržno naravnostjo, revizijo trženja in tržno uspešnostjo	68

4.2.5.1	Povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in tržno uspešnostjo ..	68
4.2.5.2	Povezanost med tržno revizijo in dimenzijami tržne naravnosti	71
4.2.5.3	Povezanost med tržno revizijo in tržno uspešnostjo	74
4.2.5.4	Povzetek preverjanje raziskovalnih domnev	75
4.3	Omejitve raziskave	77
SKLEP		78
LITERATURA IN VIRI		79
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1:	Zgodovinski prikaz razvoja tržne usmerjenosti	10
Slika 2:	Dejavniki vplivanja	14
Slika 3:	Piramida razmerij	19
Slika 4:	Tristopenjski proces revizije trženja	35
Slika 5:	Analiza strateške vrzeli	42
Slika 6:	Prikaz povezanosti med revizijo trženja, tržno naravnostjo in tržno uspešnostjo	48
Slika 7:	Odziv na vabilo za sodelovanje pri raziskavi	52
Slika 8:	Področja revizije trženja.....	61
Slika 9:	Preoblikovanje raziskovalnih domnev podlagi testiranja veljavnosti in zanesljivosti merjenja.....	68
Slika 10:	Predstavitev korelacij med osnovnimi koncepti	77

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Povezanost tržne naravnosti s posledicami tržne naravnosti.....	15
Tabela 2:	Vrste nadzora po Kotlerju	22
Tabela 3:	Večdimenzionalnost ciljev operativne uspešnosti	23
Tabela 4:	Vpliv značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo poslovanja.....	28
Tabela 5:	Stopnja odziva (angl. response rate)	51
Tabela 6:	Struktura anketirancev glede na funkcijo v podjetju	52
Tabela 7:	Struktura podjetij glede na glavna dejavnost	53
Tabela 8:	Obdobje ustanovitve podjetij sodelujočih v raziskavi	53
Tabela 9:	Lastniška struktura podjetij v raziskavi	54
Tabela 10:	Opisne statistike za merjenje spremenljivke tržne naravnosti	55
Tabela 11:	Opisne statistike za preverjanje veljavnosti instrumenta tržne naravnosti.	56
Tabela 12:	Pogostost izvajanja nadzora trženja	57
Tabela 13:	Oseba, ki izvaja nadzor trženja	58
Tabela 14:	Izobraževanje osebja za izvajanje nadzora trženja	58
Tabela 15:	Opisne statistike za preverjanje izvajanja revizije trženja	59

Tabela 16:	Opisne statistike za preverjanje elementov izvajanja revizije trženja.....	60
Tabela 17:	Uspešnost doseganja zastavljenih ciljev glede na planirane rezultate	61
Tabela 18:	Faktorska analiza za merjenje spremenljivke tržne naravnosti po metodi glavnih osi – pravokotna rotacija (VARIMAX)	63
Tabela 19:	Faktorska analiza za merjenje spremenljivke revizije trženja po metodi glavnih osi	65
Tabela 20:	Faktorska analiza za merjenje spremenljivke tržne uspešnosti po metodi glavnih osi	65
Tabela 21:	Analiza zanesljivosti sestavljenih spremenljivk.....	66
Tabela 22:	Matrika povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in tržno uspešnostjo	69
Tabela 23:	Matrika povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in spremenljivkam, ki določajo konstrukt tržne uspešnosti	69
Tabela 24:	Povezanost med Segmentiranjem kupcev in elementi tržne uspešnosti	71
Tabela 25:	Povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in revizijo trženja	72
Tabela 26:	Martika povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in spremenljivkam, ki določajo konstrukt revizije trženja	72
Tabela 27:	Model povezanosti med medfunkcijsko koordinacijo in spremenljivkami revizije trženja	73
Tabela 28:	Povezanost med revizijo trženja in tržno uspešnostjo.....	74
Tabela 29:	Matrika povezanosti med spremenljivkami revizije trženja in tržne uspešnosti	75
Tabela 30:	Povzetek preverjanje raziskovalnih domnev.....	76

UVOD

Po letu 1950 se je z naraščanjem različnih produktov in z oblikovanjem različnih tržnih poti ter distribucijskih kanalov oblikovalo novo tržno okolje, ki je omogočalo večjo izbiro za kupce. Podjetja so se vse bolj začela spraševati, kaj si kupci želijo, kakšne produkte naj oblikujejo, da bodo zadovoljili slednje potrebe, ter kako naj ohranijo kupce zadovoljne.

Kot navaja Felton (1959, str. 1), so podjetja najprej tržno naravnost sprejemala kot modno muho, ki je posledično vodila v notranjo reorganizacijo, združevanja ter v razlikovanje. Sčasoma je modna muha prerasla v pravo teorijo tržnega koncepta (angl. *marketing concept*), ki je svoj zalet dobila v času prehoda iz proizvodno usmerjene v potrošno usmerjeno ekonomijo.

Prav tako kot se je razvijal sam tržni koncept, se je razvijalo tudi njegovo pojmovanje. Od začetnega Feltonovega pojmovanja se je z McNamara (1972) poimenovanje tržnega koncepta bolj usmerilo v vključevanje kupcev kot nosilcev koncepta. Houston (1986) v svojo definicijo poleg kupcev vnese tudi potencialno omejevalne ali spodbujevalne sposobnosti podjetja.

V 90. letih sta bila objavljena dva pomembna članka, ki sta pogled na tržni koncept nekoliko osvetlila. Kohli in Jaworski (1990, str. 6) v svojem članku opredelita tržno naravnost kot: »Vseorganizacijsko generiranje tržnega znanja, ki se nanaša na trenutne in prihodnje potrebe kupcev; razširjanje slednjega znanja med oddelki podjetja ter vseorganizacijsko odzivanje na slednje znanje.« V nasprotju pa Narver in Slater (1990, str. 26) tržno naravnost sestavljata iz treh vedenjskih komponent: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije, ter iz kriterijev odločitve: dolgoročnostjo in dobičkonosnostjo.

Glede na številne opredelitve tržne naravnosti je torej tržno naravnano tisto podjetje, ki je bolj usmerjeno h kupcem in h konkurentom ter dobro koordinira svoje aktivnosti na trgu. Podjetje, katerega poslovna strategija vsebuje slednje elemente, naj bi dobro poznalo razmere na trgu, kar bi posledično vodilo k večji tržni uspešnosti (angl. *market performance*). Kot navajata Narver in Slater (1990), naj bi večja stopnja tržne naravnosti vodila k boljši tržni uspešnosti podjetij.

Ker pa je sodobno gospodarsko okolje zelo dinamično in se spremembe dogajajo zelo hitro, je za ohranjanje pozitivne povezanosti med tržno naravnostjo in tržno uspešnostjo, potrebno nenehno prilagajanje razmeram na trgu, odkrivanje delov v podjetju, ki jih je treba prilagoditi, ter odkrivanje vplivov, katerim se je treba prilagoditi (Taghian & Shaw, 2008, str. 1). Prav zaradi potrebe po nenehnem spremljanju razmer na trgu se je izoblikovala potreba po orodju, ki bo s periodičnimi spremljanji stanja na trgu pripomoglo pri implementaciji tržno naravnanih strategij podjetij. Kot navaja Brownlie (1996), je za to

najprimernejše orodje revizija trženja (angl. *marketing audit*), saj je le-ta opredeljena kot: »celovit, sistematičen, neodvisen in periodičen pregled tržnega okolja podjetja, njegovih dejavnikov, strategij in aktivnosti, z namenom identificiranja priložnosti in nevarnosti ter oblikovanja priporočil za izboljšanje tržne uspešnosti podjetij« (Kotler, Gregor & Rodgers, 1977, str. 26).

Revizija trženja se je skozi desetletja, od prve omembe v strokovni literaturi v 50. letih do danes razvila v dober nadzorni mehanizem, ki omogoča pridobivanje povratnih informacij o uspešnosti tržnih dejavnosti podjetja. Splošno revizija trženja obsega vodoravno oziroma celovito revizijo, ki obravnava tržno okolje podjetja, dejavnike, strategije, organizacijo ter ekonomski sistem, v katerem podjetje deluje. Podjetje si s sistematičnim pristopom do revizije tako zagotovi objektivni vpogled v zunanje okolje, delovanje podjetja in njegovo dolgoročno tržno naravnost zato se lahko hitreje in bolj učinkovito odzove na spremembe v okolju, kar se posledično lahko odraža v boljši tržni uspešnosti podjetja.

Namen magistrskega dela je predstaviti **revizijo trženja (marketing audit) kot najprimernejše orodje za nadzor in izboljšanje tržne naravnosti podjetij in kot orodja, ki lahko s predlogi o izboljšavah posledično vpliva na izboljšanje tržne uspešnosti podjetja.**

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V **uvodnem poglavju** predstavljam glavno problematiko ter vsebino magistrskega dela.

Nato nadaljujem s teoretičnim delom magistrske naloge. Le-ta obsega 3 večje teoretične enote, ki so namenjene predstavitvi osnovnih raziskovalnih konceptov. V **prvem poglavju** teoretičnega dela tako predstavim različne opredelitve tržne naravnosti, metode merjenja ter dejavnike vplivanja in posledice tržne naravnosti. **Drugo poglavje** namenjam predstavljanju upravljanja uspešnosti. Obravnavani bodo različni vidiki uspešnosti, metode merjenja ter povezanost tržne uspešnosti s tržno naravnostjo. Teoretični del magistrske naloge zaključujem s **tretjim poglavjem**, kjer podrobno predstavljam razvoj revizije trženja kot orodja revidiranja trženjskih aktivnosti, namen in cilje revidiranja ter opredelitve glavnih elementov revizije trženja.

Drugi del magistrske naloge je namenjen predstavitvi empirične raziskave, ki je bila izvedena med slovenskimi podjetji. Tako v **četrtem poglavju** predstavljam načrt raziskave o povezanosti med revizijo trženja in tržno uspešnostjo v Sloveniji, sledi ji podrobna predstavitev rezultatov raziskave ter glavne omejitve raziskave.

Magistrsko nalogo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami ter priporočili za poslovno javnost.

1 TRŽNA NARAVNANOST PODJETIJ

1.1 Opredelitev tržne naravnosti podjetij

Izrazi **usmerjenost h kupcem** (angl. *customer-focused*), **tržna naravnost** (angl. *market orientation*) ter **tržno vodeno** (angl. *market driven*) so v zadnjem stoletju postali sinonim za proaktivne poslovne strategije številnih podjetij po svetu (Deshpande, 1999, str. 1). Besede se pogosto uporabljajo kot sopomenke, pri čemer velja omeniti raznoliko uporabo »naravnost h kupcem«, ki lahko pomeni tržno naravnost (Deshpande, Farley, & Webster, 1993), sestavino tržne naravnosti (Narver & Slater, 1990) ali pa tržno naravnost na ravni zaposlenega (Lings, 2004). Kljub dejstvu, da se zdi ideja o osredotočenosti na kupce zelo sodobna, pa se je le-ta razvila že v zgodnjih 50. letih 20. stoletja.

Prvo priznano podjetje, ki je sistematično preoblikovalo svoje poslovne procese v smeri tržnega koncepta (angl. *marketing concept*), je bilo ameriško podjetje General Electric. Leta 1959 je njegov takratni direktor Ralph J. Caeliner oblikoval notranjo organizacijsko strukturo v smeri zadovoljevanja potreb kupcev (Singh, 2004, str. 9). Ker so postale potrebe kupcev pomembne, je moral tako vsak odderek znotraj podjetja preveriti, kaj dejansko kupci želijo, in se tem potrebam prilagoditi. Postopoma so tako tržne odločitve postale del poslovnih odločitev podjetja, kar je podjetje vodilo v trženje, usmerjeno h kupcem (angl. *customer-oriented marketing*).

V delu *The Practice of Management*, Drucker (1954) navaja, »da trženje ni specializirana aktivnost, temveč celotno delovanje, kjer mora biti pogled usmerjen iz končnega rezultata, torej s pogleda kupca.« Sachs in Benson (1978) izpostavita, da ideja o tržni naravnosti izvira iz dveh filozofskih idej 18. stoletja, človeške racionalnosti ter utilitarizma. Razumni potrošniki torej želijo maksimalizirati koristi, v nasprotju z njimi pa morajo biti podjetja pripravljena prepoznati potrošnikove potrebe ter vzgibe (Van Raaij, 2001, str. 14). Podjetja so se torej vse bolj začela spraševati, kaj si kupci želijo, kakšne produkte naj oblikujejo, da bodo zadovoljili svoje potrebe, ter kako naj ohranijo kupce zadovoljne. Osrednja točka razmišljanja sta tako postala kupec in njegovo zadovoljevanje potreb, torej »kupec je postal kralj«.

Kot navaja Felton (1959, str. 1), so podjetja najprej tržni koncept sprejemala kot modno muho, ki je posledično vodil v notranjo reorganizacijo, združevanja ter razlikovanje. Tržni koncept zato Felton (1959, str. 1) opredeli kot: »Stanje duha, sestavljeno s integracije in koordinacije vseh tržnih funkcij, ki so združene z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju, z namenom ustvarjanja največjega dolgoročnega dobička.«

S časoma je modna muha prerasla v pravo teorijo tržnega koncepta, ki je svoj zalet dobila v času prehoda iz proizvodno usmerjene v potrošno usmerjeno ekonomijo. Kot navaja

Keith (1960, str. 35), se je v tem času usmerjenost podjetij premaknila iz proizvoda na potrebe in želje bodočih potrošnikov, ki so postali središče zanimanja podjetij. Poleg oddelka trženja naj bi se postopoma vsi interni oddelki osredotočili (finance, nabava) na končne kupce. Keith (1960) v svojem članku *The Marketing Revolution* nato na primeru evolucije podjetja Pillsbury opiše štiri faze tržne revolucije (angl. *marketing revolution*), kjer preko faze proizvodnje, faze prodaje in faze trženja končno dosežemo fazo kontrole trženja (angl. *market control*), kjer potrebe kupcev postanejo v središču poslovanja podjetja. Kot navaja Keith (1960, str. 38), je slednji evolucijski proces preoblikovanja podjetij pravi in prinaša dolgotrajni učinek na poslovanje.

Šestdeseta in sedemdeseta leta 20. stoletja so prinesla rahel zaton tržnega koncepta, saj kot navaja Webster (1988, str. 29) v svojem delu *The Rediscovery of the Marketing Concept*, je le-tega izrinilo strateško planiranje, ki se je osredotočilo na produktne portfolije ter življenjske cikle proizvodov. V ospredje so stopili finančni podatki kot rezultat intenzivne prodajne usmerjenosti ter orodje dolgoročnega planiranja. Kljub večletni usmerjenosti podjetij v strateško planiranje pa se je tržni koncept ponovno uveljavil v poznih 80.letih.

Prav tako kot se je razvijal sam tržni koncept, se je razvijalo tudi njegovo pojmovanje. Od začetnega Feltonovega pojmovanja tržnega koncepta kot stanja duha v podjetju se je s McNamarovo (1972) poimenovanje tržnega koncepta bolj usmerilo v vključevanje kupcev kot nosilcev koncepta. McNamara (1972) tako opredeljuje tržni koncept kot: »Filozofijo poslovnega upravljanja, kjer podjetje sprejema potrebo po usmerjenosti k kupcem, usmerjenost k dobičku in priznava pomembno vlogo trženja pri posredovanju informacij med trgov in ostalimi oddelki podjetja.« Houston (1986) v svojo definicijo poleg kupcev vnese tudi potencialno omejevalne ali spodbujevalne sposobnosti podjetja. Tržni koncept tako opredeljuje kot: »Koncept, kjer podjetje dosega svoje cilje preko temeljitega poznavanja potreb in želja potencialnih partnerjev ter s poglobljenim razumevanjem stroškov, povezanih z zadovoljvjem potreb in želja kupcev, ustvarja proizvode, ki si jih kupci želijo (Houston, 1986, str. 85). Tržni koncept tako predvideva poznavanje trga in ne oblikovanje proizvodov, ki bodo zadovoljevali potrebe trga (Houston, 1986, str. 85).

Konkurenco, kot sestavni element tržnega koncepta izpostavi tudi Kotler (1997, str. 16) v svoji definiciji, kjer pravi: »Tržni koncept, je ključnega pomena za doseganje ciljev podjetja v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti na izbranih ciljnih trgih.« Koncept temelji na štirih stebrih: ciljnim trgu, potrebah kupcev, usklajenem trženju in dobičkonosnosti na podlagi zadovoljstva kupcev (Bodlaj, 2009, str. 17).

Kljub kompleksnim opredelitvam tržnega koncepta pa je bilo njegovo sporočilo vedno jasno: uspeh vsakega podjetja je odvisen od ujemanja organizacijskih sposobnosti s potrebami trga in le poglobljeno razumevanje trga bo izboljšalo ujemanje (Van Raaij, 2001, str. 16).

V 90. letih sta bila v publikaciji *Journal of Marketing* objavljena dva pomembna članka – *Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications* avtorja Kohli in Jaworski in *Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, avtorja Narver in Slater, ki sta pogled na tržni koncept nekoliko osvetlila in hkrati v akademski sferi ločila tržni koncept, ki je po Feltonu (1959), Keithu (1960), McNamari (1972), Houstonu (1986) in Kotlerju (1997) poslovna filozofija, ki temelji na osredotočenosti na kupce, usklajenem trženju in dobičkonosnosti; in tržno naravnost (angl. *market orientation*), ki predstavlja uresničevanje tržnega koncepta (Van Raaij, 2001, str. 16).

Na podlagi zgoraj omenjenih člankov sta se oblikovali dve različici opredelitve tržne naravnosti (Bodlaj, 2009, str. 11): tržna naravnost kot **vedenje/aktivnosti** (na primer Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande & Farley, 1998), in tržna naravnost kot **kultura** (na primer Deshpande & Webster; 1989; Narver & Slater, 1990 ...).

Kohli in Jaworski (1990, str. 6) v svojem članku opredelita tržno naravnost kot: »Vseorganizacijsko pridobivanje tržnega znanja, ki se nanaša na trenutne in prihodnje potrebe kupcev; širjenje slednjega znanja med oddelki podjetja ter vseorganizacijsko odzivanje na slednje znanje«. Pridobivanje informacij o potrebah in preferencah kupcev vključuje analizo zunanjih dejavnikov, kot so politično-pravno okolje, tehnologija, konkurenti in druge silnice v okolju podjetja (Bodlaj, 2009, str. 11). Uspešno širjenje informacij zagotavlja temelj za usklajeno delovanje različnih oddelkov v podjetju. Odzivnost podjetja na informacije pa se kažejo v izbiri ciljnih trgov, ponudbi izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo sedanje in pričakovane potrebe ciljnih trgov, ter proizvodnji, distribuciji in komuniciranju na način, ki spodbudi pozitiven odziv pri končnih porabnikih (Bodlaj, 2009, str. 11). Z drugimi besedami, to pomeni, da se organizacije oziroma podjetja med seboj razlikujejo po tem, v kolikšni meri pridobljeno tržno znanje uporabijo v nadaljnjem poslovanju s kupci.

Narver in Slater (1990, str. 21) sta tržno naravnost opredelila kot »organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja«. Čeprav trdita, da je tržna naravnost kultura, njuna opredelitev koncepta tržne naravnosti temelji na treh vedenjskih sestavinah (Narver & Slater, 1990, str. 21–22):

- **naravnosti h kupcem** – zadostno razumevanje sedanjih in prihodnjih ciljnih kupcev omogoča podjetju, da nenehno ustvarja večjo vrednost za kupce;
- **naravnosti h konkurentom** – razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij najpomembnejših sedanjih in potencialnih konkurentov;
- **medfunkcijski koordinaciji** – povezana uporaba virov podjetja pri ustvarjanju večje vrednosti za ciljne kupce;

ter dveh odločitvenih kriterijih: **dolgoročni osredotočenosti** in **dobičkonosnosti**. Naravnost h kupcem in naravnost h konkurenci zajemata pridobivanje informacij o kupcih in konkurentih na ciljnem trgu ter širjenje teh informacij v podjetju, medfunkcijska koordinacija pa temelji na informacijah o kupcih in konkurentih ter zajema povezana prizadevanja različnih oddelkov pri ustvarjanju večje vrednosti za kupce (Bodlaj, 2009, str. 11).

Čeprav obe omenjeni skupini avtorjev opredelita tržno naravnost iz dveh različnih zornih kotov, sta njuni opredelitvi podobni, hkrati pa ima vsaka tudi edinstvene elemente (Cadoga & Diamantopoulos v Bodlaj, 2009, str. 11). Obe opredelitvi vključujeta pridobivanje informacij, vendar Kohli in Jaworski to dejavnost obravnavata širše in vanjo poleg formalnih in neformalnih načinov zbiranja informacij o kupcih in konkurentih zajameta tudi informacije o drugih silnicah v okolju (na primer politično-pravnem okolju, tehnološkem okolju ...), Narver in Slater pa se osredotočata zgolj na pridobivanje in razumevanje informacij o kupcih in konkurentih (Bodlaj, 2009, str. 12). V tretji sestavini tržne naravnosti po Narver in Slaterju je v medfunkcijski koordinaciji zajeta odzivnost podjetja v obliki ustvarjanja večje vrednosti za kupce (Bodlaj, 2009, str. 12). Kohli in Jaworski eksplicitno ne obravnavata medfunkcijske koordinacije kot sestavine tržne naravnosti, poudarita pa pomen vključenosti vseh oddelkov v vse tri aktivnosti, ki kažejo tržno naravnost (Bodlaj, 2009, str. 12).

Med opredelitvama Narver in Slaterja ter Kohli in Jaworskega pa obstaja razlika v obravnavi dobičkonosnosti. Prva dva obravnavata dobičkonosnost kot cilj tržne naravnosti poslovanja in jo obravnavata kot odločilni kriterij v opredelitvi tržne naravnosti. Kohli in Jaworski pa pravita, da menedžerji gledajo na dobiček kot na rezultat tržne naravnosti, zato dobičkonosnosti ne vključujeta v opredelitev tržne naravnosti (Bodlaj, 2009, str. 12).

Zelo podobno opredelitev tržne naravnosti, oziroma, kot jo imenuje avtor, naravnost h kupcem (angl. *customer orientation*) opredeli Deshpande, Farle & Webster (1993). Deshpande et al. (1993, str. 27) opredelijo naravnost h kupcem kot **»niz prepričanj, ki na prvo mesto postavljajo interese kupcev, pri čemer ne izključujejo interesov drugih deležnikov, z namenom razvijanja dolgoročno dobičkonosnega podjetja«**. Naravnost h kupcem je del celotne, toda veliko bolj temeljne kulture podjetja (Deshpande, Farle & Webster, 1993, str. 27).

Med pogostejše omenjenimi opredelitvami tržne naravnosti sta tudi Shapirova in Ruekertova. Shapiro (1988, str. 120) tržno naravnost opredeli z vidika procesa odločanja kot niz procesov, ki se dotikajo vseh vidikov podjetja. Tako se po vseh oddelkih v podjetju širijo informacije o vseh dejavnikih nakupa, obstaja sodelovanje oddelkov pri strateškem in taktičnem odločanju ter sprejemanje usklajenih odločitev. Ruekert opredeli tržno naravnost strateške poslovne enote kot »zbiranje in uporabo informacij o kupcih,

oblikovanje strategije, ki zagotavlja zadovoljitev potreb kupcev, ter uresničevanje te strategije na podlagi odzivanja na potrebe in želje kupcev« (Ruekert v Bodlaj, 2009, str. 12).

Hunt in Morgan (Snoj, Gabrijan, Mumel, Pisnik-Korda, & Petejan, 2004, str. 48) sta na osnovi analize del omenjenih avtorjev zapisala, da tržna naravnost zajema:

- sistematično zbiranje informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcih ter konkurentih,
- sistematično analiziranje informacij z namenom poznavanja trga, in
- sistematično uporabo tega poznavanja, ki usmerja spoznanje, razumevanje, ustvarjanje, izbiranje in spreminjanje strategije.

Številni drugi avtorji, ki so preučevali tržno naravnost, povzemajo Narverjevo in Slaterjevo ter Kohlijevo in Jaworskijevo opredelitev, pri čemer so ju nekateri dopolnili z (Bodlaj, 2009, str. 13):

- upoštevanjem več deležnikov in ali dejavnikov okolja,
- več deležniki in družbeno odgovornostjo podjetja,
- mednarodnimi dimenzijami,
- poudarkom na dolgoročnih odnosih s člani na tržni poti,
- naravnost na zaposlene

Več avtorjev opozarja, da je treba upoštevati različne skupine deležnikov pri opredelitvi in merjenju tržne naravnosti (Bodlaj, 2009, str. 13). Sočasno lahko obstaja naravnost k več deležnikom in uspešnost naravnosti h kupcem je odvisna od naravnosti k drugim skupinam deležnikov. Poleg klasičnih deležnikov, kupcev in konkurentov obstajajo še slednje skupine: delničarji, zaposleni, dobavitelji, distributerji, sindikati, mediji ter člani nacionalnih vlad. Stopnjo pomena posameznega deležnika je odvisna od različne opredelitve.

Day in Wensley (1988, str. 17) zagovarjata ravnotežje med osredotočenostjo na kupce in konkurente ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja. V razmerah predvidljivega povpraševanja, koncentrirane in stabilne strukture ter maloštevilnih močnih kupcev avtorja svetujeta večji poudarek na konkurentih (Bodlaj, 2009, str. 14). Na dinamičnih trgih z večjimi vstopnimi in izstopnimi ovirami, s številnimi konkurenti in z močno segmentiranimi trgi končnih porabnikov pa mora biti večji poudarek na kupcih (Bodlaj, 2009, str. 14).

Matsuno in Mentzer (2000, str. 5) opredelita tržno naravnost kot »niz pridobivanja informacij, širjenje teh informacij in odzivov nanje, ki se nanašajo na relevantne tržne udeležence (konkurente, dobavitelje, kupce) in vplivne dejavnike (socialne, kulturne,

pravne, makroekonomske)«. V svojem kasnejšem delu dopolni svojo osnovno opredelitev in jo poimenuje »**razširjena tržna naravnost**« (angl. *Extended market orientation*). Razširjena tržna naravnost je delovanje podjetja, ki je posledica dejavnikov notranjega in zunanjega okolja (Bodlaj, 2009, str. 14). Tržno naravnana kultura je eden izmed dejavnikov notranjega okolja, ki vodi do tržno naravnane vedenja (Matsuno v Bodlaj, 2009, str. 14).

Gray in Hooley (2002, str. 98) želita premostiti filozofski in vedenjski vidik s tem, da tržno naravnost opredelita kot »uresničevanje organizacijske kulture ali filozofije, ki spodbuja vedenje, povezano z zbiranjem informacij o kupcih, konkurentih in širšem okolju, s širjenjem teh informacij in z odzivanjem nanje na načine, ki podajo vrednost za delničarje, kupce in druge deležnike«.

Cadogan in Diamantopoulos (1995, str. 41) sta povezala Narverjevo in Slaterjevo ter Kohlijevo in Jaworskijevo opredelitev tržne naravnosti in dodala mednarodno dimenzijo. Tržno naravnost opredelita kot »aktivnosti pridobivanja in širjenja informacij ter odzivanja, za katere sta značilna naravnost h kupcem in konkurentom ter odzivanje, za katere sta značilna naravnost h kupcem in konkurentom ter usmerjanje z usklajenimi mehanizmi«. Da pa bi dosegli učinkovito izvajanje, je potrebna učinkovita medfunkcijska koordinacija.

Poleg obravnavanja tržne naravnosti na ravni kulture in vedenja, Deshpande (1999, str. 6) navaja še dve pojavni ravni tržne naravnosti:

- kot **strategija** – nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce;
- kot **taktika** – niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, ki so usmerjeni v pridobivanje kupcev in zadovoljevanje njihovih potreb.

Homburg in Pflesser (2000, str. 450) sta v svojem članku razvila širši kulturni pogled na tržno usmerjenost. Tržno naravnano organizacijsko kulturo opredelita kot koncept, ki je sestavljen iz štirih sestavin: skupnih vrednot v podjetju, ki podpirajo tržno naravnost, pravil za tržni naravnano vedenje, artefaktov tržne naravnosti in tržno naravnano vedenje. Njun model predvideva vzorčno verigo, ki vodi od vrednot, ki podpirajo tržno naravnost prek norm k tržno naravnane vedenju (Homburg & Pflesser, 2000, str. 451).

Poleg opredelitve tržne naravnosti na različnih ravneh abstrakcije (kultura in vedenje) in po različnih enotah analize (podjetje, poslovna enota, posameznik) zasledimo v literaturi tudi obravnavanje tržne naravnosti kot potencialnega vira primerjalne prednosti (Bodlaj, 2009, str. 16). Hunt in Morgan (1995) s teorijo primerjalne prednosti pojasnita, da je tržna naravnost lahko vir primerjalne prednosti, vendar samo, če je redka med konkurenti. Če vsi deležniki sprejemajo tržno naravnost in jo enako dobro izvajajo, nobeno podjetje ne pridobi primerjalne prednosti (Hunt & Morgan, 1995, str. 11–13).

Zadnja leta nekateri avtorji v opredelitev tržne naravnosti dodajajo tudi odnose med posameznimi deležniki. Tako se je postopoma oblikovala tudi naravnost k trženju s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing orientation*), ki meri raven razvijanja dolgoročnih odnosov s kupci ob upoštevanju tržnega položaja podjetja (Bodlaj, 2009, str. 16).

Druga skupina avtorjev pa povezuje tržno naravnost s konceptom notranjega trženja (angl. *internal market orientation*), ki zajema aktivnosti, povezane z ugotavljanjem in zadovoljevanjem potreb, in želja zaposlenih, da bi zadovoljili potrebe in želje kupcev. Lings (2004, str. 408–409) opredeli tri vedenjske sestavine notranje tržne naravnosti: notranje tržne raziskave, komuniciranje in odzivanje.

