

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Melani Gjergjek

Mentor:izr.prof.dr. Zlatko Jančič

MARKETINŠKA USMERITEV POMURSKIH PODJETIJ

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

ZAHVALA

Najbolj izjemnima osebama v mojem življenju: mami in atiju. Za moralno podporo, skrb, motivacijo in neizmerno ljubezen. Za neprespane noči. Za to, da sem danes tukaj.

Damirju za inspiracijo, dolge pogovore, nesebično pomoč in ljubezen. Za to, da si mi zmeraj stal ob strani in mi vlival volje.

Iz vsega srčka.

Kazalo

1. Uvod.....	4
2. Koncept marketinške usmerjenosti.....	6
2.1 Definicija	6
2.2 Vrste podjetniške naravnosti podjetij.....	10
2.3 Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost podjetja	14
2.4 Marketinška usmerjenost kot del korporativne kulture	18
2.4 Marketinška usmerjenost kot oblika inovativnega obnašanja	21
2.5 Dve perspektivi znotraj marketinške usmerjenosti	26
2.6 Marketinška usmerjenost in manjša podjetja.....	28
2.7 Kritike	31
2.8 Matrika marketinške usmerjenosti.....	32
3. Marketinška usmerjenost prihodnosti.....	38
4. Raziskava marketinške usmerjenosti v pomurskih podjetjih.....	40
4.1 Raziskovanje marketinške usmerjenosti v Sloveniji	40
4.2 Cilji in raziskovalni problem	41
4.3 Hipoteze	41
4.4 Metodologija.....	42
4.5 Analiza rezultatov	43
4.5.1 Razumevanje marketinške usmerjenosti	43
4.5.2 Razumevanje marketinga	44
4.5.3 Marketinška usmerjenost vs prodajna usmerjenost	46
4.5.4 Odnos do potrošnikov	47
4.5.5 Odnos do konkurence.....	49
4.5.6 Koordinacija poslovnih funkcij v podjetju.....	50
4.5.7 Ovire nesprijemanja marketinške usmerjenosti	50
4.5.8 Zaključki raziskave	51
5. Zaključek	54
6. Literatura.....	56
Priloga 1: Vprašalnik	59
Priloga 2: Poglobljeni intervju.....	62

1. Uvod

Diplomska naloga naj bi pokazala, kakšna je prisotnost miselnih naravnosti v pomurskih podjetjih (koliko so usmerjena k potrošnikom, konkurentom, kakšna je medfunkcijska koordinacija), ali obstajajo ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti, kakšne so in kakšen je odnos do marketinga nasploh.

Naraščajoče zanimanje za empirično preverjanje koncepta marketinške usmerjenosti¹ in njegovega udejanjanja v poslovanju podjetij izhaja zlasti iz domnevne povezanosti med stopnjo marketinške usmerjenosti in poslovno uspešnostjo.

Večje zanimanje za marketinško usmerjenost so spodbudile spremembe v okolju: vedno bolj konkurenčni mednarodni prostor, tehnološke spremembe, krajši življenjski cikel izdelkov, manjša lojalnost potrošnikov (Ruekert, 1992 v Alsem in drugi, 1994: 1).

Webster (1994: 3 v Zupančič, 1998) opiše razmere, ki so bile glavno gonilo razvoja k potrošniku usmerjenega marketinškega koncepta. Tržišča so bila vse bolj konkurenčna, kupci so imeli vse večjo izbiro, dejavnost razvoja novih proizvodov je strmo naraščala. Naraščajoča konkurenca za skrbstvo nad potrošniki je zahtevala večjo odgovornost podjetij. Razmere so bile takšne, da je postalo sprejetje marketinškega koncepta vse večja nuja za preživetje v vse bolj konkurenčnem okolju.

Cilj diplomske naloge je natančneje pregledati razmišljanja o marketinški usmeritvi in podrobneje raziskati marketinško usmerjenost oz. neusmerjenost pomurskih podjetij. Izhajali bomo iz marketinškega koncepta, ki je osnova za razumevanje marketinške usmerjenosti. V razmišljanje bomo vključili Levittov koncept marketinške miopije.

V prvem delu bomo izpostavili tri poglede na marketinško usmerjenost (Narver in Slater 1990, Kohli in Jaworski, 1990 in Deshpande et al, 1993). Poskusili bomo odgovoriti na vprašanja:

¹ V diplomski nalogi bomo uporabljali izraz marketinška usmerjenost in ne tržna usmerjenost. Odločitev za takšno poimenovanje izhaja iz našega uporabljanja besede marketing in ne trženje. Jančič (1996: 4) pravi, da beseda trženje pomensko zavaja. Generični pojem v marketingu je prej menjava kot trg, saj poznamo oblike menjav, za katere trg sploh ni potreben (npr. družbeni, socialni, neprofitni marketing ...).

1. Kaj sploh pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno?
2. V kakšnem odnosu je podjetje do drugih podjetniških usmeritev, predvsem prodajne?
3. Kakšne so posledice marketinške usmerjenosti?
4. Kaj privede do marketinške usmerjenosti?
5. Kakšnega pomena je korporativna kultura?
6. Kakšna je marketinška usmerjenost prihodnosti?

V drugem delu bomo pregledali marketinško usmerjenost pomurskih podjetij in skušali odgovoriti na vprašanje, ali lahko sploh govorimo o marketinški usmerjenosti v pomurskih podjetjih. Kot osnovo za vprašalnik bomo uporabili lestvico za merjenje marketinške usmerjenosti, ki so jo razvili Narver in Slater (1990) ter Kohli in Jaworski (1993).

V tretjem delu bomo razmišljali o rezultatih in ugotovitvah raziskave.

2. Koncept marketinške usmerjenosti

2.1 Definicija

Resna razprava o pomenu marketinške usmeritve se je pojavila šele v začetku devetdesetih, ko je vrsta avtorjev predstavila empirično gradivo na to temo, čeprav je Peter Drucker temeljno načelo o usmerjenosti k potrošniku utemeljil že leta 1954 v svoji knjigi *The Practice of Management*. Zanimanje za raziskovanje marketinške usmeritve je naraščalo zlasti zaradi dokazane povezave med **uveljavitvijo marketinškega koncepta in poslovno uspešnostjo podjetja** (Narver in Slater, 1990, Kohli in Jaworski, 1993).

Kljub neštetim dokazom nujnosti marketinške usmeritve v poslovnih procesih, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju, je mnoga podjetja še zmeraj ne doumejo in je kot take ne sprejemajo. **Levitt (1960)** v svojem znamenitem članku na primeru železnic, ki so v mnogih državah zašle v krizo, razloži »**marketinško miopijo**«.

»Železnice niso zašle v krizo, ker je potreba po prevozih upadla. Železnice so v krizi zato, ker so potrebe potrošnikov zadovoljili drugi (avtomobili, letala, celo telefoni). Pustili so, da jim drugi prevzamejo potrošnike, ker so zase mislili, da je njihova osnovna dejavnost prevoz po tirih, ne pa transport. Glavni razlog, da so napačno definirali svojo dejavnost, je bil v tem, da so bili namesto marketinško prodajno usmerjeni.« (Levitt, 1960: 22)

Obstajajo še številni drugi primeri marketinške miopije, ko podjetja z napačno definiranimi cilji ogrožajo svojo prihodnost. Levitt med drugim omenja tudi Hollywood, ki ni prišel v krizo zaradi pojava TV, ampak zaradi svoje miopije. Prepričani so namreč bili, da je njihova glavna dejavnost film, v resnici pa je bila zabava. Niso sprejeli marketinške usmeritve.

Proizvajalci nočejo razumeti, da ima vsaka panoga svoj življenjski cikel. Raje mislijo, da:

- je rast zagotovljena z naraščanjem prebivalstva,
- za izdelek ni konkurenčnega substituta,

- množična proizvodnja dela čudeže oz. edina omogoča zniževanje stroškov,
- je za izboljšanje izdelka potrebno veliko raziskovanja in eksperimentiranja. (Levitt, 1960: 28)

Day (v Jančič, 2001: 3) navaja tri pasti, v katere se lahko podjetja ujamejo:

1. pozabijo na trg (obremenjenost s samim seboj);
2. k trgu so prisiljena (izdelujejo vse, kar se od njih zahteva – brez razumevanja dogajanj na trgu in brez strategije);
3. vzvišena so nad trgom (izdelčno-proizvodno usmerjena podjetja, ki ne verjamejo, da inovacije spodbude potrošniki).

Te pasti, ali kot jim pravi Day (1995 v Jančič, 2001: 3) »marketinška slepota«, so povezane z **nesposobnostjo lovljenja signalov s trga, s tehnološko naravnostjo in kratkoročnim razmišljanjem.**

Preden začnemo pregledovati različne definicije marketinške usmerjenosti si pogledjmo, kaj sploh marketing je.

»Za družbene kritike pomeni **marketing** prvovrstno manipulacijo, ki z izkrivljanjem zavesti pospešuje logiko »imeti« in ne »biti«. Za podjetnike je marketing metoda prefinjene prodaje, ki jo bruha proizvodnja in ki morajo najti kupca, da se ne bi ustavilo kolo gospodarske rasti. Naprednejši teoretiki pa v marketingu vidijo mnogo več. Vidijo ga kot filozofijo razmišljanja, kot demokratično pot urejanja odnosov med ponudniki in potrošniki, celo več, kot podstat vseh družbenih odnosov.« (Jančič, 1990: 14)

Kotler (1996) pravi, da je marketing družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjajo izdelke, ki imajo vrednost.

AMA ponuja bolj ali manj univerzalno sprejeto definicijo (Hooley, Lynch in Shepherd, 1990: 7 v Zupančič, 1998): »Marketing je proces načrtovanja in uresničevanja koncepcije, določanje cene, promocije in distribucije idej, dobrin in

storitev z namenom ustvariti menjavo, ki bo zadovoljila tako posameznike kot organizacije.«

S stališča organizacije pomeni marketing »imeti pravi izdelek na pravem mestu, v pravem času in za pravo ceno.« (Buell, 1985: 20 v Jančič, 1990: 31)

Osnovni problem v diplomski nalogi, ki ga postavljamo v ospredje, pa niso definicije marketinga, ampak koncept marketinške usmerjenosti.

Poznamo več definicij in pogledov na marketinško usmerjenost. Najpogostejša in v literaturi največkrat uporabljena je definicija **Narverja in Slaterja (1990)** ter **Kohlja in Jaworskega (1993)**:

»Marketinška usmeritev je uporaba marketinškega koncepta v praksi podjetij in je v neposredni korelaciji z uspešnostjo in dobičkonosnostjo poslovanja«.

Kohli in Jaworski (1990) definirata marketinško usmerjenost kot zbiranje informacij o sedanjih in prihodnjih željah ter potrebah potrošnikov, razširjanje informacij in odgovarjanje organizacije na te informacije. Definicija Kohlja in Jaworskega vsebuje torej tri poslovne aktivnosti: zbiranje informacij, razširjanje informacij in odgovarjanje organizacije na informacije.

Narver in Slater (1990) definicijo dopolnjujeta s tremi vedenjskimi sestavinami. Menita, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošnikom, usmerjenosti k konkurentom in medfunkcijske koordinacije.

Drucker in drugi (v Webster, Frederick E. jr., 1994) pravijo, da marketinški koncept predvideva usmerjenost podjetja k potrošniku, integriranost marketinških aktivnosti in dobiček kot nagrado za uspešno zadovoljitev potrošnikovih želja in potreb.

Webster (1994) govori o tem, da je pri marketinškem konceptu poudarek podjetja na ohranjanju potrošnika s tem, da zanj oblikujemo visoko dodano vrednost. Podjetje naj razvije nekaj, kar ima konkurenčno prednost, in pri tem izhaja iz perspektive potrošnika.

Felton (1994) definira marketinški koncept kot »korporativni duh misli, ki vztraja na integraciji in koordinaciji vseh marketinških funkcij, ki so pomešane z ostalimi korporativnimi funkcijami. Osnovni namen je proizvajati maksimalni profit.«

McNamara (v Webster, 1994) vzame širšo perspektivo in definira marketinški koncept kot »filozofijo menedžmenta, ki temelji na potrebi cele organizacije, da sprejme usmerjenost k potrošnikom in usmerjenost k profitu. Prepoznanati mora pomembno vlogo marketinga.«

Za **Denga in Darta** (1994 v Gray in drugi, 1998: 885) je marketinški koncept poslovna filozofija, ki pravi, da dolgoročno dobičkonosnost najlažje dosežemo z usklajevanjem aktivnosti organizacije za zadovoljitev potrebe določenega tržnega segmenta.

V teh ad hoc definicijah najdemo tri glavne poudarke:

- usmerjenost k potrošniku,
- koordinacija vseh funkcij v podjetju,
- dobičkonosnost (Kotler, 1988).

Deshpande, Farley in Webster (1999) opozarjajo na pomen kulture organizacije. Marketinško usmeritev definirajo kot »splet prepričanj, ki postavljajo na prvo mesto interese potrošnikov pred interesi drugih deležnikov, kot so lastniki, menedžerji in zaposleni.« (Deshpande in drugi, 1999 v Jančič, 2001: 193)

Strinjamo se z Jančičem (2001: 193), da je ta definicija vpeta v konvencionalno upravljalsko paradigmo marketinga, ki vidi marketing predvsem kot akcijsko usmeritev podjetja in ni del novih pogledov v marketinški disciplini, ki govori o potrebnosti deležniškega koncepta marketinga. (Jančič, 1996)

Če pogledamo še nekatere definicije marketinške usmerjenosti, vidimo, da **Deshpande in Webster** (1989) marketinško usmerjenost opredelita kot organizacijsko kulturo in klimo, ki najučinkovitejše vzpodbuja obnašanje, nujno za oblikovanje visoke vrednosti za kupce in dobiček podjetja. (Aaker, 1988; Kotler, 1984; Kotler in Andreasen, 1987; Peter in Austin, 1985; Peters in Waterman, 1982; Shapiro, 1988; Webster, 1988 v Narver in Slater, 1990).

Deshpande in Farley (1999: 226) marketinško usmerjenost opredelita kot »skupek medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje potrošnikov z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb.«

Day (1994 v Alsem in drugi, 1994: 5) marketinško usmerjenost definira kot:

1. niz prepričanj, ki na prvo mesto postavlja potrošnika,
2. sposobnost organizacije, da zbira, razširja in uporablja informacije o potrošnikih in konkurentih,
3. ustvarjanje visoke dodane vrednosti za potrošnika

Deng in Dart (1994 v Gray in drugi, 1998: 885) pri opredelitvi marketinške usmerjenosti izhajata iz modela Kohlija in Jaworskega (1990) ter Narverja in Slaterja (1990). Zanju marketinška usmerjenost pomeni zbiranje informacij o potrebah in željah potrošnikov ter razširjanje teh informacij med oddelki.

2.2 Vrste podjetniške naravnosti podjetij

Preden bomo podrobneje pogledali različne opredelitve marketinške usmerjenosti si pogledjmo zgodovinski razvoj faz podjetniške naravnosti podjetij.

Poudariti je pomembno, da je prikaz prilagojen razmeram v ZDA. Z nekajletnim časovnim zamikom se navedene faze v usmeritvah podjetij pojavijo tudi v drugih razvitih državah. (Kotler, 1988, Kotler, 1987, Buell, 1985 v Jančič, 1990)

Za 18. stoletje je značilna **izdelčna usmeritev**. Značilna je za zgodnji kapitalizem, v katerem podjetnik vloži svoj kapital v proizvodnjo določenih izdelkov. Zaradi tehnoloških problemov in pomanjkanja delovne kulture je glavni predmet pozornosti podjetnika izdelek. Do osnovnega motiva, to je profit, podjetnik pride s pospeševanjem mojstrskih znanj in podaljševanjem delovnega dne delavcev. (Jančič, 1990: 25)

Konec 19. stoletja se pojavi **proizvodna usmeritev**. Pozornost je v tem obdobju še naprej osredotočena na proizvodnjo in izdelke, vendar je ključ profitabilnosti v

količinah proizvedenih izdelkov, ki jih omogočajo inovacije v proizvodnem procesu. Izdelki zadovoljujejo zgolj osnovne potrebe, obliko zadovoljitve pa diktira proizvajalec. Še vedno je na mnogih trgih povpraševanje večje od ponudbe, zato je pomembneje izdelek dobiti. (Jančič, 1990: 26).