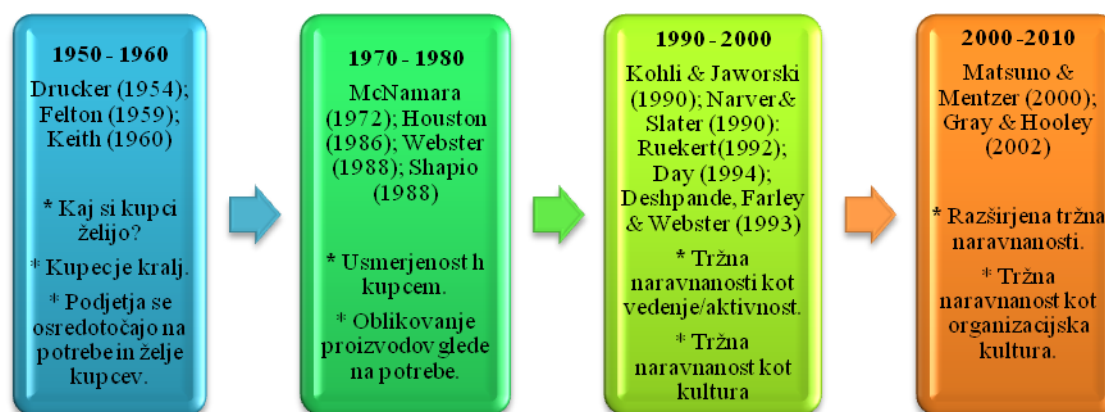
Vzporedno z razvojem tržne naravnosti pa so še razvile še druge poslovne naravnosti (Kotler, 1997):

- **proizvodnja naravnost (koncept proizvodnje)**, kjer se podjetja usmerijo na proizvodnjo učinkovitost, ter široko distribucijo, kupci, pa se osredotočijo na proizvode, ki so široko dosegljivi in cenovno ugodni;
- **naravnost k izdelku (koncept proizvoda)** se osredotoča na razvoj in proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov. Kupci bodo dali prednost izdelkom, ki ponujajo najboljšo kakovost, delovanje ali inovativne značilnosti;
- **prodajna naravnost (koncept prodaje)**, ki trdi, da kupci ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih podjetje pusti pri miru, zato se mora lotiti agresivne prodaje in trženjskega komuniciranja;
- **naravnost h kupcu** se osredotoča na potrebe in vrednote posameznega kupca in temelji na trženju eden za enega;
- **naravnost k družbeno odgovornemu trženju**, kjer je naloga podjetja določiti potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter dosegati željeno zadovoljstvo uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca, in na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo družbeno blaginjo.

Prve tri poslovne naravnosti sodijo med »zaprte« naravnosti, saj se podjetja osredotočajo na svoje potrebe in cilje. Nasprotno pa so tržna naravnost in naravnost h kupcem in naravnost k družbeno odgovornemu trženju »odprte« naravnosti, saj podjetje pri oblikovanju ponudbe izhaja iz potreb in želja trga (Bodlaj, 2009, str. 19).

Slika 1 prikazuje zgodovinski razvoj tržne usmerjenosti skozi 20. in 21. stoletje.

Slika 1: Zgodovinski prikaz razvoja tržne usmerjenosti



Vir: G. Day in R. Wensley, *Assesing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, 1988, str. 1-2; R. Deshpande, J. Farley in F. Webster, *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, 1993, str. 23-37; P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954; A. Felton, *Making the Marketing Concept Work*, 1959, str. 55-65; B. Gray in G. Hooley *Guest editorial: market orientation and service firm performance - a research agenda*, 2002, str. 980-988; F. Houston, *The Marketing Concept: What it is and what it is not*, 1986, str. 81-87; R. J. Keith, *The Marketing Revolution*, 1960, str. 35-38; J. Kohli in K. Jaworski, *Market orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications*, 1990, str. 1-18; K. Matsuno in J. Mantzer, *The effects of strategy type on the market orientation - performance relationship*, 2000, str. 1-16; C. McNamara, *The Present Status of the Marketing Concept*, 1992, str. 50-57; C. Narver in F. Slater, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, 1990, str. 20-35; R. Ruekert, *Developing a market orientation: an organizational strategy perspective*, 1992, str. 225-245; B. Shapiro, *What the hell is market oriented?*, 1988, str. 119-125; F.E. Webster, *The Rediscovery of the Marketing Concept*, 1988, str. 29-39.

1.2 Opredelitev načinov merjenja tržne naravnosti

S številnimi definicijami tržne naravnosti so se izoblikovale tudi številne lestvice merjenja tega teoretskega konstrukta. Wrenn (1997) v svoji raziskavi predstavi 32 empiričnih študij tržne naravnosti med leti 1964 in 1996. Številne predstavljene raziskave so izoblikovale svojo lestvico merjenja konstrukta tržne naravnosti, vendar so jih le nekaj uporabili tudi ostali raziskovalci.

Najbolj uveljavljena merska instrumenta za merjenje tržne naravnosti sta lestvica MKTOR (Narver & Slater, 1990) in lestvica MARKOR (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993), ki so ju avtorji razvili v začetku 90. let 20. stoletja. Sočasno so merski instrument razvili tudi Deshpande et al. (1993), leta 1998 pa sta Deshpande in Farley na podlagi analize vseh treh lestvic oblikovala lestvico MORTN (glej Prilogo 1).

Narver in Slater (1990) sta predpostavila, da je tržna naravnost sestavljena iz treh vedenjskih sestavin (naravnosti h kupcem, naravnost h konkurentom, medfunkcijske koordinacije) in dveh odločitvenih kriterijev (dolgoročne osredotočenosti in dobička kot cilja poslovanja), ki jih je možno meriti preko lestvice z več elementi (angl. *multi-item*

scale). Hkrati pa predpostavita tudi, da so vsi trije vedenjski elementi med seboj enakovredni in zato enako pomembni. Narver in Slater (1990, str. 22–26) kakovost merskega instrumenta, prvotno sestavljenega iz 21 trditev na podlagi sedemstopenjske Likertove lestvice, preverita s raziskavo na vzorcu 113 strateških poslovnih enot. Zaradi nizkih koeficientov zanesljivost lestvic za oba odločitvena kriterija sta avtorja pri analizi veljavnosti konstrukta upoštevala samo vedenjske sestavine, oceno tržne naravnosti pa izračunala kot povprečje ocen vseh treh sestavin. Analiza je potrdila konvergentno, diskriminacijsko in sočasno veljavnost ter s tem veljavnost konstrukta tržne naravnosti, ki je sestavljena iz treh vedenjskih sestavin (Narver & Slater, 1990, str. 22–26.).

Kohli et al. (1993, str. 467) očitajo Narver-Slaterjevi lestvici osredotočenost zgolj na kupce in konkurente ter neupoštevanje drugih dejavnikov, ki usmerjajo potrebe in pričakovanja kupcev. Poleg tega lestvica ne upošteva hitrosti zbiranja in širjenja informacij (Bodlaj, 2009, str. 25). Avtorji so oblikovali merski instrument, prvotno sestavljen iz 32 trditev, na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Trditve se nanašajo na tri vedenjske sestavine: pridobivanje in širjenje informacij ter odzivanje nanje, ter se prepletajo s vprašanji povezanimi s potrebami in preferencami kupcev ter končnih porabnikov, aktivnostmi konkurentov in s smernicami v zakonodaji. Lestvica za sestavino »odzivanje na informacije« pa je razdeljena na dve dela: prvi se nanaša na oblikovanje odzivov, drugi na izvedbo teh odzivov (Bodlaj, 2009, str. 25).

Na podlagi analize psihometričnih lastnosti merskega instrumenta so avtorji izločili 12 trditev. Končna lestvica merjenja tržne naravnosti MARKOR tako vsebuje le 20 trditev, s katerimi lahko na podlagi strinjanja menedžerjev s posameznimi trditvami ocenimo, v kolikšnem obsegu strateška poslovna enota zbira tržne informacije, jih širi v navpični in vodoravni smeri prek formalnih in neformalnih poti ter na podlagi informacij razvija in uresničuje trženjske programe (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, str. 467). Končna ocena tržne naravnosti pa je izračunana kot natehtana vsota ocen vseh treh vedenjskih sestavin.

Kljub razlikam v definiciji med Narver in Slaterjevo kulturno definicijo ter Kohli in Jaworskijevo vedenjsko definicijo pa se obe merilni lestvici osredotočita na dejanske aktivnosti. Cadogan in Diamantopoulos (1995) sta primerjala obe merski lestvici in podobno kot pri konceptualizaciji tržne naravnosti obeh skupin avtorjev ugotovila veliko stopnjo podobnosti tudi pri merjenju te naravnosti. Dodajata pa, da Narver in Slater dvoumno merita širjenje informacij o kupcih v okviru sestavine naravnosti h kupcem, pridobivanje informacij o konkurentih pa ni eksplicitno vključeno v merjenje naravnosti h konkurentom. Vse trditve v merski lestvici, ki sta jo oblikovala Jaworski in Kohli, se nanašajo na specifične aktivnosti, medtem ko Narver-Slaterjev merski instrument vsebuje več trditev z nedoločenim pomenom (Bodlaj, 2009, str. 26).

Siguaw in Diamantopoulos (1995) sta s konfirmatorno faktorsko analizo preučila dimenzionalnost Narve-Slaterjeve lestvice. Na podlagi analize zanesljivosti prvotne

merske lestvice sta ugotovila, da so samo lestvice za vedenjske sestavine notranje konsistentne, zato sta v nadaljnji analizi upoštevala 15 trditev, ki so povezane s tremi vedenjskimi sestavinami. S konfirmatorno faktorsko analizo sta poskusila tri merske modele (enofaktorski, trifaktorski in štirifaktorski model, ki poleg faktorjev za vedenjske sestavine vključuje še faktor splošne tržne naravnosti), vendar noben model ni zagotovil dobrega prileganja podatkom (Bodlaj, 2009, str. 26). Nato sta Siguw in Diamantopoulos z eksplorativno faktorsko analizo ponovno preučila prvotno lestvico z 21 trditvami in le delno potrdila sestavo konstrukta tržne naravnosti, kot sta ga operacionalizirala Narver in Slater (Bodlaj, 2009, str. 26). Naravnost h kupcem in naravnost h konkurentom sta različni dimenziji, medfunkcijska koordinacija pa ne.

Deshpande in Farley (1998b) sta primerjala lestvici MARKOR in MKTOR ter lestvico, ki so jo oblikovali Deshpande, Farley in Webster (1993) za merjenje naravnosti h kupcem. Oblikovati sta namreč želela zbirno lestvico, ki bo preprostejša za uporabo in bo ohranila čim več agregatnih informacij. Analiza na vzorcu 82 menedžerjev iz 27 evropskih in ameriških podjetij je pokazala, da so vse tri merske lestvice zanesljive in veljavne ter med seboj zelo povezane (Deshpande & Farley, 1998b, str. 224–225). Na podlagi faktorske analize 44 trditev iz treh izvirnih merskih lestvic sta oblikovala novo lestvico MORTN, ki vsebuje deset trditev. Vse obdržane trditve (z najvišjimi faktorskimi utežmi) se nanašajo na aktivnosti, povezane z osredotočenostjo na kupce, zato Deshpande in Farley skleneta, da tržna naravnost ni kultura, temveč niz aktivnosti, ki so povezane z nenehnim ugotavljanjem in zadovoljevanjem potreb kupcev (Bodlaj, 2009, str. 29).

Kot navajata Narver in Slater, je lestvica MORTN pomemben napredek v merjenju tržne naravnosti, vendar se ne strinjata z novo opredelitvijo tržne naravnosti kot niz aktivnosti, saj bi jo lahko v nasprotnem primeru vgradili v kakršnokoli organizacijsko kulturo.

Raziskovalci poleg zgoraj omenjenih večstopenjskih merskih lestvic uporabljajo tudi alternativne postopke. Eden izmed pogostejše uporabljenih postopkov je navedba trditev, ki se nanašajo na opise različnih poslovnih naravnosti: respondenti izberejo trditve, ki po njihovem mnenju najboljše opisuje temeljni način poslovanja podjetja (Bodlaj, 2009, str. 32). Wrenn (1997) omenja uporabo tako imenovane Thurstonove lestvice, pri kateri najprej oblikujemo niz trditev, ki se nanašajo na različne vidike tržne naravnosti, nato pa skupina strokovnjakov tem trditvam pripiše vrednosti. Naslednji alternativni postopek je razvrščanje podjetij v skupine na podlagi strinjanja anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na posamezni proučevani pojav.

1.3 Dejavniki in posledice tržne naravnosti

1.3.1 Dejavniki tržne naravnosti

Večina podjetij ne sprejme tržne naravnosti, dokler jih k temu ne prisilijo razmere, kot so upadanje ali počasna rast prodaje, spreminjajoči se vzorci nakupovanja, naraščajoča konkurenca in naraščajoči izdatki za trženje (Kotler v Bodlaj, 2009, str. 35). Prilagoditev podjetij na nove tržne razmere pa se ne morejo zgoditi čez noč, saj le-ta pogosto zahteva zamenjavo posloводства, nov način vodenja, velika vlaganja v usposabljanje in motiviranje zaposlenih ter povečanje njihove pripadnosti spremenjenim vrednotam podjetja.

Tržna naravnost je v splošnem sprejeta kot ustrezna poslovna filozofija, vendar pa imajo podjetja težave z uresničevanjem te naravnosti v praksi. To dokazuje tudi literatura, ki se osredotoča predvsem na posledice tržne naravnosti, le redka pa obravnava tudi dejavnike razvoja tržne naravnosti.

Jaworski in Kohli (1993) v svojem delu *Market Orientation: Antecedents and Consequences* opredelita organizacijske dejavnike, ki so značilni za tržno usmerjena podjetja. Dejavnike razvrstita v tri skupine (glej Sliko 2):

1. Dejavniki, povezani z vodilnim kadrom:

- **Pobuda:** številni avtorji so prepričani, da vodilni kader igra pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijskih vrednot in organizacije. V kolikor se vodilni kader ne zaveda pomena usmerjenosti h kupcem, potem tudi ostali oddelki ne bodo sledili tej ideji.
- **Sprejemanje tveganja:** zahteve na trgu velikokrat zahtevajo uvajanje novih izdelkov ter storitev, ki pa pogosto pomenijo večje tveganje in možnost neuspeha. Kohli in Jaworski (1990) menita, da v kolikor je vodilni kader pripravljen sprejemati tveganje in občasne neuspehe, potem bodo tudi nižji kadri bolj motivirani za predlaganje in uvajanje sprememb z namenom zadovoljevanja potreb kupcev.

2. medoddelčna dinamika:

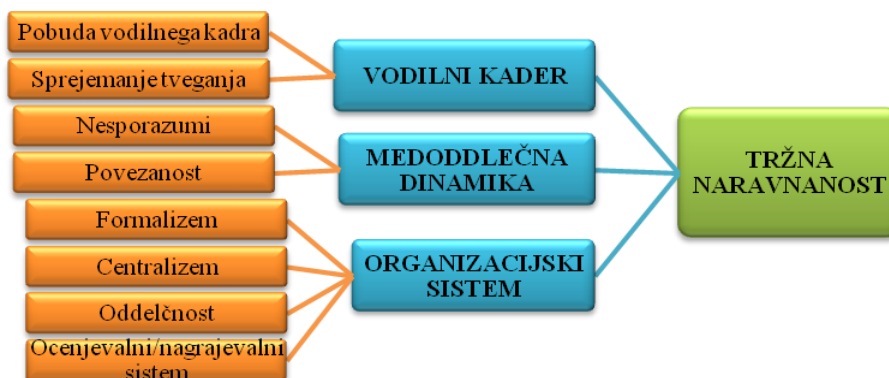
glavni dejavnik medoddelčne dinamike so medoddelčni nesporazumi, ki se odražajo v napeti komunikaciji, ki otežuje izmenjavo informacij o trgu. Velik pomen ima tudi sama vrsta medoddelčne komunikacije, ki se nanaša predvsem na formalno in neformalno izmenjavo informacij med zaposlenimi. Podjetja, ki so neformalno zelo prepletena, naj bi odražala večjo tržno naravnost.

3. organizacijski sistem:

- **Formalizacija, centralizacija, oddelčnost.** Formalizem se nanaša predvsem na stopnjo definiranja nalog, avtoritete, odnosov, norm in sankcij ter postopkov. Centralizacija opredeljuje izvor odločanja, oddelčnost pa številčnost in raznolikost oddelkov. Jaworski in Kohli (1993, str. 56) navajata, da so formalizacija, centralizacija ter oddelčnost negativno povezani z izmenjavo informacij o trgu, vendar pozitivno povezani z implementacijo sprememb.
- **Ocenjevalni/Nagrajevalni sistem:** spremljanje, ocenjevanje in posledično nagrajevanje zaposlenih bistveno pripomore k oblikovanju tržne usmerjenosti pri

zaposlenih. Jaworski in Kohli (1993, str. 57) navajata, da večja kot sta osredotočenost na merilne kazalce za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih, večja je izmenjava informacij o trgu ter odzivnost na novo strukturo organizacije.

Slika 2: Dejavniki vplivanja



Vir: B. Jaworski in A. Kohli, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, 1993, str. 53–70.

1.3.2 Posledice tržne naravnosti

Proučevanje posledic tržne naravnosti je bilo deležno bistveno večje pozornosti v primerjavi s proučevanjem dejavnikov tržne naravnosti (Bodlaj, 2009, str. 45). Kirca, Jayachandren & W. O. Bearden (2005, str. 25–26) opredelijo, da so posledice tržne naravnosti razdeljene v štiri skupine:

- **uspešnost** (kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju stroškov: na primer dobiček, ter kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju prihodkov: na primer prodaja in tržni delež);
- **inovacije** (inovativnost, sposobnost ustvarjanja in uresničevanja novih zamisli, izdelkov in procesov, uspešnost novih izdelkov ter dobičkonosnost novih izdelkov);
- **posledice v zvezi s kupci** (zaznana kakovost izdelkov ali storitev, zvestoba, zadovoljstvo);
- **posledice v zvezi z zaposlenimi** (predanost, skupinski duh, naravnost h kupcem, zadovoljstvo z delom, zmanjšanje nesoglasij).

Kirca et al. (2005, str. 27) na podlagi metaanalize ugotovijo, da je bila najpogosteje preučevana povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo, ki je opredeljena kot nadpovprečna povezanost ($r = 0,32$; $p < 0,05$). Tržna naravnost je povezana tudi z nekaterimi drugimi vidiki uspešnosti, kot so celovita poslovna uspešnost ($r = 0,46$; $p < 0,05$), dobiček ($r = 0,27$, $p < 0,05$), prodaja ($r = 0,26$, $p < 0,05$) in tržni delež ($r = 0,31$, $p < 0,05$) (Kirca, Jayachandren & Bearden, 2005, str. 27).

Bistveno manj pozornosti pa je bilo deležno proučevanje povezanosti med tržno naravnostjo in posledicami v zvezi z inovacijami, ter posledicami v zvezi s kupci ter z

zaposlenimi. Vendar kljub temu med elementi in tržno naravnostjo obstaja povezanost (glej Tabela 1).

Tabela 1: Povezanost tržne naravnosti s posledicami tržne naravnosti

Posledice tržne naravnosti	r	p
Uspešnost	0,32	0,05
Celotna poslovna uspešnost	0,46	0,05
Dobiček	0,27	0,05
Prodaja	0,26	0,05
Tržni delež	0,31	0,05
Posledice v zvezi s kupci		
Kvaliteta	0,36	0,05
Zvestoba kupca	0,35	0,05
Zadovoljstvo kupca	0,45	0,05
Posledice v zvezi z zaposlenimi		
Zvestoba organizaciji	0,71	0,05
Skupinski duh	0,51	0,05
Usmerjenost h kupcem	0,25	0,05
Zadovoljstvo s pozicijo	0,61	0,05
Inovacije		
Inovativnost	0,45	0,05
Uspešnost novega izdelka	0,36	0,05

Vir: A. Kirca, S. Jayachandren in W. Bearden, *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, 2005, str.24–41.

Ostali raziskovalci so preučevali povezanost tržne naravnosti z najrazličnejšimi kazalniki uspešnosti poslovanja (na primer donosnost naložb, donosnost sredstev, donosnost prodaje, kakovost izdelka,...) (Bodlaj, 2009, str. 46).

2 MENEDŽMENT TRŽNE USPEŠNOSTI

2.1 Opredelitev menedžmenta uspešnosti

Kljub temu da se beseda **uspešnost** (angl. *performance*) uporablja na vseh področjih **poslovnega upravljanja** (angl. *business managementi*), pa njen dejanski pomen ni natančno definiran (Lebas & Euske, 2004, str. 67).

Uspešnost je pogosto enačena z besedami **uspešnost** (angl. *effectiveness*), **učinkovitost** (angl. *efficiency*), **konkurenčnostjo** (angl. *competativeness*), **zniževanjem stroškov** (angl. *cost reduction*), kar dokazuje, da je pojem uporabljen za različne poslovne koncepte in se njena opredelitev prilagodi le-temu. Na podlagi slednje ugotovitve se je znotraj angleškega

in francoskega jezika oblikovalo nekaj opredelitev besede uspešnosti (Lebas & Euske, 2004, str. 67). Uspešnost je:

- merljiva ali s številom ali z izrazom, ki omogoča komuniciranje;
- izvedba nečesa s posebnim namenom;
- rezultat akcije;
- sposobnost izvedbe;
- primerjava rezultatov z referenco (angl. *benchmark*).

Baird (v Lebas & Euske, 2004, str. 68) navaja, da je uspešnost usmerjenost k dejanjem, v kolikor je definirana kot glagol oziroma kot dogodek, v kolikor je izražena kot samostalniik. To nas posledično vodi do opredelitve uspešnosti Corvellica ter Bourguignona (v Lebas & Euske, 2004, str. 68), ki pravita, da je uspešnost sestavljena iz: dejanja, rezultata dejanja ter uspeha primerjave rezultata.

Upravljanje tržne uspešnosti je tudi način upravljanja ter analitičen proces, ki omogoča organizaciji doseganje zastavljenih ciljev (Behn, 2003). Sestavljen je iz 3 glavnih aktivnosti:

- določitve cilja;
- dogovora o načinu merjenja, ki bo prinesel informacije za lažjo doseg cilja;
- ukrepanja vodilnih kadrov na podlagi informacij, z namenom doseganja zastavljenih ciljev.

Behn (2003, str. 588-593) v delu *Why Measure Performance? Different Purpose Require Different Measures* navaja osem namenov merjenja uspešnosti:

1. **Ocenjevanje** (angl. *to evaluate*). Ocenjevanje je običajen namen merjenja učinkovitosti, saj nam omogoča zbiranje pomembnih informacij o trenutnem stanju delovanja in s tem možnost prilagajanja in izboljševanja delovanja v smeri doseganja zastavljenih ciljev.
2. **Nadzor** (angl. *to control*). Merjenje uspešnosti posameznega dela ali celote organizacije omogoča neposreden nadzor vodilnega kadra nad hierarhično nižjimi organizacijskimi enotami. William Bruns (v Behn, 2003, str. 589) navaja: »Moč/nadzor vodstva izhaja iz merjenja«. Merjenje uspešnosti velikokrat enačijo tudi z nadzorom uspešnosti.
3. **Financiranje** (angl. *to budget*). Merjenje uspešnosti omogoča organizacijam razporeditev finančnih sredstev med različnimi stroškovnimi mesti.
4. **Motiviranje** (angl. *to motivate*). Merjenje uspešnosti z namenom motiviranja zaposlenih je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu želimo postaviti takšne cilje, ki jih je mogoče meriti in pritegnejo ljudi. V drugem delu pa se želimo osredotočiti na napredek, ki ga merimo prek zastavljenega merila.

5. **Spodbujanje** (angl. *to promote*). Podatki na podlagi merjenja uspešnosti so odlično orodje spodbujanja in promoviranja organizacije v zunanjem okolju, saj omogočajo relativno dobro mero kredibilnosti.
6. **Praznovanje** (angl. *to celebrate*). Organizacije morajo ob dosegi zastavljenega cilja svoj uspeh proslaviti, saj le-to pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, spodbuja nadaljnji razvoj ter pritegne nove zaposlene. Hkrati proslavljanje uspeha omogoča nadaljnjo uspešnost.
7. **Učenje** (angl. *to learn*). Merjenje učinkovitosti vsebuje informacije, ki poleg ocenjevanja omogočajo tudi dodatno izobraževanje. Uporaba podatkov man prinese predvsem razloge, zakaj se nekaj dogodilo, in s tem možnost opustitve/sprejetje določenih dejavnosti.
8. **Izboljšave** (angl. *to improve*). Merjenje učinkovitosti z namenom izboljšanja poslovanja zajema celoto zgoraj predstavljenih namenov. Le kot celota vseh namenov lahko namreč podjetje izvede večje ukrepe in aktivnosti, ki pripeljejo podjetje do izboljšav na trgu.

Lebas in Euske (2004, str. 78) navajata tudi, da uspešnost doseže pravi namen le takrat, ko je le-ta uporabljena s strani odločevalca, ki ima v rokah moč za spreminjanje slabih rezultatov uspešnosti.

2.2 Različni vidiki merjenja poslovne in tržne uspešnosti

Uspešnost poslovanja ugotavljamo na podlagi različnih kazalnikov, ki jih lahko razdelimo na dve skupini: finančni in nefinančni kazalniki (Bodlaj, 2009, str. 84). **Finančni kazalniki** so izraženi vrednostno in so izračunani iz temeljnih računovodskih izkazov (izkaz stanja, izkaz poslovnega izida, izkaza finančnega izvida in izkaza sprememb kapitala). Primeri finančnih kazalnikov so dobičkonosnost kapitala, ekonomičnost poslovanja, delež stroškov dela ... **Nefinančni kazalniki** pa so informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno (Bodlaj, 2009, str. 84). Primeri nefinančnih kazalnikov: stopnja rasti odhodkov za raziskave, število dobaviteljev...

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecard*) dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki vzvodov prihodnje uspešnosti (Bodlaj, 2009, str. 84). Kaplan in Norton (2000) razlikujeta med štirimi skupinami kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki se nanašajo na različne vidike poslovanja podjetja:

- **finančni kazalniki**, na primer prihodki iz poslovanja, rast prodaje in ustvarjanje denarnih tokov;
- **kazalniki, povezani s poslovanjem s strankami**, na primer zadovoljstvo strank, dobičkonosnost, tržni delež;
- **kazalniki, povezani z notranjimi poslovnimi procesi**, na primer kakovost, odzivni čas, uspešnost procesa inovacij;

- **kazalniki, povezani z učenjem in rastjo**, na primer znanje zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih...

Day in Wensley (1988) ter Day in Nadungadi (1994) razvrščajo kazalnike uspešnosti v tri večje skupine: **kazalnike, osredotočene na kupce** (na primer zadovoljstvo in zvestobo kupcev); **kazalnike, osredotočene na konkurente** (relativna rast prodaje, relativni tržni delež); **notranje osredotočene kazalnike** (dobičkonosnost, donosnost naložb) (v Bodlaj, 2009, str. 85). Ocenjevanje uspešnosti je po svoji naravi primerjalno, saj primerjamo sedanjo uspešnost s preteklo uspešnostjo podjetja.

Ko smo videli v prejšnjem poglavju, je koncept uspešnosti zelo raznolik, kar posledično pomeni, da je tudi merjenje uspešnosti raznoliko. Raziskovalci različnih osnovnih področij (računovodstvo, finance, trženje, ekonomija, psihologija) aktivno obravnavajo področje merjenja uspešnosti. Slednja raznolikost v raziskovanju nam prinaša tako priložnosti v smislu raznolikih pogledov na predmet uspešnosti, kot izzive, združevanje in iskanje sinergij med različnimi področji.

2.2.1 Računovodski pogled na merjenje uspešnosti

V preteklosti so bili računovodski sistemi edini pravi sistemi za merjenje uspešnosti v podjetjih (Tonchia & Quagini, 2010, str. 9). Računovodske kazalnike merjenja uspešnosti tako obravnavamo kot tradicionalne kvantitativne elemente merjenja uspešnosti, ki pa se jim v sodobnem času priključujejo tudi številni drugi kazalniki, kot so ocena podjetja, proračun kapitala, stroškovno računovodstvo ter hibridne računovodske tehnike (Tonchia & Quagini, 2010, str. 9).

Glede na dolgoletno prisotnost računovodske prakse v poslovanju podjetij računovodski kazalniki merjenja uspešnosti opravljajo tri glavne funkcije:

- **orodje finančnega vodenja** (angl. *a tool of financial management*). Vsako podjetje, tako javno kot zasebno, mora delovati v okviru finančne omejitve ter doseči največjo vrednost vloženega denarja. Zastavljena vloga financ je tako upravljanje finančnih virov organizacije ter ohranjanje podjetja znotraj finančnih omejitev (Otley, 2004, str. 4). V kolikor podjetje to neuspešno izvaja, se lahko na dolgi rok sooči s finančnim zlomom oziroma bankrotom.

V izogib zgoraj opisani posledici sta **planiranje financ** ter **kontrola financ** osnova elementa v procesu vodenja.

Znotraj planiranja financ obstajajo tri glavna področja, na katera se mora podjetje osredotočiti. Najpomembnejše področje je zagotovitev **pretoka finančnih sredstev** (angl. *cash flow*), ki podjetju omogoča delovanje v okviru njegovih finančnih omejitev.

Nezmožnost zagotovitve pretoka denarja se bo odražala v prekoračitvi teh omejitev ter v tehnični insolventnosti (Otley, 2004, str. 5). Naslednje pomembno področje je **dobičkonosnosti** oziroma način pridobivanja sredstev v večji meri (navadno prek procesa prodaje proizvodov in storitev), kot se le – ta porabljajo (plačevanje stroškov dobaviteljem, zaposlenim ter ostalim organizacijam). Glavna razlika med prvim področjem – pretokom denarja in drugim področjem – dobičkonosnostjo, je v času med prejemom denarnih sredstev, ki bodo ustvarile prihodek v prihodnosti ter v dejanskem prejemu tega dohodka. Slednja razlika nas pripelje k opredelitvi tretjega področja planiranja financ – **zagotavljanje finančnih sredstev** (angl. *provision of finance*) (Otley, 2004, str. 5). Če posplošimo, se finančno vodenje osredotoča tako na pridobivanje finančnih virov pod ugodnimi pogoji kot tudi na uporabo teh sredstev.

Orodje, ki omogoča spremljanje te porabe sredstev, se imenuje piramida razmerij (angl. *pyramid of ratios*) (Glej Sliko 3).

Slika 3: Piramida razmerij



Vir: D. Otley, *Measuring performance: The accounting perspective*. V A. Neely, *Business performance measurement: Theory and practice*, 2004, str. 3–2).

Piramida razmerij je osnovno merilo dobičkonosnosti, ki razdeli dobiček glede na sredstva, ki so ga ustvarila, torej glede na vračilo vložnega kapitala (Otley, 2004, str. 5). Prvenstveno se deli na 2 sekundarni podravni, *na dobička iz prodaje* ter *vloženi kapital*. Zmnožek dobička iz prodaje ter vložnega kapitala pa je enak *vračilu vložnega kapitala* (angl. *return on capital employed*). Nadalje se razmerja delijo še niže po hierarhični lestvici. Nivo razmerij in natančnost analize pa sta odvisna od osredotočenosti analize ter deležnikov, katerim je analiza namenjena. Glede na slednje dejstvo tako ne obstaja dokončen nabor finančnih kazalnikov, ki bi merili uspešnost poslovanja, temveč vrsta naborov, ki se prilagajajo glede na potrebe in namen odločevalcev. V prvi vrsti so finančni kazalniki uspešnosti namenjeni finančnikom, ki na podlagi interpretaciji le-teh ostalim poslovnim vodjem svetujejo nadaljnje aktivnosti podjetja.