Okrog leta 1930 govorimo o **prodajni usmeritvi**. Velika ekonomska kriza sredi tridesetih let je drastično prizadela proizvajalce, ki so vse stavili na proizvodnjo, na njeno povečanje in najširšo možno distribucijo. Prodajna usmeritev za uspešno realizacijo proizvodnje izpostavi ključnost prodaje. Ena od sprememb, ki jih je prinesla prodajna usmeritev, je bila, da so ljudje, zadolženi za prodajo, dobili stalno zaposlitev. Njihova vloga je v kriznih razmerah narasla do te mere, da so tovrstni profili pričeli zavzemati vodstvena mesta v podjetjih. V izhodišču je bila še vedno proizvodnja in izdelki se niso prilagajali potrebam potrošnikov. Zato se je pa povečal pomen agresivne prodaje in promocije. (Jančič, 1990: 26)

Sredi petdesetih let se pozornost preusmeri od problemov proizvodnje k problemom **menjave**. Izhodišče postane problematika menjave, ki narekuje, kaj bo podjetje proizvajalo, da bo lahko zadovoljilo zahteve potrošnikov in ustvarjalo potreben profit. (Jančič, 1990: 26)

Murphy in Enis (1985 v Jančič, 1990: 26) navajata tri najpomembnejše karakteristike marketinške usmeritve:

1. Orientacija k potrošniku: organizacija mora spoznati želje, potrebe in načine obnašanja potrošnikov.
2. Koordinirani pristop: prvi vidik koordinacije je uskladitev elementov marketinškega spleta, ki ga tvorijo izdelek, cena, prodajne poti in distribucija.
3. Uspeh organizacije: organizacija mora v menjavi pridobiti, drugače ni realizirala marketinške usmeritve.

V sedemdesetih so ekološki problemi, pomanjkanje energije, začetek obrata v vrednotnem sistemu ljudi ... povzročili, da so podjetja spremenila svoj odnos do okolja in širše družbe. Kotler je napovedal nov trend v razvoju marketinga, ki ga je poimenoval **družbeni marketing**. Predlagal je, da mora podjetje ponuditi v menjavo

take izdelke, ki so atraktivni in primerni za zadovoljitev kratkoročnih potreb potrošnikov ter hkrati družbeno koristni. ,,

Ker največkrat prihaja do nejasnosti in zamenjave marketinške in prodajne usmerjenosti in ker v mnogih podjetjih marketing razumejo kot sinonim za prodajo (Zupančič, 1998), si bomo še malo podrobneje pogledali razliko med omenjenima usmeritvama.

Levy in Zaltman (1975 v Zupančič, 1998) sta naštela naslednje razlike med prodajno in marketinško funkcijo:

- Marketing predpostavlja inherentno odvisnost med potrošniki in izvajalci. Prodajni koncept pa pravi, da gre za dve ločeni strani, ki sta stalno v antagonizmu.
- Marketinška usmeritev predpostavlja, da mora podjetje sodelovati s potrošnikom pred nakupom, med njim in po njem. Prodajni model pa trdi, da je bistveno tisto, kar se zgodi na prodajnem mestu.
- Marketinška usmeritev vodi podjetja, da usklajujejo svoje poglede s potrošniki s pomočjo komunikacijskega procesa, pri prodaji pa tega ni.

Firat, Dholakia, Bagozzi (1987: 293 v Zupančič, 1998) pravijo, da:

- Prodaja zanemarja temeljno marketinško vprašanje, ki se glasi: Kaj naj proizvajamo? Zato pri prodaji namenjajo največ pozornosti promociji, distribuciji in določanju cene. V marketingu pa trdijo: Ne prodajaj tistega, kar ti je uspelo narediti, ampak naredi tisto, kar potrošniki želijo kupiti. Marketing tako označujejo predvsem marketinške raziskave in razvoj proizvodov.
- V marketingu je promocija razumljena kot širjenje relevantnih informacij, prepričavalni učinek in sprememba vedenja pa sta dosežena s prilaganjanjem ponudbe zahtevam ciljne skupine potrošnikov. Pri prodaji pa gre nasprotno za prisilen obseg prodaje in nagovarjanje kupcev, da se prilagodijo posebnostim prodajalca.

Jobber (1995, 10-11 v Zupančič, 1998) pravi, da moramo tudi pri marketinški usmerjenosti ločiti med prodajno in marketinško usmerjenostjo. Poimenuje ju:

- notranja naravnost (zaprta, vase zaverovana, iz sebe izhajajoča, introvertirana), pri kateri podjetje izhaja pretežno iz lastnih potreb. Poslovanje

prodajno oz. notranje usmerjenega podjetja temelji na segmentaciji po proizvodih, kar povzroča veliko ranljivost, če se zahteve potrošnikov spremenijo.

- marketinška naravnost (odprta, naravnana v okolje, iz okolja izhajajoča, ekstrovertirana), pri kateri podjetje zato, da bi bolje zadovoljilo lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja.

Marketinško usmerjeno poslovanje	
MARKETINŠKO USMERJENO POSLOVANJE	NOTRANJE USMERJENO POSLOVANJE
Skrb za kupce preveva celotno poslovanje.	Korist oz. dobiček je vedno na prvem mestu.
Pozna potrošnikove kriterije za izbiro in jih uskladiti z marketinškim spletom.	Pripisuje cenovni uspeh in uspeh podjetja predvsem prodaji.
Segmentira kupce po različnosti.	Segmentacija po proizvodih.
Vlaga v marketinške raziskave in sledi spremembam na trgu.	Zanaša se na anekdote in pretekle izkušnje.
Spremembe so dobrodošle.	Ohranja status quo.
Trudi se razumeti konkurenco.	Zavrača konkurenco.
Stroške marketinga razume kot investicijo.	Stroške marketinga razume kot luksuz.
Inovacije so nagrajene.	Inovacije so kaznovane.
Išče nevidne, pritajane trge.	Vseskozi ostajajo pri znanem.
Biti hiter.	»Zakaj naglica«.
Bori se za konkurenčno igro.	Srečni so, da so »tudi jaz«.

Vir: Jobber (1995 v Zupančič, 1998)

2.3 Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost podjetja

V doslej opravljenih raziskavah so avtorji na splošno ugotovili pozitivno povezavo med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja. (Narver in Slater, 1998) Marketinška usmerjenost je v pozitivni zvezi z uspešnostjo podjetja, ne glede na tip trga na katerem podjetje deluje (Narver in Slater, 1990, Ruekert, 1992, Kohli in Jaworski, 1993 v Snój in Gabrijan, 1998: 50)

Omenjeni avtorji ugotavljajo, da je povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo močnejša v primeru marketinške in tehnološke turbulence. Ko je povpraševanje večje od ponudbe in ko imajo potrošniki nizko kupno moč, posvečajo podjetja manj pozornosti potrebam potrošnikom.

Kohli in Jaworski (1990) definirata marketinško usmerjenost kot zbiranje, razširjanje in uporabo ustreznih informacij in znanja o sedanjih in prihodnjih željah ter potrebah potrošnikov. Razširjanje informacij obsega poleg formalnega razširjanja tudi neformalne pogovore.

»Marketinška usmerjenost ni samo odgovornost marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Marketinška usmerjenost vodi k:

1. višjemu zadovoljstvu potrošnikov,

2. esprit de corps,
3. zadovoljstvu in predanosti zaposlenih,
4. višji kvaliteti.« (Kohli in Jaworski, 1990: 2)

Marketinška usmerjenost po Kohliju in Jaworskem (1993) vodi k večjemu odzivu potrošnikov, k večji poslovni uspešnosti in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Veliko respondentov v raziskavi zgoraj omenjenih avtorjev je menilo, da marketinška usmerjenost zaposlenim prinaša veliko psiholoških in družbenih prednosti. Spoznanja raziskave kažejo, da z marketinško usmerjenostjo v organizaciji lahko izboljšamo esprit de corps.

Tretji set posledic marketinške usmerjenosti, ki so jih respondenti identificirali, se nanaša na potrošnikova stališča in obnašanje. Ta ideja prav tako odseva Kotlerjevo (1988) trditev, da marketinška usmerjenost vodi k večjemu zadovoljstvu potrošnikov.

Kohli in Jaworski (1990) sta ugotovila, da je povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja večja pri višji marketinški turbulenci.

V podjetjih, za katere je značilno spreminjanje tehnologije, marketinška usmerjenost ni tako pomembna kot v podjetjih, ki imajo stabilno tehnologijo. Tehnologija tukaj pomeni celoten proces spreminjanja inputov v outpute in prenos teh outputov na potrošnike. Treba je omeniti, da marketinška usmerjenost v tehnološko turbulentnih podjetjih ni nepomembna, pač pa je le manj pomembna.

Pri večji tehnološki turbulenci je odnos med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja šibkejši. (Kohli in Jaworski, 1990)

V isti raziskavi je veliko vodilnih izjavilo, da ima intenzivnost konkurence neposreden vpliv na marketinško usmerjenost. Močna konkurenca vodi k številni izbiri za potrošnike. Glede na to mora organizacija predvidevati in odgovarjati na spremembe potrošnikovih želja in potreb.

Monopolisti bodo lahko nastopali dobro ne glede na to, ali spreminjajo ponudbo, ki bi se prilegala različnim preferencam potrošnikov.

Večja kot je konkurenca, močnejša je povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja. (Kohli in Jaworski, 1990)

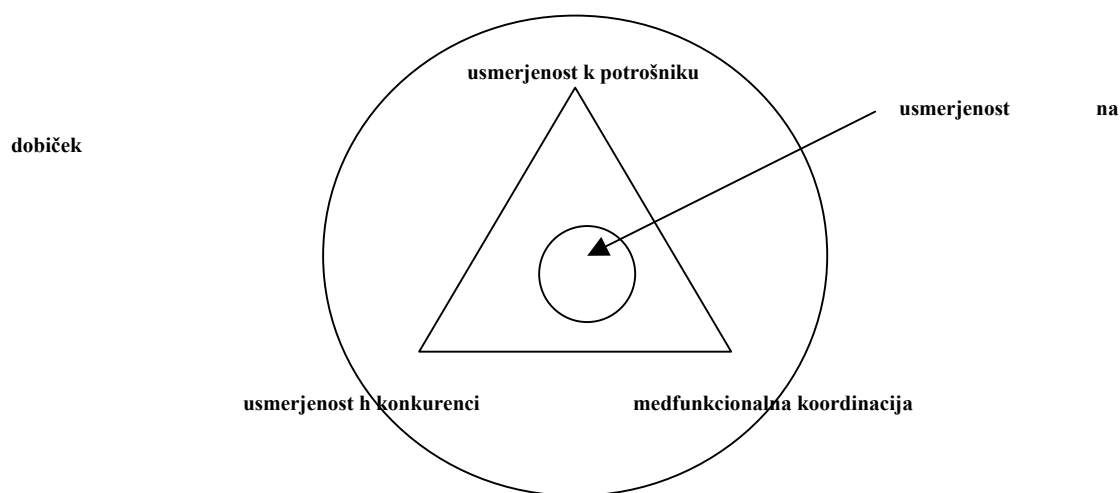
Ko je povpraševanje večje od ponudbe, je povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja večja (Kohli in Jaworski, 1993)

Glede na ugotovitve Kohlija in Jaworskega se lahko vprašamo, ali se splača biti marketinško usmerjen.

Marketinška usmerjenost je povezana z uspešnostjo podjetja v razmerah, kot je **omejena konkurenca, stabilne želje trga v tehnološko neturbulentnih industrijah in v rastočih ekonomijah.**

Narver in Slater (1990) pravita, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in koordinacije funkcij v podjetju.

Slika 2.2: Sestavine marketinške usmerjenosti



Vir: Narver C. John, Stanley F. Slater (1990): »The Effect of Market Orientation on Business Profitability«. Journal of Marketing, Vol. 54, 20-35.

Narver in Slater (1990) trdita, da so vse tri vedenjske komponente enako pomembne in na sliki 2.2 tvorijo enakostranični trikotnik.

1. Usmerjenost k potrošniku pomeni razumevanje potrošnika. Usmerjenost k potrošniku zahteva razumevanje celotne verige vrednot potrošnika. (Day in Wensley, 1988 v Narver in Slater 1990) To pomeni razumevanje ne samo trenutnih, ampak tudi prihodnjih potreb.

V podjetju, ki je tržno usmerjeno, preživijo zaposleni s svojimi potrošniki veliko časa. Du Pont je npr. razvil program »Posvoji potrošnika«, ki spodbuja modre ovratnike, da enkrat mesečno obiščejo potrošnike in spoznajo njihove potrebe. Da bi zagotovili odnos, ki kritično prispeva k zagotavljanju visoke dodane vrednosti za potrošnike, veliko pozornosti posvečajo pred in ponakupnim dejavnostim. Ker se zavedajo pomembnosti zaposlenih, podjetja skušajo dobiti najboljši kader. (Narver in Slater, 1994)

2. Usmerjenost h konkurenci pomeni sposobnost oblikovanja višje vrednosti od vrednosti konkurence. Razumeti moramo kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne sposobnosti in strategije konkurence. (Aaker, 1988, Day in Wensley, 1988; Porter, 1980, 1985 v Narver in Slater, 1990)

Zagotavljanje visoke vrednosti za potrošnike zahteva več kot samo osredotočenost na potrošnike. Visoka dodana vrednost zahteva, da prodajalec identificira in razume temeljne kratkoročne prednosti in slabosti konkurence ter njene dolgoročne sposobnosti in strategije. (Narver in Slater, 1994)

3. Koordinacija funkcij v podjetju: »Oblikovanje vrednosti za potrošnika ni samo funkcija marketinškega oddelka. Oblikovanje vrednosti za potrošnika je enako simfoničnemu orkestru, v katerem prispevek vsake podskupine integrira dirigent.« (Narver in Slater, 1990)

Kot pravi Michael Porter (1958 v Narver in Slater, 1994): »Vsi zaposleni morajo, ne glede na to, koliko so oddaljeni od sodelovanja pri strategijah, razumeti njihovo vlogo pri upravljanju podjetja, da se doseže konkurenčno prednost.«

Kotler (1994: 22) govori o usklajenem oziroma koordiniranem trženju. »Usklajeno trženje pomeni dve stvari. Prvič, različne trženjske funkcije – prodaja, oglaševanje, izdelčni menedžment, tržne raziskave itd. - morajo biti usklajene. Vse trženjske funkcije je treba uskladiti s stališča kupca. Drugič, trženje mora biti dobro usklajeno z drugimi oddelki v podjetju. S trženjem naj se ne ukvarja le oddelek za trženje. Trženje

je lahko uspešno samo, če se vsi zaposleni zavedajo vpliva, ki ga imajo na zadovoljstvo kupcev.«

Da bi podjetje bilo učinkovito oziroma uspešno, mora dosegati konkurenčno prednost. Konkurenčna prednost je rezultat nenehnega oblikovanja visoke dodane vrednosti za potrošnika. (Narver in Slater, 1990)

Če želijo podjetja maksimizirati učinkovitost, morajo graditi in vzdrževati dolgoročni odnos s kupci. (Narver in Slater, 1990)

Za oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnike mora biti podjetje usmerjeno k potrošniku in h konkurenci, funkcije v podjetju pa morajo biti koordinirane.

2.4 Marketinška usmerjenost kot del korporativne kulture

Deshpande et al (1993) pravi, da če hočeta usmerjenost k potrošniku in inovativnost voditi k uspešnosti podjetja, morata biti del korporativne kulture.

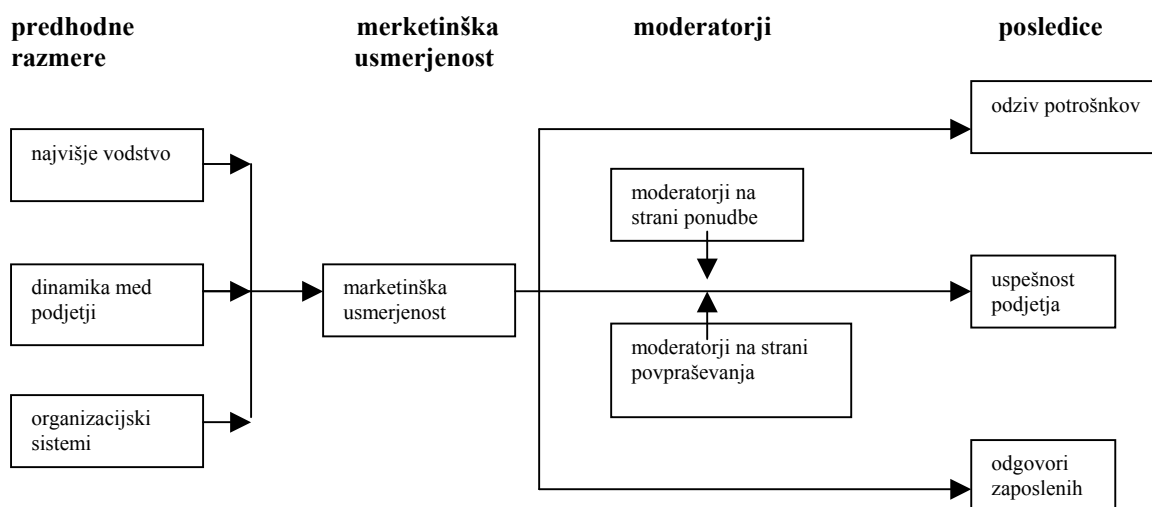
Deshpande et al. (1993) je ugotovil, da so:

- najuspešnejše **marketinške kulture** (prevladuje usmerjenost k doseganju ciljev s poudarjanjem konkurenčne prednosti),
- **adhokracijske kulture** poudarjajo kreativnost, inovativnost in podjetnost,
- **klanske kulture** težijo h kohezivnosti, tradicionalnosti,
- najmanj uspešne so **hierarhične kulture**, kjer prevladujejo pravila in utečeni postopki.

Deshpande et al (1993) meni, da je izboljšanje uspešnosti podjetja povezano z usmerjenostjo k potrošniku, inovativnostjo in korporativno kulturo.

Kohli in Jaworski (1990) sta v svoji raziskavi ugotovila, da menedžerji kot osnovni element marketinške usmerjenosti vidijo osredotočenost na potrošnika. Prav tako menita, da marketinška usmerjenost ni samo odgovornost marketinškega oddelka, ampak morajo biti vsi oddelki v organizaciji usmerjeni k potrošniku in morajo razumeti, kaj pomeni biti marketinško usmerjen.

Slika 2.1: Predhodne razmere in posledice marketinške usmerjenosti



Vir: Kohli, Ayal K., Bernard J. Jaworski (1993): »Market Orientation: Antecedents and Consequences«. Journal of Marketing, vol. 57, julij, str. 55

Iz slike 2.1 je razvidno, da na marketinško usmerjenost po Kohliju in Jaworskem (1993) vplivajo najvišje vodstvo, dinamika med podjetji in vsesplošne organizacijske značilnosti oziroma, kot jih poimenujeta Kohli in Jaworski, »organizacijski sistemi.«

Veliko ovir pri marketinški usmerjenosti se nanaša na obliko organizacije. Stampfl (1978 v Kohli in Jaworski, 1990) trdi, da večja formalizacija in centralizacija v podjetju vodita k manjši prilagodljivosti organizacije na spremembe okolja in trga. Raziskave (Ruekert in Walker, 1987) dokazujejo, da konflikti med oddelki ovirajo komunikacijo med njimi. Konflikt med oddelki ovira razširjanje marketinške inteligence, ki je integralna komponent komunikacije.

Formalizacija se nanaša na stopnjo, do katere pravila definirajo vloge, avtoriteto, komunikacijo, norme, sankcije in postopke (Hall, Haas in Johnson, 1967 v Kohli in Jaworski, 1990)

Centralizacija pomeni stopnjo, do katere so člani organizacije udeleženi pri sprejemanju odločitev (Aiken in Hage, 1968 v Kohli in Jaworski, 1990)

Tako formalizacija kot centralizacija sta obratnosorazmerno povezani z uporabo informacij (Deshpande in Zaltman, 1982; Khage in Aiken, 1970; Zaltman, Duncan in Holbek, 1973).

2.4 Marketinška usmerjenost kot oblika inovativnega obnašanja

Deshpande, Farley in Webster (1993) ter Kohli in Jaworski (1990) menijo, da marketinško usmerjeno obnašanje vodi k večjemu uspehu izdelka in inovacijam. Marketinška usmerjenost, kot odgovor na razmere trga, pomeni delati nekaj novega ali drugačnega. Zaradi tega lahko nanjo gledamo kot na **obliko inovativnega obnašanja**. (Kohli in Jaworski, 1990)

Ampak, ali marketinška usmerjenost res pomeni obliko inovativnega obnašanja? Ali marketinška usmerjenost pospešuje ali zavira izdelčno inovativnost?

Izdelčno inovativnost definiramo kot proces uporabe novih tehnologij (Galbraith, 1973; Schön, 1967; Lukas in Ferrell, 2000: 240).

Izdelčno inovativnost sestavljajo: razširitev ponudbe (line extension), »jaz tudi« izdelki (me too products) in novi izdelki na svetovnem trgu (new to the world products) (Galbraith, 1973; Schön, 1967; Lukas in Ferrell, 2000: 240).

V razširitev ponudbe spadajo izdelki, ki so podjetju že znani, vendar novi za trg. »Jaz tudi« izdelki so imitacija konkurenčnih izdelkov. Novi izdelki na svetovnem trgu so novi tako podjetju kot trgu. (Booz, Allen in Hamilton, 1982; Olson et al., 1995 v Lukas in Ferrell, 2000: 240)

Lukas in Ferrell (2000) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se izdelčna inovativnost spreminja glede na usmerjenost k potrošniku, usmerjenost h konkurenci in glede na medfunkcionalno koordinacijo. Večji poudarek na usmerjenosti k potrošniku vodi k večji predstavitvi novih izdelkov na svetovnem trgu in zmanjšuje »jaz tudi« izdelke.

Ena od možnih razlag za takšne rezultate je, da so podjetja, ki so marketinško usmerjena, uspešnejša v odkrivanju skritih želja in pri stimuliranju potrošnikov, da predlagajo nove izdelke. (Kohli in Jaworski, 1990)

Narver in Slater (1998 v Lukas in Ferrell, 2000: 244) menita, da podjetja, če se naučijo nadomestiti tradicionalna tržno raziskovalna orodja, kot so fokusne skupine in raziskave, z bolj razvitimi tehnikami, kot so opazovanje potrošnikov in eksperimenti, lahko izboljšujejo inovacije.

Druga logična razlaga bi lahko bila, da je vedno več potrošnikov dobro informiranih, imajo visoka pričakovanja in so manj konvencionalni kot v preteklosti.

Lukas in Ferrell (2000) sta z raziskavo tudi ugotovila, da poudarek na usmerjenosti h konkurenci vodi k večjemu številu »jaz tudi« izdelkov. Ta ugotovitev se sklada s tem, kar pravijo npr. Bennett in Cooper, 1981; Hayes in Abernathy, 1980; Zahra et al., 1995 v Lukas in Ferrell, 2000: 239, da je usmerjenost h konkurenci vir posnemanja izdelkov, češ da podjetja, ki so usmerjena h konkurenci raje prevzemajo ideje konkurence in njihove tehnologije, kot da bi razvijali svojo.

Ista raziskava je ugotovila, da večji poudarek na medfunkcionalni koordinaciji pomeni razširitev linije izdelkov. (Lukas in Ferrell, 2000)

Pri odgovarjanju na vprašanje, ali je marketinška usmerjenost za izdelčno inovativnost učinkovita ali ne, moramo upoštevati še druge faktorje.

Posebej pomembno je okolje. Han et al (1998 v Lukas in Ferrell, 2000: 239) je ugotovil, da na inovacije vpliva tudi tehnološka in marketinška turbulenca.

Gatignon in Xuereb (1997 v Lukas in Ferrell, 2000: 239) sta ugotovila, da je stopnja, do katere se inovativnost spreminja z marketinško usmerjenostjo, odvisna od stopnje **nestabilnosti povpraševanja**.

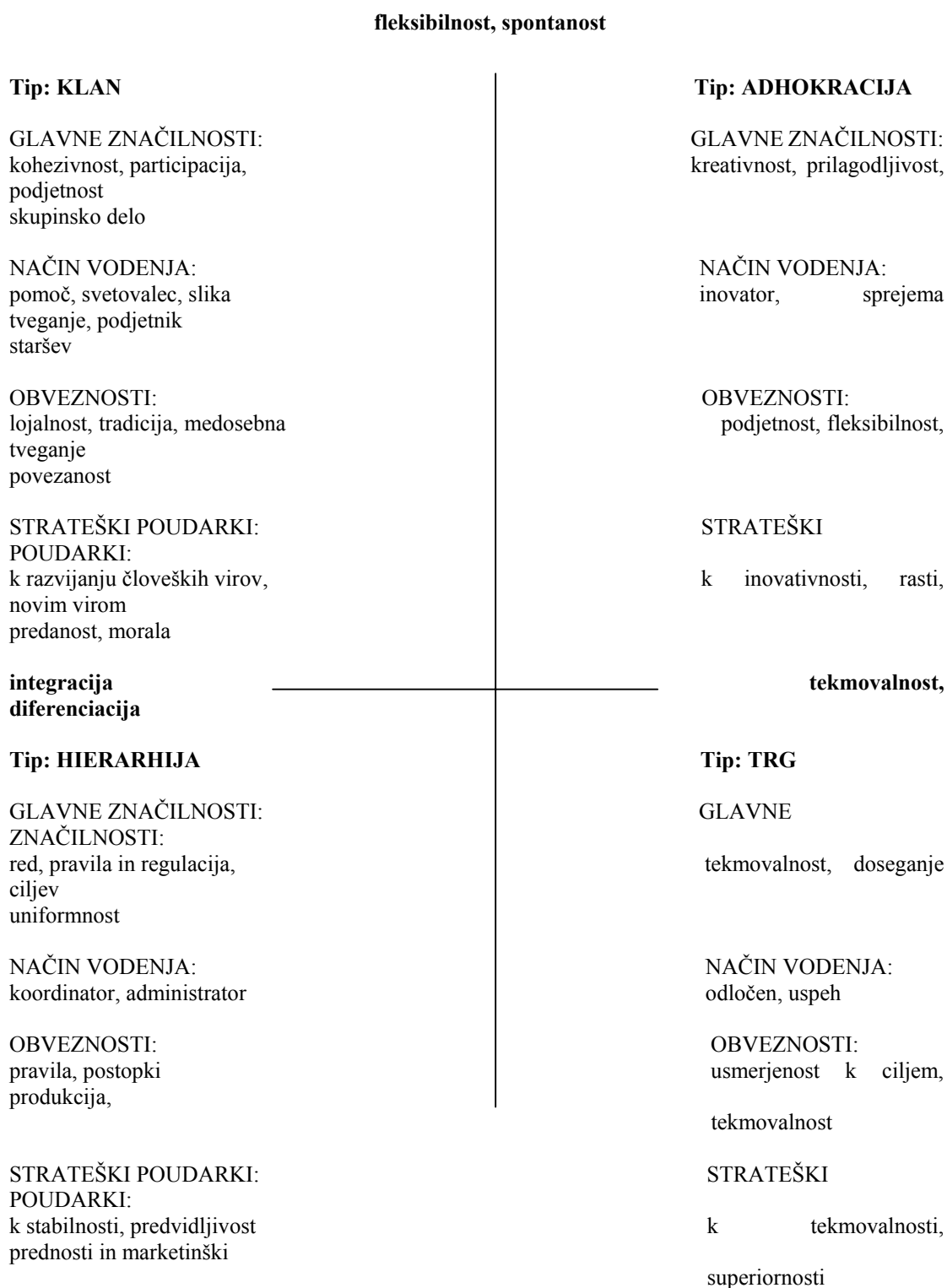
Kot smo omenili prej, če marketinška usmerjenost, kot odgovor na razmere trga, pomeni delati nekaj novega ali drugačnega, lahko nanjo gledamo kot na **obliko inovativnega obnašanja**.

Gronhaug in Kaufmann (1988: 3) inovativnost povezujeta z organizacijsko učinkovitostjo. Menita, da mora biti podjetje, če želi pridobiti konkurenčno moč, inovativno.

Če se vrnemo nazaj k razmeram, ki vplivajo na marketinško usmerjenost, ugotovimo, da ključ pri razvoju organizacije, ki je usmerjena k potrošniku, leži v tem, kako so menedžerji ocenjeni in nagrajeni (Webster, 1988)

Petty in Cacioppo (1986) ter Zaltman, Duncan in Moorman (1988) ugotavljajo, da so posamezniki v organizaciji bolj dovzetni za podatke, ki jih zberejo posamezniki z visoko stopnjo zaupanja in znanja.

Slika 2.3: Model tipov kulture v organizaciji (prilagojeno po Cameron in Feeman, 1988 in Quinn, 1988)



nadzor, red, stabilnost

Vir: Deshpande R., John U. Farley, Frederick E. Webster Jr. (1993): »Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis«. Journal of Marketing, januar, str. 23–37.

Kot kaže slika 2.3, ločimo štiri tipe kultur znotraj neke organizacije: klan, hierarhična kultura, adhokracija in marketinška kultura.

1. **Marketinška kultura**: poudarja tekmovalnost in doseganje ciljev. (Cameron in Freeman, 1988) Transakcije vodijo tržni mehanizmi. (Ouchi, 1980) Glavno merilo organizacijske učinkovitosti je produktivnost, ki jo dosežemo skozi tržne mehanizme. Njeno pravo nasprotje pa je
2. **klan**, kjer je poudarek na povezanosti, participaciji in skupinskem delu.
3. V desnem zgornjem kvadrantu najdemo **adhokracijsko kulturo**, za katero je značilna prilagodljivost. Znotraj nje so poudarki na inovativnosti.
4. Za **hierarhično kulturo** so pomembna pravila, red in regulacija. Teži k stabilnosti in predvidljivosti.

Deshpande et al. (1994) je v svoji raziskavi ugotovil, da so najuspešnejše marketinške kulture, potem adhokracijske, sledita jim klanska in hierarhična kultura.

Usmerjenost k potrošniku vidi kot del korporativne kulture.

Deshpande (1994) je raziskal, da je:

1. Ocena o marketinški usmerjenosti podjetja, kot jo vidijo potrošniki, pomembnejša od ocene, ki jo marketinški usmerjenosti pripisujejo podjetja.
2. Usmerjenost k potrošniku, kot jo vidijo potrošniki, pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja.

Poleg rezultatov Deshpandejeve raziskave sta Kohli in Jaworski v svoji raziskavi leta 1993 ugotovila, da marketinško usmerjenost pospešujejo:

1. jasnost menedžmenta pri poudarkih na marketinški usmerjenosti,
2. prisotnost nagrajevanja,
3. povezanost med oddelki znotraj organizacije,

4. decentralizacija sprejemanja odločitev.

Narver in Slater (1999) sta leta 1999 postavila vprašanje, kako konkurenčno okolje vpliva na marketinško usmerjenost.

Day in Wensley (1988) ter Kohli in Jaworski (1990) menijo, da imamo dvojne učinke konkurenčnega okolja na marketinško usmerjenost:

1. Konkurenčno okolje (npr. stopnja rasti trga) lahko vpliva na moč odnosa med marketinško usmerjenostjo in učinkovitostjo.
2. Konkurenčno okolje (npr. moč in število konkurentov) lahko vpliva na poudarek znotraj marketinške usmerjenosti – to pomeni, ali bo večji poudarek na analizi potrošnikov ali pa bo poudarek na analizi konkurentov in vice versa. (Day in Wensley, 1988 v Narver in Slater, 1999)

2.5 Dve perspektivi znotraj marketinške usmerjenosti

Znotraj marketinške usmeritve lahko podjetje sprejme perspektivo, ki je usmerjena bodisi k potrošnikom, ali perspektivo, ki je usmerjena h konkurentom. (Kohli in Jaworski, 1990)

Pri usmerjenosti na potrošnike je poudarek na zbiranju in procesiranju podatkov o potrošnikih, pri konkurenčni naravnosti pa je poudarek na informacijah o konkurentih. Seveda obstaja možnost, da osredotočanje bodisi na potrošnike ali bodisi na konkurenco lahko vodi k »neobjektivni in pristranski sliki realnosti« (Day in Wensley, 1988: 2)

Day in Wensley (1988 v Narver in Slater, 1999: 17) govorita o tem, kako lahko konkurenčno okolje vpliva na izbor perspektive znotraj marketinške usmerjenosti:

»Poudarek na konkurentih je nujen, ko imamo stabilno konkurenčno strukturo, predvidljivo povpraševanje in nekaj močnih kupcev.«

Day in Wensley (1988 v Narver in Slater, 1999) navajata štiri dimenzije konkurenčnega okolja, ki vplivajo na izbor perspektive znotraj marketinške usmerjenosti:

1. Rast trgov

Nekateri avtorji so mnenja, da so na trgih, za katere je značilna počasna rast, potrebe potrošnikov predvidljive. (Max in Majluf, 1984; Porter, 1980 v Narver in Slater, 1990). Za te trge so značilni visoki trgovski popusti in razvita promocija. (Peter in Donnelly, 1988)

V primerjavi s konkurenco naj bi podjetja veliko pozornosti posvečala proizvodnji, marketingu in stroškom razvoja. (Day, 1990 v Narver in Slater, 1990)

Predstavitvi novih izdelkov ponavadi sledi obdobje hitre rasti.

Maidique in Zirger (1984 v Narver in Slater, 1990) menita, da je uspeh novega izdelka večji, če organizacija »bolje razume svoje potrošnike«. Iz tega Narver in Slater (1999) sklepata, da je v obdobju visoke rasti, ki sledi vpeljavi novega izdelka, zaželena usmerjenost k potrošniku.

Poudarek na potrošnikih je pomemben tudi v kasnejših fazah rasti izdelka. Znanje o konkurentih je tudi v teh obdobjih pomembno, vendar je analiza potrošnikov še pomembnejša.

2. Kupna moč

Potrošniki z večjo kupno močjo pritiskajo na cene ali silijo trgovce, da zagotovijo višjo kvaliteto.

Iz tega Narver in Slater (1999) sklepata, da manjša kupna moč potrošnikov pomeni večji pozitivni vpliv usmerjenosti na poslovno učinkovitost.

3. Koncetracija konkurentov

Na trgih, kjer je veliko konkurentov, je nadzorovanje konkurence težje in manj pomembno, ker nima noben konkurent možnosti spreminjati moči med ponudniki.