- **glavni cilj poslovanja podjetja/organizacije** (angl. *a major objective of business organization*). Druga pomembna naloga finančnih kazalnikov uspešnosti je zadovoljevanje ciljev zunanjih finančnih virov tako z naslova dolga kot kapitala. Letno poročilo ter poročilo o finančnem računu je namenjeno predvsem delničarjem, uporabljajo pa ga tudi bankirji in drugi ponudniki dolžniškega kapitala (Otley, 2004, str. 9). V nekaterih pogledih se lahko zunanja finančna poročila razume kot odraz notranjih kazalnikov ter piramidnih razmerij s tremi predhodno obravnavanimi področji.

Glavna finančna kazalnika, ki zanimata delničarje, sta prihodki (dobiček) ter prihodek na delež (angl. *earnings per share*)), ki razdeli celotne prihodke na podlagi vloženega deleža. Prihodek kot tak dviguje računovodsko knjižno vrednost podjetja v primerjavi s predhodnim letom, kljub temu pa je cena deleža oblikovana ne samo na podlagi preteklih aktivnosti, temveč tudi na podlagi napovedi prihodnjih aktivnosti. Kljub prepričanosti, da napovedana ocena prihodnjih aktivnosti vpliva na ceno deleža, pa raziskovalci niso odkrili povezanosti med dobičkonosnostjo ter gibanjem cene deleža podjetja (Otley, 2004, str. 12).

- **Mehanizem motivacije in nadzora znotraj podjetja/organizacije** (angl. *as mechanism for motivation and control*). Tretja funkcija računovodskega merjenja uspešnosti je v njeni interni uporabi, torej kot sredstvo za motiviranje in nadzor vodilnih kadrov, da se osredotočijo na povečanje celotne vrednosti podjetja oziroma na povečanje vrednosti za delničarje. Velikokrat se namreč vlogo in prispevek vodilnih meri zgolj v povečanju vrednosti delnice.

Osnovni računovodski pristop k motivaciji in nadzoru je razdelitev organizacije v enote odgovornosti (angl. *responsibility centres*). Gre za zaprte organizacijske enote, ki so odgovorne za določen vidik uspešnosti. Na najvišji ravni so opredeljeni kot naložbeni centri, kjer so vodilni odgovorni za vlaganja v poslovne sredstva kot tudi za nadzor učinkovite uporabe. Tipičen kazalnik uspešnosti na tej stopnji je donos na kapital zaposlenega.

Finančne in računovodske kazalnike uspešnosti velikokrat obravnavamo kot objektivne in natančne. Vendar pa slednje dejstvo ne drži povsem, saj si lahko določen kazalnik razlagamo na več načinov. V izogib različnim interpretacijam se definirajo natančni postopki merjenja in interpretacije.

2.2.2 Trženjski pogled na merjenje uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti trženja je vedno bolj pomembna naloga za vodilne na področju trženja ter ostale vodilne kadre v podjetju. Obstajajo trije glavni razlogi za slednjo trditev. Prvi, mnoga podjetja želijo vpeljati svežo rast dobička preko povečanja prodaje (Clark, 2004, str. 22). Drugi, multidisciplinarni pogledi na merjenje uspešnosti, kot je uravnotežen sistem kazalnikov, povečujejo pozornost nefinančnih kazalnikov uspešnosti, pri čemer se

zastavlja vprašanje, katere tržne ukrepe, če sploh, je treba vključiti v te sisteme. Tretji, povpraševanje o tržni uspešnosti podjetij s strani vlagateljev in analitikov, se povečuje (Clark, 2004, str. 22).

Žal pa je merjenje tržne uspešnosti zelo težavna naloga, saj tržna uspešnost ni odvisna samo od notranjih dejavnikov v podjetju, temveč tudi zunanjih neobvladljivih dejavnikov, kot so kupci in konkurenti. Prav tako trženje deluje kot posrednik med zunanjimi ter notranjimi akterji (računovodstvom, proizvodnjo, razvojem in financam), kar upočasnjuje celoten proces delovanja.

Vse od prvih raziskovanj do sedemdesetih let je bilo središče raziskovanja tržne uspešnosti osredotočeno na tržno produktivnost. S tem imamo v mislih predvsem merjenje rezultata na vloženo enoto kot orodja merjenja tržne uspešnosti. Kot rezultat se je v večini obravnavalo naročilo, dobiček, prodajo (količinsko in vrednostno), tržni delež ter pretok gotovine, kot vloženo enoto pa stroške, vložek in število zaposlenih.

Raziskave od sedemdesetih let naprej pa so naredile napredek v smeri vpeljave nepremoženjskih kazalnikov, ki so prevladovali v prvem obdobju. Tržni delež enote je predstavljal osrednjo točko raziskovanja ter merjenja, saj je predstavljal dobrega napovedovalca denarnega toka ter dobičkonosnosti (Clark, 2004, str. 25). Tržnemu deležu se je kot dober kazalnik pridružil tudi kazalnik kvalitete storitve, ki omogoča povratne informacije s strani kupcev in omogoča obogatitev storitve podjetja. Kot tretji kazalnik pa lahko izpostavimo inovativnost trženja v podjetju (Clark, 2004, str. 25). Podjetja lahko sprejetost oziroma inovativnost izdelkov/storitev merijo na podlagi števila uspešno lansiranih novih izdelkov ali v količini prodaje novih izdelkov.

Raziskave produktivnosti so se nadaljevale tudi v devetdesetih letih 21. stoletja z osredotočenostjo na analitične tehnike, ki so omogočale spremljanje uspešnosti na različnih področjih. Predvsem v zadnjih 15 letih se je povečalo zanimanje za boljšo opredelitev »dobrega« trženjskega vložka (angl. *good marketing input*), kjer imamo v mislih predvsem raziskave s področij: trženjskih aktivnosti (angl. *marketing activities*) in trženjsko pogojena neopredmetena sredstva (angl. *marketing assets*) (Clark, 2004, str. 26). Osrednja točka merjenja trženje uspešnosti je, ali tržni vodje uporabijo prave trženjske aktivnosti in ustvarijo visoko vrednost trženjskih sredstev, ki bo vodila k izboljšani dolgoročni finančni uspešnosti (Clark, 2004, str. 26).

V literaturi je pogosta tudi delitev na **finančne** in **tržne** kazalnike uspešnosti. Kotler predlaga dva sistema tržnih kazalnikov uspešnosti: **sistem kazalnikov uspešnosti v razmerju do kupcev** (zadovoljstvo kupcev, razlikovanje blagovnih znamk,..) in **sistem kazalnikov uspešnosti v razmerju do deležnikov** (zadovoljstvo zaposlenih, dobaviteljev, trgovcev ...).

Znotraj tržnega merjenja uspešnosti lahko izpostavimo tri orodja, ki pripomorejo k analizi uspešnosti. Prvo orodje za merjenje uspešnosti je **revizija trženja** (angl. *marketing audit*), kjer je glavni cilj v sistematični ocenitvi aktivnosti in sredstev v trženju. Drugo orodje se obrača na **analizo dobrih trženjskih praks**. Kot zadnje pa Clark (2004, str. 26) navaja nenehen **razvoj novih trženjskih sredstev**.

Po Kotlerju (1997) je analiza tržnih kazalnikov uspešnosti pomemben del nadzora letnega načrta trženja. Trženjske aktivnosti podjetja je treba redno spremljati in nadzorovati preko štirih vrst nadzora trženja: nadzor letnega načrta, dobičkonosnosti, učinkovitosti in strateški nadzor (glej Tabelo 2).

Tabela 2: Vrste nadzora po Kotlerju

Vrsta nadzora	Postopki
Nadzor letnega načrta	Analiza prodaje, tržnega deleža, razmerja med prodajo in stroški trženja, finančna analiza, analiza tržnih kazalnikov uspešnosti
Nadzor dobičkonosnosti	Dobičkonosnost glede na izdelek, prodajno območje, kupca, segment, tržno pot, velikost naročila
Nadzor učinkovitosti	Učinkovitost prodajne službe, oglaševanja, pospeševanja prodaje, tržnih poti
Strateški nadzor	Ocenjevanje trženjske uspešnosti, trženjska revizija, ocena trženjske odličnosti, ocen etične in družbene odgovornosti

Vir: P. Kotler, Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, 1994.

2.2.3 Operativni pogled na merjenje uspešnosti

Pri operativnem pogledu na merjenje uspešnosti lahko na podlagi glavnih značilnosti in potreb merjenja definiramo dve glavni obdobji operativnega merjenja uspešnosti. Prvo obdobje se je začelo takoj po drugi svetovni vojni. Podjetja so v gospodarskem okolju zaznala, da lahko prodajo vse, kar lahko proizvedejo. Njihova osredotočenost je bila pri stroškovno učinkoviti proizvodnji ter pri prodaji nezahtevnemu kupcu (Neely, 2007, str. 66). Cilj celotne proizvodnje je bil hitro in učinkovito proizvajanje izdelkov, kar se je odražalo v usmerjenosti kazalnikov uspešnosti. Le-ti so namreč morali odgovoriti na slednje vprašanje: »Kako učinkovito je podjetje?« (Neely, 2007, str. 66). Uporabljeni kazalniki uspešnosti so merili različne vidike učinkovitosti podjetja, predvsem učinkovitost izrabe uporabljenih sredstev (dela, kapital, tehnologije ter energije).

Drugo obdobje operativnega merjenja uspešnosti je definiralo področje operativnega vodenja kot strateškega področja znotraj organizacij. Operativni vodje so si začeli postavljati vprašanje, ali njihovi oddelki dosegajo pravo stopnjo uspešnosti (Neely & Austin, 2004, str. 45). To vprašanje je povzročilo razcvet raziskav, ki so raziskovale

področje primerjalne uspešnosti (angl. *benchmarking*), kanbana, kaizena ter sisteme »vitke« proizvodnje (angl. *lean manufacturing*).

Rezultat usmerjenih raziskav na področju operativnih kazalnikov uspešnosti se je udeležila v opredelitvi petih ciljev operativne uspešnosti – kakovosti, zanesljivosti, hitrosti, stroških in prilagodljivosti (Neely, 2007, str. 67). Neely (2007, str. 68) navaja, da so vsi zgoraj naštetih cilji večdimenzionalni in lahko predstavljajo različne poglede na pojem (glej Tabela 3).

Tabela 3: Večdimenzionalnost ciljev operativne uspešnosti

Zanesljivost
Upoštevanje urnika (angl. <i>schedule adherence</i>)
Uspešnost dostave (angl. <i>delivery performance</i>)
Cena (angl. <i>price performance</i>)
Izpolnjevanje obljub (angl. <i>ability to keep promises</i>)
Prilagodljivost
Kakovost materiala (angl. <i>material quality</i>)
Kakovost rezultate (angl. <i>output quality</i>)
Nov proizvod (angl. <i>new product</i>)
Spremenjen izdelek (angl. <i>modified product</i>)
Dostava (angl. <i>deliverability</i>)
Količina (angl. <i>volume</i>)
Mix
Kvaliteta
Uspešnost (angl. <i>performance</i>)
Značilnosti (angl. <i>features</i>)
Zanesljivost (angl. <i>reliability</i>)
Skladnost (angl. <i>conformance</i>)
Tehnična vzdržljivost (angl. <i>technical durability</i>)
Servisiranje (angl. <i>serviceability</i>)
Estetika (angl. <i>aesthetics</i>)
Zaznana kakovost (angl. <i>perceived quality</i>)
Vrednost za denar (angl. <i>value for money</i>)
Hitrost
Quote generation
Hitrost dostave (angl. <i>delivery speed</i>)
Pogostost dostave (angl. <i>delivery frequency</i>)
Hitrost proizvodnje (angl. <i>production speed</i>)
Razvoj novega izdelka (angl. <i>new product development speed</i>)
Stroški
Proizvodni stroški (angl. <i>manufacturing cost</i>)
Dodana vrednost (angl. <i>value added</i>)

Prodajna cena (angl. <i>selling price</i>)
Zagonski stroški (angl. <i>running cost</i>)
Servisni stroški (angl. <i>service cost</i>)
Dobiček (angl. <i>profit</i>)

Vir: A. Neely, *Measuring performance: the operations management perspective*. V A. Neely, *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*, 2007, str. 64–82.

Kazalnik operativne uspešnosti: kakovost. Kakovost je bila tradicionalno opredeljena v smislu skladnosti s specifikacijo in zato merjena s številom proizvedenih napak in stroškov kvalitete (Neely, 2007, str. 70). Feigenbaum (v Neely, 2007, str. 70) je kot prvi opredelil, da so stroški kvalitete dejansko sestavljeni iz treh stroškov kvalitete: stroškov preprečevanja, stroškov ocenjevanja ter stroškov izpada. Campanella in Corcoran (1983) predstavita slednje opredelitve stroškov:

1. Stroški preprečevanja so stroški, ki nastanejo z dejanji preprečevanja neskladij – stroški planiranja kvalitete, nadzor kvalitete dobaviteljev, stroški izobraževanja.
2. Stroški ocenjevanja so stroški, ki nastanejo v procesu nadzorovanja kvalitete in zaznavanja neskladij – stroški nadzora kvalitete, stroški merjenja.
3. Stroški izpada so stroški, ki nastanejo kot rezultat neskladij in jih lahko delimo v dve skupini:
 - a) notranji stroški izpada – stroški, ki so zaznani pred dostavo produkta stranki;
 - b) zunanji stroški izpada – stroški, ki so zaznani po dostavi kupcu (stroški garancije, stroški vračil...).

Na podlagi zgornjih opredelitev organizacije oblikujejo svoje kazalnike merjenja operativne uspešnosti na področju kakovosti, ki so odvisne od operativnega procesa.

Kazalnik operativne uspešnosti: hitrost in zanesljivost. Neely (Neely, 2007, str. 71) opredeli čas kot izvor primerjalne prednosti ter kot temeljni kazalnik operativne uspešnosti. Vse, kar je narejeno »prej« ali »kasneje«, se v okviru proizvodnje filozofije obravnava kot odpadek, saj povzroča dodatne stroške. Bistvo operative je tako učinkovita izkoriščenost vseh proizvodnih sredstev ob pravem času in z zanesljivimi elementi.

Kazalnik operativne uspešnosti: strošek. Bistven kazalnik uspešnosti operativnih procesov so stroški, ki kažejo finančno učinkovitost določenega procesa. Operativne vodje se velikokrat osredotočajo zgolj na vidne stroške – delo in material, nemalokrat pa ob strani puščajo manj vidne stroške, kot so neproduktivne stroški administracije.

Kazalnik operativne uspešnosti: prilagodljivost. Prilagodljivost je eden izmed ciljev, ki mu najteže opredelimo sestavo in mu določimo kazalnike za merjenje uspešnosti. Gerwin (1996) je opredelil več dimenzij prilagodljivosti, ter predlagal slednje kazalnike merjenja:

- mešana prilagodljivost – merjena v smislu števila komponent, ki jih lahko izvaja orodje;
- prožnostna prilagodljivost – merjena glede na število proizvedenih substitutov;
- spreminjajoča se prilagodljivost – merjena glede na število oblik, proizvedenih v določenem časovnem obdobju;
- preusmerjena prilagodljivost – merjena v smislu izgubljene proizvodnje ob okvari stroja;
- prilagodljivost obsega – povprečen obseg proizvodnje v določenem časovnem okvirju;
- prilagodljivost materiala – merjena glede na število materialov, ki jih lahko uporabijo.

Kot vidimo skozi posamezno predelitev ciljev operativnega merjenja uspešnosti, operativno merjenje uspešnosti na splošno deluje predvsem po načelu: »merimo vse, kar hodi in se giba, vendar ničesar, kar dejansko zadeva« (Neely & Austin, 2004, str. 64). Razvoj pravih namenskih kazalnikov je na področju operativnega delovanja ključno, saj v nasprotju napačnim stvarem posvečamo preveč časa.

2.2.4 Novi pogledi na merjenje uspešnosti

Opredeljevanje merjenja uspešnosti je širok pojem, ki je središče obravnavanj že vrsto let. Predvsem v zadnjih desetih letih pa je sodobna družba postala obsedena s vsesplošnim merjenjem poslovne uspešnosti. Glavni vzvod za tako množično merjenje je ideja v iskanju uspešnosti ter izboljševanju uspešnosti.

Kljub priljubljenosti merjenja uspešnosti pa se podjetja soočajo z nekakovostnim sistemom merjenja uspešnosti. Meyer (2004, str. 52–53) opredeli zahteve za učinkovit sistem merjenja uspešnosti:

1. Sistem merjenja uspešnosti mora biti sestavljen iz manjšega števila kazalnikov, na primer: treh finančnih kazalnikov in treh nefinančnih kazalnikov.
2. Nefinančni kazalniki lahko napovedujejo nadaljnjo finančno uspešnost.
3. Opredelitev kazalnikov, ki jih lahko uporabimo na različnih stopnjah v organizaciji in so skupni vsem.
4. Kazalniki bodo dolgoročni in bodo postopoma prihajali v zavest zaposlenih.

2.3 Tržna naravnost in tržna uspešnost

V literaturi so predstavljene številne raziskave, ki so potrdile povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij (Konič, 2003, str. 25). Pred letom 1990 so raziskovalci predpostavljali povezavo med obema spremenljivkama (Felton, 1959), vendar predpostavke niso empirično preverili. Razvoj in testiranje konstruktov tržne naravnosti v začetku devetdesetih let (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990) sta vodila v eksplozijo raziskav med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij (Konič, 2003, str. 25).

Oba para raziskovalcev sta ugotovila pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo.

Tudi ostali raziskovalci so potrdili pozitivno povezanost tržne naravnosti z različnimi kazalniki, kot so (Bodlaj, 2009, str. 92):

- ocena donosnosti sredstev (angl. *return on assest*) v primerjavi s konkurenti;
- ocena celotne uspešnosti;
- ocena uspešnosti strateške poslovne enote v primerjavi s konkurenti;
- ocena donosnosti naložb (angl. *return on investments*) v primerjavi s konkurenti;
- ocena dobička;
- količine prodaje in tržnega deleža;
- ocena rasti prodaje/tržnega deleža;
- sprememba v obsegu izvoza in dobička izvozne dejavnosti;
- inovacije ...

Raziskave med povezanostjo tržne naravnosti in uspešnosti podjetij so bile opravljene tudi v številnih državah: na Tajvanu, v Savdski Arabiji, na Novi Zelandiji, v Grčiji, v Južnoafriški republiki, na Japonskem, v Nemčiji in tudi drugod (Konič, 2003, str. 25). Ne glede na to, kateri konstrukt za merjenje tržne naravnosti so posamezni avtorji uporabili, se je v vseh raziskavah potrdila pozitivna povezava med tržno naravnostjo in vsaj enim kazalnikom poslovne uspešnosti podjetij (Konič, 2003, str. 25).

Kirca et al. (2005) na podlagi analize ugotavljajo, da je tržna naravnost pozitivno povezana z različnimi kazalniki in posledicami uspešnosti:

- splošno oceno uspešnosti ($r = 0,46$);
- dobičkom ($r = 0,27$),
- prodajo ($r = 0,36$),
- tržnim deležem ($r = 0,31$),
- zaznano kakovostjo ($r = 0,36$),
- zvestobo kupcev ($r = 0,35$),
- zadovoljstvom kupcev ($r = 0,45$),
- predanostjo zaposlenih ($r = 0,71$).

Ugotovitve raziskav so zelo odvisne od tega, kaj vzamemo za merilo uspešnosti: objektivna ali subjektivna merila (Bodlaj, 2009, str. 92). Povezanost je močnejša pri subjektivnih merilih kot pri objektivnih merilih. Jaworski in Kohli (1993) sta ugotovila, da je tržna naravnost pozitivno povezana s subjektivno oceno uspešnosti, ne pa z objektivnimi merili uspešnosti (tržnim deležem). Subjektivna merila uspešnosti poslovanja

se lahko nanašajo na splošno oceno uspešnosti poslovanja, oceno kazalnikov uspešnosti v primerjavi s konkurenti, povečanjem panoge ali cilji podjetja (Bodlaj, 2009, str. 92).

Večina empiričnih raziskav kaže, da je tržna naravnost značilno pozitivno povezana z različnimi kazalniki uspešnosti poslovanja, nekatere raziskave neposredne povezanosti pa niso potrdile ali pa ugotavljajo povezanost le v nekaterih okoliščinah ali pa le z nekaterimi proučevanimi kazalniki uspešnosti (Bodlaj, 2009, str. 93)

Stopnja povezanosti med tržno naravnostjo in uspešnostjo je odvisna tudi od razlik glede:

- **na značilnosti podjetja:** Največ raziskav o povezanosti tržne naravnosti in uspešnosti obravnava **proizvodna podjetja**, pri čemer so se raziskovalci osredotočili na proučevanje ene dejavnosti ali več dejavnosti (Bodlaj, 2009, str. 98). Manj je raziskav za **storitvena podjetja**: univerze, bolnišnice, trgovce na drobno, hotele, zavarovalnice, banke, gledališča. Čeprav obstajajo raziskave za posamezno vrsto podjetij, pa je medsebojnih raziskav, ki bi primerjale povezanost tržne naravnosti in uspešnosti pri proizvodnih in storitvenih podjetjih malo. Analiza Kirca et al. (2005) navaja močnejšo povezanost v proizvodnih podjetjih, Cano et al. (Cano et al. v Bodlaj, 2009, str. 99) pa ugotavlja, da je tržna naravnost močnejše povezana z uspešnostjo storitvenih podjetij.

Vrsta strategije vpliva na povezanost med tržno naravnostjo in subjektivno oceno uspešnosti poslovanja: povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo (donosnost naložb) je največja pri **branilcih**, povezanost z rastjo tržnega deleža, relativno rastjo prodaje in odstotkom prodaje novega izdelka v celotni prodaji pa je močnejša pri **raziskovalcih** v primerjavi z **branilci** in **analitiki** (Matsuno & Mentzer v Bodlaj, 2009, str. 100). Tržna naravnost je ključnega pomena tudi za uresničevanje strategije diferenciacije, zato je povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo močnejša v panogah, za katere so značilni obstoj malo tržnih segmentov in izdelčnih skupin ter koncentracije prodaje vodilnih treh podjetij v panogi (Pelham v Bodlaj, 2009, str. 101).

- **na način merjenja tržne naravnosti:** Cano et al. (Cano et al. v Bodlaj, 2009, str. 101) v metaanalizi ugotavljajo, da na povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo vpliva merjenje tržne naravnosti: povezanost je močnejša, če se uporabi lestvica MARKOR ($r = 0,42$), kot če se uporabi lestvica MKTOR ($r = 0,28$) ali kombinirana lestvica ($r = 0,33$).

- **na značilnosti poslovnega okolja:** Številni avtorji so postavili domneve, da je tržna naravnost morda povezana z uspešnostjo le v nekaterih okoliščinah.

Kohli in Jaworski (1990) sta značilnosti okolja razdelila na:

- **spremenljivke, povezane s ponudbo** (značilnosti konkurence in tehnologije), in

- **spremenljivke, povezane s povpraševanjem** (preference kupcev, splošne gospodarske razmere).

Trdila sta, da je povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo močnejša v razmerah velikih tržnih sprememb, intenzivne konkurence, majhnih tehnoloških sprememb ter šibkega povpraševanja. V razmerah omejene konkurence, stabilnih preferenc kupcev, hitrih tehnoloških sprememb in v rastočih gospodarstvih pa tržna naravnost ni ključna za uspešnost poslovanja.

Podobno kot Kohli in Jaworski, sta tudi Narver in Slater (1990) proučila vpliv štirih situacijskih spremenljivk: **tržnih in tehnoloških sprememb, sovražnosti konkurence in rasti trga**. Potrdila sta le vpliv pri manjših tržnih spremembah, pri drugih dejavnikih pa le delen vpliv na povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo.

Najpogosteje proučevane situacijske spremenljivke so tržne in tehnološke spremembe ter intenzivnost konkurence; druge, manj pogosto obravnavane spremenljivke, pa so splošne gospodarske razmere, rast trga, moč kupcev, negotovost povpraševanja, moč dobaviteljev, vstopne ovire in značilnosti nacionalne kulture (Bodlaj, 2009, str. 106). Pregled raziskav o vplivu pogosto proučevanih značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Vpliv značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo poslovanja

Značilnosti okolja	Raziskave	Država	Značilne vpliv	Ni vpliva
Spremembe na trgu	Jaworski & Kohli (1993)	ZDA		*
	Slater & Narver (1994)	ZDA	* (donosnost sredstev)	
	Greenley (1995)	Velika Britanija	* (donosnost naložb)	
	Appiah-Adu (1998)	Gana	* (donosnost naložb)	
	Kumar et al. (1998)		* (donosnost sredstev, nadzor stroškov)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija		*
	Homburg & Pflesser (2000)	Nemčija	* (tržna uspešnost)	
	Harris (2001)	Velika Britanija	* (donosnost naložb)	
	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	Indija		*
	Rose & Shoham (2002)	Izrael		*

se nadaljuje

nadaljevanje

Značilnosti okolja	Raziskave	Država	Značilne vpliv	Ni vpliva
Intenzivnost konkurence	Jaworski & Kohli (1993)	ZDA		*
	Slater & Narver (1994)	ZDA		*
	Appiah-Adu (1998)	Gana	* (rast prodaje)	
	Kumar et al. (1998)		* (donosnost sredstev, uspešnost novih storitev, nadzor stroškov)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (dobiček/izguba pred obdavčitvijo)	
	Pelham (2000)	ZDA	*	
	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	Indija		*
	Harris (2001)	Velika Britanija	* (rast prodaje)	
	Rose & Shoham (2002)	Izrael		*
Tehnološke spremembe	Jaworski & Kohli (1993)	ZDA		*
	Slater & Narver (1994)	ZDA	* (uspeh novega izdelka)	
	Greenley (1995)	Velika Britanija	* (stopnja uspešnosti novih izdelkov)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	*	
	Rose & Shoham (2002)	Izrael	* (uspešnost izvoza)	
Moč kupcev	Greenley (1995)	Velika Britanija	* (rast prodaje)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (donosnost naložb)	
	Harris (2001)	Velika Britanija		*
Moč dobaviteljev	Kumar et al. (1998)		* (donosnost kapitala, nadzor stroškov)	*
	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	Indija		
Rast trga	Slater & Narver (1994)	ZDA	* (rast prodaje)	
	Greenley (1995)	Velika Britanija		*
	Appiah-Adu (1998)	Gana		*
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (zavedanje blagovne znamke)	
Vstopne ovire	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (rast prodaje)	
	Harris (2001)	Velika Britanija		*

Vir: M. Bodlaj, *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja - konceptualni model in empirična preverba*, 2009, str. 108.

3 REVIZIJA TRŽENJA

3.1 Opredelitev revizije trženja

Izraz revizija (angl. *audit*) opredeljuje neodvisno preiskovanje/pregledovanje posameznikov, organizacij, sistemov, podjetji, projektov ter izdelkov. Beseda revidiranje je latinskega izvora (lat. *revidere*) in pomeni naknadno pregledovanje procesov in stanj zaradi presojanja njihove pravilnosti z vidika resničnosti in poštenosti (Zaletelj, 2006, str. 15). Kljub podobnemu izrazu pa je pomembno razlikovanje med pojmom revidiranje in revizija. Revidiranje je proces, ki je opredeljen kot pretežno popravljalno, na izvedenskem mnenju zasnovano kasnejše nadziranje poslovnih procesov in stanj (Zaletelj, 2006, str. 15). Revizija pa je rezultat dejavnosti revidiranja.

Običajno izraz revizija neposredno povezujemo z računovodsko revizijo, vendar pa Thompson et al. (2008, str. 126) opredelijo več tipov revizij:

1. **Notranja revizija** – o notranji reviziji govorimo v primeru stalnega in celovitega nadzora nad pravilnostjo poslovanja podjetja. Poleg revidiranja finančnih in računovodskih funkcij se nadzoruje tudi sposobnost podjetja za obvladovanje različnih vrst tveganj.
2. **Zunanja revizija** – o zunanji reviziji govorimo, kadar revizorji niso uslužbenci organizacije, ki je predmet revidiranja oziroma pregledovanja.
3. **Državna revizija** – izvajajo jo državni uslužbenci tako v podjetjih kot v delih državne uprave z namenom zagotavljanja davčne discipline, učinkovitosti ter gospodarnosti porabe sredstev in finančnih podatkov.
4. **Posebna revizija** – o posebni reviziji govorimo takrat, kadar nadzorujemo določene dele poslovanja.

Koletnik (v Loncner, 2002, str. 4–5) razdeli revizije na:

1. **Glede na namen revidiranja:**
 - gospodarska revizija,
 - državna revizija.
2. **Z vidika obveznosti pri reviziji:**
 - obvezna revizija,
 - neobvezna revizija.
3. **Z vidika izvajalcev revizije:**
 - notranja revizija,
 - zunanja revizija.
4. **Z vidika predmeta revidiranja:**
 - revidiranje enovitega podjetja,
 - revidiranje organizacijskega dela podjetja,

- revidiranje povezanih podjetij.
- 5. **Z vidika časa revidiranja:**
 - stalna revizija,
 - občasna revizija.
- 6. **Z vidika kompleksnosti revizije:**
 - splošna revizija,
 - specialna revizija
- 7. **Z vidika področja revidiranja:**
 - revizija poslovanja,
 - revizija notranjega kontrolnega sistema,
 - revizija letnih in drugih računovodskih poročil,
 - revizija računovodstva,
 - revizija financiranja in drugih poslovnih funkcij,
 - revizija sredstev, virov sredstev, prvin, potrošnikov, stroškov, poslovnih učinkov, odhodkov, prihodkov in poslovnega ter finančnega izida,
 - revizija davkov in prispevkov,
 - revizija informacijskih sistemov,
 - revizija trženja,
 - druga področja revidiranja.

Revizija trženja (angl. *marketing audit*) je bila strokovni javnosti prvič predstavljena leta 1959 preko poročila Abe Shuchmana – Marketing Audits in Theory and Practice. Revizijo trženja je opredelil kot zelo pomemben element procesa nadzora in ocenjevanja trženjskih programov. Gre za sistematičen, kritičen, nepristranski pregled in oceno celotnih tržnih operacij: torej glavnih ciljev in politik operacij ter metod, postopkov, osebja in organizacije, ki vodijo do uresničitve ciljev in politik (Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 2). Revizija trženja je bila tako obravnavana kot prognostično in diagnostično orodje hkrati.

Predstavljeno poročilo predstavlja tudi tri razloge, s katerimi se soočajo tržniki pri izvajanju revizije trženja (Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 2):

- izbor kritičnih, nepristranskih, strokovnih ter kreativnih revizorjev;
- načrtovanje revizije trženja ter delovanje znotraj agende;
- vplivanje na zaposlene v trženju in organizacijsko učinkovitost.

V prvem poročilu avtorji identificirajo šest ločenih področij trženjskih aktivnosti, ki naj bi jih revizija obravnavala: cilji, politike, organizacija, metode, postopki in osebje. Prek slednjih področij revizija trženja ovrednoti celoten proces trženjskih aktivnosti.