»Pri manjšem številu konkurentov usmerjenost k potrošnikom pozitivno vpliva na učinkovitost.« (Narver in Slater, 1999)

4. Sovražnost konkurentov

Za sovražno okolje so značilni konkurenti, ki agresivno napadajo drug drugega na številnih področjih (npr. cene, promocija, razvoj izdelka in distribucija).

Day in Wensley (1988 v Narver in Slater, 1999) predlagata, da je na »dinamičnih, segmentiranih trgih z veliko konkurentov in s spreminjajočimi ovirami mobilnosti usmerjenost k potrošniku nujna.«

»Pri višji stopnji sovražnosti konkurence usmerjenost k potrošniku pozitivno vpliva na učinkovitost.« (Narver in Slater, 1999)

Narver in Slater (1999) sta ugotovila, da podjetja, ki namenjajo sredstva razumevanju njihove konkurence in potrošnikom ter koordinirajo aktivnosti organizacije, dosegajo višje dobičke, rast prodaje in uspeh novih izdelkov.

Kohli in Jaworski (1990) menita, da so marketinška turbulenca, tehnološka turbulenca, moč konkurence in moč ekonomije tisti dejavniki, ki vplivajo na povezanost med marketinško usmerjenostjo in poslovno učinkovitostjo.

Strinjamo se s predlogom Daya in Wensleja (1988 v Narver in Slater, 1999), da obstaja nevarnost prevelikega poudarka na potrošnikih ali konkurentih. Prevelika obremenjenost z enim ali drugim lahko zamegli priložnost za oblikovanje vrednosti za potrošnike. Ovine mobilnosti rastejo in padajo in tako lahko naraščata ali upadata tudi rast trga in nakupna moč.

Čeprav bo kratkoročno prilagajanje zmeraj nujno, teorija predpostavlja, da naj bi bila dolgoročna uravnoteženost med komponentami dobičkonosnejša.

Prav tako se strinjamo z Nerverjevim in Slaterjevim (1999) mnenjem, da bi bilo za podjetja tvegano prilagoditi marketinško usmerjenost trenutnim marketinškim razmeram. Prvič, prilagajanje obsega marketinške usmerjenosti podjetja je kompleksno, zahteva čas in je drago. Drugič, tržni pogoji so začasni in prehodni.

Tako kot pravi Day (1990 v Narver in Slater, 1999), se dolgoročno vsi trgi srečujejo s sovražnostjo, počasno rastjo in spreminjanjem želja potrošnikov. To so razmere, ki zahtevajo visoko marketinško usmerjenost. (Kohli in Jaworski, 1990)

2.6 Marketinška usmerjenost in manjša podjetja

Lahko bi trdili, da je za manjša podjetja marketinška usmerjenost manj pomembna, ker imajo taka podjetja manj potrošnikov in enostavnejšo organizacijsko strukturo ter se bolj prilagajajo spremembam na trgu.

Čeprav spremembe v spremenljivkah organizacijske strukture, kot so formalizacija, koordinacija in nadzorni sistem direktno ne vplivajo na dobičkonosnost manjših podjetij, imajo te spremenljivke močan vpliv na marketinško usmerjenost.

Manjša podjetja ne morejo tekmovati tako, da bi kopirala strategije in prakso večjih podjetij. Manjša podjetja lahko dosežejo konkurenčno prednost tako, da skušajo vcepiti marketinško usmerjeno obnašanje njihovim zaposlenim. Marketinška usmerjenost omogoča manjšim podjetjem, da se osredotočijo na inovativnost, fleksibilnost in višjo dodano vrednost za natančno definirane ciljne skupine. (Pelham in Twilson, 1999)

Pelham in Twilson (1999) menita, da naj bi marketinška usmerjenost neposredno vplivala na dobiček.

Majhna podjetja, ki izvajajo aktivnosti, da bi razumela potrebe potrošnikov in zadovoljila te potrebe, naj bi imela izdelke visoke kakovosti, kar naj bi vodilo k višji dobičkonosnosti.

Z boljšim razumevanjem okolja naj bi podjetje, ki je marketinško usmerjeno, dosegalo višjo poslovno učinkovitost in višji tržni delež. To naj bi vodilo k večji dobičkonosnosti.

Naša domneva, da močna marketinška usmerjenost vodi k večji dobičkonosnosti, temelji na hipotezi o močni kulturi (Dennison, 1984; Weick, 1985 v Pelham in Twilson 1999) in delno na logiki dokazljivih konkurenčnih prednosti.

Hipoteza o močni kulturi pravi, da prepričanja in norme, ki so v organizaciji prodorne, lahko zagotovijo kohezivnost in poudarek na strategijah in taktikah. Če večina ljudi v podjetju verjame v pomembnost zadovoljevanja potreb potrošnikov, prevedejo ta prepričanja v norme, ki zagotavljajo konsistenco v obnašanju zaposlenih ter v strategijah in taktikah podjetja. (Pelham in Twilson, 1999)

Obstajajo empirični dokazi, da imajo določeni tipi korporativne kulture pozitiven učinek na poslovno učinkovitost. (Dennison, 1984; Gordon in Tomaso, 1992 v Pelham in Twilson, 1999). Deshpande, Farley in Webster (1993) so naprimer

ugotovili, da so marketinške kulture, ki poudarjajo tekmovalnost, doseganje ciljev in osredotočanje na konkurenčne prednosti, povezane z večjo učinkovitostjo.

Raziskava, ki sta jo izvedla Pelham in Twilson (1999.), je potrdila hipoteze, da:

1. visoka stopnja marketinške usmerjenosti v manjših podjetjih pozitivno vpliva na učinkovitost marketinga,
2. visoka stopnja marketinške usmerjenosti v manjših podjetjih pozitivno vpliva na stopnjo kvalitete izdelka,
3. v manjših podjetjih višja stopnja formalizacije pozitivno vpliva na stopnjo marketinške usmerjenosti,
4. visoka stopnja marketinške usmerjenosti v manjših podjetjih pozitivno vpliva na dobičkonosnost.

V isti raziskavi pa se ni potrdila domneva, da visoka stopnja marketinške usmerjenosti v manjših podjetjih pozitivno vpliva na rast in tržni delež. Ugotovitev je skladna z ugotovitvami v raziskavi, ki sta jo izvedla **Kohli in Jaworski (1990)**, da **marketinška usmerjenost neposredno ne vpliva na rast tržnega deleža**. Marketinška usmerjenost vpliva na rast tržnega deleža posredno, skozi marketinško učinkovitost.

Na podlagi raziskav Pelhama in Twilsona (1999) lahko ugotovimo, da je marketinška usmerjenost učinkovita in bolj pomembna v manjših kot v večjih podjetjih.

Ugotovili smo, da v manjših podjetjih marketinška učinkovitost, diferenciacija izdelkov in strategija zniževanja stroškov posredno skozi njihov vpliv na tržni delež vplivajo na dobičkonosnost podjetja. V manjših podjetjih ima vpliv na stopnjo marketinške usmerjenosti samo povečana formalizacija.

Kohli in Jaworski nasprotno ne najdeta pozitivne povezave med formalizacijo in stopnjo marketinške usmeritve. Vendar pa njuna študija proučuje velika podjetja, ki imajo visoko stopnjo formalizacije, medtem ko se naša študija osredotoča na majhna podjetja z nizko stopnjo formalizacije.

Pelham in Twilson (1999) predlagata, da strategija zniževanja cen kljub temu da kratkoročno lahko vodi k izboljšanju tržnega deleža, ne zagotavlja profitabilnosti.

Ključ konkurenčne prednosti za manjša podjetja leži v razvijanju močne marketinške usmerjenosti. Direktorji manjših podjetij imajo zaradi manjšega števila zaposlenih in enostavnejše oblike organizacije možnost vzpodbujati marketinško usmerjena obnašanja.

2.7 Kritike

Navedli smo različne definicije in poglede na marketinško usmerjenost. V nadaljevanju pa si bomo ogledali kritike.

Henderson (1998) kritizira definicijo marketinške usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990). Pravi, da definicija vsebuje tri vedenjske sestavine: usmerjenost k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in povezanost med oddelki.

1. Povezanost med oddelki: Henderson meni, da je ta prisotna v vsaki organizaciji, ne glede na to, ali je prodajno, izdelčno ali kako drugače usmerjena.
2. Usmerjenost h konkurenci: Vsa podjetja se morajo zavedati svoje konkurence do neke stopnje in v marketinški usmerjenosti ni ničesar takega, kar bi jo razlikovalo od drugih.
3. Usmerjenost k potrošnikom: Vsa podjetja naj bi bila usmerjena k potrošnikom; pri marketinški usmerjenosti ima prednost zadovoljevanje potrošnikovih želja pred interesi ostalih deležnikov. (Henderson, 1998)

Ali je marketinška usmerjenost v primerjavi z drugimi usmeritvami res učinkovitejša?

Fritz (1996 v Henderson, 1998) je v svoji študiji o marketinški usmeritvi in korporativnem uspehu v nemški industriji testiral proizvodno, finančno, tehnološko in inovacijsko usmerjenost. Ugotovil je, da dobra marketinška usmerjenost še zdaleč ni inkonsistentna ali drugačna kot druge usmeritve. Vse usmeritve so bile povezane z uspehom, čeprav moramo opozoriti, da je Fritzova definicija uspeha širša, kot so bile v drugih študijah. (Henderson, 1998)

Strinjamo se z Jančičem (2001: 193), ko pravi, da so definicije marketinške usmerjenosti vpete v konvencionalno upravljalno paradigmo marketinga, ki vidi marketing kot akcijsko usmeritev podjetja in tako ni del novejših pogledov v marketingu, ki govori o deležniškem konceptu marketinga. (Jančič, 1996; Gummesson, 1999) Ta mora upoštevati vse svoje deležnike: partnerje, dobavitelje, trgovce, lokalne skupnosti, predvsem pa lastne zaposlene po načelih recipročne menjave. (Jančič, 2001)

2.8 Matrika marketinške usmerjenosti

V nadaljevanju bomo pogledali matriko marketinške usmerjenosti, ki jo je leta 2000 opisal Heiens Richard. Matrika opisuje štiri različne pristope k marketinški usmerjenosti. Podjetja razdeli na preokupirance s potrošniki, marketinške bojevnike, strateško integrirane in strateško nesposobne.

1. **Preokupiranci s potrošniki:** Osnova marketinškega koncepta je dolgoročno razmišljanje podjetja, ki je osredotočeno na potrošnika in zanimanje za dolgoročni uspeh in ne toliko za kratkoročne dobičke.
2. Podjetja, ki v svojih marketinških analizah poudarjajo konkurenco, označujemo kot **marketinške bojevnike**. Podrobnejša analiza in spremljanje konkurence sta pomembni v sovražnem okolju. (Porter, 1980 v Heiens, 2000)
3. **Strateško integrirani** dajejo enak poudarek na zbiranje, razširjanje in uporabo znanja o potrošnikih in konkurenci. Mnogi menijo, da je ravnotežje med tema dvema perspektivama najbolj zaželeno in podjetja naj bi ostala fleksibilna s tem, da iščejo uravnoteženost med poudarkom na potrošnikih in konkurentih.
4. **Strateško nesposobni** so tisti, ki svojih odločitev ne usmerjajo na marketinško usmerjenost. (Heiens, 2000)

Prvi, ki je znotraj marketinškega koncepta govoril o poudarku na konkurentih, je bil Kotler. (1977 v Heiens, 2000) Kotler (1977) pravi, da se učinkovita marketinška organizacija osredotoča na zunanje okolje, ki vsebuje tako konkurente kot potrošnike. Če kombiniramo dve pomembni spremenljivki, potrošnike in konkurente, dobimo matriko marketinške usmerjenosti.

Slika 2.4: Matrika marketinške usmerjenosti

		Usmerjenost k potrošniku	
		Visoka	Nizka
Usmerjenost h konkurentom	Visoka	Strateško integrirani	Marketinški bojevniki
	Nizka	Preokupiranci s potrošniki	Strateško nesposobni

Vir: Heiens, A. Richard (2000): »Marketing Orientation: Toward an Integrated Framework.« Academy of Marketing Science Review

1. Preokupiranci s potrošniki

Ker marketinški koncept v ospredje postavlja interese potrošnikov, veliko raziskovalcev kot osnovni vidik korporativne kulture vidi usmerjenost k potrošniku. (Deshpande, Farley in Webster, 1993, Lawton in Parasuraman, 1980 v Heiens, 2000) Kot pravita Narver in Slater (1994a), je poudarek na potrošniku posebej pomemben v fazi rasti trga, ko je kupna moč potrošnikov majhna in ko je trg fragmentiran. Ko imamo fragmentirane trge, je kupna moč majhna in želje potrošnikov težko razumemo. (Narver in Slater, 1994a)

Day in Wensley (1988) menita, da je na dinamičnih, segmentiranih trgih, z veliko konkurenco in s spreminjajočimi ovirami mobilnosti usmerjenost k potrošniku nujna.

2. Marketinški bojovníki

Narver in Slater (1994b) menita, da osredotočenost na konkurenco vsebuje zbiranje podatkov. Pri tem si skušamo odgovoriti na tri glavna vprašanja:

1. Kdo je naša konkurenca?
2. Kakšno tehnologijo ima?
3. Ali predstavlja za ciljne skupine zanimivo alternativo?

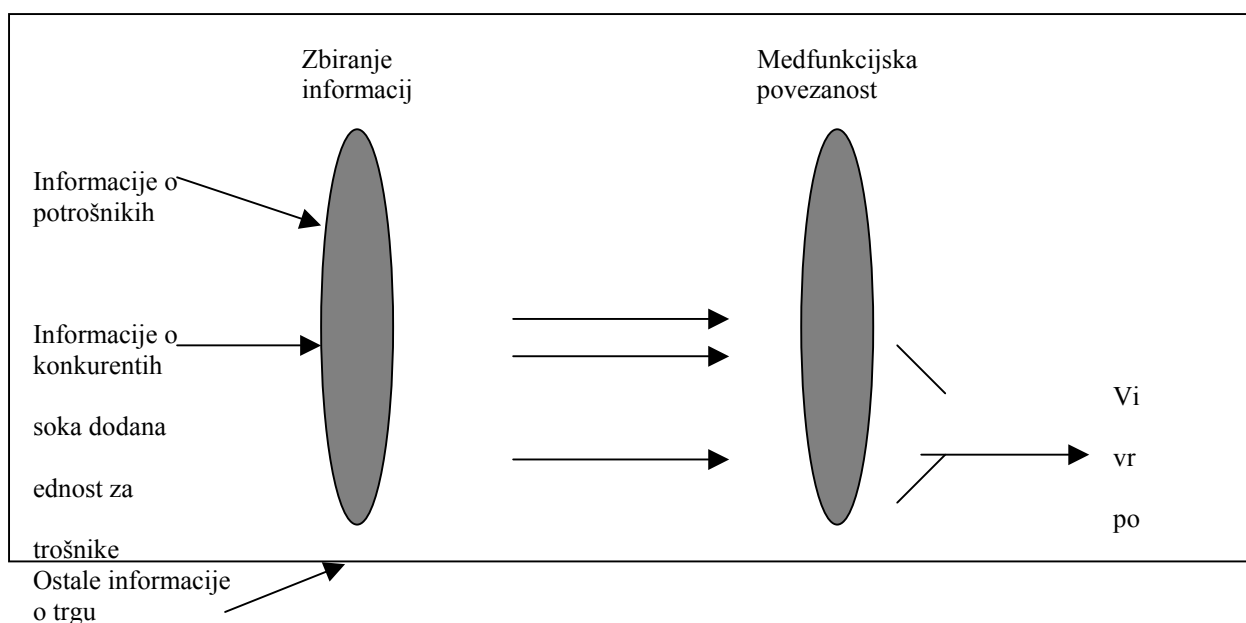
Day in Wensley (1988) pravita, da je v pogojih, kot so stabilna konkurenčna struktura, ko je povpraševanje trga napovedljivo, ko imamo nekaj močnih potrošnikov, poudarek na konkurenci nujen.

3. Strateško integrirani

Kot pravita Day in Wensley (1988: 2), osredotočenost samo na potrošnike ali samo na konkurenco lahko vodi k zamegljeni in napačni sliki realnosti.

Narver in Slater sta pri raziskovanju vpliva usmerjenosti k potrošniku in usmerjenosti h konkurenci našla malo empiričnih dokazov za učinkovitost različnega poudarka znotraj marketinške usmerjenosti. Predlagata, da naj bi bilo podjetje, glede na kratkoročne spremembe tržnih pogojev, fleksibilno

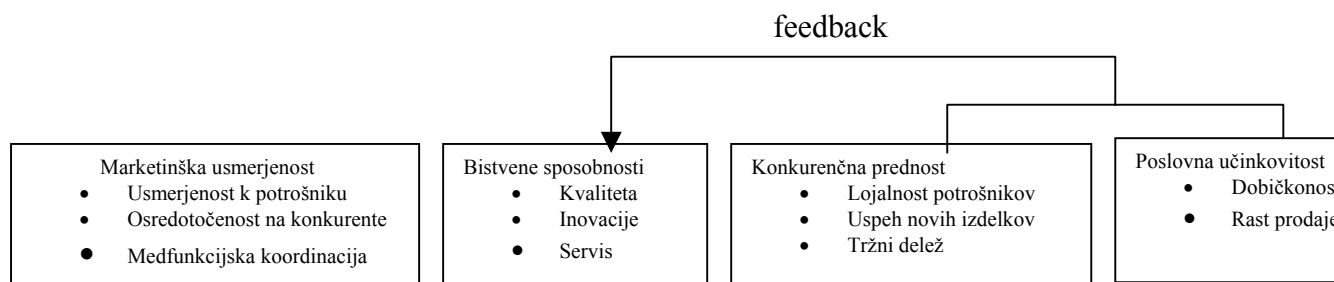
Slika 2.5: Marketinška usmerjenost



Vir: Narver C. John, Slater F. Stanley (1994): »Market Orientation, Customer Value and Superior Performance.« Business Horizons. March–April

Slika 2.5 ponazarja, da zbiranje informacij o potrošnikih, konkurentih in ostale informacije, ki jih dobimo o trgu skozi medfunkcijsko povezanost, vodi jo k visoki dodani vrednosti za potrošnike.

Slika 2.6: Marketinška usmerjenost, konkurenčna prednost in poslovna učinkovitost

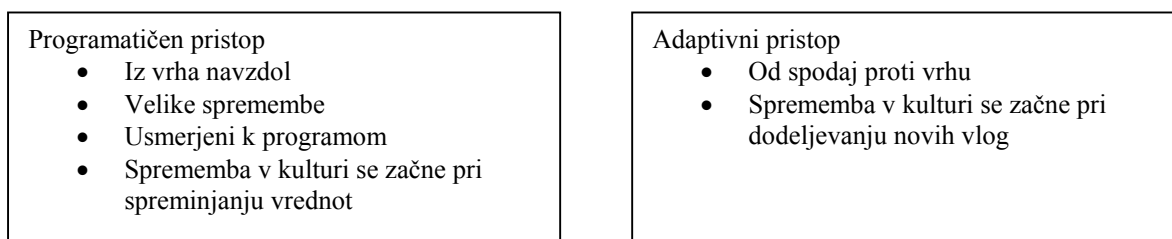


Vir: Narver C. John, Slater F. Stanley (1994): »Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance.« Business Horizons. March–April

Pri ustvarjanju visoke vrednosti mora podjetje razumeti, kaj njihovi potrošniki želijo. To je osnova za lojalnost potrošnikov. Zadržati obstoječega potrošnika stane petkrat

manj kot pridobiti novega. Da si pridobimo lojalnost potrošnikov, mora podjetje dolgoročno razumeti želje potrošnikov.

Slika 2.6: Dva pristopa k spremembam kulture



Vir: Narver C. John, Slater F. Stanley (1994): »Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance.« Business Horizons. March–April

Slika 2.6 opisuje dve različni strategiji, ki ju podjetje lahko uporablja pri razvijanju marketinške usmerjenosti.

Prvi, bolj konvencionalni, je **programatični pristop**. (Beer, Eisenstat in Spector, 1990) Pri njem so organizacijske spremembe rezultat sprememb v posameznikovi prepričanji in obnašanju. Zato je poudarek na vedenju in aktivnostih posameznika. Programatičen pristop je velikokrat tog in temelji na splošnih domnevah o potrebah programa. V nasprotju z njim je **adaptivni pristop** bolj fleksibilen in temelji na učenju določenih tržnih problemov.

Narver in Slater (1991) ugotavljata, da je adaptivni pristop pri doseganju marketinške usmerjenosti uspešnejši. Zakaj? Nasprotno z osnovno domnevo programatičnega pristopa se obnašanje posameznika najlažje spreminja z dajanjem novih vlog in odgovornosti. V teh novih vlogah posamezniki razvijajo nove ustrezne sposobnosti.

3. Marketinška usmerjenost prihodnosti

Poudariti moramo, da so definicije in pogledi na marketinško usmerjenost, ki smo jih obravnavali do sedaj, vpeti v upravljalno paradigmo marketinga, ki pa ni optimalna inačica marketinške usmeritve. Konvencionalni upravljalni model predvideva, da je za podjetje ključnega pomena, da opravi čim več transakcij izdelkov ali storitev za ustrezno protivrednost. V upravljalnem marketingu je ključna filozofija osvojitve potrošnikov. Temelj je visoka prodaja, visok tržni delež, kar se dosega predvsem s prevzemanjem kupcev konkurentom z boljšo rešitvijo potrošnikovega problema. Naloga marketinškega upravljanja je ustvariti čim več novih kupcev, saj novi kupci pomenijo rast profitov, večanje podjetja, uspeh. (Vavra, 1993: 264 v Zupančič, 1998) Vendar pa Webster (1994: 25 v Zupančič, 1998) pravi, da mora podjetje težiti k ohranjanju in zadovoljevanju starih, lojalnih potrošnikov, ki cenijo ugodnosti, ki jim jih prinaša partnerski odnos s podjetjem, namesto da vlagajo sredstva v pritegnitev množice novih, po večini nelojalnih. V umirjeni rasti devetdesetih let bodo zmagovalci tista podjetja, ki bodo znala pritegniti in ohraniti prave kupce, ne pa tista, ki se bodo potegovala za vedno nove in nelojalne potrošnike.

Gummesson (1987: 10 v Jančič, 1996) pravi, da je temeljni problem v tem, da konvencionalni marketing izhaja izključno iz problematike menjave široko potrošnih izdelkov, ne zajema pa vseh novih razvojnih oblik marketinga.

Devetdeseta so zaznamovala: mikrosegmentacija potrošnikov, izginjanje množičnih trgov, upad lojalnosti potrošnikov, spreminjanje nakupnih navad, prezasičen medijski prostor ...V takih razmerah model 4 P marketinškega spleta ni več uporaben. Problem so poskušali rešiti z razširitvijo na model 7 P iz storitvenega marketinga (Booms in Bitner, 1981) in model 10 P iz strateškega marketinga (Kotler, 1991).

Dholakia, Firat in Bagozzi (1987: 374) pravijo, da mora biti novi marketing zasnovan na:

- humanističnih vrednotah,
- razsvetljeni, odgovorni praksi (odgovorno in etično delovanje)
- mikrosistemski perspektivi (opustiti pozitivistično in vrednostno nevtralno naravnost),
- uporabi razumljivih vzročnih modelov,
- razvoju celostnega in integrativnega okvira,
- poglobljanju zgodovinskih temeljev discipline.

Zgoraj omenjene spremembe v okolju zahtevajo od marketinga, da opusti svojo akcijsko naravnost in preide k interaktivnemu marketinškemu razmišljanju. Izhodišče akcijskega razmišljanja je namreč podmena, da je marketing načrtovana akcija ponudnika, ki mora na trgu povzročiti zaželen odziv. Osnovna pomanjkljivost tega pogleda je mišljenje, da je »prvi« spreminjajoči se, »drugi« pa nespreminjajoči se. »Na potrošnike se gleda kot na delno zakrito, a relativno »mirujočo tarčo«, ki jo je treba zadeti iz različnih položajev, odvisnih od gospodarskih razmer. (Jančič, 1996: 183)

Jančič (1996: 201) meni, da je interaktivno marketinško razmišljanje v praksi možno doseči, če podjetje spozna, da ni ekskluzivni upravljalec instrumentov marketinga in da jih upravlja tudi druga stran v menjavi. Izoblikuje model o dveh marketinških spletih: enega s strani ponudnika in drugega s strani porabnika. Vedno se soočita dva marketinška spleta, ki se morata v procesu prilagajanja na koncu zliti, če hočemo doseči ponavljajoče se menjave. Jančič (1996: 201) trdi, da mora tak pogled prevladati pri menjavi z vsemi deležniki organizacije.

Jančič (1996) gre še dalje in govori o **celostnem marketingu**, ki je »proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem.«

Celostni marketing je marketinška usmeritev prihodnosti, ki naj bi temeljila na pravem marketinškem odnosu, ki je zasnovan na zaupanju oz. vzpostavljanju in ohranjanju povezanosti med partnerji v menjavi, razsvetljenem odnosu do okolja in etičnih načelih.

4. Raziskava marketinške usmerjenosti v pomurskih podjetjih

4.1 Raziskovanje marketinške usmerjenosti v Sloveniji

Raziskovanje marketinške usmerjenosti v Sloveniji se je začelo konec osemdesetih let. **Jančič** je leta 1988 opravil prvo raziskavo, ki sodi v ta koncept, na vzorcu 99 najuspešnejših slovenskih proizvodnih podjetij (Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije). Konec devetdesetih so tej problematiki posvetili pozornost v kar nekaj raziskavah (Snoj, Gabrijan, 1998; Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998; Zupančič, 1998)

Snoja in Gabrijana (1998) je v sklopu mednarodnega raziskovalnega projekt »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe« zanimalo kakšna je dejanska miselna naravnost podjetij v Sloveniji. Ugotovila sta, da pri poslovanju podjetij v Sloveniji prevladujejo zaprti tipi naravnosti (vase naravnane, vase zaverovane, iz sebe izhajajoče, introvertirane, pri katerih izhaja izvajalec marketinga v pretežni meri iz lastnih potreb). Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo naravnosti svojih podjetij. Pri tem navajata dva razloga za takšno stanje: omejene finančne vire in navade iz preteklosti.

Gabrijan, Snoj in Mumel (1998) so se v svoji raziskavi spraševali, ali je vstop tujega kapitala spremenil odnos naših podjetij do marketinga. Rezultati so pokazali, da vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj v podjetja v Sloveniji ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v njihovi marketinški usmerjenosti (avtorji uporabljajo izraz tržna naravnost). Tuji lastniki ali partnerji strateško pomembnih funkcij ne prenesejo na slovenska tla, tiste, ki pa so bile vsaj delno že razvite, pa običajno celo ukinejo. Rezultati so boljši pri podjetjih, ki so že od ustanovitve v domači zasebni lasti.

Za naše razmišljanje je zelo pomembna raziskava Zupančičeve (1998). Gre za ponovitev in poglobitev že omenjene Jančičeve raziskave iz leta 1988, s katero je avtorica skušala ugotoviti, ali je tudi med slovenskimi podjetji sprejetje marketinške usmerjenosti pogoj za doseganje poslovne uspešnosti. Osredotoča se tudi na problematiko internega marketinga, podobno kot se je prva raziskava. Zupančičeva je ugotovila, da slovenska podjetja zamenjujejo dve nasprotujoči si usmeritvi: prodajno in marketinško. Direktorji uspešnih slovenskih podjetij navajajo, da so marketinško

usmerjena. Ko pa opredelijo dejavnosti, ki sodijo v takšno usmeritev, se pokaže, da so v resnici prodajno in ne marketinško usmerjena.

Rezultati so pokazali, da ne moremo trditi, da najuspešnejša slovenska podjetja postavljajo marketing pred prodajo. Avtorica meni, da se pomembnost marketinga v primerjavi z rezultati iz leta 1988 ni spremenila in da ni zaslediti vidnega napredovanja. Mogoče bi lahko celo trdili, da se je položaj poslabšal, saj je funkcija raziskav in razvoja, ki bi morala tesno sodelovati, oslabela, in to še zlasti v podjetjih z očitnejšo prodajno naravnostjo. Ključna ugotovitev raziskave je, da za slovenska podjetja še zmeraj velja, da je za doseganje poslovne uspešnosti nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti.

4.2 Cilji in raziskovalni problem

Teoretične ugotovite in spoznanja o marketinški usmerjenosti smo v diplomski nalogi skušali podprte s konkretnimi podatki o konkretnih slovenskih podjetjih. Zakaj smo se odločili ravno za pomurska podjetja?

Prvič, ker nam je okolje poznano in smo problematiko marketinške miopije doživeli tudi sami.

Drugi razlog pa je že samo dejstvo, da spada pomurska regija v eno najmanj razvitih območij v Sloveniji, zakar je po našem mnenju eden izmed razlogov tudi marketinška kratkovidnost. Radi bi pokazali, da je nujno spremeniti razumevanje in odnos do marketinga.

Raziskava oziroma globinski intervjuji z vodji marketinga v pomurskih podjetjih naj bi pokazali, kakšna je prisotnost miselnih naravnosti (koliko so usmerjena k potrošnikom, konkurentom, kakšna je medfunkcijska koordinacija), ali obstajajo ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti in kakšne so ter kakšen je odnos do marketinga nasploh.

Rezultate bomo na koncu primerjali z rezultati Jančičeve raziskave iz leta 1988 in ugotovitvami raziskave Zupančičeve. Že vnaprej opozarjamo, da na podlagi dobljenih rezultatov ne bomo mogli delati zaključkov, ki bi jih lahko posploševali, ker je vzorec premajhen in metoda zbiranja podatkov za posploševanje neprimerna.

4.3 Hipoteze

Pri izbiri hipotez smo izhajali iz omenjenih tujih in slovenskih raziskav.

H1: Pomurska podjetja niso marketinško usmerjena: niso usmerjena k potrošnikom, h konkurenci in nimajo medfunkcijske koordinacije.

H2: Pomurska podjetja zamenjujejo prodajno in marketinško usmerjenost.

H3: V pomurskih podjetjih bolj kot marketingu, zaupajo kratkoročnim prodajnim prijemom.

H4: Ocena o pomembnosti marketinške usmerjenosti v pomurskih podjetjih se povečuje.

H5: V pomurskih podjetjih obstajajo ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti.

H6: V pomurskih podjetjih oddelki niso povezani med sabo in med njimi ni pretoka informacij o potrošnikih.

H7: Podjetja v Pomurju ne razumejo pojma marketinške usmerjenosti.

4.4 Metodologija

Pri preučevanju problematike smo uporabili metodo kvalitativnega raziskovanja, in sicer poglobljeni intervju. Moramo poudariti, da »raziskovalec, ki izhaja iz kvalitativne paradigme, v raziskave ne vstopa z dokončno definiranimi pojmi, koncepti in merskimi instrumenti. Idealno vlogo raziskovalca označuje Meinfeld kot vlogo naivno učečega se. Temeljna izhodišča pri usmerjanju kvalitativnega raziskovalnega procesa so: načelo odprtosti in načelo komunikacije v zvezi s pridobivanjem podatkov; širitev eksplorativne faze tradicionalnega raziskovalnega procesa na celoten potek raziskovanja. Veljavnost rezultatov si kvalitativni raziskovalec zagotavlja tako, da se spozna z vsakodnevnem raziskovanca, da svojo raziskovalno aktivnost usmeri v vsakodnevne interakcije, komunikacije in interpretacijske vzorce v raziskovalni situaciji, da se približa raziskovanemu tako, da raziskovani opusti emocionalno distanco do konstruirane raziskovalne situacije.« (Toš, 1998: 200). Kvalitativne metode raziskovanja puščajo raziskovancu več »subjektivitete«.

Vzorec podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, ni bil slučajnostni. Izbirali smo pomurska podjetja, ki imajo v svoji organizacijski strukturi oddelek marketinga. Zato je pomembno poudariti, da rezultatov naše raziskave ne smemo posploševati.

Po kratki predstavitvi smo intervjuvancem postavili vprašanja. Uporabili smo strukturirani intervju, in sicer odprta vprašanja (vprašalnik glej priloga 1). Intervjuji so trajali povprečno 30 minut.

Pri raziskovanju marketinške usmerjenosti smo izhajali iz definicije marketinške usmerjenosti, kot jo navajata Narver in Slater (1990). Na podlagi tega smo postavili tudi vprašanja v intervjujih. Ker smo hoteli primerjati rezultate z raziskavo Zupančičeve (1998), smo nekatera vprašanja vzeli iz omenjene raziskave. Imeli smo naslednje spremenljivke oz. dejavnike, ki smo jih skušali pregledati:

- razumevanje marketinške usmerjenosti
- razumevanje marketinga
- odnos do konkurentov
- odnos do potrošnikov
- koordinacija poslovnih funkcij v podjetju
- ovire nesprejemanja marketinške usmeritve

4.5 Analiza rezultatov

Preden začnemo analizirati rezultate, moramo poudariti slabosti raziskave: rezultatov ni mogoče posploševati, kajti vzorec je bil izbran naključno. Velikost vzorca podjetij je prav tako premajhna. Izbirali smo pomurska podjetja, ki imajo v strukturi oddelek marketinga. Pri izbiri podjetij smo bili pozorni, da smo izbirali podjetja iz različnih dejavnosti.