Na osnovi ugotovitev revizijo trženja, Crips (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 3) loči na:

- **vodoravno revizijo trženja**, ki obravnava vse elemente trženjskih aktivnosti;
- **navpično revizijo trženja**, ki se osredotoči zgolj na en element tržne aktivnosti in le-tega podrobno obdela.

Za kvalitetno revizijo trženja lahko uporabimo tako kvantitativne kot kvalitativne podatke. S tem pa se pojavi vprašanje merjenja učinka. Le-ta se lahko meri: s samoocenitvijo, z revizijo z vrha, z opravilno-osredotočenim pristopom ter s pomočjo zunanje svetovalne organizacije.

Drugo obdobje v razvoju prakse revizije trženja sega v obdobje šestdesetih let 20. stoletja. V tem obdobju se je zanimanje za revizijo trženja znatno povečalo predvsem na račun konceptualizacije trženjskih funkcij. Oxenfeldt (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 3) opredeli revizijo trženja kot celovito, neredno, poglobljeno oceno trženjskih funkcij znotraj organizacije. Bolj natančno je bila revizija trženja, opredeljena kot »neodvisna preiskava celotnega tržnega prizadevanja podjetja oziroma posebna tržna aktivnost, ki pokriva področje ciljev, programa, izvedbe in organizacije, z namenom določitve kaj je bilo narejenega, ocenitve narejenih stvari ter priporočanja kaj naj se v prihodnosti izvede« (Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 3).

Kot so nakazali že raziskovalci v petdesetih letih in so se nato z njimi strinjali tudi raziskovalci v šestdesetih, revizija trženja ni samo sistem zaznavanja in popravljanja resnih težav znotraj podjetja, temveč tudi način spreminjanja obstoječih aktivnosti z namenom izboljševanja le-teh. Kotler (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 4) opredeli koncept sistemsko-nivojske revizije (angl. *concept of a system-level audit*), ki je zelo podobna vodoravni Crispovi opredelitvi revizije trženja in se osredotoča na celotne tržne aktivnosti. Kotler opredeli tri osnovne elemente novega pristopa:

- revizija trženja mora biti izvedena **periodično**;
- ocenjevanje mora vključevati **osnovni okvir tržnih operacij**;
- celovito vključevanje **vseh elementov** trženjskih operacij.

Tretje obdobje razvoja revizije trženja se nanaša na raziskovanje v 70.letih. Splošno sprejeto mnenje je bilo, da podjetja izvajajo revizijo trženja, ker so prišla do brez izhodne točke iz svojih težav. Revizija trženja se je zato nanašala zgolj na omejeno področje tržnih aktivnosti. Tirmann (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 5) je v svoji raziskavi Bitbak Company, opredelil, da se aktivnosti revizije ukvarjajo bolj s simptomi težav kot z dejanskimi težavami. V izogib slednjim težavam je predlagal tristopenjski proces, kateremu naj bi sledila revizija trženja:

1. pregled tržnega okolja, ki ovrednoti vloške podjetja z namenom razumevanja okolja (ocenitev trgov podjetja, prisotnost konkurence, lastnosti kupcev ter struktura trga);

2. pregled tržnega sistema, ki celovito ovrednoti notranji tržni sistem (ocenitev ciljev, programov, izvedbe ter organizacije);
3. podroben pregled posebnih tržnih področij, ki jih obravnavata prva dva koraka.

Za uspešno izvajanje revizije trženja raziskovalci predlagajo oblikovanje **notranjih revizijskih oddelkov** oziroma vključitev **zunanjih svetovalcev**. Tirmann (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 6) predlaga oblikovanje notranje skupine tržnih revizorjev, ki bodo občasno vključili tudi zunanje svetovalce, saj bi si podjetje s tem zagotovilo potrebno neodvisnost pri pregledovanju in analiziranju tržnih aktivnosti. Posledično iz tega izhaja, da se mora revizija trženja izvajati periodično, z natančnim programom dela ter brez vplivov s strani obstoječih tržnih aktivnosti.

Kotler (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 6) navaja, da bi morala vsa podjetja s revizijo trženja periodično pregledati svoje tržne aktivnosti in si s tem zagotoviti pregled delovanja v spreminjajočem se okolju. Kljub dejstvu, da revizija trženja v sedemdesetih letih še ni bila sprejeta za standardizirano tržno orodje, pa so jo raziskovalci vrednotili kot finančno revizijo s standardiziranimi nabori postopkov.

Vendar pa revizija trženja v sedemdesetih letih še vedno ni dosegla dovolj zavidljive stopnje v metodološkem razvoju, da bi njene postopke lahko ocenili kot metodološko konsistentne in jo s tem primerjali s finančno revizijo. Kljub slednjemu dejstvu pa se je kljub temu podrobneje oblikoval koncept revizije trženja. Kotler et al. (Kotler, Gregor & Rodgers, 1977, str. 26) opredelijo štiri osnovne značilnosti revizije trženja. Prva in najpomembnejša značilnost je v tem, da gre za **širok fokus** (angl. *broad in focus*), zato naj bi se izraz revizija trženja nanašal na **vodoravno** ali **celovito revizijo**, ki pokriva tržno okolje podjetja, cilje, strategije, organizacijo in sistem. V nasprotju pa **navpična** ali **poglobljena revizija** obravnava odločitve vodstva o podrobnem pregledu ključnih točk tržnih funkcij (na primer prodajnega osebja). Navpična revizija trženja bi se tako morala poimenovati po področju, ki ga obravnava, na primer revizija prodajnega osebja, revizija oglaševanja, revizija cenovne politike (Kotler, Gregor & Rodgers, 1977, str. 26).

Druga značilnost revizije trženja predvideva izpeljavo revizije z osebo, ki je *nepristranska* do aktivnosti, ki jih ocenjuje. Nepristranskost lahko dosežemo preko vključitve notranje osebe, ki ni povezana za aktivnostmi ali preko vključitve zunanjih svetovalcev. Obstajajo tudi ideje o samoocenitvi, vendar le-tej primanjkuje objektivnosti ter nepristranskosti do ocenjevanih aktivnosti.

Revizija trženja mora biti izvedena **sistematično**, saj si le tako lahko pridobi dovolj zanesljive in pravilno zbrane podatke. Kot zadnjo značilnost pa Kotler et al. (1977, str. 27) navaja **periodičnost**. Pregledovanje in ocenjevanje tržnih vložkov podjetja se običajno zgodi ob znatnem upadu prodaje, ob padcu motivacije prodajnemu osebju oziroma ob drugih dogodkih znotraj podjetja. Podjetja so bila delno za to kriva sama, saj v dobrem obdobju niso poskrbela za aktivnosti in prilagoditev le-teh. Revizija trženja se tako

uporablja kot orodje, ki lahko naredi dobre situacije še boljše ter opredeli aktivnosti v izogib padcu.

Na podlagi slednjih značilnosti so Kotler et al. (1977, str. 27) opredelili revizijo trženja kot: **»celovit, sistematičen, neodvisen in periodičen pregled tržnega okolja podjetja, njegovih dejavnikov, strategij in aktivnosti, z namenom identificiranja priložnosti in nevarnosti ter oblikovanja priporočil za izboljšanje tržne uspešnosti podjetij«.**

Četrto obdobje razvoja revizije trženja se začne v osemdesetih letih s priznanjem revizije trženja kot orodja, ki naslavlja konkurenčno učinkovitost tržnih aktivnosti podjetja, identificira prednosti in slabosti operacij ter poroča o ugotovitvah vodilnemu kadru (Wilson v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 7). V tem času je revizija trženja postala zelo pomembna predvsem za organizacije, ki so želele bolje razumeti učinkovitost svojih tržnih akcij. Kljub temu pa je bilo predlaganih zelo malo praktičnih rešitev, kako naj bo slednja revizija izvedena. Ena izmed predlaganih rešitev je vključevala oblikovanje sistema seznama opravil.

Sistem strukturiranih vprašalnikov je omogočil zanesljivo bližnjico pri zbiranju informacij in zagotovilo, da noben pomemben element ne bo izpuščen. Primer slednjega sistema lahko najbolje opišemo preko vprašanj za področje: Trženja strategija in planiranje:

- Ali obstaja uraden tržni načrt?,
- Je slednji načrt združljiv z ostalimi operativnimi načrti?,
- Katero časovno obdobje pokriva?,
- Kdaj je bil zadnjič pregledan in posodobljen?

Na podlagi primera vprašanj lahko tako vidimo, da je sistem seznama opravil izredno celovit, saj posamezniku omogoča natančen pregled nad obravnavanimi temami.

V istem obdobju so se pojavile tudi zahteve po bolj širšem obravnavanju vloge revizije trženja. V nasprotju z običajno vlogo revizije trženja, Mokwa (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 8) predlaga, da revizija trženja postane tudi orodje pri uvajanju in reorganizaciji osnovnih tržnih pogledov v organizacijo. Zaznal je namreč, da je revizija trženja lahko uspešni posredovalni mehanizem za oblikovanje politike sprememb in inovacij, saj zaznava vse odklone od trenutnega poslovnega okolja.

Dodatno razširitev obravnave revizije trženja pa je predlagal tudi Castle (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 8). Predlagal je uvedbo zunanje ocenitve (angl. *external assessment*) preko analitikov, založnikov, kupcev, konkurentov in ostalih, ki bi dodali objektivni pogled na obravnavane teme znotraj organizacije.

Revizija trženja je skozi obdobja napredovala v konstruktivni nadzorni mehanizem, ki omogoča tržnikom pridobitev informacij o uspešnosti njihovih aktivnosti. Kljub temu pa se mora revizija trženja v prihodnje soočiti še slednjimi izzivi:

- globalizacijo revizije trženja;
- uporabo revizije trženja kot pomoč tržno nadzorni funkciji;
- vključitvijo ekološkega elementa tržnih naporov v organizaciji;
- integracija periodičnih preverjanj tržnih naporov;
- razširitev revizije trženja na vodenje in nadzor virov.

3.2 Izvedba in elementi revizije trženja

3.2.1 Izvedba revizije trženja

Kot smo opredelili že v prejšnjem poglavju, lahko revizijo trženja razdelimo na zunanjo revizijo trženja ter notranjo revizijo. Na podlagi tipa revizije se oblikuje tudi postopek izvedbe revizije. Izvedbo zunanje revizije trženja najlažje opišemo preko tristopenjskega procesa, ki so ga opredelili Kotler et al. (glej Sliko 4):

Slika 4: Tristopenjski proces revizije trženja



Vir: P.Kotler, W. Gregor in W. Rodgers, The Marketing Audit Comes of Age, 1977, str. 25–43.

1. Dogovor o ciljih, področju ter pristopu revizije: Prvi element predvideva sestanek med vodilnimi v podjetju ter potencialnim revizorjem, kjer se dogovorita o podrobnostih revizije trženja ter o doprinosu le-te. V kolikor predstavljen doprinos pomeni dodatno vrednost za podjetje, se strani dogovorita še o ciljih, o področju revizije, globini, uporabljenih podatkih ter o časovnem terminu revizije trženja (Kotler, Gregor, & Rodgers, 1977, str. 28).

Brownlie (1996) navaja, da mora revizor pred začetkom revizije trženja pridobiti relevantno znanje o organizaciji, ki jo revidira, torej znanje o proizvodih, storitvah, trgih, sistemih, postopkih in osebju, ter imeti sposobnost vključiti neaktivno in skeptično osebje podjetja. To lahko doseže predvsem z začetnimi pogovori o namenu revizije z osebjem, ki ga bo potreboval v teku revizije. Brownlie (1996, str. 14) hkrati dodaja, da mora revizor opredeliti še naslednja področja:

- določiti mora, katera vprašanja so relevantna,

- vedeti mora, kje in od koda bo pridobil informacije o slednjih vprašanjih,
- podatki morajo biti interpretirani v luči potreb klienta,
- vključitev ugotovitev v zaključno poročilo ter priporočila.

2. Zbiranje podatkov: V procesu zbiranja podatkov se pripravi natančen načrt oseb, ki bodo izprašane, vprašanj, ki jih bodo zastavili, ter časovni okvir zbiranja podatkov. Vse zbrane podatke je treba pisno zabeležiti ter jih pripraviti za nadaljnjo uporabo.

3. Priprava poročila ter predstavitev: Ko se konča stopnja zbiranja podatkov, revizor pripravi pisno in ustno predstavitev za manjšo skupino vodilnih v podjetju. Predstavitev običajno vsebuje: cilje revizije, glavne ugotovitve ter predloge za izboljšanje revidiranih aktivnosti. Šele po prvi predstavitvi v podjetju revizor pripravi končno pisno poročilo, ki je predstavljeno širšemu občinstvu v podjetju.

Notranja revizija trženja se običajno izvede na podlagi nekoliko spremenjene zunanje tristopenjske strukture. Spremembe so opazne predvsem v organizaciji revizorjev znotraj podjetja kot posebne organizacijske enote. Vloga le-te pa se razlikuje od podjetja do podjetja

Capella in Sekely (v Berry, Conant & Parasuraman, 1991, str. 256) sta s svojo raziskavo med podjetji, ki so dejansko opravila revizijo trženja, ugotovila dve glavni težavi v postopkih. Prva težava je pomanjkanje pravih podatkov, druga težava pa so nasprotja med osebjem, ki izvršuje revizijo trženja, in ostalim osebjem v revidiranem podjetju. V izogib izpostavljenima izzivoma predlagata slednje aktivnosti:

- predstavitev ciljev revizije trženja osebju, ki ga revizija neposredno zadeva,
- razvoj natančnih navodil in smernic,
- določitev potrebnih informacij,
- seznanitev osebja o poteku in rezultatih revizije.

3.2.2 Elementi revizije trženja

Kotler et al. (1977, str. 32) opredelijo šest glavnih, delno samostojnih elementov revizije:

- **Revizija tržnega okolja:** v okvir tržnega okolja spada tako *makrookolje*, ki obdaja industrijo kot **mikrookolje** (angl. *task environment*), v katerem podjetje deluje. Makrookolje je sestavljeno iz sil večjega obsega ter dejavnikov, ki vplivajo na prihodnost podjetja in na katere podjetje nima velikega vpliva. Slednje sile lahko nadaljnje razdelimo na **ekonomsko-demografske dejavnike**, **tehnološke dejavnike**, **politično-pravne dejavnike** ter **socialno-kulturne dejavnike**. Naloga revizorja trženja pri ocenjevanju makrookolja je ocenitev ključnih trendov ter njihovih vplivov na tržne akcije podjetja. Večjo pozornost pa mora revizor nedvomno posvetiti mikrookolju podjetja, ki je sestavljeno iz: trgov, strank, konkurentov, dobaviteljev.

- **Revizija tržne strategije:** Revizor trženja nato nadaljuje s preverjanjem, ali je tržna strategija podjetja zasnovana v smeri priložnosti in problemov, s katerimi se sooča podjetje. Začetna točka za revizijo tržne strategije je v preverjanju skladnosti korporativnih ciljev in nalog s tržnimi cilji. Revizor lahko na podlagi neskladja predlaga vodstvu spremembo, dopolnitev ali korekcijo ciljev.
- **Revizija tržne organizacije:** Revizija trženja pokrije tudi vprašanje učinkovitosti prodajnega in marketing osebja podjetja. Slednja revizija se ukvarja predvsem s kvaliteto odnosov med trženjskim oddelkom in ostalimi ključnimi funkcijami (proizvodnja, finance, nabava, raziskave in razvoj) ter z učinkovitostjo trženjskega oddelka.
- **Revizija tržnega sistema:** S to revizijo preverimo procese, kot so: planiranje prodaje, prodajne cilje, nadzor trženja, nadzor nabave, razvoj novih produktov ter upravljanje produktov. Bistvo revizije tržnega sistema je pogled v notranje delovanje tržnega oddelka.
- **Revizija tržne produktivnosti:** Popolna revizija trženja preverja tudi računovodske podatke in ugotavlja, ali podjetje ustvarja dobiček, ter kateri stroški so najpogostejši, ter določi pot zmanjšanja le-teh. Kot samostojna revizija kontrolira porabo trženjskega proračuna in preverja učinkovitost porabe.
- **Revizija tržnih funkcij:** se izvede v zadnji fazi, ko so glavne smernice neučinkovitih funkcij trženja že zaznane. Na podlagi prvotnih ugotovitev nato revizor izvede podrobno analizo problematične tržne funkcije.

Našteti elementi se lahko izvajajo samostojno, kot samostojne neodvisne revizije, lahko pa predstavljajo sklop celovite revizije trženja v podjetju.

Poleg osnovnih elementov revizije trženja pa obstajajo tudi dodatni elementi:

- kompetence in znanja, učenje;
- kreativnost, inovativnost;
- zaposleni; zadovoljstvo, motivacija;
- organizacijska klima in kultura;
- etičnost in družbena odgovornost.

3.2.3 Orodja revizije trženja

Kot smo videli, je revizija trženja sistematičen proces izvrševanja v naprej določenih procesov in elementov. Ker je revizija trženja lahko hitro tarča subjektivnih vplivov revizorja, so se skozi zgodovino oblikovali strukturirani vprašalniki (angl. *audit checklist*), ki je omogočil bolj pregledno in sistematično zbiranje podatkov. Podatki, zbrani s strukturiranimi vprašalniki, omogočajo primerjanje ter benchmark. Brownlie (1996, str. 17) navaja, da mora revizor skrbno opredeliti namen vprašanj, ki jih bo vključil v vprašalnik, saj bo tako lahko zaznal dobre ali slabe prakse v trženju.

Wilson (1993, str. xvi) navaja tri glavne prednosti strukturiranih vprašalnikov:

1. Revizorju ni potrebno opredeljevati področij, ki so jih v preteklosti opredelili že ostali.
2. Vprašalniki omogočajo vpogled v razmišljanje in izkušnje ostalih, ki delujejo na tem področju.
3. Zagotavljajo, da nobeno pomembno področje ni izpuščeno.

Strukturirani vprašalniki tako zagotavljajo zanesljivo bližnjico pri zbiranju podatkov in zagotavljajo, da nobeno pomembno vprašanje v podjetju ni izpuščeno. Kot navaja Wilson (1993, str. xvi), vprašalniki predstavljajo začetno točko oziroma logičen zapis pogledov na operacije podjetja, ki imajo vpliv na tržno strategijo in tržne aktivnosti.

Wilsonov strukturirani vprašalnik zajema 28 področij, ki jih lahko revizor uporabi. Vsako področje obravnava določeno področje in zanj predvideva ključna vprašanja, ki jih lahko revizor vključuje/izključuje glede na potrebe in opredeljen namen revizije.

Ključna Wilsonova (1993) področja so:

1. **Tržna strategija in planiranje** (angl. *Marketing strategy and planning*): obravnava osnovne aktivnosti, ki so povezane z oblikovanjem tržne strategije in njegove implementacije. Ključna vprašanja, na katera želi revizor dobiti odgovor, so, ali ima podjetje formalni tržni načrt, ali le-ta vključuje poslanstvo podjetja, v kaj je podjetje usmerjeno, kako je oblikovan tržni načrt (osnova, časovni okvir, vsebina ...).
2. **Obseg proizvodov in storitev** (angl. *Product/service range*): zajema vprašanja, povezana s prodajo proizvodov in storitev, ki jih podjetje poseduje v svojem portfoliju. Vprašanja se nanašajo na: prodajno analizo posameznega proizvoda, načine izločanja slabih prodajnih izdelkov, lastnosti in koristi, ki jih imajo proizvodi.
3. **Storitveni elementi v trženju** (angl. *The service element in marketing*): obravnava storitvene elemente v trženju, ki so pomembni za zadovoljevanje želja in potreb kupcev (oblikovanje, razvoj izdelkov, pred- in poprodajni oddelki, dostava, reklamacijski oddelek, računovodstvo ...), predvsem njihova umestitev v tržni koncept ter njihovo delovanje v povezavi s tržnim oddelkom.
4. **Uspešnost podjetja** (angl. *Company performance*): zadeva preteklo in prihodnjo uspešnost podjetja pri trženju izdelkov. Ključna vprašanja, na katera želi revizor odgovor, so, kakšna je točka preloma pri prodaji izdelkov, dobičkonosnost določenega izdelka, v kakšni stopnji se izvaja dodatna prodaja,...
5. **Izvozno trženje** (angl. *Export marketing*): obravnava osnovne elemente izvoza, kot dodatne možnosti za trženje podjetja. Najprej obravnava izdelke, ki jih lahko prodajamo na tujem trgu, opredeli pogoje, pod katerimi lahko podjetje posluje, trženjski načrt za poslovanje na tujem trgu ter celotno politiko izvoza podjetja.

- 6. Tržne informacije: sistem in uporaba** (angl. *Marketing information: system and use*): raziskuje sistem zbiranja informacij, ki so pomembne za tržno delovanje podjetja ter njihovo uporabo. Gre predvsem za izvajanje in uporabo tržne raziskave.
- 7. Velikost in struktura trga** (angl. *Market size in structure*): obravnava manj pomembno področje v trženju, saj se z globalizacijo ter digitalizacijo meje trga širijo. Vprašalnik obravnava obliko, strukturo, priložnosti, izzive, obseg ter zrelost trgov, na katerih podjetje nastopa.
- 8. Bodoči trgi** (angl. *Future market*): opredeljuje prihodnjo dejavnost na trgu, na katerem je prisotno podjetje. Sklop vprašalnika obsega področja, kot so: kako se bo podjetje prilagodilo zahtevam na trgu, kakšna bo usmeritev v R&D, kakšni so napovedani trendi.
- 9. Prodajno osebje ter njegovo vodstvo** (angl. *The Salesforce and its management*): obravnava prodajno osebje, torej vodjo prodajnega osebja in njegove podrejene. Revizor si poskuša odgovoriti predvsem na vprašanja, kot so: kakšen je vodja prodajnega osebja, so cilji skupine v naprej določeni, kako prodajno osebje obravnava svoje stranke, kakšni so glavni vzvodi motivacije prodajnega osebja, kakšne prodajne rezultate ima posamezen prodajalec, kakšne so uporabljene prodajne metode itd.
- 10. Vloga podpornega osebja v trženju** (angl. *Support staff's role in marketing*): obravnava vlogo in položaj oddelka za pomoč uporabnikom (angl. *customer care departament*) v celotnem odnosu med podjetjem in kupci.
- 11. Dodatna prodaja in interno trženje** (angl. *Cross-selling and internal marketing*): opredeljuje in ocenjuje možnosti za dodatno prodajo obstoječim kupcem, ki do podjetja gojijo zaupanje, hkrati pa obravnava organiziranost in strokovno usposobljenost osebja znotraj podjetja.
- 12. Sistem predstavnikov** (angl. *The agency system*): obravnava vlogo in pomen predstavnikov podjetja. Revizorja zanima predvsem, ali podjetje uporablja predstavnike, na katerih področjih delujejo (strokovno in geografsko), na podlagi česa se oblikuje njihova provizija, ali zanje obstaja sistem izobraževanj, kako so povezani z ostalim osebjem v podjetju itd.
- 13. Ne-osebna promocija: metode in mediji** (angl. *Non-personal promotion: methods and media*): opredeljuje medije, ki jih lahko podjetje uporabi za pospeševanje prodaje. Revizor pregleduje celoten proces izbora, proces izvajanja in proces pridobivanja rezultatov za posamezen uporabljen medij, hkrati pa pozornost nameni tudi poizvedbenim aktivnostim.
- 14. Sistem distribucije** (angl. *The distributive system*): obravnava področje posrednikov – dobaviteljev, veletrgovcev, uvoznikov, trgovcev in franšiz, predvsem se osredotoči na vrsto posrednikov, način delovanja posrednikov, strokovnost itd.
- 15. Proces nakupovanja** (angl. *The buying process*): opredeljuje proces odločanja, proces izbora in proces končnega nakupa določenega izdelka. Revizorja zanimajo predvsem posamezne stopnje na poti od zaznave izdelka/storitve do dokončnega nakupa.
- 16. Analiza izgubljenih poslov** (angl. *Analysing lost business*): obravnava ozadje izgubljenih poslov podjetja, torej proces identifikacije glavnega vzroka izgube, razloge, zakaj je bil konkurent boljši, ter ukrepe, kako se v prihodnosti izogniti takšnim izgubam.

17. Uvajanje novih izdelkov in storitev (angl. *Introducing new products/services*): zadeva področje uvajanja novih izdelkov v portfolio podjetja. Revizor ovrednoti proces iskanja novih izdelkov, proces uvajanja novega izdelka v trenutno organizacijsko in prodajno shemo, ter celotno strukturo trženja novega izdelka.

18. Industrije uporabnikov (angl. *User industries*): obravnava sistem oblikovanja povpraševanja potrošnikov, glavne odločitvene dejavnike, večkanalni pristop pri trženju proizvodov/storitev, načine analiziranja kupcev.

19. Trženje za ključne kupce (angl. *Key customer marketing*): revizor v tem sklopu ovrednoti kriterije za definicijo ključnega kupca, obravnavo in pristope ter sistem merjenja uspešnosti trženja ključnim kupcem.

20. Konkurenca (angl. *Competitive climate*): obravnava vprašanja povezana s glavnimi konkurenti podjetja.

21. Fizična distribucija in pakiranje (angl. *Physical distribution and packing*): opredeljuje metode in lastnosti distribucije ter uporabo pakiranja kot orodja za izpolnjevanje pričakovanj kupca.

22. Kontakti industrije (angl. *Industry contacts*): obravnava širše okolje, v katerem deluje podjetje.

23. Politika cen (angl. *Pricing*): revizor ocenjuje proces oblikovanja cenovne politike v podjetju, torej sistem marž, taktike določanja cen itd.

24. Podoba in percepcija (angl. *Images and perceptions*): obravnava zunanjo in notranjo podobo podjetja ter oceni percepcijo, ki jo podjetje ustvarja pri zunanjem okolju.

25. Kvaliteta v trženju (angl. *Quality in marketing*): obravnava kvaliteto kot dodatno korist, ki jo podjetje nudi svojim kupcem.

26. Ne-razlikovalni proizvodi (angl. *Non-differentiated products and commodities*): revizor ocenjuje, ali v portfoliju podjetja obstajajo izdelki, ki nimajo razlikovalne prednosti pred ostalimi proizvodi konkurentov.

27. Storitveno poslovanje (angl. *Service businesses*): obravnava storitvene elemente podjetja.

28. Finančni podatki o izdelkih/storitvah (angl. *Product/service financial information*): obravnava finančno poslovanje in oblikovanje letnega proračuna.

Poleg Wilsona tudi Kotler et al. (1977) opredelijo strukturirani vprašalnik, kateremu naj bi revizor trženja sledil. Razdeljen je na vprašanja, ki pokrivajo posamezne elemente revizije trženja in se lahko uporabljajo kot samostojni elementi oziroma kot del celote.

Brownlie (1996, str. 19) na podlagi metode strukturiranih vprašalnikov opredeli običajen potek postopka revizije trženja:

1. Pred pričetkom revizije trženja je nujna priprava dokumentarnega materiala, ki omogoči hitrejšo in bolj fokusirano revizijo. Wilson (v Brownlie, 1996, str. 19) opredeli vrste dokumentov, ki morajo biti na razpolago revizorju:

- organigram,
 - korporativni in tržni plan,
 - medijski načrt oglaševanja,
 - brošure,
 - material direktnega mailinga,
 - podatke o povpraševanju,
 - prodajne analize.
 - poročila novih izdelkov,
 - pritožbe strank,
 - ceniki,
 - trendi na trgu,
 - prodajna poročila,
 - analiza distribucije,
 - pogoji poslovanja,
 - analiza konkurentov,
 - napoved prodaje.
2. Nato se določijo vprašanja, na katera revizor ne more dobiti odgovora. To se zgodi predvsem takrat, ko ne obstajajo merljivi podatki oziroma vprašanja ne zadevajo obravnavanega predmeta.
 3. Revizor skozi postopek revizije ugotovi, da določena vprašanja porajajo dodatna vprašanja. V tem primeru revizor od strank v postopku zahteva dodatna pojasnila. Splošno ne obstaja pravilo, koliko dodatnih vprašanj lahko revizor postavi, običajno pa se število dodatnih vprašanj giblje v okviru razumnega.
 4. Ko se oblikuje seznam vprašanj, s katerimi bo revizor operiral, le-ta določi odgovore in opredeli dobre/slabe tržne prakse.
 5. Revizor v okviru svojega znanja o organizaciji nato pripravi odgovore na definirana vprašanja.
 6. Na določena vprašanja revizor ne pridobi zadovoljivih odgovorov, zato v odgovarjanje vključi osebje organizacije. Na podlagi skupnih izsledkov pripravi končno poročilo o revizije trženja.
 7. Implementacija vseh predlaganih predlogov v končnem poročilu ni možna, saj je podjetje odvisno tudi od razpoložljivega denarja in časa. Podjetje zato določi prioriteto listu aktivnosti, ki jih bo izvedel.
 8. Vsaka aktivnost na prioritetni listi dobi tudi skrbnika, ki bo poskrbel za implementacijo, spremljanje ter zaključek.

Kljub okvirnemu opisu postopka pa se le-ta srečuje z vrsto problemov pri implementaciji. Najpogostejše težave so: pomanjkanje kvalificiranih neodvisnih revizorjev, slabo sodelovanje med tržnim oddelkom in vodstvom, pomanjkanje pravih podatkov in informacij ter oblikovanje ustrezne komunikacije s vodilnimi kadri, ki omogočajo dostop

in razumevanje informacij. Kot posledico vseh naštetih težav lahko pripisujemo neizvajanje revizije trženja v praksi.

Poleg težav pri udejanjanju revizije trženja v praksi pa se revizija trženja sooča tudi s številnimi konceptualnimi šibkostmi. Prva je nesistematičnost, saj revizija ni vključena v celovit nadzorni sistem podjetja, ne izvaja se kontinuirano ter ne zagotavlja rešitve na identificirane probleme. Druga šibkost pa je oblikovanje revizije trženja kot splošno, prognostično ter normativno orodje in ne kot sistem merjenja učinkovitosti v podjetju. To dejstvo dodatno podpira sistem kvalitativnih strukturiranih vprašalnikov, ki ne temelji na empirični preverjenosti in zato ne zagotavlja zanesljivost.

Piercy (2009, str. 418) opredeli strukturirani vprašalnik za revizijo strateške usmeritve v podjetju. Vprašalnik vključuje različna vprašanja s posameznih področij strateške usmeritve, ki potrebujejo poglobljeno obravnavanje. Revizor na vsako vprašanje odgovori z izbiro vrednosti med 1–10, s skupnim številom točk 100. Manjše število točk pri določenem področju pomeni večji razkorak med namero trženja in realnostjo v trženju in posledično strateško vrzel (glej Sliko 5).

Slika 5: Analiza strateške vrzeli



Vir: N. Piercy, *Market-led strategic change: Transforming the process of going to market*, 2009
Piercy (2009) pri odkrivanju strateških vrzeli opredeli 5 oblik strukturnih vprašalnikov, ki obravnavajo naslednja področja:

1. Strateško razmišljanje (Kolar, 2011, str. 9):

- Imamo vzpostavljene procese in mehanizme za soočanje z izzivi tržne strategije (in ne zgolj z izzivi 4P-jev)
- Smo eksplicitno identificirali dileme možnih opcij in predpostavk tržne strategije?
- Je naše razmišljanje usmerjeno v postopne ali »revolucionarne« spremembe?
- Smo nevarnosti/priložnosti v okolju povezali z radikalnimi/disruptivnimi inovacijami?
- Ali smo razmislili, kako se bomo spopadli z neuspehi in potencialnimi krizami, če strategija ne uspe?
- V kakšni meri naše trženjsko razmišljanje vključuje družbeno odgovornost?

2. Razumevanje trga (Kolar, 2011, str. 10):

- Kako dobro razumemo skupine porabnikov in njihovo (spremenjeno!) pojmovanje vrednosti?
 - Katere informacijske prednosti imamo pred konkurenti?
 - V kakšni meri je raziskovanje trga fokusirano na strateške prioritete?
 - Kako dobro izkoriščamo celoten spekter orodij za razumevanje trga?
 - Kako dobro pokrivamo celoten proces zbiranja, interpretiranja in kontinuiranega razvoja znanja o trgu?
 - Ali imamo strukturiran proces ki povezuje razumevanje trga s tržno strategijo/načrti?
3. **Strateška segmentacija** (Kolar, 2011, str. 10):
- Ali naša segmentacija temelji na iskanih koristih in značilnostih novega porabnika?
 - Ali imamo opredeljen konkurenčni okvir trga in vpliv zunanjih sprememb nanj?
 - Ali smo identificirali strukturo trga in kritične dejavnike toka izdelkov do porabnikov?
 - Kako dobro je naš model segmentacije trga povezan z internimi strukturami, procesi in zmogljivostmi?
 - Kako dobro razumemo, ali smo konkurent rdečega ali sinjega oceana?
 - Kako pogosto in podrobno iščemo in proučujemo nove in neodkrite priložnosti na trgu?
4. **Strateško pozicioniranje** (Kolar, 2011, str. 11):
- Kako dobro je zaznana (pričakovana) vrednost pri porabnikih upoštevana v strateških usmeritvah podjetja?
 - Kako dobro kvantificiramo in demonstriramo dodano vrednost za porabnike?
 - V kakšni meri je družbena odgovornost izkoriščena kot priložnost za dodano vrednost?
 - Kako dobro poznamo konkurenčno diferenciacijo med konkurenti na trgu?
 - Kako dobro smo identificirali ključne kompetence in jih povezali s konkurenčno diferenciacijo za dosego prednosti v ključnih segmentih?
 - Imamo jasno in fokusirano obljubo (zavezo) vrednosti, ki nas ločuje od konkurentov?
 - Ali imamo opredeljeno tržno premoženje in ga načrtno uporabljamo za dosego konkurenčne prednosti (podporo obljube vrednosti)?
5. **Odnosi s partnerji in porabniki** (Kolar, 2011, str. 11):
- Kako podrobno poznamo potrebne kompetence za realizacijo strategije in potencialne partnerje ki jih lahko zagotovijo?
 - Kako dobro razumemo psihološki profil konkurentov in vire/tipa novih konkurentov?
 - Kako (aktivno) razvijamo partnerstva (znanja, sistemi) potrebna za dosego porabnikov?
 - Kako dobro razumemo, kaj tržna strategija zahteva od zaposlenih in ali bodo le-ti znali+hoteli izvajati strategijo?

- Imamo celovito in ovrednoteno (podpora/ovire) sliko odnosov, na katerih temelji naša tržna strategija?
- Kako dobro razumemo, kaj naša zaveza vrednosti pomeni za odnose s porabniki?
- Kako dobro so načrtovani odnosi s porabniki usklajeni z zmogljivostmi organizacije?
- V kakšni meri so odnosi s porabniki strateški vir (razvoja inovacij in ne metoda zagotavljanja zvestobe)?
- Kako dobro razumemo in razvijamo potencial odnosov z porabniškimi skupnostmi?
- Kako dobro razumemo in imamo razvite platforme za soustvarjanje vrednosti s strani porabnikov?

6. Strategija (Kolar, 2011, str. 11):

- Ali smo na inovativen/napreden način opredelili trg/področje konkuriranja (meje trga/sektorja, segmenti/tehnologije)?
- Ali smo strategijo povezali s poslovnim modelom in njegovimi elementi?
- Ali znamo strategijo skržiti na enostavno trditev, ki jo komuniciramo v podjetju in s partnerji?
- Bo strategija uživala podporo zaposlenih, partnerjev in deležnikov?
- Imamo jasen načrt nadzora in ustrezna merila, ki bodo zagotovila spremljanje izvajanja strategije in doseganje zastavljenih rezultatov?

4 RAZISKAVA

4.1 Načrt raziskave

4.1.1 Struktura raziskave

Namen magistrskega dela je predstaviti revizijo trženja kot najprimernejše orodje za nadzor in izboljšanje tržne naravnosti podjetij in kot orodje, ki lahko s predlogi o izboljšavah posledično vpliva na izboljšanje tržne uspešnosti podjetja.

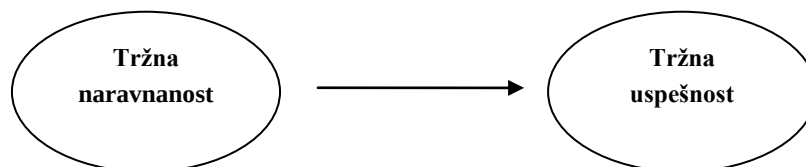
Prednosti revizije trženja kot orodja za izboljšanje tržne naravnosti sem najprej preučila s pomočjo relevantne literature, kar mi je omogočilo izoblikovanje konceptualnega modela raziskave in raziskovalne domneve. Hkrati sem lahko izoblikovala tudi vprašalnik, v katerem sem teoretične spremenljivke operacionalizirala z merljivimi spremenljivkami.

Nato sem s pomočjo vprašalnika in regresijske analize poskušala potrditi oziroma ovreči postavljeno hipotezo, da izvajanje revizije trženja pozitivno vpliva na tržno uspešnost podjetij.

4.1.2 Konceptualni model raziskave

Osnovni cilj dela je tako bil na raziskavi iz prakse pokazati, kako lahko podjetje, ki uporablja revizijo trženja, uspešno izboljšuje svojo tržno naravnost in preko le-te tudi tržno uspešnost.

Raziskovanje izhaja iz predpostavk Kohlija in Jaworskega (1990), Narver in Slaterja (1990), Kirca et al. (2005) ter številnih drugih, da sta tržna naravnost in tržna uspešnost pozitivno povezana.



Za namene raziskave sem opredelila tri ključne spremenljivke: **tržno naravnost**, **tržno uspešnost**, **revizijo trženja**.

Tržna naravnost. Narver in Slater (1990, str. 21) sta tržno naravnost opredelila kot »organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja«. Predpostavila sta, da je tržna naravnost sestavljena iz treh vedenjskih sestavin (naravnosti h kupcem, naravnost h konkurentom, medfunkcijske koordinacije) in dveh odločitvenih kriterijev (dolgoročne osredotočenosti in dobička kot cilja poslovanja), ki jih je možno meriti preko lestvice z več elementi imenovane MKTOR.

V pričujoči raziskavi sem uporabila njuno opredelitev tržne naravnosti ter mersko lestvico MKTOR.

Tržna uspešnost. Uspešnost poslovanja ugotavljamo na podlagi različnih kazalnikov, ki jih lahko razdelimo na dve skupini: finančne/objektivne in nefinančne/subjektivne kazalnike (Bodlaj, 2009, str. 84). **Finančni kazalniki** so izraženi vrednostno in so izračunani iz temeljnih računovodskih izkazov (izkaz stanja, izkaz poslovnega izida, izkaza finančnega izvida in izkaza sprememb kapitala). **Nefinančni kazalniki** pa so informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno (Bodlaj, 2009, str. 84) in temeljijo na subjektivni oceni poslovne uspešnosti. Primeri nefinančnih kazalnikov: stopnja rasti odhodkov za raziskave, število dobaviteljev, odstotek doseganja plana.

V literaturi so predstavljene številne raziskave, ki so potrdile povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij (Konič, 2003, str. 25). Večina teh opravljenih raziskav temelji na subjektivnih kazalnikih uspešnosti, vendar pa Dessa in Robinson (v Konič, 2003, str. 33) priporočata uporabo objektivnih kazalcev uspešnosti, če je le mogoče. V svojem delu sem zato uporabila oboje – nefinančne/subjektivne kazalnike, ki temeljijo na primerjavi doseženih rezultatov s planiranimi – odstotek doseganja plana ter finančne/objektivne kazalnike, ki temeljijo na podatkih iz finančnih izkazov podjetij.

Revizija trženja. Oxenfeldt (v Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 3) opredeli revizijo trženja kot celovito, neredno, poglobljeno oceno trženjskih funkcij znotraj organizacije. Bolj natančno je bila revizija trženja opredeljena kot: »neodvisna preiskava celotnega tržnega prizadevanja podjetja oziroma posebna tržna aktivnost, ki pokriva področje ciljev, programa, izvedbe in organizacije, z namenom določitve kaj je bilo narejenega, ocenitve narejenih stvari ter priporočanja kaj naj se v prihodnosti izvede« (Rothe, Harvey & Jackson, 1997, str. 3).

Kotler et al. (1977, str. 27) opredelili revizijo trženja kot: »celovit, sistematičen, neodvisen in periodičen pregled tržnega okolja podjetja, njegovih dejavnikov, strategij in aktivnosti, z namenom identificiranja priložnosti in nevarnosti ter oblikovanja priporočil za izboljšanje tržne uspešnosti podjetij«.

V magistrskem delu sem obravnavala revizijo trženja po opredelitvi Kotlerja in drugih.

4.1.3 Raziskovalne domneve

Skozi zgodovinski razvoj ekonomsko-tržne misli so se oblikovale različne poslovne naravnosti. Ena izmed naravnosti je tudi tržna naravnost, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja (Narver & Slater, 1990, str. 21). Z boljšim razumevanjem potreb kupcev je lažje doseči boljšo vrednost izdelkov oziroma storitev v njihovih očeh in torej tudi večjo uspešnost podjetja (Konič, 2003, str. 34).

Pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij so ugotovili številni avtorji (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Felton 1959; Kirca et al., 2005). V skladu z ugotovitvami v literaturi sem postavila tudi prvo domnevo:

H1: Tržno naravnana podjetja izkazujejo boljšo tržno uspešnost. Skozi zgodovino tržne misli so raziskovalci iskali strategije, ki bi jim omogočale boljše razumevanje različnih okoljskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja (Taghian & Shaw, 2008, str. 341). Ena izmed takšnih teorij oziroma konceptov je tudi tržna naravnost, ki temelji na vključitvi kupcev in konkurentov. Kljub podrobnemu obravnavanju tržne naravnosti pa njeno praktično udejanjanje ni natančno definirano. Prav zaradi te potrebe po sistematičnem vpogledu v koncept tržne naravnosti ter z namenom lažjega spremljanja in prilagajanja na spremembe, ki se dogajajo v okolju, Taghian in Shaw (2008, str. 341), opredelita revizijo trženja kot orodje, ki olajša izvajanje tržne naravnosti in omogoča povratne informacije.

Revizija trženja omogoča pomoč pri oblikovanju, ohranjanju ter upravljanju koncepta tržne naravnosti, saj podaja bolj podrobne informacije o viru informacij za trženje, pregleda in ovrednoti učinkovitost tržnih aktivnosti ter preveri organizacijsko strukturo. Kljub dejstvu,

da se revizija trženja uporablja že vse od razvoja trženjsko – upravljaljskega procesa, pa v literaturi ne obstaja veliko empiričnih raziskav (Capella & Sekely, 1978), ki bi potrjevale pozitiven učinek uporabe tržne revizije na tržno naravnost (Taghian & Shaw, 2008, str. 342).

Z namenom ugotovitve povezanosti med izvajanjem revizije trženja ter boljšo tržno naravnostjo sem postavila drugo hipotezo:

H2: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo tržno naravnost. Izpeljujoč iz povezanosti med tržno naravnostjo ter tržno uspešnostjo, sem postavila tretjo hipotezo:

H3: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo tržno uspešnost. Splošna opredelitev revizije trženja opredeljuje revizijo kot celovito, sistematično, neodvisno in periodično ocenjevanje vseh tržno organizacijskih funkcij v podjetju, ki omogoča zgodnje zaznavanje in sprejemanje tržnih problemov, ki lahko vplivajo na tržno uspešnost podjetja.

Podjetja se velikokrat zatečejo k uporabi revizije trženja v primerih, ko so se že soočile z upadom prodaje oziroma drugimi indikatorji neuspešnih tržnih aktivnosti. Periodično izvajanje revizije trženja je tako ključnega pomena. S **periodičnosti**, opredelimo v enakomernih intervalih ponavljajoče izvajanje revizije trženja. Revizija trženja se običajno izvaja pred pripravo letnega plana trženja ter pri pregledu trženjske strategije, saj se s tem omogoča vključitev novih razmer na trgu, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

Z namenom ugotovitve povezanosti sem postavila slednji domnevi:

H4: Podjetja, ki periodično izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo tržno naravnost.

H5: Podjetja, ki periodično izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo tržno uspešnost.

Kot smo že omenili, revizija trženja omogoča pripravo priporočil za korekcijo tržnih aktivnosti na podlagi novih tržnih dinamik. Implementacija slednjih priporočil lahko tako omogoča izboljšanje trenutne tržne naravnosti ter posledično omogoča izboljšanje tržne uspešnosti (Taghian & Shaw, 2008, str. 343).

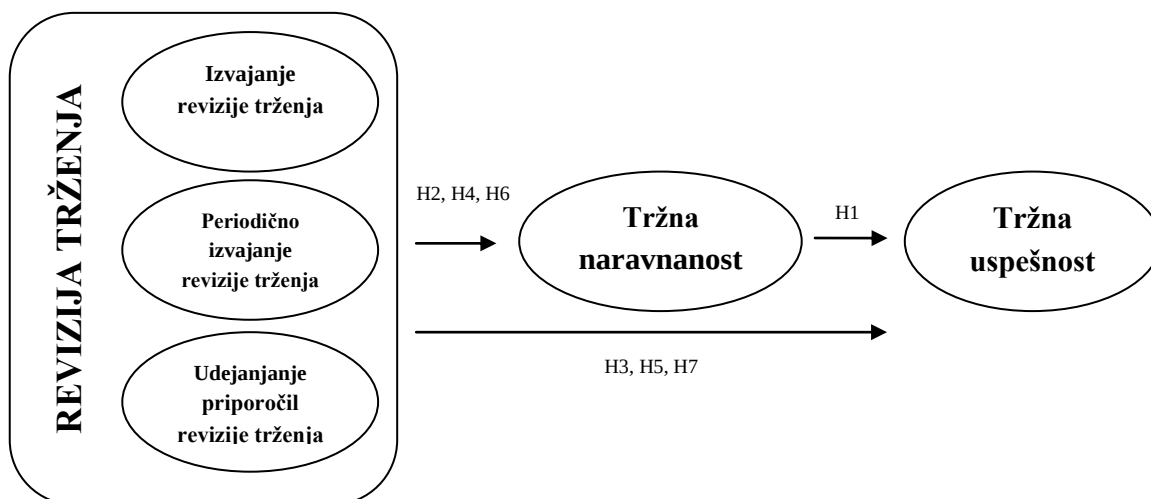
S šesto in sedmo domnevo ugotavljam povezavo med udejanjanjem priporočil revizije trženja ter boljšo tržno naravnostjo in tržno uspešnostjo:

H6: Podjetja, ki udejanjijo priporočila revizije trženja, izkazujejo boljšo tržno naravnost.

H7: Podjetja, ki udeležujejo priporočila revizije trženja, izkazujejo boljšo tržno uspešnost.

Raziskovane domneve najbolje prikazuje Slika 6:

Slika 6: Prikaz povezanosti med revizijo trženja, tržno naravnostjo in tržno uspešnostjo



4.1.4 Metodologija

4.1.4.1 Operacionalizacija spremenljivk

Glede na obravnavano tematiko v empirični raziskavi poskušam izmeriti naslednje konstrukte:

- tržna naravnost,
- tržna uspešnost,
- revizija trženja.

Konstrukte raziskujem na podlagi trditev, ki opisujejo posamezen konstrukt. V nadaljevanju sledi predstavitev vsakega od konstruktov, ki so ga anketiranci ovrednotili na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjajo, ocena 5 pa, da se s trditvijo strinjajo v celoti.

Tržna naravnost. Že opredelitev v samem poglavju o tržni naravnosti navaja, da obstajata dva prevladujoča instrumenta za merjenje trženj naravnosti podjetij. Prvi je MARKOR (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993), instrument z 20 trditvami, drugi pa je MKTOR (Narver & Slater, 1990), ki je sestavljen iz 15 trditev. Ker se delo sklicuje na Narver in Slaterjevo opredelitev tržne naravnosti, se za merjenje slednjega konstrukta uporablja njun merski instrument.

Za preverjanje veljavnosti instrumenta sem v vprašalnik vključila tudi opise drugih naravnosti podjetij, proizvodno, prodajno, tržno in socialno. Tako sem lahko ocenila, ali anketiranci pravilno razumejo trditve, povezane s tržno naravnostjo. Trditve, ki sem jih vključila v vprašalnik, so povzete po Peterdonu (v Konič, 2003, str. 39):

1. Ključni element poslovnega uspeha je proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški (proizvodna naravnost).
2. Ključni element poslovnega uspeha je čim močnejše prepričevanje potencialnih kupcev, da kupijo naše izdelke in storitve (prodajna naravnost).
3. Ključni element poslovnega uspeha je usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev (tržna naravnost).
4. Ključni element poslovnega uspeha je zadovoljevanje potreb širše skupnosti – na primer zaposlenih, vladnih organizacij, dobaviteljev, lokalne skupnosti ipd. (socialna naravnost).

Revizija trženja. Splošno v literaturi ne ostaja instrument, ki bi meril revizijo trženja, zato sem revizijo poskušala proučiti na dva načina, prek vprašanj o nadzoru trženja ter preko konkretnih vprašanj s področja revizije trženja.

V prvem delu – pri vprašanjih o nadzoru trženja, sem anketirance povprašala, kako oni sami izvajajo revizijo trženja. Odgovore sem poskušala pridobiti na podlagi slednjih vprašanj:

- Prosim, opredelite, kako nadzorujete/revidirate trženje v vašem podjetju.
- Kako pogosto izvajate slednje aktivnosti?
- Prosim navedite, katere kazalnike uporabljate za nadzor trženja (prodaja/časovno enota,...)?
- Kdo v vašem podjetju izvaja nadzor trženja v podjetju?
- Ali se osebje, ki izvajajo nadzor trženja, za to funkcijo dodatno izobražuje?

V drugem delu – pri podrobnih vprašanjih s področja revizije trženja – pa sem poskušala pridobiti videnje in uporabo revizije trženja pri anketirancih. Slednje področje vprašalnika sem začela s preprostim opisnim vprašanjem: »Kaj razumete pod izrazom revizija trženja«, s katerim sem pridobila vpogled v razumevanje samega izraza revizija trženja.

Ker v magistrski nalogi uporabljam opredelitev revizije trženja Kotlerja et al. (1977), je konstrukt sestavljen iz naslednjih spremenljivk:

- za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije **uporabljamo** revizijo trženja (izvajanje revizije);
- revizija trženja se izvaja **po naprej oblikovanem** postopku izvajanja (sistematičnost);

- pred izvajanjem revizije trženja **določimo področja**, ki jih bo revizija ovrednotila. (sistematičnost);
- revizijo trženja **izvaja osebje, ki ni neposredno** vpleteno v trženjske aktivnosti (neodvisnost);
- revizija trženja se uporablja **periodično** (periodičnost);
- ugotovitve revizije trženja **so upoštevane in implementirane** v najkrajšem možnem času (implementacija).

Poleg preverjanja osnovnih značilnosti revizije trženja sem v vprašalnik dodala tudi vprašanje, ki preverja, katere področja/elemente revizije trženja anketiranci največkrat izvajajo. Za preverjanje veljavnosti konstrukta pa sem dodala še dva elementa najpogostejših področij revizij:

- revizija tržnega okolja,
- revizija tržne strategije,
- revizija tržne organizacije,
- revizija tržnega sistema,
- revizija tržne produktivnosti,
- revizija tržnih funkcij,
- revizija letnih in drugih računovodskih poročil,
- revizija računovodstva.

Zadnje področje v sklopu revizije trženja pa je namenjen raziskovanju področij revizije trženja. Na podlagi Wilsonovih (1993) področij sem oblikovala seznam najpogostejših področij:

- tržna strategija in planiranje;
- obseg proizvodov in storitev;
- uspešnost podjetja;
- velikost in struktura trga;
- bodoči trgi;
- prodajno osebje ter njegovo vodstvo;
- dodatna prodaja in interno trženje;
- analiza izgubljenih poslov;
- trženje za ključne kupce;
- konkurenca;
- politika cen;
- finančni podatki o izdelkih/storitvah.

Tržna uspešnost. V raziskavi sem uporabila subjektivne/nefinančne in objektivne/finančne kazalnike uspešnosti podjetja. Subjektivni kazalniki uspešnosti

temeljijo na uspešnosti anketiranega podjetja v primerjavi s planirano uspešnostjo – preverja se torej odstopanja od plana. V raziskavi bodo anketiranci ocenjevali:

- doseženi dobiček,
- dosežena vrednostni obseg prodaje,
- doseženi tržni delež.

Objektivni kazalnik pa je izsek iz finančnega poročila – prihodek iz poslovanja podjetja v letu 2010.

Anketiranci so v vprašalniku opredelili tudi **osnovne značilnosti podjetja**, in sicer leto nastanka podjetja, glavno dejavnost podjetja, lastniško strukturo ter **osnovne podatke o sebi**.

4.1.4.2 Postopek zbiranja podatkov

V raziskavo sem vključila generalne direktorje, vodje prodaje in/ali vodje trženja večjih slovenskih podjetij, ki sem jih izbrala s seznama »500 menedžerjev največjih podjetij« (Častnik Finance, 2010), ter preko iskalnika SLOEXPORT (JAPTI). Kontaktni podatki ciljnih oseb so bili zbrani preko internetnih strani podjetij oziroma preko objave elektronskih naslovov na svetovnem spletu.

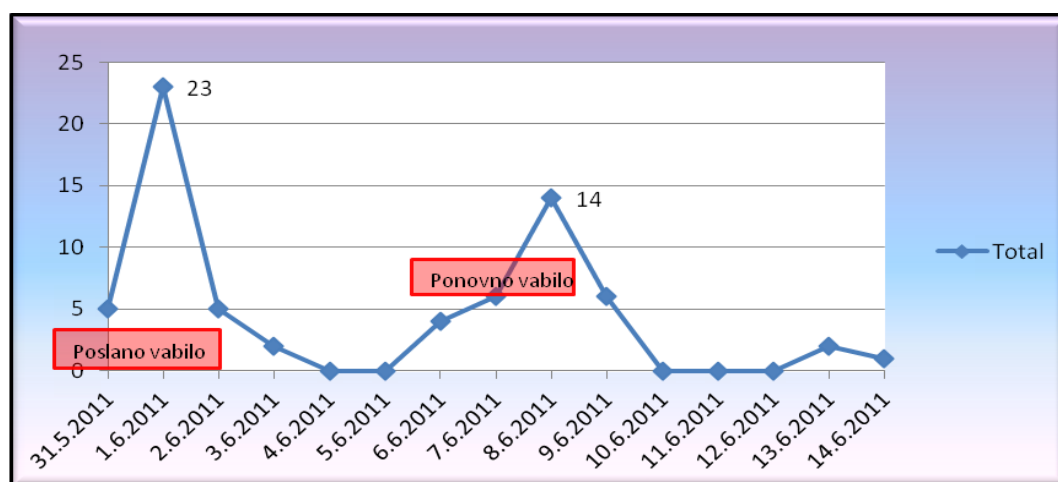
Začetni vzorčni okvir je obsegal 444 kontaktnih oseb iz 223 različnih podjetij.

Ciljna skupina je 31. maja 2011 po elektronski pošti prejela spremno pismo s pojasnilom o glavnem namenu raziskave ter povabilo za sodelovanje (glej Prilogo 2). Vključene osebe so lahko s preprostim klikom sodelovale v raziskavi. Ob prvem pošiljanju elektronskega sporočila se je izkazalo, da je 27 elektronskih naslovov bodisi napačnih (elektronski naslov ne obstaja več, sistemsko zavračanje sporočila...) bodisi naslovnik ne opravlja aktivnosti s področja raziskave. Naslovniki, ki se na vabilo niso odzvali, so nato 7. junija 2011 prejeli ponovno vabilo za sodelovanje. Celotno zbiranje podatkov je potekalo od 31. maja do 15. junija 2011. Tabela 5 predstavlja odziv na vabilo za sodelovanje pri raziskavi, v Sliki 7 pa je slednji odziv ponazorjen skozi celotno obdobje trajanja raziskave

Tabela 5: Stopnja odziva (angl. response rate)

Začetni vzorec	Napačni podatki	Uporabljen vzorec	Številčni odziv	% odziv
444	27	417	68	16,31%

Slika 7: Odziv na vabilo za sodelovanje pri raziskavi



4.2 Rezultati raziskave:

4.2.1 Značilnosti vzorca

Vabilu za sodelovanje pri raziskavi se je odzvalo 68 oseb. Od 68 oseb jih slabih 22,10 odstotkov opravlja funkcijo predsednika uprave oziroma generalni direktor, 32,4 odstotka jih opravlja funkcijo direktorjev trženja oziroma marketing direktorjev, dobra polovica (45,6 %) pa opravlja ostale funkcije, povezane s prodajo, kot je na primer vodja prodaje (glej Tabela 6). Pri analiziranju različnih funkcij v podjetju je potrebno upoštevati dejstvo, da se lahko pod enim imenom skrivajo različne funkcije v podjetju.

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na funkcijo v podjetju

Funkcija v podjetju	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Predsednik uprave oziroma generalni direktor	15	22,1	22,1
Direktor trženja	22	32,4	54,4
Drugo (Vodja prodaje ...)	31	45,6	100,0
Skupaj	68	100,0	

25 % anketirancev je kot glavno dejavnost podjetja navedlo proizvodnjo izdelkov za podjetja, 22,10 % proizvodnjo izdelkov za gospodinjstva, 17,6 % v naboru glavnih dejavnosti podjetja ni našlo prave dejavnosti. Podjetij, ki se ukvarja s storitvami za končnega potrošnika, je 16,2 %, prav toliko odstotkov pa je tudi podjetij, ki se ukvarja s trgovino na debelo in drobno. Zgolj 2,9 % anketirancev svoje podjetje uvršča v dejavnost storitve za podjetja/poslovne storitve (glej Tabela 7).

Tabela 7: Struktura podjetij glede na glavna dejavnost

Glavna dejavnost podjetja	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Proizvodnja izdelkov za podjetja	17	25,0	25,0
Proizvodnja izdelkov za gospodinjstva	15	22,1	47,1
Storitve za podjetja/poslovne storitve	2	2,9	50,0
Storitve za končnega potrošnika	11	16,2	66,2
Trgovina na debelo in drobno	11	16,2	82,4
Druga dejavnost	12	17,6	100,0
Skupaj	68	100,0	

Na podlagi razmejitev gospodarskih obdobj Slovenije (Mencinger, 2011) v raziskavi prevladujejo podjetja, ustanovljena v obdobju samostojne Slovenije. Teh podjetij je 29,4 %, 16,2 % podjetij je bilo ustanovljenih v obdobju državno-planskega upravljanja. Z 11,8 % sledita obdobja plansko-tržnega socializma ter obdobje dogovornega socializma. Z manj kot 10 % pa so zastopana obdobja: obdobje do konca 1. svetovne vojne, obdobje med obema vojnoma ter obdobje tržnega socializma (glej Tabela 8).

Tabela 8: Obdobje ustanovitve podjetij sodelujočih v raziskavi

Obdobje ustanovitve podjetja	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Obdobje do konca 1. svetovne vojne (do 1918)	5	7,4	8,3
Obdobje med obema vojnoma (1918–1940)	6	8,8	18,3
Obdobje državno-planskega upravljanja (1946–1952)	11	16,2	36,7
Obdobje plansko-tržnega socializma (1953–1962)	8	11,8	50,0
Obdobje tržnega socializma (1963–1973)	2	2,9	53,3
Obdobje dogovornega socializma (1974–1990)	8	11,8	66,7
Obdobje samostojne Slovenije (1991–)	20	29,4	100,0
Veljavni podatki skupaj	60	88,2	
Neveljavni podatki skupaj	8	11,8	
Skupaj	68	100,0	

Glede na obliko lastništva v vzorcu močno prevladujejo podjetja, ki so v stoddostni lasti zasebnikov (79,4 %). S 13,2 % jim sledijo podjetja z mešano lastniško strukturo s prevladujočim zasebnim deležem. Z manj kot 3 % so zastopana podjetja s popolno mešano strukturo in strukturo, kjer prevladuje državni delež. Državnih podjetij je v raziskavi zgolj 1,5 % (glej Tabela 9).

Tabela 9: Lastniška struktura podjetij v raziskavi

Lastništvo	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
100 % zasebna	54	79,4	79,4
Mešana - nad 50% zasebna	9	13,2	92,6
Mešana - 50% državna, 50% zasebna	2	2,9	95,6
Mešana - nad 50% državna	2	2,9	98,5
100% državna	1	1,5	100,0
Skupaj	68	100,0	

4.2.2 Analiza spremenljivk, ki so povezane s tržno naravnostjo, revizijo trženja in tržne uspešnosti

Prvi sklop trditev v vprašalniku se nanaša na poslovno prakso podjetja. Predvsem me je zanimalo udejanjanje tržne naravnosti, ki so ga anketiranci ocenili na lestvici od 1 – močno se ne strinjam do 5 - močno se strinjam. Kot je razvidno iz Tabele 10, so se anketiranci v povprečju najbolj strinjali s trditvami, da je vodilo njihovih ciljev in strategij predvsem zadovoljstvo kupcev, da so zelo pozorni na poprodajne storitve ter da njihova strategija za doseganje konkurenčne prednosti temelji na njihovem razumevanju potreb kupcev. Trditve, s katerimi se anketiranci najbolj strinjajo, nakazujejo tržno naravnost. Anketiranci pa so se v povprečju najmanj strinjali s trditvijo, da vse poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov. Na podlagi slednje ugotovitve lahko sklepamo, da za skrb za kupce v povprečju bolj skrbijo tržni in prodajni oddelki, medtem ko ostale poslovne funkcije ne delujejo z načelom zadovoljevanja potreb ciljnih trgov in kupcev.