4.5.1 Razumevanje marketinške usmerjenosti

Respondenti pod pojmom marketinške usmerjenosti razumejo predvsem nekaj, kar je usmerjeno v prihodnost, nekaj dolgoročnega:

»Marketing je usmerjen predvsem v strategijo kot tako na dolgi rok, z vsemi elementi, ki jo podpirajo. Daleč od tega, da bi marketing vseboval klasično trženje ali prodajo. V našem konkretnem primeru vsebuje marketing strategijo, analizo in kreativno, tržno podporo, se pravi od tržnega PR-ja, komuniciranja ...« (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

»Marketinška usmerjenost pomeni, da je podjetje usmerjeno h kupcu. V podjetju mora biti razumevanje za marketing. Pomemben del marketinga so tudi odnosi z javnostmi.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»Marketinška usmerjenost pomeni, da moraš vedeti, kaj trg zahteva. Če hočeš to vedeti, moraš opraviti določene tržne raziskave. Iz takšnih raziskav potem izhaja razvoj novih izdelkov, pa ne samo vsebinski, ampak tudi glede embalaže, načina komuniciranja ...« (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09.05.2003)

»Marketinška usmerjenost pomeni usmerjenost k trgu in zadovoljstvu potrošnika.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Marketinška usmerjenost pomeni raziskovanje trga in prepoznavanje potreb in želja trga.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

4.5.2 Razumevanje marketinga

V naslednjem koraku smo skušali izvedeti, kakšno je razumevanje marketinga nasploh. Vodje marketinga v pomurskih podjetjih smo spraševali po dejavnostih, za katere naj bi po njihovem mnenju bil odgovoren marketing, kakšno je stanje v njihovih podjetjih in kako bi ocenili pomembnost marketinga v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Vsi navajajo **tržne raziskave** kot del marketinga, iz česar lahko sklepamo, da vedo, da so tržne raziskave temelj marketinga. Podobne rezultate je dala raziskava, ki jo je leta 1998 naredila Zupančičeva. Vendar pa po drugi strani skoraj vsi navajajo, da v marketing sodi tudi prodaja, kar pa seveda ne bi smelo biti tako. Prav tako vsa podjetja navajajo kot eno od temeljnih dejavnosti marketinga promocijo, ki je izrazito prodajna funkcija. Eden od respondentov je lepo odgovoril, da njihov oddelek marketinga ne bi imenoval marketing, ampak oddelek za tržno komuniciranje. Iz odgovorov respondentov je razvidno, da v pomurskih podjetjih nekaj že vedo o marketingu, vendar je to še daleč od marketinške usmeritve.

Osrednjo vlogo še zmeraj predstavlja prodaja.

O tem govorijo naslednji citati:

»Šele pred devetimi meseci smo začeli postavljati marketing. Moje mnenje je naslednje: marketing je odgovoren za prodajo. Jaz marketinga nočem imenovati marketing. **Jaz marketing imenujem trženje.**

Zakaj? Ker trženje vsebuje tudi marketing. Trženje je pa celota. Trženje delimo na: strateški del (tržne analize, komuniciranje, sem bi radi uvrstili še trade marketing) in kreativni del ter komercialo (prodaja, logistika, nabava in maloprodaja). Marketing je zelo pomemben, predvsem zaradi strategije na dolgi rok, vendar ni več vreden od ostalih funkcij v podjetju.» (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

»Marketing je filozofija, je način razmišljanja v podjetju. Mi imamo oddelek marketinga, ki ga tako imenujemo. V bistvu je pa to oddelek tržnega komuniciranja. Pri nas se marketinško razmišljanje najbolj izraža v strategiji podjetja, v poslovnem načrtu. Želimo, da bi marketing bil organiziran tako, da bi imeli skrbnike za blagovne znamke. Nikjer še niso razvili pravega marketinga. Smo na 90 % tega, kar želimo doseči.» (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003)

»Marketing odgovarja predvsem za prodajo hotelsko-zdraviliških kapacitet. Da pa to uspešno dosežemo, smo zadolženi, da produkte oblikujemo, analiziramo; izvajamo direktni marketing, merimo zadovoljstvo gostov. Mi smo moderni, v skladu s trendi.» (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»Marketing naj bi bil odgovoren za raziskavo trga, prodajno funkcijo, nabavo in stike z javnostjo. Pri nas marketing skrbi za nabavo osnovnih surovin, repromaterialov, prodajo izdelkov in propagando.» (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Marketing naj bi bil odgovoren za raziskavo trga (degustacije, aktivnosti z anketami). Pri nas marketing skrbi za razvoj izdelkov (v okviru tehnološke službe in tima za razvoj). To je nastavljeno na podlagi ISO standarda.» (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

Kako razumejo funkcijo marketinga v pomurskih podjetjih, smo skušali ugotoviti tudi z vprašanjem, kolikšen del marketinga obsega razvoj izdelkov in tržne raziskave. Vidimo, da je razvoj še zmeraj več ali manj funkcija proizvodnje, kar pri marketinško usmerjenem podjetju ne bi smelo biti. Več ali manj vsi trdijo, da predstavljajo tržne raziskave in razvoj izdelkov precejšen del dela marketinga, s tem da se zavedajo ovir. To je predvsem pomanjkanje strokovnjakov. Samo eden od respondentov je iskreno odgovoril, da morajo še veliko narediti na tem področju:

»Tržne raziskave – postavili smo sistem, čeprav je še veliko poti pred nami, da bi lahko rekli, da imamo to razvito. Osnove so, je pa še veliko za narediti.» (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

»Pri razvoju storitev smo delno vezani na kader in za določena specialna znanja še vedno nimamo ustreznega kadra. Se pa temu posveča vedno več pozornosti. Predvsem razvoju izdelkov.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»S tržnimi raziskavami se sami v marketingu ne ukvarjamo, ampak za to najamemo zunanje partnerje, v marketingu se ukvarjamo z izvedbeno funkcijo. Glede razvoja izdelkov pa zaenkrat za to še skrbi proizvodnja. Kar ni prav. Jaz osebno zagovarjam razvoj v marketingu.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

4.5.3 Marketinška usmerjenost vs prodajna usmerjenost

Tretje vprašanje smo postavili zelo jasno. Vprašali smo jih, ali menijo, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo.

V pomurskih podjetjih se več ali manj **zavedajo, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo:**

»Marketinško razmišljanje je bolj usmerjeno k moči blagovne znamke, ni toliko usmerjeno k produktu. Prodajno razmišljanje je bolj kratkoročno usmerjeno. Se ne zaveda moči blagovne znamke. Stermi k temu, da bi bil izdelek konkurenčen. Marketinško razmišljanje pa je, da z močno blagovno znamko na dolgi rok ustvarimo, da lahko naš produkt prodamo po 10–20 % višji ceni.« (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003)

»Prodaja ni stvar marketinga. Prodajna usmerjenost je samo kratkoročno doseganje ciljev. Marketinška usmerjenost pomeni, da delam za jutri in ne za danes. Prodaja je vmesni korak, da postaneš marketinško podjetje. Prodaja je neke vrste osnova za marketing.« (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

»Prodajna usmerjenost je bolj ožji pojem. Marketing je zelo širok pojem.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»Pri nas delitve med marketinško in prodajno usmerjenostjo ni.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Med marketinško in prodajno usmerjenostjo ne obstaja razlika. Prodaja je posledica marketinga. Najprej z marketingom raziskujemo in potem tisto, kar trg išče, prodamo. Nekoč (10 let nazaj) smo izdelke delali in dali na trg to, kar smo izdelali. Danes je to drugače.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

4.5.4 Odnos do potrošnikov

Na vprašanje, katere aktivnosti izvajajo, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov, smo dobili naslednje odgovore:

»Pri klavniški dejavnosti je zadeva proizvodno usmerjena. Zadovoljevanje potrošnikov je potreba po svežem mesu.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Izvajamo degustacije proizvodov, kjer ugotavljamo želje potrošnikov, ovire, da ne kupijo naših proizvodov.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

»Na eni strani je to ugotavljanje teh potreb. Po drugi strani pa ugotavljamo zadovoljstvo gostov. Zadovoljstvo gostov ugotavljamo na več načinov. To imamo opredeljeno tudi v ISO standardih: ankete, ki jih izvajamo že dolga leta, do intervjujev z gosti, do ocen agencij. Zadovoljstvo gostov je na koncu koncev tudi vračanje gostov, stalnost gostov. V Radencih imamo visok procent stalnih gostov. Pomeni, da so zadovoljni. Drugače se ne bi vračali.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»To so predvsem razvojne aktivnosti, ki niso naravnane samo na produciranje novih pijač, novih okusov ...« (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003)

»Zakaj je tekstilna industrija v celoti v taki krizi? Iz preprostega razloga. Ker ni poslušala potrošnika. V tekstilu je tako, da se cikli skrajšujejo, kaj kupec od nas sploh pričakuje oz. kako v njem zbuditi potrebo, da rabi. Danes povprečen potrošnik ne rabi obleke. Ker to ni več izrazno sredstvo. Še zmeraj velja načelo, da obleka naredi človeka, ampak vrednote so postale druge, ker se je mislenost ljudi spremenila. (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

Večina pomurskih podjetij **meri zadovoljstvo potrošnikov**. Zadovoljstvo merijo **predvsem z anketami**, nekateri s kvalitativnimi raziskavami (intervjuji), ocenami ... Razen enega vsa pomurska podjetja merijo zadovoljstvo v samem podjetju in **ne najemajo agencij**. Razlog za to je predvsem finančni.

»Direktno zadovoljstva ne merimo, ampak merimo samo zadovoljstvo javnih uporabnikov in hotelirjev.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Merimo zadovoljstvo potrošnikov, vendar bolj interno. S svojimi komercialnimi zastopniki. Bolj realna slika bi bila, če bi to dali neki zunanji agenciji, ampak to je drago. Mi merimo zadovoljstvo neposredno na prodajnih policah.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

»Merimo zadovoljstvo. Imamo naročen Brand Monitor, izvajamo kvalitativne raziskave. Na podlagi intervjujev merimo ne samo zadovoljstvo končnih potrošnikov, ampak tudi zadovoljstvo kupcev (to je pododjemalcev).« (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003)

»Zadovoljstvo merimo z anketami. Iščemo načine, kako bi potrošnik izpolnil anketo doma in se potem vrnil v trgovino. Merjenje je zelo relativna zadeva, tako kot merjenje tržnega deleža.« (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

Prav tako smo hoteli izvedeti, ali izvajajo kakšne poprodajne aktivnosti s svojimi potrošniki. Če lahko trdimo, da v pomurskih podjetjih merijo zadovoljstvo potrošnikov, naši respondenti **poprodajne aktivnosti** izvajajo v zelo omejenem obsegu oziroma jih ne izvajajo. Opazili smo, da nekateri zamenjujejo poprodajne aktivnosti z raziskovanjem:

»Po eni strani je to merjenje zadovoljstva gostov. Poprodajne aktivnosti so tudi razgovori s poslovnimi partnerji proti koncu leta.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»Poprodajne aktivnosti izvajamo, da merimo proizvode z določenimi anketami.« (Mitja Tement, vodja marketinga Pomurskih mlekarah, 14. 05. 2003)

»Izdelanega modela nimamo. Smo v razvojni fazi tega.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

Več ali manj menedžerji **poznajo svoje potrošnike** in nanje ne gledajo kot na mirujoče tarče, ki jih je treba zadeti. Dve podjetji od petih menita, da so potrošniki vodljivi, kar pa je zaskrbljujoče, vendar pa lahko za večino rečemo, da se trudi čim boljše poznati svoje potrošnike.

»To pomeni, da so potrošniki vodljivi. Če pri degustaciji še znižamo ceno, prodamo tudi do 5–10 krat več. To pomeni, da so potrošniki vodljivi in se jih da prepričati z nekim pravim oglaševanjem.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarah, 14. 05. 2003)

»Povprečen potrošnik je aktiven, lahko se ga prepriča.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

Eno od podjetij nam je podalo zanimivi odgovor:

»Povprečen gost je čedalje bolj ekološko ozaveščen. V Radencih se izvaja veliko ukrepov, da je okolju čimbolj prijazno.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

To je pa tudi edino podjetje, ki je v intervjuju omenilo **skrb za ohranitev okolja**. Vidimo, da se stanje iz leta 1998, ko je Zupančičeva zapisala podobne ugotovitve, ni bistveno spremenilo. Nizka stopnja ekološke ozaveščenosti spet kaže na zaostajanje za Zahodom.

4.5.5 Odnos do konkurence

Po kratkem uvodu v vprašanju, smo vprašali, kakšna je njihova usmerjenost h konkurenci oziroma kako dobro poznajo svojo konkurenco. V pomurskih podjetjih trdijo, da konkurenco zelo dobro poznajo. Odgovori so bili zelo samozavestni:

»Konkurenco zelo dobro poznamo in jo tudi sistematično spremljamo.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Mi konkurenco analiziramo. Analiziramo domačo in tujo konkurenco, predvsem s ciljem, da vidimo kaj kdo dela, predvsem pa analiziramo njihove programe, storitve.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»Konkurenco dobro poznamo. Tako z vidika marketinga, kjer spremljamo, kaj oglašujejo in na kakšen način, kot z vidika proizvodne funkcije in finančne strategije.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

Iz nekaterih odgovorov lahko razberemo, da se pomurska podjetja glede na pozicijo na trgu uvrščajo med sledilce:

»Mi "trend setter" nismo in še nekaj časa ne bomo. Lahko smo pa odličen sledilec. Zakaj? Ker se šele tam izraža, kako si dober, ker lahko v marsikaterem trenutku prehitš vodilnega, ker na njegovi ideji dodelaš svojo idejo. Konkurentu se moraš postaviti ob bok tako, da ti ni nerodno. Po drugi strani pa je v tekstilu relativno težko dobivati neko konkurenčno prednost. Delati moramo na potrošniku. Na potrošniku je najtežje delati, je pa najučinkovitejše.« (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

»Dejstvo je, da Amerike nihče ne odkriva. Pri konkurenci analiziramo predvsem njihove programe, storitve. To ne pomeni, da bi vse kopirali.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

4.5.6 Koordinacija poslovnih funkcij v podjetju

Usklajenost poslovnih funkcij mora biti dvojna: med seboj morajo biti usklajene funkcije marketinga, hkrati pa mora biti marketinška funkcija usklajena z drugimi.

V naslednjem vprašanju smo želeli izvedeti, kako je marketinška funkcija v podjetju usklajena z drugimi funkcijami.

Iz odgovorov respondentov je razvidno, da so poslovne funkcije v pomurskih podjetjih med seboj usklajene:

»V našem podjetju so funkcije dobro koordinirane. Imamo mesečne sestanke z našimi komercialnimi zastopniki, na katere vabimo tudi vse ostale akterje v podjetju.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

»Mislim, da je koordinacija kar v redu. OK, nastopajo določene težave, tako z nabavnim oddelkom, drugače pa informacije o potrošniku redno krožijo po podjetju.« (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003)

»Teoretično lahko govorimo o koordinaciji, pa tudi praktično. Organizacija poslovanja podjetja je organizirana tako, da preko sestankov, timov kakovosti, kolegijev, delovnih sestankov kontroliramo zadeve.« (Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

Kljub temu da je marketinška funkcija v pomurskih podjetjih usklajena z drugimi funkcijami, to še ne pomeni, da lahko govorimo o marketinški usmerjenosti. Potrebna je še koordinacija marketinga, o kateri pa, kot je razvidno iz zgornjih odgovorov, ne moremo govoriti.

4.5.7 Ovire nesprejemanja marketinške usmerjenosti

Na koncu smo želeli, da vodje marketinga v pomurskih podjetjih sami ocenijo, ali so marketinško usmerjeni ali ne, in kakšne so ovire za nesprijemanje marketinške usmerjenosti.

Od petih podjetjih sta samo dve trdili, da sta marketinško usmerjeni. S tem da gre pri enem respondentu (iz odgovorov v intervjuju) za nerazumevanje koncepta marketinške usmerjenosti:

»Smo marketinško usmerjeni, čeprav imamo omejitve. Smo zelo marketinško usmerjeni, spremljamo, kaj se dogaja v tujini, novosti. Vse je odvisno od proizvodnje: vsaka nova stvar, ki bi jo želeli narediti, zahteva nov stroj. Nov stroj pa se splača kupiti, če imaš zadaj proizvodnjo, ki bo to pokrila. Marketing je zelo izgubil po letu 1991, ko smo izgubili veliko trga. Takrat ni mogel delati več marketing kot marketing, ampak spet bolj proizvodnja. Iščeš in prodajaš tisto, kar proizvodnja lahko naredi.« (Mitja Tement, vodja marketinga v Pomurskih mlekarnah, 14. 05. 2003)

»Menimo, da smo marketinško usmerjeni. Prav gotovo. V storitveni dejavnosti, kot je naša, je to še posebej pomembno.«

(Jože Duh, vodja marketinga v Zdravilišču Radenci, 19. 05. 2003)

»Smo premalo marketinško usmerjeni. Jaz pravim, da se je treba vedno izobraževati. Radenska je trenutno prodajno usmerjena. Novost je pri vsakem problem. Predvsem z izobraževanjem dosežeš premik v glavah ljudi.« (Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003)

»Da bi vsi elementi že marketinško razmišljali, še ne. Podjetje je še bolj prodajno usmerjeno. Kot največja ovira je neprilagojenost organiziranosti.« (Branko Ficko, vodja marketinga v MIR-u, 23. 05. 2003)

»Ne, smo proizvodno razmišljajoče podjetje. To je vedno problem. Ko imaš pod isto kapo proizvodnjo in prodajo (da ne bom rekel marketing kot tak), je vedno konflikt interesov.« (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

Vidimo, da se tudi podjetja sama ne ocenjujejo, kot marketinško usmerjena, ampak se vidijo več ali manj kot prodajno oziroma celo proizvodno usmerjena.