Z namenom preverjanja veljavnosti instrumenta tržne naravnosti so anketiranci v okviru raziskave ocenjevali, v kolikšni meri za njihovo podjetje veljajo opisi poslovanja podjetij. Opisi so se nanašali na proizvodnjo (zaporedna številka 1), prodajno (zaporedna številka 2), trženjsko (zaporedna številka 3) ter družbeno odgovorno naravnost (zaporedna številka 4) (glej Tabelo 11). Iz Tabele 11 je razvidno, da so se anketiranci v povprečju največkrat strinjali s trditvijo, da je ključni element poslovnega uspeha usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev, kar nakazuje na tržno naravnost podjetij. Anketiranci pa so se v povprečju najmanj strinjali s trditvijo, ki nakazuje družbeno odgovorno naravnost.

Ker sta obe statistiki v povprečju izpostavili tržno naravnost kot najpogostejšo poslovno prakso, lahko trdimo, da so v povprečju podjetja tržno naravnana.

Tabela 10: Opisne statistike za merjenje spremenljivke tržne naravnosti

Poslovna praksa podjetja	Število enot	Povprečje	Std. Odklon	Std. napaka ocene
1. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	68	4,1	0,90	0,11
2. Zaposleni v prodaji redno izmenjujejo informacije o strategijah konkurentov	68	3,8	1,02	0,12
3. Zadovoljstvo kupcev merimo sistematično in redno.	68	3,8	1,14	0,14
4. Vsi naši menedžerji razumejo, kako lahko vsakdo v naši poslovni enoti prispeva k ustvarjanju vrednosti za kupce.	68	3,5	1,03	0,12
5. Vse poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	68	3,4	1,03	0,12
6. Vodilo naših ciljev in strategij je predvsem zadovoljstvo kupcev.	68	4,3	0,79	0,10
7. Usmerimo se na kupce, pri katerih imamo priložnost za doseganje konkurenčne prednosti.	68	4,0	0,77	0,09
8. Skrbno nadzorujemo našo predanost in usmeritev k zadovoljevanju potreb kupcev.	68	3,7	0,84	0,10
9. Naši vodilni menedžerji iz vsakega oddelka redno obiskujejo naše sedanje in potencialne kupce.	68	3,5	1,20	0,15
10. Naše poslovne strategije vodijo naša prepričanja o tem, kako lahko ustvarjamo večjo vrednost za kupce	68	3,8	0,92	0,11
11. Naša strategija za doseganje konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev	68	4,1	0,93	0,11
12. Najvišji menedžment redno analizira prednosti in slabosti konkurentov	68	3,8	1,05	0,13
13. Informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev brez težav krožijo med vsemi oddelki.	68	3,5	1,15	0,14
14. Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov, ki nas ogrožajo	68	3,8	0,93	0,11
15. Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.	68	3,8	1,02	0,12

Tabela 11: Opisne statistike za preverjanje veljavnosti instrumenta tržne naravnosti

Poslovanje podjetij	Število enot	Povprečje	Std. Odklon	Std. napaka ocene
1. Ključni element poslovnega uspeha je proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški.	68	3,06	1,18	0,14
2. Ključni element poslovnega uspeha je čim močnejše prepričevanje potencialnih kupcev, da kupijo naše izdelke in storitve.	68	3,40	1,11	0,13
3. Ključni element poslovnega uspeha je usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev.	68	4,24	,93	0,11
4. Ključni element poslovnega uspeha je zadovoljevanje potreb širše skupnosti – na primer zaposlenih, vladnih organizacij, dobaviteljev, lokalne skupnosti ipd.	68	2,90	1,16	0,14

Drugi sklop se nanaša na nadzor trženja. V okviru vprašanj, ki analizirajo izvajanje nadzora trženja v slovenskih podjetjih, sem pridobila podatke o trenutnih poslovnih praksah pri izvajanju nadzora trženja. Sklop obsega pet vprašanj, med katerimi sta dve odprti vprašanji.

Pri prvem odprtem vprašanju so anketiranci na kratko opisali prakso njihovega podjetja pri nadzorovanju trženja. Odprto vprašanje je bilo postavljeno z namenom, da ugotovim, katere aktivnosti se trenutno izvajajo v podjetjih. Anketiranci so najpogosteje navedli slednje prakse nadzora trženja:

- spremljanje finančnih podatkov o prodaji, razliki v ceni, količinski prodaji določenega izdelka za tekoča in pretekla obdobja;
- spremljanje in primerjava doseženih rezultatov glede na cilje akcije;
- spremljanje in analiza blagovne znamke, aktivnosti konkurentov ter 4P (proizvod, prostor, cena, promocija);
- spremljanje prodaje glede na vložena sredstva, porabo trženjskega proračuna;
- spremljanje zadovoljstva kupcev.

Na podlagi navedenih praks lahko sklepamo, da po teoriji Kotlerja et al. (1977) podjetja izvajajo predvsem revizijo tržne produktivnosti ter revizijo tržnih funkcij, na podlagi

Wilsonove (2002) opredelitve elementov revizije pa revizijo obsega proizvodov in storitev, revizijo storitvenih elementov v trženju ter uspešnost podjetja.

Drugo odprto vprašanje se je navezovalo na uporabljene kazalnike uspešnosti, ki jih podjetja uporabljajo pri nadzoru trženja. Tudi pri tem vprašanju so si bili odgovori relativno podobni. Anketiranci so za svoja podjetja najpogosteje navedli slednje kazalnike uspešnosti:

- obseg naročil – vrednostno in količinsko,
- % uspešnosti ponudb,
- povprečna košarica dobrin,
- povprečna marža,
- točnost dobav,
- % reklamacij,
- EBIDA in EBITDA,
- število pridobljenih kupcev,
- dobičkonosnost blagovne znamke, proizvoda,
- ter ostale kazalnike vezane na določeno panogo.

Z naslednjim vprašanjem sem želela preveriti, kako pogosto izvajajo zgoraj naštetе aktivnosti. Na podlagi rezultatov (glej Tabelo 12) večina anketirancev nadzor trženja izvaja mesečno (80,9 %), 11,8 % anketirancev nadzor trženja izvaja v drugih časovnih intervalih. Najpogosteje je to dnevno in tedensko spremljanje. Najmanj pogosto pa se nadzor trženja izvaja četrtno (4,4 %), ter letno (2,9 %).

Tabela 12: Pogostost izvajanja nadzora trženja

2. Kako pogosto izvajate slednje aktivnosti?	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Mesečno	55	80,9	80,9
Četrtno	3	4,4	85,3
Letno	2	2,9	88,2
Drugi časovni interval	8	11,8	100,0
Skupaj	68	100,0	

V anketiranih podjetjih za nadzor trženja najpogosteje skrbijo vodje tržnega oddelka (54,4 %), sledijo jim uprava oziroma generalni direktor (29,4 %), ter druge za to odgovorne osebe (11,8 %). Kot navajajo anketiranci za svoja podjetja, se nadzor trženja najmanjkrat izvaja preko internega in zunanjega nadzornega organa (glej Tabelo 13).

Tabela 13: Oseba, ki izvaja nadzor trženja

4. Kdo v vašem podjetju izvaja nadzor trženja v podjetju:	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Vodja tržnega oddelka	37	54,4	54,4
Uprava, Generalni direktor	20	29,4	83,8
Interni nadzorni organ	2	2,9	86,8
Eksterni nadzorni organ	1	1,5	88,2
Druga oseba	8	11,8	100,0
Skupaj	68	100,0	

Na vprašanje: »Ali se osebje, ki izvaja nadzor trženja za to funkcijo, dodatno izobražuje«, so anketiranci v 61,8 % odgovorili pritrdilno, v 29,4 % negativno, 8,8 % anketirancev pa s to informacijo ni bilo seznanjenih.

Tabela 14: Izobraževanje osebja za izvajanje nadzora trženja

5. Ali se osebje, ki izvaja nadzor trženja, za to funkcijo dodatno izobražuje?	Število enot	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Da	42	61,8	61,8
Ne	20	29,4	91,2
Ne vem	6	8,8	100,0
Skupaj	68	100,0	

Tretji sklop vprašanj se je navezoval na izvajanje revizije trženja. V okviru vprašanj sem želela preveriti, kako anketiranci razumejo izraz revizija trženja ter kako revizijo trženja izvajajo.

Anketirance sem preko odprtega vprašanja vprašala, kaj razumejo pod izrazom revizija trženja. Na podlagi prejetih odgovorov lahko sklepam, da velika večina anketirancev razume izraz podobno, kot je le-ta opredeljen v Kotlerjevi et al. (1977) opredelitvi. Navajam nekaj opredelitev navajam:

- Pregled trženjskih rezultatov z napotki, kaj je bilo dobro in kaj bi bilo treba izboljšati, gre za sistematičen in kontinuiran proces učenja za bolj učinkovit trženjski nastop.
- Predvsem kot proces preverjanja učinkovitosti trženja in prodaje ter dajanje usmeritev za nadaljnje delo.
- Prilagoditev procesa (strategije) trženja spremembam na trgih, revidirani cilji in indikatorji.

- Revizijo trženja razumem kot celovito in sistematično preverjanje tržnega okolja, ciljev, strategije in tržnih aktivnosti, ki ga je potrebno izvajati v določenem časovnem zaporedju.
- Sistematično proučevanje ciljev, strategij, organiziranosti in delovanja trženja z namenom identificirati neizkoriščene tržne vire in podati priporočila za bolj uspešno izrabo teh virov.

Nadaljnji sklop trditev v vprašalniku se nanaša na izvajanje revizije trženja. Predvsem me je zanimalo udejanjanje revizije trženja, ki so ga anketiranci ocenili na lestvici od 1 – ne velja do 5 – v celoti velja. Na podlagi dobljenih rezultatov (glej Tabelo 15) lahko rečemo, da v povprečju v podjetjih najbolj velja, da so ugotovitve revizije upoštevane in implementirane v najkrajšem možnem času, ter da se revizija trženja uporablja periodično. Anketiranci pa so ocenili, da za njihova podjetja v povprečju najmanj velja trditev, da revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti, ter da pred izvajanjem revizije trženja določijo področja, katere bo revizija ovrednotila.

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko sklepam, da se pri izvajanju revizije trženja upošteva načelo periodičnosti ter načelo hitre implementacije, ki sta ključna elementa revizije trženja po Kotlarju in drugih (1977), premalo pa se upoštevata dva prav tako pomembna načela, načelo neodvisnosti ter načelo sistematičnosti, kar izvajanju revizije trženja odvzema kredibilnost ter doslednost.

Tabela 15: Opisne statistike za preverjanje izvajanja revizije trženja

Izvajanje revizije trženja	Število enot	Povprečje	Std. Odklon	Std. napaka ocene
1. Za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije uporabljamo revizijo trženja	67	3,24	1,21	0,147
2. Revizija trženja se izvaja po naprej oblikovanem postopku izvajanja.	66	3,15	1,29	0,159
3. Pred izvajanjem revizije trženja določimo področja, ki jih bo revizija ovrednotila.	67	3,03	1,29	0,158
4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti	66	2,64	1,41	0,174
5. Revizija trženja se uporablja periodično.	67	3,39	1,28	0,156
6. Ugotovitve revizije trženja so upoštevane in implementirane v najkrajšem možnem času.	65	3,42	1,35	0,167

Lestvica: 1 – sploh ne velja, 5 – velja v celoti

Z namenom preverjanja, katere področja/elemente revizije trženja anketiranci največkrat izvajajo, sem anketirance prosila naj na lestvici od 1 – ne velja do 5 – velja v celoti ocenijo posamezne elemente revizije trženja. Za preverjanje veljavnosti konstrukta, pa sem dodala še dva elementa najpogostejših področij revizij: revizijo letnih in drugih računovodskih poročil ter revizijo računovodstva, s katerima sem preverjala pravilnost razumevanja izraza revizija trženja.

Na podlagi pridobljenih podatkov so anketiranci ocenili, da za njihova podjetja v povprečju najbolj velja izvajanje revizije letnih in drugih računovodskih poročil, ter revizija računovodska (glej Tabelo 16). Najmanj pa v povprečju velja izvajanje revizija tržnega sistema ter revizija tržnih funkcij. Iz slednjih rezultatov sledi, da anketiranci revizijo trženja še vedno dojemajo v smislu revizije računovodskih izkazov uspešnosti in ne v smislu prave revizije trženja. Presenetilo me je tudi dejstvo, da v povprečju manj velja tudi revizija tržnih funkcij, saj sem na podlagi opisnih odgovorov ta element ocenila kot bolj pogost.

Tabela 16: Opisne statistike za preverjanje elementov izvajanja revizije trženja

Elementi revizije trženja	Število enot	Povprečje	Std. Odklon	Std. napaka ocene
Revizija tržnega okolja	67	3,34	1,24	0,151
Revizija tržne strategije	67	3,51	1,25	0,152
Revizija tržne organizacije	66	3,18	1,15	0,141
Revizija tržnega sistema	67	3,03	1,18	0,144
Revizija tržne produktivnosti	66	3,38	1,24	0,152
Revizija tržnih funkcij	66	3,17	1,08	0,132
Revizija letnih in drugih računovodskih poročil	66	4,17	1,03	0,127
Revizija računovodstva	66	3,95	1,21	0,149

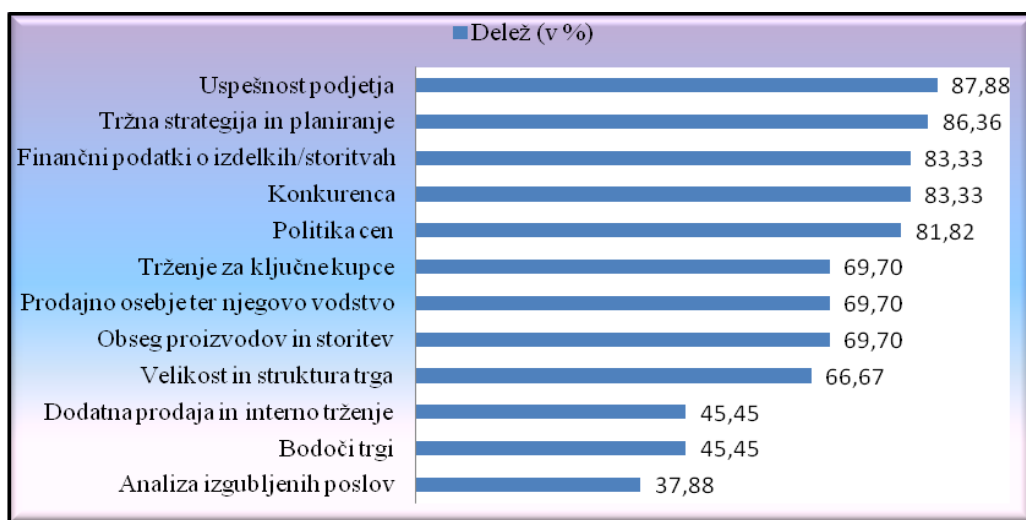
Lestvica: 1 – sploh ne velja, 5 – velja v celoti

Zadnji del tretjega dela pa obsega analizo področij revizije trženja, ki so jih anketiranci izbrali, da se izvajajo v njihovih podjetjih. Nabor področij je bil oblikovan na podlagi Wilsonovega (1993) nabora področij, ki jih lahko preverjamo s strukturnimi vprašalniki.

Glede na pridobljene rezultate (glej Sliko 8) lahko izbrana področja razdelimo v tri večje skupine. Prvo skupino področij izvajajo večina anketirancev in jo lahko poimenujem »**Osnovna področja revizije trženja**«, saj zajema večino obveznih in splošno nadzorovanih področij, kot so: uspešnost podjetja, tržna strategija in planiranje, finančni podatki o izdelkih/storitvah, konkurenca ter politika cen. V drugo skupino področij spadajo področja, ki jih izvajajo od 60 – 70 % podjetij in jo lahko na podlagi lastnosti poimenujem »**Poglobljena področja revizije trženja**«. Slednja skupina že analizira posamezne

specifike trženjskega procesa. V zadnjo, tretjo skupino področij pa spadajo področja, ki obravnavajo dodatne možnosti za povečanje prodaje, usmerjenost v bodoče trge ter analizo izgubljenih poslov. Slednjo skupino bom poimenovala »**Celovita področja revizije trženja.**« Uporaba te skupine me je dejansko nekoliko presenetila, saj bi se lahko podjetja s teh področjih lahko veliko naučila in posledično celo izboljšala delovanje svojih trženjskih aktivnosti.

Slika 8: Področja revizije trženja



Zadnji, četrti, sklop pa obravnava tržno uspešnost anketiranih podjetij. Zanimalo me je predvsem, kako anketiranci ocenjujejo tržno uspešnost njihovih podjetij. Podatke sem pridobila na dva načina. Prvi način je obsegal subjektivno oceno doseženih rezultatov glede na planirane lanskoletne rezultate, kjer so morali anketiranci za svoje podjetje oceniti, od 1 – veliko manj do 5 – veliko več, kakšna je bila njihova uspešnost glede na zastavljene cilje za leto 2010. Drugi način pa je obsegal objektivne – finančne podatke o prihodkih iz poslovanja za leto 2010.

Na podlagi spodnjih rezultatov (glej Tabelo 17) lahko rečemo, da so v povprečju anketiranci za svoja podjetja ocenili, da so najbolj napredovali na področju doseženega tržnega deleža, veliko bolj pa so v povprečju odstopali od zastavljenega dobička.

Tabela 17: Uspešnost doseganja zastavljenih ciljev glede na planirane rezultate

Uspešnost doseganja zastavljenih ciljev glede na planirane rezultate	Število enot	Povprečje	Std. Odklon	Std. napaka ocene
Doseženi dobiček	67	3,16	,14	1,14
Dosežena vrednostni obseg prodaje	67	3,39	,11	,89
Doseženi tržni delež	66	3,47	,11	,86

Lestvica: 1 – veliko manj, 5 – veliko več

4.2.3 Analiza veljavnosti in zanesljivosti merjenja

4.2.3.1 Analiza veljavnosti

Ker je pri analizi empiričnih podatkov izrednega pomena kakovost merskega instrumenta, bom le-tega preverila z analizo zanesljivosti in veljavnosti merjenja. Na podlagi opredelitve Ferligoja in drugih (1995) je empirično raziskovanje dovolj zanesljivo, kadar naključne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na rezultate raziskovanja. Tako zanesljivost kot veljavnost predstavljata del tako imenovane splošne ocene kakovosti merjenja, kjer obstaja širši nabor kriterijev kakovosti merjenja (Kolar, 2003, str. 206). Ferligoj, Leskovšek in Kogovšek (1995, str. 156–160) povzemajo slednje kriterije:

1. podatki o obravnavanem konstrukt, teoretskem razvoju in strukturi merskega postopka,
2. podatki o pilotskih študijah in razvoju posameznih merskih spremenljivk,
3. osnovni statistični izračuni,
4. podatki o vzorcu, na katerem so bili merski postopki preverjeni,
5. koeficienti korelacije med izmerjenimi in sestavljenimi spremenljivkami,
6. rezultati faktorske analize izmerjenih spremenljivk
7. koeficienti zanesljivosti merjenja,
8. drugi.

Analizo zanesljivost in veljavnosti merjenja sem preverjala s faktorsko analizo, ki poskuša poenostaviti kompleksnost razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Sama faktorska analiza je bila izvedena v treh delih: za merjenje spremenljivke tržne naravnosti, za merjenje spremenljivke revizije trženja ter za merjenje spremenljivke tržne uspešnosti.

Faktorsko analizo merjenja spremenljivke tržne naravnosti sem začela s preverjanjem, ali so zbrani podatki sploh primerni za nadaljnjo analizo. Pri tem sem si pomagala s Kaiser – Meyer – Olkinsonovo (KMO) mero ustreznosti vzorca, ki meri jakost celotne povezanosti med spremenljivkami oziroma določa homogenost spremenljivke. Mera ustreznosti vzorca KMO lahko zavzame vrednosti med 0 in 1. Splošno pa so določeni naslednji razredi ustreznosti: vrednost med 0,5 in 0,7 predstavljajo povprečno ustreznost, vrednost med 0,7 in 0,8 predstavljajo dobro ustreznost, vrednost med 0,8 in 0,9 zelo dobro ustreznost, vrednosti nad 0,9 pa predstavljajo odlično ustreznost vzorca (Field, 2009, str. 646).

Pri preverjanju spremenljivke, ki obravnava tržno uspešnost, je vrednost KMO enaka 0,886, kar predstavlja odlično ustreznost vzorca, Bartlettov test pa pokaže značilne razlike. Na podlagi teh vrednosti lahko rečem, da so podatki ustrezni za nadaljnjo analizo.

V nadaljevanju analize sem z metodo glavnih komponent določila število komponent, ki jih lahko določimo v sklopu vprašanj, ki se nanašajo na tržno naravnost. Poleg prve metode pa sem z grafikonom lastnih vrednost še preverila število dobljenih komponent. Ustreznost števila komponent preverim še s odstotkom pojasnjene variance, ki naj bi bil večji od 50 %, pri čemer je kriterij subjektiven (Field, 2009). Pri spremenljivkah, ki merijo tržno naravnost, imajo štiri komponente lastno vrednost večjo od 1, skupaj pa pojasnijo 71,64 % variance merjenih spremenljivk.

Tabela 18 prikazuje rezultate faktorske analize, dobljene z metodo glavnih osi – pravokotno rotacijo (VARIMAX), ki maksimizira varianco kvadratov uteži v vsakem faktorju in poenostavlja strukturo po stolpcih. S tem razvršča manjše število spremenljivk v en posamezen faktor in tako omogoča lažjo interpretacijo dobljenega faktorja (Field, 2009, str. 796).

Ker sem v raziskavi uporabila Narver in Slaterjevo opredelitev tržne naravnosti in njun merski instrument, lahko na podlagi dobljenih rezultatov tudi jaz identificiram 3 faktorje, ki sta jih opredelila že avtorja: »medfunkcijska koordinacija«, «naravnost h kupcem», »naravnost h konkurenci«. Pri slednji opredelitvi je potrebno opozoriti, da se Narver in Slaterjeve spremenljivke, ki opredeljujejo posamezen faktor, ne ujemajo popolnoma z ugotovitvijo moje raziskave. Poleg 3 dimenzij, ki jih opredeljuje teorija, pa sem v svoji analizi dodatno pridobila faktor »segmentiranje kupcev«.

Tabela 18: Faktorska analiza za merjenje spremenljivke tržne naravnosti po metodi glavnih osi – pravokotna rotacija (VARIMAX)

Spremenljivke	Faktor			
	1	2	3	4
15. Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.	0,846	0,212	0,080	0,117
13. Informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev brez težav krožijo med vsemi oddelki.	0,820	0,100	0,285	0,191
14. Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov, ki nas ogrožajo	0,744	0,123	0,344	-0,004
11. Naša strategija za doseganje konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev	0,705	0,422	0,002	0,190
4. Vsi naši menedžerji razumejo, kako lahko vsakdo v naši poslovni enoti prispeva k ustvarjanju vrednosti za kupce.	0,601	0,448	0,243	0,312

Se nadaljuje

nadaljevanje

Spremenljivke	Faktor			
	1	2	3	4
12. Najvišji menedžment redno analizira prednosti in slabosti konkurentov	0,543	0,112	0,514	0,318
10. Naše poslovne strategije vodijo naša prepričanja o tem, kako lahko ustvarjamo večjo vrednost za kupce	0,502	0,477	0,083	0,430
5. Vse poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	0,491	0,571	0,333	0,188
8. Skrbno nadzorujemo našo predanost in usmeritev k zadovoljevanju potreb kupcev.	0,401	0,482	0,292	0,507
1. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	0,251	0,476	0,584	-0,179
2. Zaposleni v prodaji redno izmenjujejo informacije o strategijah konkurentov	0,209	0,202	0,803	0,118
6. Vodilo naših ciljev in strategij je predvsem zadovoljstvo kupcev.	0,174	0,778	0,023	0,247
7. Usmerimo se na kupce, pri katerih imamo priložnost za doseganje konkurenčne prednosti.	0,164	0,105	-0,036	0,850
3. Zadovoljstvo kupcev merimo sistematično in redno.	0,139	0,762	0,197	-0,130
9. Naši vodilni menedžerji iz vsakega oddelka redno obiskujejo naše sedanje in potencialne kupce.	0,124	-0,099	0,554	0,637

Nato sem opravila faktorsko analizo še za spremenljivko, ki meri revizijo trženja. Pri preverjanju spremenljivke, ki obravnava revizijo trženja, je vrednost KMO enaka 0,830, kar predstavlja odlično ustreznost vzorca, Bartlettov test pa pokaže značilne razlike (0,00). Podatki so tako ustrezni za nadaljnjo analizo.

Pri določanju števila komponent, ki jih lahko določim v sklopu vprašanj, ki se nanašajo na revizijo trženja, sem prišla do ugotovitve, da spremenljivke merijo zgolj eno komponento, ki ima lastno vrednost večjo od 1 in pojasni 67,05 % variance merjenih spremenljivk.

Tabela 19 prikazuje rezultate faktorske analize, dobljene z metodo glavnih osi, vendar brez pravokotne rotacije (VARIMAX), saj sem določila zgolj en faktor. Na podlagi rezultatov lahko tako identificiram faktor: **»revizija trženja«**. Samo spremenljivka »4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti« nekoliko odstopa od ostalih spremenljivk.

Tabela 19: Faktorska analiza za merjenje spremenljivke revizije trženja po metodi glavnih osi

Spremenljivka	Faktor
	1
2. Revizija trženja se izvaja po v naprej oblikovanem postopku izvajanja.	0,907
5. Revizija trženja se uporablja periodično.	0,879
6. Ugotovitve revizije trženja so upoštevane in implementirane v najkrajšem možnem času.	0,875
1. Za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije uporabljamo revizijo trženja	0,851
3. Pred izvajanjem revizije trženja določimo področja, katera bo revizija ovrednotila.	0,826
4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti	0,504

Pri preverjanju spremenljivke, ki obravnava tržno uspešnost, je vrednost KMO enaka 0,621, kar predstavlja povprečno ustreznost vzorca, Bartlettov test pa pokaže značilne razlike (0,00). Podatki so tako ustrezni za nadaljnjo analizo.

Tudi pri določanju števila komponent, ki jih lahko določim v sklopu vprašanj, ki se nanašajo na tržno uspešnost, sem prišla do ugotovitve, da spremenljivke merijo zgolj eno komponento, ki ima lastno vrednost večjo od 1 in pojasni 67,191 % variance merjenih spremenljivk.

Tabela 20 prikazuje rezultate faktorske analize, dobljene z metodo glavnih osi, vendar brez pravokotne rotacije (VARIMAX), saj sem določila zgolj en faktor. Na podlagi rezultatov lahko tako identificiram faktor »**tržna uspešnost**«.

Tabela 20: Faktorska analiza za merjenje spremenljivke tržne uspešnosti po metodi glavnih osi

Spremenljivka	Faktor
	1
Dosežena vrednostni obseg prodaje	0,892
Doseženi dobiček	0,832
Doseženi tržni delež	0,726

4.2.3.2 Analiza zanesljivosti

Analiza zanesljivosti merjenja ugotavlja doslednost merjenja faktorja ali konstrukta ne glede na časovno obdobje izvedbe merjenja (Field, 2009, str. 673). To dejansko pomeni, da

bi raziskovalec moral pridobiti podobne rezultate iz vprašalnika kljub merjenju v dveh časovno različnih obdobjih.

Zanesljivost merjenja preverjamo s koeficientom Cronbach α , ki meri notranjo konsistentnost merskega instrumenta in temelji na izračunu varianc in kovarianc med vsemi spremenljivkami, ki merijo isto dejansko spremenljivko (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995, str. 41). Vrednosti, ki jih zavzame Cronbachov koeficient, so lahko med 0 in 1. Vrednosti, večje od 0,8, predstavljajo zelo zanesljiv postopek, vrednosti manjše od 0,6 pa nezanesljiv postopek.

Na podlagi analize Cronbachovega koeficienta α ugotavljam, da so konstrukti »medfunkcijska koordinacija«, »naravnost h kupcem« ter »revizija trženja« notranje zelo dobro konsistentni. Prav tako pa tudi konstrukti »naravnost h konkurenci«, »segmentiranje kupcev« ter »tržna uspešnost«. Za natančne vrednosti Cronbachovega koeficienta α glej Tabela 21.

Tabela 21: Analiza zanesljivosti sestavljenih spremenljivk

Konstrukt	Število spremenljivk	Povprečja	Std. Odklon	Cronbach α	Zanesljivost merjenja
Notranje upravljanje tržne naravnosti (NOT. TRŽ. NAR)	9	3,70	0,990	0,925	ZELO DOBRA
Naravnost h kupcem (NAR. KUPCEM)	8	3,84	0,946	0,885	ZELO DOBRA
Zunanje spremembe trga (ZUN. SPREMEMBE)	4	3,81	1,043	0,724	DOBRA
Segmentiranje kupcev (SEG. KUPCEV)	4	3,75	0,933	0,745	DOBRA
Revizija trženja (REVIZIJA_TRŽENJA)	6	3,16	1,304	0,891	ZELO DOBRA
Tržna uspešnost (TRŽNA_USPEŠNOST)	3	3,34	0,966	0,744	DOBRA

4.2.4 Prilagoditev raziskovalnih domnev na podlagi testiranja veljavnosti in zanesljivosti merjenja

Glede na rezultate analize veljavnosti in zanesljivosti merjenja je smiselno preoblikovati osnovne raziskovalne domneve.

Hipotezo **H1: Tržno naravnana podjetja izkazujejo boljšo tržno uspešnost**, preko katere želim ugotoviti povezanost med tržno naravnano podjetjem in tržno uspešnostjo, hipotezo bom zaradi močne notranje konsistentnosti posameznih dimenzij tržne naravnosti preoblikovala. Preoblikovanje osnovne hipoteze H1 je smiselno, saj vsaka izmed dobljenih dimenzij predstavlja pomemben dejavnik, ki opredeljuje tržno naravnost. Podjetja so lahko opredeljena kot tržno naravnana, vendar pa lahko prevladovanje posamezne dimenzije tržne naravnosti izboljšuje oziroma zmanjšuje tržno uspešnost. V izogib pretiranemu posplošenju hipotezo H1 preoblikujem v slednje hipoteze:

H1a: Podjetja, ki izkazujejo boljšo medfunkcijsko koordinacijo, izkazujejo tudi boljšo tržno uspešnost.

H1b: Podjetja, ki izkazujejo večjo naravnost h kupcem, izkazujejo tudi boljšo tržno uspešnost.

H1c: Podjetje, ki izkazujejo večjo naravnost h konkurenci, izkazujejo tudi boljšo tržno uspešnost.

H1č: Podjetja, ki bolje segmentirajo kupce, izkazujejo tudi boljšo tržno uspešnost.