4.5.8 Zaključki raziskave

Ugotovili smo, da pomurska podjetja niso marketinško usmerjena, se pa vsekakor trudijo.

V raziskavi se nam je **prva hipoteza delno potrdila**. Pomurska podjetja so delno usmerjena k potrošnikom: merijo zadovoljstvo potrošnikov. To je pa tudi vse. Potrošnike razumejo bolj slabo, poprodajnih aktivnosti, ki so bistveni del marketinga, ne izvajajo. Menedžerji v pomurskih podjetjih osnovni element marketinške usmerjenosti, kot ga navajata Kohli in Jaworski (1990), še ne vidijo. Za razliko od odnosa do potrošnikov, pa se ni potrdil drugi del prve hipoteze, in sicer, da podjetja nimajo medfunkcijske koordinacije. Ugotovili smo, da se večina podjetij zaveda, da »marketinška usmerjenost ni samo odgovornost marketinškega oddelka, ampak morajo vsi oddelki v organizaciji biti usmerjeni k potrošniku in morajo razumeti, kaj pomeni biti marketinško usmerjen.« (Kohli in Jaworski, 1990) Iz teh odgovorov vidimo, da se **šesta hipoteza**, ki pravi, da v pomurskih podjetjih oddelki niso povezani med sabo in med njimi ni pretoka informacij o potrošnikih, ni potrdila.

Potrdil pa se nam je tudi tretji del prve hipoteze. Usmerjenost h konkurenci pomeni oblikovanje višje vrednosti od vrednosti konkurence. Iz odgovorov intervjuvancev vidimo, da tega v pomurskih podjetjih žal še ne dosežajo.

Kako razumejo funkcijo marketinga v pomurskih podjetjih, smo skušali ugotoviti tudi z vprašanjem, kolikšen del marketinga obsegajo razvoj izdelkov in tržne raziskave. Vidimo, da je razvoj še zmeraj pretežno funkcija proizvodnje, kar pri marketinško usmerjenem podjetju ne bi smelo biti. Več ali manj vsi trdijo, da predstavljajo tržne raziskave in razvoj izdelkov precejšen del dela marketinga. S tem da se zavedajo ovir, predvsem pomanjkanja strokovnjakov. Samo eden od respondentov nam je iskreno odgovoril, da morajo na tem področju še veliko narediti:

»Tržne raziskave – postavili smo sistem, čeprav je še veliko poti pred nami, da bi lahko rekli, da imamo to razvito. Osnove so, je pa še veliko za narediti.« (Borut Mavsar, vodja marketinga v Muri, 07. 05. 2003)

Druga hipoteza se ni potrdila. Pomurska podjetja vedo, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo. Je pa res, da sam koncept marketinške usmerjenosti ne razumejo tako, kot bi morala.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da v pomurskih podjetjih bolj kot marketingu zaupajo kratkoročnim prodajnim prijemom. S tem se je **potrdila** tudi **tretja hipoteza**.

Kljub temu da pomurska podjetja niso marketinško usmerjena, pa se ocena marketinške usmerjenosti povečuje. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomembnosti »biti marketinško usmerjen«. Lahko rečemo, da se je **četrta hipoteza potrdila**.

Trdimo lahko, da podjetja, ki smo jih raziskovali, ne razumejo pojma marketinške usmerjenosti (**sedma hipoteza**). Ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti obstajajo. To je predvsem sama miselnost zaposlenih, ki jo je treba spremeniti, in pomanjkanje znanja ter ustreznega kadra. Rezultat je potrdil **peto hipotezo**.

5. Zaključek

Za preučevanje problematike marketinške usmerjenosti smo se odločili, ker menimo, da je za stanje pomurskih podjetij in nerazvitost pomurske regije med drugim kriva tudi marketinška kratkovidnost oziroma nesprejemanje marketinške naravnosti.

Naša glavna teza, da pomurska podjetja niso marketinško usmerjena, se je potrdila. Podjetja kot temeljno dejavnost marketinga sicer prepoznajo tržne raziskave, vendar uvrščajo v marketing tudi promocijo in prodajo. Podjetja so delno usmerjena k potrošnikom: merijo zadovoljstvo potrošnikov. To je pa tudi vse. Potrošnike razumejo bolj slabo, poprodajnih aktivnosti, ki so bistveni del marketinga, ne izvajajo. Medfunkcijska koordinacija je dobro razvita, nekoliko manj pa so usmerjena h konkurentom. Rezultate raziskave smo želeli primerjati z rezultati raziskave Zupančičeve (1998). Naše stanje se od rezultatov omenjene raziskave malce razlikuje: Zupančičeva trdi, da so leta 1998 prav vsa podjetja kazala visoko usmerjenost k potrošnikom, relativno dobro medfunkcijsko koordinacijo, nekoliko manj pa usmerjenost h konkurentom. Pri primerjanju moramo biti pozorni na velikost vzorca raziskave iz leta 1998. Vzorec je zajemal 150 najdobitkonosnejših podjetij, mi pa smo proučevali samo 5 podjetij.

V pomurskih podjetjih, katerih vodje smo intervjujali, se zavedajo razlike med marketinško in prodajno usmerjenostjo, kateri pripisujejo predvsem kratkoročnost. Zupančičeva je leta 1998 ugotovila, da podjetja ne razlikujejo dobro med marketingom in prodajo. V petih letih se je morda zgodil droben korak naprej. Vendar pa je iz rezultatov razvidno, da bolj kot marketingu zaupajo kratkoročnim prodajnim prijemom. Ugotovili smo, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti »biti marketinško usmerjen«. Kot največja ovira pri sprejemanju marketinške usmerjenosti se je pokazala sprememba miselne naravnosti in pomanjkanje znanja.

Pri vsem tem je vredno omeniti, da so bila vprašanja zastavljena tako, da so respondenti lahko odgovarjali všečno, da bi ugodili spraševalcu .

Razlogi marketinške zaostalosti pomurskih podjetjih menimo, so po našem mnenju naslednji: »odsotnost relevantnega marketinškega in menedžerskega izobraževanja, lokalno-socialno nastajanje podjetij in nejasno lastništvo, prevlada enosmernega,

kontinuiranega razmišljanja v gospodarskem življenju ter miopičen promocijski pogled na marketing« (Jančič, 2001)

Podjetjem predlagamo, da zavzamejo drugačno pozicijo do potrošnikov in konkurence. Zavzamejo naj idejo aktivnega potrošnika. S potrošnikom morajo vstopiti v partnerski odnos, kajti zmagovalci bodo tista podjetja, ki bodo znala pritegniti in ohraniti prave kupce. Eden od respondentov je lepo povedal: »Delati moramo na potrošniku. Na potrošniku je najtežje delati. Je pa najučinkovitejše.«

Kot sta leta 1993 v svoji raziskavi ugotovila že Kohli in Jaworski, marketinško usmerjenost pospešujeta prisotnost nagrajevanja in decentralizacija sprejemanja odločitev. Pomurskim podjetjem predlagamo, naj na marketiško usmerjenost gledajo kot na obliko inovativnega obnašanja. V svoje razmišljanje naj vključijo večjo skrb za okolje.

Sklepamo lahko, da se pomurska podjetja zelo trudijo, da bi bila **marketinško usmerjena**, vendar je večina podjetij še zmeraj prodajno oz. tudi proizvodno usmerjena.

Omejitve in pomanjkljivosti naše raziskave se lahko v prihodnje izboljšajo s preučevanjem podobne problematike na večjem vzorcu oziroma na vzorcu vseh slovenskih podjetij. Predlagamo tudi obsežnejši vprašalnik. Vsebini vprašanj bi lahko dodali še sklop, ki bi se nanašal na korporativno kulturo. Na tak način bi lahko ugotovili, kako korporativna kultura vpliva na marketiško usmerjenost podjetij.

6. Literatura

1. Alfred M. Pelham, David Twilson (1999): »Does Market Orientation Matter for Small Firms?« V: Rohit, Deshpande (1999): Developing a marketing orientation
2. Alsem, K. Jan, Hoekstra C. Janny, Bernard van der Heide (1994): »Marketing Orientation and Strategies in The Netherlands.«
3. Deshpande R., John U. Farley, Frederick E. Webster Jr. (1993): »Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis«. Journal of Marketing, jan, str. 23-37.
4. Deshpande, R, John U. Farley (1999): »Understanding Market Orientation. A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. V: Rohit, Deshpande (1999): »Developing a marketing orientation.« SAGE Publications.
5. Deshpande, Rohit (1999): Developing a marketing orientation.
6. Gray B., Matear S., Boshoff C., Matheson P. (1998): »Developing a better measure of market orientation« European Journal of Marketing. Vol 32, No. 9/10. 884–903
7. Heiens, A. Richard (2000): »Marketing Orientation: Toward an Integrated Framework.« Academy of Marketing Science Review
8. Henderson, Steven (1998): «No such thing as marketing orientation – a call for no more papers.« Management Decision, Vol. 36, Issue 9/10, page 598
9. Jančič, Zlatko (1988): »Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije.« Ljubljana: FSPN – RI.
10. Jančič, Zlatko (1990): »Marketing strategija menjave.« Ljubljana
11. Jančič, Zlatko (1996): »Celostni marketing« Znanstvena knjižnica. FDV. Ljubljana
12. Jančič, Zlatko (2000): »Marketinška usmeritev in etično oglaševanje«. Javnost, vol. 7, str.
13. Jančič, Zlatko (2001): »Strateško-marketinška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji.« V: Stanojević Miroslav (ur.): Uspešna nedozorelost, Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji, FDV, Ljubljana.

14. Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski (1990): »Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications«. *Journal of Marketing*, Vol. 54, april, 1–18.
15. Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski (1993): »Market Orientation: Antecedents and Consequences«. *Journal of Marketing*, vol. 57, julij, str. 53–70.
16. Kotler, Philip (1994): »Marketing Management« 8th Ed., Englewood Cliffs, Prentice
17. Kotler, Philip (1996): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga. Ljubljana.
18. Levitt, Theodore (1984): »Marketing Miopia.« *Harvard Business Review*, 48, str. 45-56.
19. Lukas, A. Bryan, O. C. Ferrell (2000): »The Effect of Market Orientation on Product Innovation.« *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 28, Number 2.
20. Narver, C. John, Stanley F. Slater (1990): »The Effect of Market Orientation on Business Profitability«. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 20–35.
21. Narver, C. John, Stanley F. Slater (1994): »Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance.« *Business Horizons*. March–April
22. Narver, C. John, Stanley F. Slater (1999): »Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment.« V: Rohit, Deshpande (1999): »Developing a marketing orientation.«
23. Narver, C. John, Stanley F. Slater (1999): »Market Orientated Is Not Enough: Build a Learning Organization.« V: Rohit, Deshpande (1999): »Developing a marketing orientation.«
24. Rojšek, Iča (1998): »Trženje in druge poslovne funkcije - prijatelji ali sovražniki?« *Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje*, 2., str. 45–52.
25. Snoj, B., Gabrijan, V. (1998): »Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?« *Akademija MM, letnik II/2*, str. 9–14.
26. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D. (1998): »Analiza tržne naravnosti v Sloveniji.« *Akademija MM, letnik II/3*, str. 49–55.
27. Stanojevič, Miroslav (2001): »Uspešna nedozorelost.« Ljubljana. FDV.

28. Webster, Frederick E jr. (1994): »Market – Driven Managment: Using the New Marketing Concept to Create a Customer – Orientated Company.« John Wiley & Sons Inc., New York.
29. Zupančič, Melita (1998): »Prodajna in marketinška usmeritev podjetij«. Akademija MM, letnik II/3, str. 55–67.
30. Toš. N., M. Hafner-Fink (1998): »Metode družboslovnega raziskovanja.« FDV. Ljubljana.
31. Arksey, H., Knight, P. (1999): »Interwiewing for social scientists: an introductory with examples.« London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage, 1999.

Priloga 1: Vprašalnik

Pri sestavljanju vprašalnika smo izhajali iz:

1. **lestvice Narverja in Slaterja (1990)**, ki vsebuje skupek splošno sprejetih konceptov marketinške usmerjenosti (usmerjenost k potrošnikom, medfunkcijsko koordinacijo, usmerjenost h konkurentom):
 - Ljudje v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih.
 - Osnovno vodilo ciljev in strategij našega podjetja je zadovoljevanje potrošnikov.
 - Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje potrošnikov.
 - Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.
 - Člani posloводства našega podjetja redno obiskujejo pomembne potrošnike.
 - Informacije o potrošnikih krožijo brez ovir po vsem podjetju.
 - Konkurenčne strategije temeljijo na razumevanju potreb potrošnikov.
 - Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.
 - Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za odjemalce.
 - Zadovoljstvo potrošnikov pogosto merimo.
 - Zelo smo pozorni na poprodajne aktivnosti.
 - Posloводство pogosto analizira prednosti in slabosti konkurentov.
 - Naši menedžerji vedo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponujenih izdelkov za potrošnike.
 - Na potrošnike se usmerimo, kadar imamo priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti.
2. vprašalnika **Deshpandeja, Farleyja in Websterja (1993)**, ki sta v okviru študije vpliva korporativne kulture, inovacij in marketinške usmerjenosti na uspešnost,
3. razvila lestvico usmerjenosti k potrošniku:
 - Imamo ustaljene postopke merjenja zadovoljstva potrošnikov.

- Razvoj izdelkov in storitev temelji na informacijah o potrošnikih in konkurentih.
 - Našo konkurenco dobro poznamo.
 - Imamo dober občutek o tem, kako naši potrošniki vrednotijo izdelke in storitve.
 - Na potrošnike smo usmerjeni bolj od konkurence.
 - Naši izdelki so najboljši.
 - Osnovna naloga našega podjetja je zadovoljiti potrošnike.
 - Interesi potrošnikov so na prvem mestu.
4. vprašalnika **Kohlja in Jaworskega (1990)**, pri katerem moramo upoštevati, da se morajo respondenti bolj osredotočati na posamezni poslovni oddelek in ne toliko na podjetje v celoti:
- V naši poslovni enoti se vsaj enkrat na leto srečamo z našimi potrošniki, da ugotovimo, kaj želijo in potrebujejo v prihodnosti.
 - V naši enoti delamo veliko internih tržnih raziskav.
 - Vsake tri mesece imamo medoddelčne sestanke, da razpravljamo o trendih in razvoju trga.
 - Če se zgodi kaj pomembnega na trgu ali pri potrošnikih, se informacije po poslovnih enotah hitro širijo.
 - Dolgo traja, da odgovorimo na spremembe cen naših konkurentov.
 - Skušamo predvidevati spremembe v izdelkih in potrebah potrošnikov.
 - Sproti pregledujemo razvoj izdelkov, da bi zagotovili, da bi bili to, kar potrošniki res želijo.
 - Da bi odgovarjali na spremembe, ki se dogajajo v okolju, se več oddelkov zbere in išče rešitve.
 - Če bi konkurent začel z akcijo, usmerjeno na naše potrošnike, bi takoj reagirali.
 - Tudi če bi imeli dober marketinški načrt, ga ne bi mogli v določenem časovnem obdobju izpolniti.

Iz teh lestvic in vprašalnikov ter vprašanj, ki jih je v raziskavi postavila Zupančičeva (1998), smo sestavili naš vprašalnik:

1. **Kaj za vas pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno, oz. kaj pomeni pojem marketinške usmerjenosti?**
2. **Ali menite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo? (Če ja, kakšna je?)**
3. **Katere so dejavnosti, za katere naj bi, po vašem mnenju, bil odgovoren marketing? Kako je v vašem podjetju? Ali menite, da ste razvili pravi marketing? Kako bi od 1–10 ocenili pomembnost marketinga v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami?**
4. **Osnovno vodilo ciljev in strategij marketinške usmerjenosti podjetij naj bi bilo zadovoljevanje potrošnikov. Katere aktivnosti izvajate, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov? Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki? Kako bi opisali povprečnega potrošnika? (Je aktiven, se brani novosti, ga je lahko prepričati?)**
5. **Definicije marketinške usmerjenosti med drugim trdijo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in iz koordinacije funkcij v podjetju. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci? (Kako dobro poznate svoje konkurente, se vam zdi smiselno razpravljati o konkurenčnih strategijah, ali pravočasno reagirate na svoje konkurente ...?)**
6. **Oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnika ni samo naloga marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Kako usklajujete delo z drugimi oddelki v podjetju? Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij v podjetju? (To pomeni, da informacije o potrošnikih krožijo brez ovir po podjetju?)**
7. **Kolikšen del dela marketinga obsegajo tržne raziskave in razvoj izdelkov v vašem podjetju?**
8. **Kakšne so po vašem mnenju ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti?**

Priloga 2: Poglobljeni intervju

1. Intervju: Borut Mavsar, Mura, 07. 05. 2003

1. Kaj za vas pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno, oz. kaj pomeni pojem marketinške usmerjenosti?

Marketing je tako širšega kot ožjega pomena. Pustimo zdaj teorijo, ker v teoriji se vsi prepirajo, kaj je. Zame je marketing usmerjen predvsem v strategijo kot tako na dolgi rok, z vsemi elementi, ki jo podpirajo, daleč od tega, da bi marketing vseboval klasično trženje ali prodajo. Najboljši efekti se dosežajo tam, kjer sta si konstantno v nasprotju marketing in prodaja, in v mnogih slovenskih podjetjih še ne razumejo tega problema, da je prodaja nekaj drugega. Prodaja je operativna zadeva, ki mora izpeljati zadeve, če ima pogoje, ki pa jih mora zagotoviti marketing. V našem konkretnem primeru vsebuje marketing strategijo, analizo, tudi kreativno, tržno podporo, se pravi od tržnega PR-ja, komuniciranja itn. Se pravi, ko se zadovolji vse te elemente, šele potem govorimo o prodaji. Prodaja zame osebno niti slučajno ni stvar marketinga, čeprav potem govorimo o direktnem marketingu itn. Direktni marketing pa spet ni nič drugega kot samo neki direktni pritisk, komunikacija na kupce, prodaja je pa spet nekaj drugega. To je moje gledanje na marketing.