Na podlagi rezultatov analize sem ugotovila, da je prav tako smiselno preoblikovati hipoteze, ki povezujejo posamezne lastnosti revizije trženja s tržno naravnano podjetjem in tržno uspešnostjo. Skozi analizo vprašanj, ki merijo revizijo trženja, sem namreč ugotovila, da le-ta skupaj merijo zgolj eno dimenzijo (revizijo trženja), in preverjanje povezanosti posameznih elementov revizije trženja (periodičnost in udejanjanje) ni bistveno. V nasprotju z elementi revizije trženja pa dimenzije tržne naravnosti predstavljajo večji vsebinski vpliv. Odločila sem se, da bom raziskovalne domneve prilagodila tako, da bodo raziskovale povezanost med revizijo trženja ter posameznimi dimenzijami tržne naravnosti (H2a-č) in revizijo trženja ter tržno uspešnostjo (H3).

H2a: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo medfunkcijsko koordinacijo.

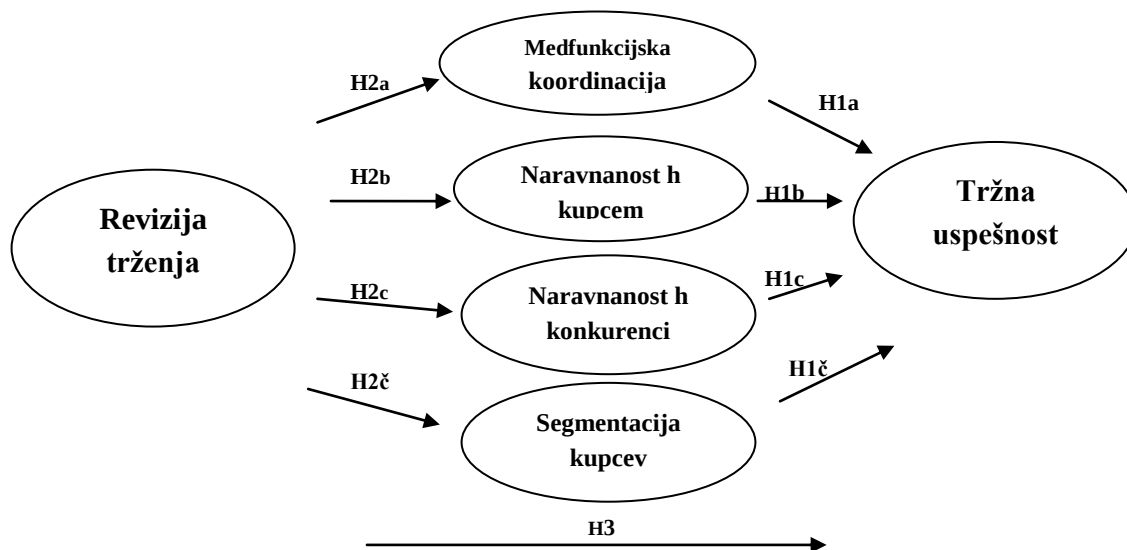
H2b: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo naravnost h kupcem.

H2c: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo naravnost h konkurenci.

H2č: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljše segmentiranje kupcev.

H3: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo tržno uspešnost.

Slika 9: Preoblikovanje raziskovalnih domnev podlagi testiranja veljavnosti in zanesljivosti merjenja



4.2.5 Analiza povezanosti med tržno naravnostjo, revizijo trženja in tržno uspešnostjo

Z namenom preverjanja raziskovalnih domnev H1a, H1b, H1c, H1č (vpliv medfunkcijske naravnosti (MED. KOOR), naravnosti h kupcem (NAR. KUPCEM), naravnosti h konkurenci (NAR. KONKURENCI), segmentacije kupcev (SEG. KUPCEV) na tržno uspešnost (TRŽ USPEŠNOST) sem uporabila linearno regresijo, kjer so različne dimenzije tržne naravnosti predstavljale neodvisno spremenljivko, spremenljivka tržna uspešnost pa je predstavljala odvisno spremenljivko.

4.2.5.1 Povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in tržno uspešnostjo

Pri preverjanju **H1a: Podjetja, ki izkazujejo boljšo medfunkcijsko koordinacijo, izkazujejo tudi boljšo tržno uspešnost**, sem na podlagi bivariatne analize in regresijske analize ugotovila, da medfunkcijska koordinacija pojasnjuje zgolj 3 % variance tržne uspešnosti, kar pomeni, da podjetja z večjo/boljšo medfunkcijsko koordinacijo niso nujno tudi bolj tržno uspešna (glej Tabelo 22). Pearsonov koeficient je zgolj 0,174, kar predstavlja šibko, skoraj nično pozitivno povezanost, ki pa ni statistično značilna. Na podlagi slednjega dejstva **lahko H1a zavrnem**.

Pri preverjanju **H1b: Podjetje, ki izkazujejo večjo naravnost h kupcem, izkazujejo boljšo tržno uspešnost**, sem z regresijsko analizo ugotovila, da naravnost h kupcem pojasnjuje zgolj 4 % variance tržne uspešnosti (glej Tabelo 22). Pearsonov koeficient je enak 0,20, vendar pa ni statistično različen, zato ne moremo trditi, da podjetje, ki izkazuje večjo naravnost h kupcem, izkazuje tudi boljšo tržno uspešnost. Na podlagi slednje ugotovitve **zavračam** domnevo H1b. Podjetja, ki so bolj naravnana h kupcem, niso nujno tudi bolj tržno uspešna.

Pri preverjanju **H1c: Podjetje, ki izkazuje večjo naravnost h konkurenci, izkazuje boljše tržno uspešnost**, sem na podlagi regresijske analize ugotovila, da naravnost h konkurenci pojasni manj kot 1 % variance tržne naravnosti. Prav tako je Pearsonov koeficient negativen, kar predstavlja zelo šibko negativno povezanost ($r = -0,051$, $p = 0,628$), in statistično neznačilen. Na podlagi rezultatov zato **zavračam** H1c. Podjetja, ki izkazuje večjo naravnost h konkurentom, ne izkazujejo boljše tržne uspešnosti (glej Tabelo 22).

Pri preverjanju zadnje hipoteze iz sklopa povezanosti dimenzij tržne naravnosti in tržne uspešnosti – **H1č: Podjetja, ki bolje segmentirajo kupce, izkazujejo boljše tržno uspešnost**, sem na podlagi regresijske analize ugotovila, da segmentiranje kupcev pojasni 18 % variance tržne uspešnosti. Na podlagi vrednosti Pearsonovega koeficienta ($r = 0,424$, $p = 0,00$) lahko **potrdim** domnevo, da podjetja, ki bolje segmentirajo kupce, izkazujejo boljše tržno naravnost (glej Tabelo 22). Rezultat slednje ugotovitve je pričakovan, saj usmerjenost na bolj donosne segmente izboljšuje prodajno uspešnost in posledično tržno uspešnost.

Tabela 22: Matrika povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in tržno uspešnostjo

Dimenzije Tržne naravnosti		Tržna uspešnost (TRŽ_USPEŠNOST)	R ²
Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)	Pearsonov r	0,174	0,030
	Znač (2-str.)	0,163	
Naravnost h kupcem (NAR. KUPCEM)	Pearsonov r	0,201	0,040
	Znač (2-str.)	0,106	
Naravnost h konkurenci (NAR. KONKURENCI)	Pearsonov r	-0,051	0,003
	Znač (2-str.)	0,682	
Segmentiranje kupcev (SEG. KUPCEV)	Pearsonov r	0,424	0,179
	Znač (2-str.)	0,000	

Da bi še dodatno preverila, ali sem pravilno ovrednotila zastavljene domneve, ki raziskujejo povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in tržne uspešnosti, sem s pomočjo Pearsonovega koeficienta raziskala povezanost med posameznimi dimenzijami tržne naravnosti in spremenljivkami, ki določajo konstrukt tržne uspešnosti (glej Tabelo 23).

Tabela 23: Matrika povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in spremenljivkam, ki določajo konstrukt tržne uspešnosti

Spremenljivke konstrukta Tržne uspešnosti		Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)	Naravnanos t h kupcem (NAR. KUPCEM)	Naravnanos t h konkurenci (NAR. KONKURENCI)	Segmentiranj e kupcev (SEG. KUPCEV)
Dosežen dobiček	Pearsonov r	0,215	0,311	-0,098	0,249
	Znač (2-str.)	0,081	0,010	0,431	0,042
Dosežen vrednostni obseg prodaje	Pearsonov r	0,149	0,112	-0,090	0,317
	Znač (2-str.)	0,229	0,369	0,468	0,009
Dosežen tržni delež	Pearsonov r	0,057	0,070	0,107	0,497
	Znač (2-str.)	0,648	0,577	0,391	0,000

Tudi iz naslednje analize povezanosti sem ugotovila, da je s spremenljivkami tržne uspešnosti, statistično značilno povezana dimenzija Segmentiranje kupcev (SEG. KUPCEV). Najmočnejša povezanost je med spremenljivko »dosežen tržni delež« (r = 0,497), sledi »dosežen vrednostni obseg prodaje« (r = 0,317) ter »dosežen dobiček« (r = 0,249.). Dodatno pa ugotavljam tudi povezavo med naravnanošjo h kupcem (NAR. KUPCEM) in doseženim dobičkom (r = 0,311).

Da bi še podrobneje raziskala te povezave, sem s pomočjo regresijske analize in Pearsonovega koeficienta prišla do naslednjih zaključkov:

- **Povezava med segmentiranjem kupcev in doseženim dobičkom:** Segmentiranje kupcev pojasni 6 % variance doseženega dobička. Pearsonov koeficient je enak 0,281 (p = 0,042), kar pomeni, da bolj kot podjetja segmentirajo kupce, večji doseženi dobiček lahko pričakujejo (glej Tabelo 24).
- **Povezava med segmentiranjem kupcev in doseženim vrednostnim obsegom prodaje:** Segmentiranje kupcev pojasni 10 % variance doseženega vrednostnega obsega prodaje. Pearsonov koeficient je enak 0,317 (p = 0,009), kar pomeni, da bolj kot podjetja segmentirajo kupce, večji doseženi vrednostni obseg prodaje lahko pričakujejo (glej Tabelo 24).
- **Povezava med segmentiranjem kupcev in doseženim tržnim deležem:** Segmentiranje kupcev pojasni 25 % variance doseženega tržnega deleža. Pearsonov koeficient je enak 0,497, kar nakazuje na močno pozitivno povezanost, zato lahko sklepamo, da bolj kot podjetja segmentirajo kupce, večji bo njihov doseženi tržni delež (glej Tabelo 24).

Tabela 24: Povezanost med Segmentiranjem kupcev in elementi tržne uspešnosti

Povezanost		Doseženi dobiček	Dosežena vrednostni obseg prodaje	Doseženi tržni delež
Segmentiranje kupcev	Pearsonov r	0,249	0,317	0,497
	Znač (2-str.)	0,042	0,009	0,000
	R ²	0,062	0,101	0,247

Na podlagi ugotovitev lahko trdimo, da se morajo podjetja intenzivno ukvarjati s segmentiranjem svojih kupcev, saj lahko tako povečajo svoj tržni delež in posledično tržno uspešnost.

4.2.5.2 Povezanost med tržno revizijo in dimenzijami tržne naravnosti

Da bi preverila raziskovalno domnevo **H2a: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo medfunkcijsko koordinacijo**, sem s pomočjo regresijske analize in Pearsonovega koeficienta ugotovila, da revizija trženja pojasnjuje kar 20 % variance medfunkcijske koordinacije. Pearsonov koeficient pa je enak 0,446 ($p = 0,000$) (glej Tabelo 25) in nakazuje srednjo pozitivno povezanost. To pomeni, da podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo medfunkcijsko koordinacijo. S tem **potrjujem raziskovalno domnevo**.

Pri preverjanju **H2b: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo naravnost h kupcem**, lahko iz dobljenih podatkov iz Tabele 25, sklepam, da je revizija trženja pozitivno povezana s stopnjo tržne naravnosti h kupcem. To nam dokazuje tudi Pearsonov koeficient, ki je enak 0,297 ($p = 0,018$). Revizija trženja pa pojasni 8 % variance naravnosti h kupcem. **S tem lahko potrdim hipotezo H2b.**

V nasprotju s prejšnjo domnevo pa domnevo **H2c: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo naravnost h konkurenci**, ne morem sprejeti, saj revizija trženja pojasni zgolj 1 % variance naravnosti h kupcem. Prav tako pa Pearsonov koeficient ($r = 0,127$, $p = 0,320$) nakazuje na nepovezanost. Na podlagi tega dejstva **zavračam H2c**, saj ne moremo trditi, da izvajanje revizije izboljšuje stopnjo naravnosti h konkurenci.

Pri preverjanju zadnje domneve v sklopu povezanosti med revizijo trženja in dimenzijami tržne naravnosti sem preverjala **H2č: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljše segmentiranje kupcev**. Na podlagi regresijske analize sem ugotovila, da revizija trženja pojasni zgolj 4 % variance segmentiranja kupcev. Nadalje lahko iz Tabele 25 vidimo, da je Pearsonov koeficient 0,210, in da koeficient ni statistično značilen, zato lahko hipotezo **zavrnem**.

Tabela 25: Povezanost med dimenzijami tržne naravnosti in revizijo trženja

Dimenzije Tržne naravnosti		Revizija trženja	R ²
Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)	Pearsonov r	0,446	0,199
	Znač (2-str.)	0,000	
Naravnost h kupcem (NAR. KUPCEM)	Pearsonov r	0,297	0,088
	Znač (2-str.)	0,018	
Naravnost h konkurenci (NAR. KONKURENCI)	Pearsonov r	0,127	0,016
	Znač (2-str.)	0,320	
Segmentiranje kupcev (SEG. KUPCEV)	Pearsonov r	0,210	0,044
	Znač (2-str.)	0,098	

Da bi še dodatno preverila povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in revizijo trženja, sem s pomočjo korelacijske matrike ugotavljala povezanosti med spremenljivkami, ki sestavljajo konstrukt revizije trženja in dimenzijami tržne naravnosti. Na podlagi Tabel 26 lahko vidimo, da je najmočnejša povezanost med medfunkcijsko koordinacijo in izvajanjem revizije trženja periodična. Rezultat je dokaj razumljiv, saj lahko z rednim nadzorom trženja izboljšamo notranje delovanje podjetja v smeri tržne naravnosti.

Tabela 26: Matrica povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in spremenljivkam, ki določajo konstrukt revizije trženja

Pearsonov korelacijski koeficient	Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)	Naravnost h kupcem (NAR. KUPCEM)	Naravnost h konkurenci (NAR. KONKURENCI)	Segmentiranje kupcev (SEG. KUPCEV)
5. Revizija trženja se uporablja periodično.	0,514**	0,122	0,167	0,120
6. Ugotovitve revizije trženja so upoštevane in implementirane v najkrajšem možnem času.	0,475**	0,305**	0,102	0,142
1. Za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije uporabljamo revizijo trženja	0,407**	0,313**	0,097	0,092
2. Revizija trženja se izvaja po v naprej oblikovanem postopku izvajanja.	0,370**	0,242	0,116	0,091

Se nadaljuje

nadaljevanje

Pearsonov korelacijski koeficient	Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)	Naravnost kupcem (NAR. KUPCEM)	Naravnost konkurenci (NAR. KONKURENCI)	Segmentiranje kupcev (SEG. KUPCEV)
3. Pred izvajanjem revizije trženja določimo področja, katera bo revizija ovrednotila.	0,156	0,210	0,240	0,391**
4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti	0,070	0,140	0,126	0,399**
** Statistično različne pri p=0,01				

Na podlagi zgornje tabele sem se odločila, da bom z regresijsko analizo preverila še podrobno povezanost med medfunkcijsko koordinacijo in spremenljivkami revizije trženja. Iz Tabele 27 lahko povzamemo, da spremenljivke revizije trženja pojasnijo 36 % variance medfunkcijske koordinacije, vendar pa je zgolj povezanost s spremenljivko 5 statistično značilno različna od nič in njen beta koeficient predstavlja pozitivno povezanost. Iz slednje ugotovitve lahko povzamem, da morajo podjetja redno in periodično izvajati revizijo trženja, če želijo izboljšati svojo medfunkcijsko koordinacijo.

Tabela 27: Model povezanosti med medfunkcijsko koordinacijo in spremenljivkami revizije trženja

Regresijska analiza	Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)						
	B	t	Znač.	R	R²	F	Znač.
Model				,606	,367	5,406	,000
(Konstanta)	-1,232	0,354	0,001				
1. Za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije uporabljamo revizijo trženja	0,027	0,178	0,878				
2. Revizija trženja se izvaja po v naprej oblikovanem postopku izvajanja.	0,100	0,168	0,553				
3. Pred izvajanjem revizije trženja določimo področja, katera bo revizija ovrednotila.	-0,232	0,132	0,084				
4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti	-0,125	0,097	0,206				
5. Revizija trženja se uporablja periodično.	0,324	0,154	0,039				

Se nadaljuje

nadaljevanje

Regresijska analiza	Medfunkcijska koordinacija (MED. KOOR)						
	B	t	Znač.	R	R ²	F	Znač.
6. Ugotovitve revizije trženja so upoštewane in implementirane v najkrajšem možnem času.	0,235	0,138	0,095				

4.2.5.3 Povezanost med tržno revizijo in tržno uspešnostjo

Zadnji sklop analiziranja povezanosti, pa je namenjen raziskovanju povezanosti med tržno revizijo in tržno uspešnostjo. Analiziranja sem se lotila z regresijsko analizo. Na podlagi rezultatov (glej Tabelo 28), ugotavljam, da revizija trženja pojasni 8,5 % variance tržne uspešnosti. Na podlagi beta koeficienta ($\beta = 0,295$) lahko trdimo, da obstaja povezava med obema konstruktoma ter da je le-ta pozitivna. S tem lahko **potrdim** domnevo **H3: Podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo boljšo tržno uspešnost.**

Tabela 28: Povezanost med revizijo trženja in tržno uspešnostjo

Regresijska analiza med revizijo trženja in tržno uspešnostjo	B	t	Znač.	R	R ²	F	Znač.
Revizija trženja	0,295	2,340	0,023	0,291	0,085	5,477	0,023

Ker me je zanimalo tudi, na katero spremenljivko tržne uspešnosti ima revizija trženja največji vpliv, sem s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta preverila jakost povezanosti. Na podlagi dobljenih rezultatov obstaja pozitivna povezanost med revizijo trženja ter doseženim dobičkom ($r = 0,331$, $p = 0,009$).

Prek regresijske analize izhaja, da revizija trženja pojasni 11 % variance doseženega dobička, beta koeficient pa je enak 0,373, kar prav tako nakazuje na pozitivno povezanost. Iz slednjega lahko povzamem, da podjetja, ki izvajajo revizijo trženja, izkazujejo večji doseženi dobiček.

Na velikost doseženega dobička pozitivno najbolj vpliva udejanjanje ugotovitev revizije trženja (6), neodvisno izvajanje revizije trženja (4) ter sistematično izvajanje revizije trženja (2) (glej Tabelo 29).

Tabela 29: Matrika povezanosti med spremenljivkami revizije trženja in tržne uspešnosti

Pearsonov korelacijski koeficient	Doseženi dobiček	Dosežena vrednostni obseg prodaje	Doseženi tržni delež
6. Ugotovitve revizije trženja so upoštevane in implementirane v najkrajšem možnem času.	0,358*	0,161	0,225
4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti	0,254*	0,193	0,243
2. Revizija trženja se izvaja po v naprej oblikovanem postopku izvajanja.	0,250*	0,211	0,111
1. Za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije uporabljamo revizijo trženja	0,240	0,080	0,106
5. Revizija trženja se uporablja periodično.	0,158	0,163	0,134
3. Pred izvajanjem revizije trženja določimo področja, katera bo revizija ovrednotila.	0,132	0,083	0,299*

4.2.5.4 Povzetek preverjanje raziskovalnih domnev

Tabela 30 in Slika 10 prikazujeta povzetek opravljenih bivariantnih regresijskih analiz.

V sklopu preverjanja hipotez (H1a–H1č), kjer sem preverjala povezanost posameznih dimenzij tržne naravnosti in tržne uspešnosti, sem ugotovila, da je s tržno uspešnostjo, ki sem jo merila prek subjektivnih kazalnikov uspešnosti, **srednje pozitivno povezana** zgolj dimenzija segmentiranje kupcev. Dimenzija segmentiranje kupcev je dimenzija, ki prvenstveno ni bila načrtovana pri oblikovanju vprašanj, ki merijo tržno naravnost, vendar pa se je prek factorske analize pokazala za dokaj smiselno in logično. Segmentiranje kupcev je namreč ena izmed ključnih tematik, ki se obravnava na področju behaviorističnega trženja in tudi v praksi prinaša dokazljive pozitivne učinke na tržno uspešnost podjetij. V primerjavi s predstavljeno teorijo in empiričnimi preverbami povezave tržne naravnosti in uspešnosti rezultati moje raziskave odstopajo od teh okvirjev. Tako Narver in Slater kot Jaworski in Kohli ter drugi avtorji so namreč ugotovili pozitivno povezanost posameznih dimenzij tržne naravnosti z uspešnostjo, medtem ko rezultati moje raziskave ne potrjujejo te trditve.

V okviru drugega sklopa hipotez (H2a–H2č), kjer sem preverjala povezanost med revizijo trženja in dimenzijami tržne naravnosti, sem ugotovila, da je revizija trženja **srednje močno povezana** z medfunkcijsko koordinacijo. Glede na opredelitev medfunkcijske koordinacije, ki po Narver in Slaterju (1990) predstavlja koordinacijo izkoriščenosti virov

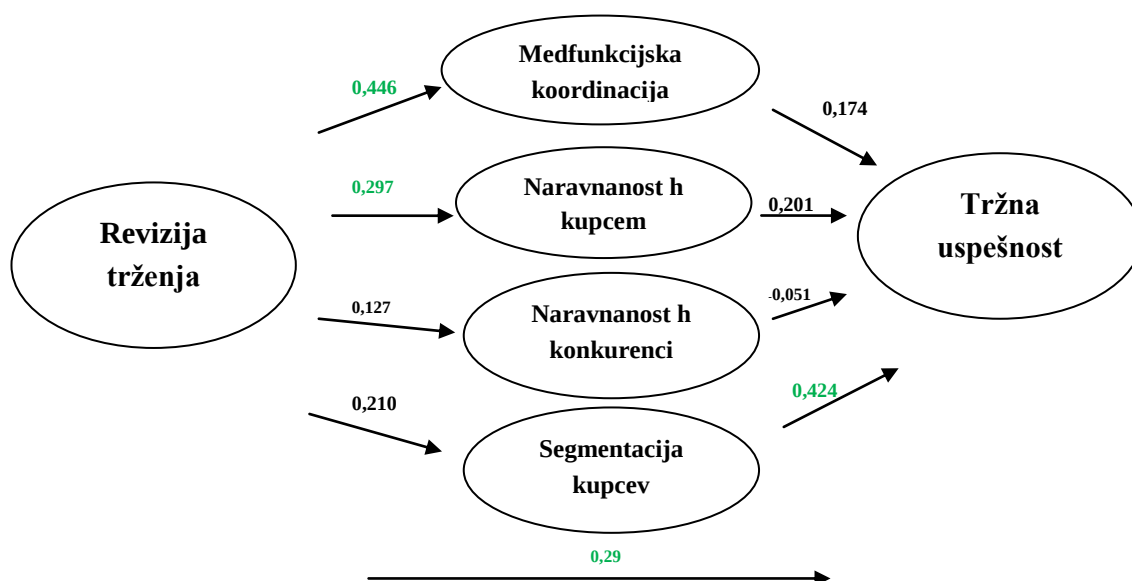
podjetja z namenom ustvarjanja dodane vrednosti za ciljne kupce, je ugotovitev dokaj pričakovana, saj revizija trženja predstavlja dobro orodje za izboljšanje koordinacije in posledično izkoriščenost virov v podjetju (tako človeških, intelektualnih, finančnih ...). Revizijo trženja je tako zagotovo smiselno uporabljati pri oblikovanju prodajnih strategij in ostalih aktivnosti v povezavi s kupci. Tudi povezanost med revizijo trženja in naravnostjo h kupcem predstavlja pričakovano povezanost, kajti uporaba revizije trženja omogoča podjetju periodično preverbo želja in potreb kupcev v primerjavi s ponujenimi koristmi podjetja.

Ker je revizija trženja povezana z dimenzijami tržne naravnosti, ki obravnavajo kupce, in ker je segmentiranje kupcev povezano s tržno uspešnostjo, sledi logičen zaključek, da je tudi revizija trženja povezana s tržno uspešnostjo. Slednja povezava je **šibka**, vendar statistično značilna. S tem sklepom sem prišla do istega zaključka kot Taghian in Shaw (2008), ki sta potrdila pozitivno povezanost med izvajanjem revizije trženja in izboljšanimi rezultati tržne uspešnosti.

Tabela 30: Povzetek preverjanje raziskovalnih domnev

Domneva	Neodvisna spremenljivka	Odvisna spremenljivka	Povezanost	Personov koeficient	Status domneve
H1a	Medfunkcijska koordinacija	Tržna uspešnost	Ni povezanosti	0,174	Zavrnitev
H1b	Naravnost h kupcem	Tržna uspešnost	Ni povezanosti	0,201	Zavrnitev
H1c	Naravnost h konkurenci	Tržna uspešnost	Ni povezanosti	-0,051	Zavrnitev
H1č	Segmentiranje kupcev	Tržna uspešnost	Pozitivna	0,424*	Sprejetje
H2a	Revizijo trženja	Medfunkcijska koordinacija	Pozitivna	0,446*	Sprejetje
H2b	Revizijo trženja	Naravnost h kupcem	Pozitivna	0,297*	Sprejetje
H2c	Revizijo trženja	Naravnost h konkurenci	Ni povezanosti	0,127	Zavrnitev
H2č	Revizijo trženja	Segmentiranje kupcev	Ni povezanosti	0,210	Zavrnitev
H3	Revizijo trženja	Tržna uspešnost	Pozitivna	0,29*	Sprejetje

Slika 10: Predstavitev korelacij med osnovnimi koncepti



4.3 Omejitve raziskave

Pri izvajanju raziskave sem se soočila s nekaj omejitvami, brez katerih bi bili izsledki raziskave gotovo drugačni.

Prva omejitev raziskave je gotovo razpoložljiva baza podatkov večjih slovenskih podjetij, ki bi jo lahko uporabila za anketiranje. To posledično pomeni, da je bil izbor podjetij narejen naključno na podlagi sekundarnih virov, na katere pa lahko vplivajo različni dejavniki (PR podjetja, vpletenost v večje dogodke...). Hkrati mi je bila onemogočena podrobna segmentacija podjetij glede na osnovno dejavnost, velikost podjetij, preteklo prodajo,... Slednje dejstvo se odraža predvsem v majhnem številu vzorcev v posamezni demografski strukturi.

Druga omejitev raziskave se nanaša na pridobljene rezultate v sklopu raziskovanja tržne naravnosti. Podatki za podjetje so bili v večini primerov posredovani zgolj s strani ene odgovorne osebe v podjetju, kar posledično pomeni dokaj subjektivno ocenjevanje poslovne prakse podjetja. Za pridobitev boljših podatkov bi bilo nujno pridobiti vsaj dve oceni o delovanju posameznega podjetja. Zbrani podatki so hkrati tudi zelo enostranski, saj so v definicijo tržne naravnosti vpleteni tako kupci, kot zaposleni na nižji hierarhični lestvici v podjetju.

V sklopu raziskovanja revizije trženja sem se soočila s problemom razumevanja pojma revizija trženja. Večina anketirancev slednji pojem še vedno povezuje s finančno revizijo rezultatov znotraj podjetja, v manjši meri pa z vsebinskim nadzorom delovanja in izvajanja tržnih aktivnosti.

Četrta omejitev raziskave pa se navezuje na sklop raziskovanja tržne uspešnosti. Glede na to, da sem za subjektivne kazalnike uporabila primerjavo doseženih rezultatov s planom, je lahko ocena za posamezen kazalnik močno pod vplivom subjektivnega mnenja. Hkrati na doseganje plana vplivajo tudi drugi zunanji in notranji dejavniki, kot so: optimistično in pesimistično oblikovanje planov, hitro spreminjanje zunanjih dejavnikov, ki dodatno vplivajo na poslovanje podjetja (gospodarska kriza). Objektivni kazalnik, ki je bil merjen z vrednostnim obsegom prodaje (absolutna vrednost), pa zaradi vključenosti podjetij iz različnih dejavnosti konkretno ni bil uporaben.

SKLEP

Postopen razvoj poslovnih naravnosti v svetu je povzročil, da podjetja stremijo k vse večji usmerjenosti na kupce, proučevanju in analiziranju konkurence in iskanju različnih poti za vse večjo prodajo. Med trenutno najbolj uveljavljenimi poslovnimi naravnostmi je tako imenovana tržna naravnost, ki se osredotoča na ustvarjanje vse večje vrednosti za kupce in posledično izboljšuje tudi poslovno uspešnost podjetij. Od svetovnih trendov se prav nič ne razlikujejo slovenska podjetja. V raziskavi, ki sem jo izvedla, se je namreč večina podjetij opredelila za tržno naravnana. Preko svojega delovanja se poskušajo približati svojim kupcem, jih spoznati in prilagoditi svoje produkte njihovim potrebam.

Pri ugotavljanju dimenzij tržne naravnosti pri slovenskih podjetjih sem ugotovila tri glavne dimenzije, ki sta jih opredelila Narver in Slater (naravnost h kupcem, naravnost h konkurenci ter medfunkcijska koordinacija). Poleg treh osnovnih pa sem identificirala še dimenzijo »segmentacije kupcev«, ki se je izkazala za glavno dimenzijo, ki izboljšuje tržno uspešnost podjetij. Na podlagi slednjega dejstva lahko poslovni javnosti priporočim, naj znotraj svojih kupcev določijo posamezne segmente, ki se jim bodo posvetili. S tem bodo lažje proučili potrebe in želje posameznega segmenta in se jim lažje približali prek trženjskih aktivnosti.

Ker je bil glavni namen magistrskega dela predstaviti revizijo trženja kot najprimernejše orodje za nadzor in izboljšanje tržne naravnosti podjetij, in kot orodja, ki lahko s predlogi o izboljšavah posledično vpliva na izboljšanje tržne uspešnosti podjetja, lahko povzamem, da podjetja v Sloveniji uporabljajo zgolj osnovne oblike revizije trženja (uspešnost podjetja, tržna strategija in planiranje, finančni podatki o izdelkih/storitvah, konkurenca ter politika cen), ki se prepletajo z bolj znano finančno revizijo. Zgolj nekaj podjetij pa se osredotoča tudi na področja, ki lahko močno izboljšajo samo poslovanje podjetja kot tudi poslovne rezultate. Področja, na katerih morajo podjetja izboljšati svoj nadzor in delovanje, so: možnosti za dodatno prodajo, usmerjenost v bodoče trge ter analizo izgubljenih poslov.

Pri ugotavljanju vpliva revizije trženja na dimenzije tržne naravnosti sem za slovenska podjetja ugotovila, da konstrukt revizije trženja vpliva predvsem na dimenzijo naravnosti h kupcem in na medfunkcijsko koordinacijo. Dobljeni rezultati so dokaj logični, saj lahko podjetje z nadzorom svojih aktivnosti izboljša predvsem razumevanje potreb in zahtev kupcev, hkrati pa se lahko notranje bolje organizira, da doseže visoko stopnjo enotnosti in skladnega delovanja.

Kljub pozitivnem učinku periodičnega izvajanja revizije trženja v svetu pa lahko na podlagi rezultatov raziskave povzamem, da slovenska podjetja trenutno v pravi reviziji trženja ne vidijo dodane vrednosti. Svoje trženjske aktivnosti prilagajajo predvsem na podlagi finančnih rezultatov, veliko manj pa se neodvisno in nepristransko ukvarjajo z postopno vsebinsko in organizacijsko strukturo, ki vpliva na trženjske rezultate. Na podlagi slednjega podjetjem priporočam, naj si za začetek izberejo največja področja revizije trženja in le-ta postopoma uvajajo v svoj letni nadzor aktivnosti. Najpomembneje je, da revizijo trženja izvajajo celovito, sistematično, periodično prek neodvisnih strokovnjakov in si s tem izboljšajo stopnjo tržne naravnosti ter posledično tržno uspešnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Austin, R., & Gittel, J. (2004). *When it should not work but does: Anomalies of high Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Bannett, R., & Cooper, R. (1979). Beyond the marketing concept. *Business Horizons*, 22(junij), 76–83.
3. Behn, R. (2003). Why Measure Performance. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
4. Berry, L., Conant, J., & Parasuraman, A. (1991). A Framework for Conducting a Services Marketing Audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255–268.
5. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Brownlie, D. (1996). The Conduct of Marketing Audits: A Critical Review and Commentary. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 11–22.
7. Cadogan, J., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41–60.
8. Campanella, J., & Corcoran, F. (1983). Principles of quality costs. *Quality Progress*, 16(4), 16–22.
9. Capella, L., & Sekely, W. (1978). The Marketing Audit: Methods, Problems, Perspectives. *Akron Business and Economic Review*, 9(3), 37–41.
10. Clark, B. (2004). Measuring performance: The marketing perspective.

11. Častnik Finance. (2010, 6. oktober). 500 managerjev največjih podjetij (1–50). Najdeno 1. maja 2011 na spletnem naslovu <http://oe.finance.si/291296/500-managerjev-najve%88jih-podjetij-%281-50%29>
12. Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
13. Deshpande, R. (1999). *Developing A Market Orientation*. London: Sage Publications.
14. Deshpande, R., & Farley, J. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market- Focused Management*, 2 (3), 213–232.
15. Deshpande, R., & Farley, J. (1999). Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. V R. Deshpande (ur.), *Developinf a market orientation* (str. 217–235). Thousand Oaks: Sage Publivations.
16. Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: definig the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
17. Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *The Journal of Marketing*, 57 (1), 23–37.
18. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
19. Felton, A. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 (julij-avgust), 55–65.
20. Ferligoj, A., Leskovšek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
22. Gerwin, D. (1996). An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations and Productopn Management*, 7(1), 38–49.
23. Gray, B., & Hooley, G. (2002). Guest editorial: market orientation and service firm performance - a research agenda. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980–988.
24. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449–462.
25. Houston, F. (1986). The Marketing Concept: What it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.
26. Hunt, S., & Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.
27. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. (b.l) *SLOWXPORT*– Podatkovna baza slovenskih izvoznikov. Najdeno 1. maja 2011 na spletni strani: <http://www.sloexport.si/default.asp?MenuID=11&Menu=Home>
28. Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(julij), 53–70.
29. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja = The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

30. Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *The Journal of Marketing*, 24(3), 35–38.
31. Kirca, A., Jayachandren, S., & W., Bearden. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(April), 24–41.
32. Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
33. Kohli, J., & Jaworski, K. (1990). Market orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(april), 1–18.
34. Kolar, T. (2011, 26. april). *Nadzor učinkovitosti in uspešnosti trženja: Pomen in vrste nadzora*. Najdeno 26. april 2011 na spletni strani http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196122/1_POMEN_AUDIT_011.pdf
35. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri - konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Konič, M. (2003). *Tržna naravnost in uspešnost malih v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control* (^{13th} ed.). Englewoods Cliffs: Practive Hall.
38. Kotler, P., Gregor, W., & Rodgers, W. (1977). The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 18(2), 25–43.
39. Lebas, M., & Euske, K. (2004). A conceptual and operational delineation of performance. V A. Neely (ur), *Business performance measurment, Theory and practice* (str. 65–80). Cambridge: Cambridge University Press.
40. Lings, I. (2004). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
41. Loncner, M. (2002). *Razlike med revizijo poslovanja in revizijo računovodskih izkazov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Matsuno, K., & Mantzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation – performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–16.
43. McNamara, C. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50–57.
44. Mencinger, J. (2011, 22. junij). *Gospodarski sistem in politika Slovenije*. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije.
45. Meyer, M. (2004). Finding performance: The new discipline in management. V A. Neely (ur), *Business performance measurment: theory and practice* (str. 51–65). Cambridge: Cambridge University Press.
46. Narver, C., & Slater, F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 10(4), 20–35.
47. Neely, A. (2007). Measuring performance: the operations management perspective. V A. Neely (ur.), *Business Performance Measurment: Unifying theories and integrating practice* (2nd ed, str. 64–82). Cambridge: Cambride University Press.

48. Neely, A., & Austin, R. (2004). Measuring performance: The operations perspective. V A. Neely (ur.), *Business performance measurement: Theory and practice* (str. 41–51). Cambridge: Cambridge university press.
49. Otley, D. (2004). Measuring performance: The accounting perspective. V A. Neely (ur.), *Business performance measurement: Theory and practice* (str. 3–22). Cambridge: Cambridge University Press.
50. Piercy, N. (2009). *Market-led strategic change: Transforming the process of going to market*. Oxford: Elsevier.
51. Rothe, J., Harvey, M., & Jackson, C. (1997). The Marketing Audit: Five Decades later. *Journal of Marketing*, 1–16.
52. Ruekert, R. (1992). Developin a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
53. Sachs, W. S., & Benson, G. (1978). Is It Time to Discard the Marketing Concept? *Business Horizons*, Avgust, 68–74.
54. Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119–125.
55. Siguaw, J., & Diamantipoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*, 3(2), 77–88.
56. Singh, S. (2004). *Market Orientation, Corporate Culture and Business performance*. Hants: Ashgate Publishing Limited.
57. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Pisnik-Korda, A., & Petejan, A. (2004). *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za marketing.
58. Taghian, M., & Shaw, R. (2008). The marketing audit and organizational performance: an empirical profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 341–349.
59. Thompson, D., Wood, C., & Crampton, F. (2008). *Money & Schools*. Larchmont: Eye on Education.
60. Tonchia, S., & Quagini, E. (2010). *Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Berlin: Springer-Verlag.
61. Turk, I., Grubišić, C., Kolar, M., Koletnik, F., Papič, J., Perner, V., in drugi. (1994). *Notranje revidiranje poslovanja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
62. Turnšek, T. (2005). *S pomočjo SWOT analize do oblikovanja ustrezne poslovne strategije podjetja Amortizer* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Van Raaij, E. M. (2001). *The Implementation of a Market Orientation*. Enschede: Twente University Press.
64. Webster, F. E. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons* (maj–june), 29–39.
65. Wilson, A. (1993). *Marketing Audit Checklists: A guide to effective marketing resource realization*. Berkshire: McGraw-Hill International.

66. Wilson, A. (2002). *The Marketing Audit Handbook: tools, techniques & checklists to exploit your marketing resources*. London: Kogan Page Limited.
67. Wrenn, B. (1997). The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 31–54.
68. Zaletelj, T. (2006). *Notranja revizija družb za upravljanje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Merske lestvice tržne naravnosti.....	1
Priloga 2: Povabilo za sodelovanje pri raziskavi	5
Priloga 3: Vprašalnik.....	6
Priloga 4: Slovar izrazov	11

Priloga 1: Merske lestvice tržne naravnosti

1.1. Narver – Slaterjeva merska lestvica MKTOR (Narver & Slater, 1990)

Pri odgovarjanju uporabite naslednjo lestvico odgovorov in na prazno mesto na levi stranki vsake trditve vnesite najbolj ustrezno številko. Prosimo, vnesite odgovore za vse trditve.

Sploh ne	Zelo malo	Malo	Srednje	Precej	Veliko	Zelo veliko
1	2	3	4	5	6	7
V naši poslovni enoti						
Nkon		Zaposleni v prodaji redno izmenjujejo informacije o strategijah konkurentov				
Nkup		Vodilo naših ciljev in strategij je predvsem zadovoljstvom kupcev				
Nkon		Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov, ki nas ogrožajo				
Nkup		Skrbno nadzorujemo našo predanost in usmeritev k zadovoljevanju potreb kupcev				
Koord		Naši vodilni managerji iz vsakega oddelka redno obiskujejo naše sedanje in potencialne kupce				
Koord		Informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev brez težav krožijo med vsemi oddelki				
Nkup		Naša strategija za doseganje konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev				
Koord		Vse poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov				
Nkup		Naše poslovne strategije vodijo naša prepričanja o tem, kako lahko ustvarjamo večjo vrednost za kupce				
Nkup		Zadovoljstvo kupcev merimo sistematično in redno				
Nkup		Najvišji management redno analizira prednosti in slabosti konkurentov				
Nkun		Zelo smo pozorni na poprodajne storitve				
Koord		Vsi naši managerji razumejo, kako lahko vsakdo v naši poslovni enoti prispeva k ustvarjanju vrednosti za kupce				
Nkon		Usmerimo se na kupce, pri katerih imamo priložnost za doseganje konkurenčne prednosti				
Koord		Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju				
Nkup		Trditve podlestvice naravnosti h kupcem				
Nkun		Trditve podlestvice naravnosti h konkurentom				
Koord		Trditve podlestvice medfunkcijske koordinacije				

Opomba: V originalnem vprašalniku ni oznak Nkup, Nkon, Koord, nekatere trditve pa so oblikovane negativno.

Vir: C. Narver in F. Slater, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, 1990, str. 160-161.

1.2. Merska lestvica MARKOR (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993)

Trditve:

Pridobivanje informacij

1. V naši poslovni enoti se srečamo s kupci vsaj enkrat na leto, da ugotovimo, katere izdelke ali storitve bodo potrebovali v prihodnosti.
2. Posamezniki iz našega proizvodnega oddelka so v neposrednem stiku s kupci, da ugotovijo, kako jim bolje streči.
3. V tej poslovni enoti sami izvajamo veliko tržnih raziskav.
4. Počasi zaznavamo spremembe v preferencah kupcev naših izdelkov.
5. Vsaj enkrat na leto sprašujemo končne porabnike glede zaznave kakovosti naših izdelkov in storitev.
6. Pogosto se pogovarjamo ali anketiramo tiste, ki lahko vplivajo na nakupe naših končnih porabnikov.
7. Informacije o panogi zbiramo na neformalne načine.
8. V naši poslovni enoti zbirajo informacije o naših konkurentih neodvisno različni oddelki.
9. Počasi zaznavamo pomembne spremembe v naši panogi.
10. Periodično analiziramo verjeten vpliv sprememb v našem poslovnem okolju na kupce.

Širjenje informacij

11. Veliko neformalnih govoric o tej poslovni enoti se nanaša na taktike ali strategiji naših konkurentov.
12. Vsaj enkrat v četrtletju imamo sestanek zaposlenih iz več oddelkov, da se pogovorimo o trendih in spremembah na trgu.
13. Zaposleni v trženjskem oddelku v naši poslovni enoti se pogovarjajo o prihodnjih potrebah kupcev z zaposlenimi v drugih oddelkih.
14. Naša poslovna enota periodično pošlje dokumente, ki dajejo informacije o naših kupcih
15. Ko se kaj pomembnega zgodi z velikim kupcem ali trgov, to zelo hitro izve vsa poslovna enota.
16. Podatki o zadovoljstvu kupcev v tej poslovni enoti redno krožijo na vseh ravneh
17. Trženjski in proizvodni oddelek malo komunicirata o tržnih spremembah.
18. Ko v nekem oddelku ugotovijo nekaj pomembnega o konkurentih, počasi obvestijo druge oddelke o tem.

Odzivnosti

19. Zelo počasi se odločamo, kako odgovoriti na spremembe cen naših konkurentov.
20. Načela segmentacije trga usmerjajo v tej poslovni enoti prizadevanja pri razvoju novih izdelkov.
21. Iz takšnega ali drugačnega razloga ignoriramo spremembe v potrebah kupcev naših izdelkov ali storitev.
22. Periodično preverjamo prizadevanja pri razvoju izdelkov, da bi bila prizadevanja skladna s tem, kar kupci želijo.

23. Načrte naše poslovne enote bolj usmerja tehnološki napredek kot tržna raziskava.
24. Več oddelkov se periodično sreča, da načrtujemo odziv na spremembe v našem poslovnem okolju.
25. Skupine izdelkov prodajamo bolj odzivni od notranjih politik kot resničnih potreb trga.
26. Če bi glavni konkurent uvedel intenzivno kampanjo, usmerjamo na naše kupce, be se nemudoma odzvali.
27. Aktivnosti različnih oddelkov v tej poslovni enoti so dobro koordinirane.
28. V tej poslovni enoti naletijo pritožbe kupcev na gluha ušesa.
29. Tudi če bi imeli zelo dober trženjski načrt, ga verjetno ne bi zmogli pravočasno izvesti.
30. Hitro se odzivamo na pomembne spremembe v cenovnih strukturah naših konkurentov.
31. Ko ugotovimo, da so kupci nezadovoljni s kakovostjo naših storitev, nemudoma izvedemo korektivne ukrepe.
32. Ko ugotovimo, da bi kupci radi, da spremenimo izdelek ali storitev, si oddelki usklajeno za to prizadevajo.

Vir: A. Kohli, B. Jaworski in A. Kumar, *MARKOR: a measure of market orientation*. 1993, str. 467–477.

1.3. Deshpande-Farley-Websterjeva merska lestvica tržne naravnosti

1. Izvajamo rutinska ali redna merjenja storitev za kupce.
2. Razvoj naših izdelkov in storitev temelji na dobrih informacijah o trgu in kupcih.
3. Dobro poznamo svoje konkurente.
4. Imamo dober občutek o tem, kako naši kupci ocenjujejo naše izdelke oziroma storitve.
5. Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti.
6. Tekmujemo predvsem na podlagi razlikovanja izdelka oziroma storitve.
7. Interes kupca mora biti vedno na prvem mestu, pred interesom lastnikov.
8. Naši izdelki/storitve so najboljši v panogi.
9. Prepričan sem, da ta organizacija obstaja predvsem za to, da ustreže kupcem.

Vir: R. Deshpande in J. Farley, *Measuring market orientation: generalization and synthesis*, 1998, str. 213–232

1.4. Lestvica MORTN (Deshpande & Farley, 1998)

Navodilo: spodnje trditve opisujemo morme, ki veljajo pri poslovanju. Prosimo, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejanske norme pri vašem poslovanju. Prosimo, odgovarjajte za vašo strateško poslovno enoto (pri posamezni trditvi obkrožite eno številko).

Močno se ne strinjam	ne strinjam se	ni se ne strinjam ni se strinjam	strinjam se	močno se strinjam
1	2	3	4	5

1. Naše cilje poslovanja vodi predvsem zadovoljstvo kupcev.
2. Nenehno spremljamo raven naše predanosti in naravnosti k zadovoljevanju potreb kupcev.
3. Prosto prenašamo informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev med vsemi poslovnimi funkcijami.
4. Naša strategija konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev.
5. Sistematično in pogosto merimo zadovoljstvo kupcev.
6. Izvajamo rutinska ali redna merjenja storitev za kupce.
7. Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti.
8. Prepričan sem, da ta organizacija obstaja predvsem za to, da ustreže kupcem.
9. Vsaj enkrat na leto vprašamo končne uporabnike, kako ocenjujejo kakovost naših izdelkov in storitev.
10. Podatki o zadovoljstvu kupcev se redno širijo na vseh ravneh poslovne enote.

Vir: R. Deshpande in J. Farley, *Measuring market orientation: generalization and synthesis*, 1998, str. 213–232

Priloga 2: Povabilo za sodelovanje pri raziskavi

Spoštovani gospod/gospa,

tržna naravnost se pogosto označuje za ključni dejavnik uspešnosti podjetja, saj podjetje vse svoje moči usmeri v zadovoljevanje potreb kupcev. Pri tem pa se ne malokrat soočijo s težavo nadzora tržne naravnosti in s nekonsistentnim spremljanjem tržnih aktivnosti, ki posledično vodijo v slabšo uspešnost podjetja.

V magistrski nalogi, ki jo pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Kolarja, preučujem mednarodno priznano orodje za nadzor in izboljšanje tržne naravnosti podjetij ter posledično njegov vpliv na uspešnost podjetij v Sloveniji. Za pridobitev vpogleda v slovensko prakso nadzora trženja, Vas iskreno prosim za pomoč in sodelovanje v raziskavi. Raziskava bo predstavila način nadzora tržne naravnosti in posledično način kako izboljšati tržno uspešnost podjetji.

Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo okvirno **7 minut časa** (20 vprašanj). Zavedam se, da je Vaš čas zelo dragocen, zato bodo vsi zainteresirani sodelujoči po končani raziskavi prejeli končne ugotovitve. Prav tako Vam zagotavljam popolno anonimnost Vaših podatkov, saj bodo vsi podatki obravnavani zgolj na agregatni ravni.

Za dostop do vprašalnika, prosim, kliknite na slednjo povezavo: [Vprašalnik](#)

Prosim Vas, da spletni vprašalnik izpolnite **do srede, 15.6.2011.**

Gospod/gospa, za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Jasmina Zakonjšek

Izredna študentka znanstvenega magisterija Ekonomija

Priloga 3: Vprašalnik

Uporaba revizije trženja v Sloveniji

Pozdravljeni, pred Vami je krajši vprašalnik o uporabi revizije trženja v Sloveniji, ki mi bo omogočil podrobneje raziskati področje nadzora trženja v Sloveniji in ugotoviti njegove učinke na poslovanje podjetij. Vprašalnik obsega 20 kratkih vprašanj in Vam bo vzel okvirno 7 minut Vašega časa.

Za sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem,

Jasmina Zakonjšek

Izredna študentka znanstvenega magisterija Ekonomija

Poslovna praksa podjetja

1. Vprašanje: Navedene trditve se nanašajo na poslovne prakse podjetja. Prosim, ocenite od 1 do 5, v kolikšni meri spodnje trditve veljajo v vašem podjetju, pri čemer ocena 1 pomeni, da se močno ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, močno se strinjate.

	1– močno se ne strinjam	2	3	4	5– močno se strinjam
1. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	()	()	()	()	()
2. Zaposleni v prodaji redno izmenjujejo informacije o strategijah konkurentov.	()	()	()	()	()
3. Zadovoljstvo kupcev merimo sistematično in redno.	()	()	()	()	()
4. Vsi naši managerji razumejo, kako lahko vsakdo v naši poslovni enoti prispeva k ustvarjanju vrednosti za kupce.	()	()	()	()	()
5. Vse poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	()	()	()	()	()
6. Vodilo naših ciljev in strategij je predvsem zadovoljstvo kupcev.	()	()	()	()	()
7. Usmerimo se na kupce, pri katerih imamo priložnost za doseganje konkurenčne prednosti.	()	()	()	()	()
8. Skrbno nadzorujemo našo predanost in usmeritev k zadovoljevanju potreb kupcev.	()	()	()	()	()

Se nadaljuje

nadaljevanje

	1 – močno se ne strinjam	2	3	4	5 – močno se strinjam
9. Naši vodilni managerji iz vsakega oddelka redno obiskujejo naše sedanje in potencialne kupce.	()	()	()	()	()
10. Naše poslovne strategije vodijo naša prepričanja o tem, kako lahko ustvarjamo večjo vrednost za kupce.	()	()	()	()	()
11. Naša strategija za doseganje konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev.	()	()	()	()	()
12. Najvišji management redno analizira prednosti in slabosti konkurentov.	()	()	()	()	()
13. Informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev brez težav krožijo med vsemi oddelki.	()	()	()	()	()
14. Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov, ki nas ogrožajo.	()	()	()	()	()
15. Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.	()	()	()	()	()

2. Vprašanje: Spodaj našteje trditve opisujejo poslovanje podjetij. Prosim ocenite od 1 do 5, v kolikšni meri trditve veljajo za vaše podjetje, pri čemer ocena 1 pomeni, da opis za vaše podjetje ne velja, ocena 5 pa pomeni, da opis za vaše podjetje velja v celoti.

	1 - sploh ne velja	2	3	4	5 - velja v celoti
1. Ključni element poslovnega uspeha je proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški.	()	()	()	()	()
2. Ključni element poslovnega uspeha je čim močnejše prepričevanje potencialnih kupcev, da kupijo naše izdelke in storitve.	()	()	()	()	()
3. Ključni element poslovnega uspeha je usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev.	()	()	()	()	()
4. Ključni element poslovnega uspeha je zadovoljevanje potreb širše skupnosti – na primer zaposlenih, vladnih organizacij, dobaviteljev, lokalne skupnosti ipd.	()	()	()	()	()

Nadzor trženja

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na izvajanje nadzora trženja v vašem podjetju.

3. Vprašanje: Prosim opredelite kako nadzorujete/revidirate trženje v vašem podjetju:

4. Vprašanje: Kako pogosto izvajate slednje aktivnosti?

1. Mesečno
2. Četrtno
3. Polletno
4. Letno

5. Vprašanje: Prosim navedite, katere kazalnike uporabljate za nadzor trženja (ROI, prodaja/časovno enota,...)?

6. Vprašanje: Kdo v vašem podjetju izvaja nadzor trženja v podjetju?

1. vodja tržnega oddelka
2. Uprava, Generalni direktor
3. Interni nadzorni organ
4. Eksterni nadzorni organ
5. drug: _____

7. Vprašanje: Ali se osebje, ki izvaja nadzor trženja za to funkcijo dodatno izobražuje?

1. da
2. ne

Revizija trženja

8. Vprašanje: Kaj razumete pod izrazom revizija trženja?

9. Vprašanje: Naslednje trditve se nanašajo na izvajanje nadzora/ revizije trženja. Prosim, ocenite od 1 do 5, v kolikšni meri trditve veljajo za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da opis za vaše podjetje ne velja, ocena 5 pa pomeni, da opis za vaše podjetje velja v celoti.

	1 - ne velja	2	3	4	5 - velja v celoti
1. Za vpogled v uspešnost trženjskih aktivnosti in tržne strategije, uporabljamo revizijo trženja.	()	()	()	()	()
2. Revizija trženja se izvaja po naprej oblikovanem postopku izvajanja.	()	()	()	()	()
3. Pred izvajanjem revizije trženja določimo področja, katere bo revizija ovrednotila.	()	()	()	()	()
4. Revizijo trženja izvaja osebje, ki ni neposredno vpleteno v trženjske aktivnosti.	()	()	()	()	()
5. Revizija trženja se uporablja periodično.	()	()	()	()	()
6. Ugotovitve revizije trženja so upošteevane in implementirane v najkrajšem možnem času.	()	()	()	()	()

10. Vprašanje: Spodaj so naštet elementi revizije trženja. Prosim, ovrednotite od 1 do 5, v kolikšni meri vaše podjetje izvaja revizijo trženja na slednjih področjih, kjer 1 pomeni,

močno ne velja za podjetja, 5 pa pomeni, zelo velja za podjetje.

	1 - ne velja	2	3	4	5 - v celoti velja
Revizija tržnega okolja	()	()	()	()	()
Revizija tržne strategije	()	()	()	()	()
Revizija tržne organizacije	()	()	()	()	()
Revizija tržnega sistema	()	()	()	()	()
Revizija tržne produktivnosti	()	()	()	()	()
Revizija tržnih funkcij	()	()	()	()	()
Revizija letnih in drugih računovodskih poročil	()	()	()	()	()
Revizija računovodstva	()	()	()	()	()

11. Vprašanje: Spodaj so naštet področja revizije trženja. Prosim izberite, področja, ki jih vaše podjetje revidira?

- Tržna strategija in planiranje
- Obseg proizvodov in storitev
- Uspešnost podjetja
- Velikost in struktura trga
- Bodoči trgi
- Prodajno osebje ter njegovo vodstvo
- Dodatna prodaja in interno trženje
- Analiza izgubljenih poslov
- Trženje za ključne kupce
- Konkurenca
- Politika cen
- Finančni podatki o izdelkih/storitvah

Poslovanje podjetja

12. Vprašanje: Naštetih je nekaj kriterijev uspešnosti poslovanja podjetja. Prosimo, ocenite doseženo uspešnost vašega podjetja glede na te kriterije v letu 2010 v primerjavi s cilji, ki ste si jih zastavili za to leto. Ocene so na lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da ste dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, ocena 5 pa, da ste dosegli veliko več od zastavljenih ciljev.

	1 - veliko manj	2	3	4	5 - veliko več
1. Doseženi dobiček	()	()	()	()	()
2. Dosežena vrednostni obseg prodaje	()	()	()	()	()
3. Doseženi tržni delež	()	()	()	()	()

13. Vprašanje: Prihodki iz poslovanja podjetja v letu 2010 (v €):

14. Vprašanje: Glavna dejavnost podjetja:

1. Proizvodnja izdelkov za podjetja
2. Proizvodnja izdelkov za gospodinjstva
3. Storitve za podjetja/poslovne storitve
4. Storitve za končnega potrošnika
5. Trgovina na debelo in drobno
6. Drugo, kaj: _____

15. Vprašanje: Leto ustanovitve podjetja:

16. Vprašanje: Oblika lastništva vašega podjetja:

1. 100 % zasebna
2. Mešana - nad 50% zasebna
3. Mešana - 50% državna, 50% zasebna
4. Mešana - nad 50% državna
5. 100% državna

Demografska vprašanja

17. Vprašanje: Vaša funkcija v podjetju:

Predsednik uprave oziroma generalni direktor

Direktor trženja

Drugo (prosim, navedite funkcijo):

18. Vprašanje: Vaša dokončana stopnja izobrazbe:

19. Vprašanje: Prosim označite, če želite prejeti rezultate raziskave:

Da

Ne

Priloga 4: Slovar izrazov

Analiza izgubljenih poslov (angl. Analysing lost business)
Bodoči trgi (angl. Future market)
Dobrega« trženjskega vložka (angl. Good marketing input)
Dodatna prodaja in interno trženje (angl. Cross-selling and internal marketing)
Financiranje (angl. To budget)
Finančni podatki o izdelkih/storitvah (angl. Product/service financial information)
Odzivnost (angl. Response rate)
Fizična distribucija in pakiranje (angl. Physical distribution and packing)
Glavni cilj poslovanja podjetja/organizacije (angl. A major objective of business organization)
Industrije uporabnikov (angl. User industries)
Izboljšave (angl. To improve)
Izvozno trženje (angl. Export marketing)
Koncept sistemsko-nivojske revizije (angl. Concept of a system-level audit)
Konkurenca (angl. Competitive climate)
Konkurenčnostjo (angl. Competativeness)
Kontakti industrije (angl. Industry contacts)
Kontrole trženja (angl. Market control)
Kvaliteta v trženju (angl. Quality in marketing)
Lestvice z več elementi (angl. Multi-item scale)
Mehanizem motivacije in nadzora znotraj podjetja/organizacije (angl. As mechanism for motivation and control)
Mikrookolje (angl. Task environment)
Motiviranje (angl. To motivate)
Nadzor (angl. To control)
Naravnost h kupcem (angl. Customer orientation)
Ne-osebna promocija metode in mediji (angl. Non-perosonal promotion methods and media)
Ne-razlikovalni proizvodi (angl. Non-differentiated products and commodities)
Obseg proizvodov in storitev (angl. Product/service range)
Ocenjevanje (angl. To evaluate)
Organizacije v enote odgovornosti (angl. Responsibility centres)
Orodje finančnega vodenja (angl. A tool of financial management)
Piramida razmerij (angl. Pyramid of ratios)
Podoba in percepcija (angl. Images and perceptions)
Področje primerjalne uspešnosti (angl. Benchmarking)
Politika cen (angl. Pricing)
Poslovnega upravljanja (angl. Business management)
Praznovanje (angl. To celebrate)
Pretoka finančnih sredstev (angl. Cash flow)

Prihodek na delež (angl. Earnings per share)
 Proces nakupovanja (angl. The buying process)
 Prodajno osebje ter njegovo vodstvo (angl. The Salesforce and its management)
 Razširjena tržna naravnost (angl. Extended market orientation)
 Revizija (angl. Audit)
 Revizija trženja (angl. Marketing audit)
 Sistem distribucije (angl. The distributive system)
 Sistem predstavnikov (angl. The agency system)
 Sisteme »vitke« proizvodnje (angl. Lean manufacturing)
 Spodbujanje (angl. To promote)
 Storitveni elementi v trženju (angl. The service element in marketing)
 Storitveno poslovanje (angl. Service businesses)
 Strukturirani vprašalnik (angl. Audit checklist)
 Širok fokus (angl. Broad in focus)
 Trženje s poudarkom na odnosih (angl. Relationship marketing orientation)
 Trženje usmerjeno h kupcem (angl. Customer-oriented marketing)
 Trženje za ključne kupce (angl. Key customer marketing)
 Trženjskih aktivnosti (angl. Marketing activities)
 Trženjsko pogojena neopredmetena sredstva (angl. Marketing assets)
 Tržna naravnost (angl. Market orientation)
 Tržna revolucija (angl. Marketing revolution)
 Tržna strategija in planiranje (angl. Marketing strategy and planning)
 Tržna uspešnost (angl. Market performance)
 Tržne informacije sistem in uporaba (angl. Marketing information system and use)
 Tržni koncept (angl. Marketing concept)
 Tržno naravnost (angl. Market orientation)
 Tržno naravnost s konceptom notranjega trženja (angl. Internal market orientation)
 Tržno vodeno (angl. Market driven)
 Učenje (angl. To learn).
 Učinkovitost (angl. Efficiency)
 Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced scorecard)
 Usmerjenost h kupcem (angl. Customer-focused)
 Uspešnost (angl. Effectiveness)
 Uspešnost (angl. Performance)
 Uspešnost podjetja (angl. Company performance)
 Uvajanje novih izdelkov in storitev (angl. Introducing new products/services)
 Velikost in struktura trga (angl. Market size in structure)
 Vloga podpornega osebja v trženju (angl. Support staff's role in marketing)
 Vračilo vloženega kapitala (angl. Return on capital employed).
 Zagotavljanje finančnih sredstev (angl. Provision of finance)
 Zniževanjem stroškov (angl. Cost reduction)