2. Ali menite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo? (Če ja, kakšna je?)

Definitivno. Zakaj? Zato, ker je prodajna usmerjenost samo kratkoročno doseganje ciljev. Imam neki problem in moram ga izpolniti. To je prodajno usmerjeno. Marketinško usmerjeno je pa tisto, kar je v situaciji, kot smo mi, težko dopovedati. Da delam za jutri in ne za danes. Danes imam probleme, danes imam lahko še vedno neko stagnacijo, ki je posledica zgodovine, in če hočem uspeli, moram biti dober na marketinškem področju. Prodaja je vmesni korak, da postaneš marketinško podjetje, zato ker ti daje eksistenco, pozicijo, tržni delež itn. Samo za jutri delaš na marketingu, za danes pa na prodaji. In jaz velikokrat dam za primer nekaj: prodaja je računovodstvo, marketing so pa finance. To je čisto isto. Finance razmišljajo, kako če

ali bo, računovodstvo pa je dejstvo, ki mora izpolnjevati tisto, kar se je že zgodilo, ki pa je osnova za finance, odnosno prodaja je neke vrste osnova za marketing.

3. Katere so dejavnosti za katere naj bi po vašem mnenju, bil odgovoren marketing? Kako je v vašem podjetju?

Moje mnenje je naslednje: marketing je odgovoren za prodajo. Se čudno sliši, ne? Zakaj? Marketing je odgovoren za prodajo v primeru vseh potrebnih elementov, ki jih rabi prodaja za svoje funkcioniranje. Ko je vse zagotovil, preide breme na rame prodaje, drugače je pa marketing odgovoren za prodajo. Bom dal najbolj banalen primer: če nimaš podpornih materialov, nimaš kataloga, potem je zelo težko s prstom kazati na prodajo, da svojega dela ni izpolnila, ker ni imela orodja, odnosno trg ni bil pravilno penetriran. Torej marketing je odgovoren za prodajo direktno, drugače pa posredno, ker on generira možnost, da se prodaja sploh vrši.

Ali menite, da ste razvili pravi marketing?

V našem podjetju je pa trenutno tako, kot se v Sloveniji tako rado govori, da je v neki tranziciji, smo tudi mi v veliki tranziciji. Vi morate vedeti, da smo šele pred devetimi meseci začeli ponovno postavljati marketing. Jaz ga nočem imenovati marketing. Jaz ga imenujem trženje. Zakaj? Ker vsebuje tudi marketing. Trženje je pa celota. To je pač moj pogled. Trenutno smo še vedno v začetni fazi. Zakaj? Zato, ker je treba temu primerno elemente, ki sestavljajo ta sklop trženja, sploh postaviti. Če v preteklosti nisi deloval prodajno, marketinško usmerjeno, je prvič problem prehoda. Zakaj? Ker je v glavah ljudi težko spremeniti, da ljudje začnejo drugače razmišljati. Drugo je problem, da nimaš podpornih orodij in nimaš niti dovolj znanja, torej ga preveč plačuješ zunaj. Jaz osebno sem malo bolan od tega, ker smatram, da agencijsko delo pri nas ni nič drugega kot pobiranje provizije za npr. narediti nek oglas. To ni agencija. To je čisti posrednik, ki zelo mastno zasluži brez odgovornosti. Veliko ceneje je imeti usposobljen kader, pa naj bo to na komuniciranju, na čemerkoli v hiši, ker ve, kako zadeva diha in jo zna tudi pravilno interpretirati, zgodbo pravilno podajati ...

Smo na začetku postavljanja. Če gledamo, kako naj bi zadeva izgledala v končni inštanci, smo nepravilno postavili zadevo. Trženje imamo razdeljeno na strateški del marketinga, kjer se nahajata tržna analiza, komuniciranje, sem bi radi uvrstili tudi trade marketing, pa ne v smislu opreme z napisi, ampak tudi samo postavitev, pa

spremljavo prodajnih mest, tega še nimamo narejenega. Drugi del trženja sestavljata kreativni del in konglomerat, ki smo ga poimenovali komerciala. Ta izraz je zame zgrešen, ampak nismo našli drugega izraza. Zakaj? Ker je to sklop 4 dejavnosti: prodaje kot take, ki je relativno dobro razvita, logistika, ki ni dovolj razvita, ker tam skušamo funkcijo ojačati. Se pravi same logistične poti in način dela s skladiščenjem. Računam, da bi v letu dni oddelek moral zrasti v samostojno enoto, se pravi, enakovredno prodaji. Potem je notri tudi nabava, kar je v popolnem konfliktu z normalno zadevo, vendar ker druge možnosti ni, da jo sploh lahko konstituiráš, ker je bila decentralizirana, jo je treba centralizirati in zgraditi v samostojno enoto, ki ne more biti odgovorna komerciali ali prodaji, ampak mora biti njen nasprotnik. Kvečjemu se lahko združuje še z logistiko, vsaj po mojih izkušnjah. Potem je še naslednji sklop, ki je samostojen in tudi mislim, da je pravilno, da je. To je maloprodaja, ker je način prodaje zelo različen. Enkrat prodajamo kupcu, enkrat pa končnemu potrošniku. S tem da je maloprodaja naše ogledalo v svet. Tam pa smo najbolj ojačali ekipo in najhitreje teče.

Kako bi od 1-10 ocenili pomembnost marketinga v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami?

(Smeh) Zelo dobro vprašanje. Zelo nerad bi ocenjeval z 1–10, ker je zame to veriga. Lahko je 10, lahko je pa 1. Takrat, ko ti manjka marketing, v ožjem smislu, je vreden 10. Ko pa je vpet v celo verigo in zadeva tekoče teče, je vreden 1. Trenutno je pri nas zelo pomemben in bi ga lahko zelo visoko ocenil, ampak če veriga ne teče, en člen manjka, je vrednost irelevantna. Ne moremo trditi, da je marketing bolj pomemben kot prodaja, nabava, logistika, proizvodnja ali maloprodaja. Daleč od tega. Srečo in smolo imamo, da imamo tukaj proizvodnjo. Smolo, ker je tržna situacija takšna, kot je (cena dela ...), po drugi strani pa je to velika prednost, ki jo mora tudi marketing, predvsem pa prodaja, maloprodaja in kreativna, izkoristiti maksimalno, kot jo lahko. Če pa en člen od tega ne deluje, imaš lahko ostalo idelano urejeno. Tako da je zelo težko dati oceno o tem, koliko je marketing vreden. Vsekakor ima neko večjo težo, predvsem zaradi starejše na dolgi rok, vendar je vprašanje, če je zaradi tega več vreden kot ostale funkcije. Po mojem mnenju ne.

4. Osnovno vodilo ciljev in strategij marketinške usmerjenosti podjetij naj bi bilo zadovoljevanje potrošnikov. Katere aktivnosti izvajate, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov?

Eno je teorija, drugo je pa realnost, ki jo trenutno izvajamo. V realnosti: nekaj smo počeli v preteklosti. Dejansko je iz preteklosti v podzavesti kupca ostala Mura, ki je dajala kvaliteto, zadovoljstvo, ugodje itn. Na podobnih vrednotah skušamo graditi naprej. Vendar danes ni več tako. Idelani primer je nekaj: zakaj je tekstilna industrija oziroma tekstilna branža v celoti, s prodajalci vred, s trgovci, v taki krizi. Iz preprostega razloga. Ker ni poslušala potrošnika. To je moja ocena, ki sem jo povedal na takem mestu, da je bilo potem narobe, ampak jo bom še kdaj dal. Tekstilna industrija je pa dolgo časa kot fijakarski konj gonila neko zadevo. In ko je prišlo do preloma, so uspeli samo tisti, ki so fleksibilni. Prvič, poslušajo kupca, ga testirajo in potem delajo z njim. Ampak to so zelo kratka obdobja. Minili so časi dveh letnih ciklov. Mi pa še na žalost zmeraj delamo na teh dveh ciklih. Saj spreminjamo zadeve, zelo hitro po eni strani, po drugi strani pa prepočasi.

Kaj delamo pa trenutno za kupca? Dolgo časa smo imeli vakuum z nekim namenom: če ne veš, kaj bi rad in kam greš, je brezveze karkoli početi, ker si lahko delaš škodo, ne pa korist. Lahko imaš srečo, ampak to ni to. V bistvu se je začela zadeva premikati proti končnemu kupcu po modni reviji. Kam smo usmerjeni? K našemu kupcu delno ja. Zakaj? Tam hočemo v prvem koraku imeti partnerski odnos. Naša strategija ni več, da bi na dogi rok poslovali z nekimi fiksnimi kupci, ampak v nekem drugačnem odnosu. Govorimo, da smo vpeti ali v franšizo z njim, ali pa je to kakšen drug sistem, se pravi, da je tam tudi naša skrb, kaj se z blagom dogaja, izjemno velika. In mi moramo biti skrbnik tega, ali se prodaja ali ne. To je prvi korak. In mislim, da je nujno potreben. Moram povedati, da smo šli z nekaterimi trgovci že lepe korake naprej, z drugimi, ki pa ortodoksno razmišljajo, pa ne. Drugo je pa končni potrošnik. V tekstilu je tako, da se cikli skrajšujejo, kaj kupec od nas sploh pričakuje oz. kako v njem zbuditi potrebo, da rabi. Danes povprečen potrošnik ne rabi obleke. Se opravičujem. Je ne rabi. Ker to ni več osnovno izrazno sredstvo. Še zmeraj velja načelo, da obleka naredi človeka, ampak vrednote so postale druge, ker se je miselnost ljudi spremenila, ker ne vlagamo v nepremičnine tako kot smo včasih. Tudi v avtomobilski industriji se kaže to, čeprav gre tam za kazanje in neko potrebo. Večina pa se je usmerila v široko potrošnjo. Na žalost pa tekstil ni široka potrošnja.

Je, T-shirt za 2000 SIT. Če pa ti imaš neko normalno kvalitetno obleko, je ne rabiš kupovati petkrat, ampak jo kupiš enkrat, razliko pa potrošiš za svoje lastno zadovoljstvo, pa naj bo to hrana, pijača, potovanja, dopusti ...

Kako pa dobiti potrošnika nazaj na potrošno mesto? Biti moraš drugačen od ostalih. Drugačen si pa lahko z videzom. To kar malo pripomore. Predvsem moraš biti s storitvijo in moraš imeti artikel. Imamo artikel, ki je relativno drag. Mura nikoli ni bila poceni in nikoli ne bo, zato ker za tisto, kar vgrajuje v svojih izdelkih, pa ne mislim samo kvaliteto dela in materiale, si ne more privoščiti, da gre pod ceno. Torej je treba izpolniti neki segment dodatkov, storitev na prodajnem mestu. Človek se mora na prodajnem mestu dobro počutiti, se nanj konstantno vračati in za to potrebuješ vedno nekaj novega. Kar pa pomeni veliko fleksibilnost, večjo vezavo sredstev, da to sploh lahko izpelješ.

Kaj smo mi med tem naredili? Nič, malo smo prevetrili prodajna mesta, postavljen imamo novi koncept maloprodaje, prva nova imidž trgovina se odpira v Splitu, naslednja je avgusta v Moskvi in če bo sreča mila, naslednja že spomladi v Ljubljani. Se pravi, imidž trgovina, ki naj bi bila razpoznavna in s tem privekla tudi dodatne kupce. Vmes močno delamo na šolanju prodajnega kadra, kjer bo prišlo do selekcije. Začeli smo delati »loyalty programe« s končnimi kupci, trenutna baza je okrog 1.500. Počasi prehajamo v to, da tržno komuniciranje selekcioniramo na to, kje se bomo sploh pojavljali. Imamo mnenjske voditelje (TV), ampak mislim, da se morajo definirati ciljne skupine. Definitivno nimamo interesa v reklamah.

Reklama mora biti, ampak v zmanjšanem obsegu. Se pravi, ta način reklamiranja je bolj opozarjanje, neki dogodki itn. V zadnjem času imamo vsaj enkrat mesečno na enem od naših prodajnih mest nek dogodek: ali so to menedžerji, poslovne ženske. Res, da je to ozek krog ljudi, vendar jaz pravim, da je najboljša reklama še vedno od ust do ust. Je najbolj počasna, je pa 100 %. Pa še ta reklama je navidezno draga, je pa zelo poceni, pa izogneš se tistemu: katerih 50 % si vrgel čez okno. Mura se bo tudi morala pojavljati na gigantih, malo zaradi imidža itn, ampak to je »must«, ki ne prinaša nič drugega kot tukaj sem, živim, delam. Dočim vse ostalo je pa na končnem potrošniku. Problem je pa drugje: ker smo prisotni na tolikih trgih, ne moreš vsega početi hkrati. Na žalost moramo stvari najprej urediti na domačem trgu, da jih lahko drugje relativno hitro implementiramo. To pa zahteva čas, danar in ljudi.

Ali merite zadovoljstvo potrošnikov?

Ja, z aketami, s tem, da iščemo načine, kako bi potrošnik izpolnil anketo doma in se potem vrnil v trgovino. Vedno iščemo možnost povratka v trgovino. Merimo zadovoljstvo, vendar je to merjenje zelo relativna zadeva, tako kot merjenje tržnega deleža. V Sloveniji na žalost niti Statistični urad ne razpolaga z relevantnimi podatki.

Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki?

Izvajamo jih v zelo omejenem obsegu, zaenkrat hočemo največ narediti na »loyalty programih« (obveščanje kupcev, rojstni dnevi, nova kolekcija ...). V prihodnosti moramo potrošniku dati pomembnost, da ga nisi pozabil. Tukaj spet želimo graditi na emocionalni bazi. Trenutno nismo še izpeljali poprodajnih aktivnosti, ker je to povezano tudi z računalniškim sistemom, ker moraš voditi bazo potrošnikov. Radi bi še šli malo v kulturo potrošnika (če si tak in tak, dobiš karto za opero, premiero ...) Radi bi dodali malo šarma, ker mislimo, da je prav. Manj športa. Končni kupec mora čutiti, da če se oblači v Muro, da je malo drugačen, da mu nudimo nekaj na višjem nivoju.

Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

Potrošnike delimo na segmente. Eno so moški, drugo so ženske. Jaz se postavim v vlogo, kako jaz reagiram, ali kako nekateri drugi, ki jih poznam, reagirajo na prodajnem mestu, in pravim tako: moški potrošnik je težek potrošnik zato, ker ga težko spraviš v trgovino. Za neki % moških kupujejo tudi ženske: pridejo z namenom in kupijo. Ko stopi v trgovino moški je 10 % takih, ki točno ve, kaj želijo in mu je potrebno temu primerno tudi nastopiti. Ostalim, ki ne vedo, pa je pomembno, da mu znaš prisluhiniti, ga znaš stilsko opremiti itn. Drugi potrošniki pa so ženske, ki jo je bistveno lažje kupiti. Ona pa ima večjo potrebo. Vendar je vprašanje, ali jo zaznaš. Polovica žensk ima zelo rada, da ji nekdo svetuje. Vsaj po naših opažanjih je veliko takih, ki imajo okus. Kar je nelogično. Potem pa imaš polovico žensk, ki niti slučajno ne dovoli, da boš njena senca. Pusti jo pri miru, ker brska. Ona je tista, ki izbira. Tista ženska, ki pride brez namena nakupa, ampak uživa v tem, da vidi nekaj novega in je potem pripravljena to tudi kupiti, ji moraš nekaj ponuditi. Problem, še posebej v Sloveniji in v JV državah, je da ni fleksibilnosti, da moraš vsake toliko časa vnesti nekaj kombinatorike. Tako zmotiviraš ljudi, da lahko kombinirajo tisto, kar je v kolekciji starega. Zdaj delamo veliko na tej kombinatoriki in na posebnem sistemu označevanja.

5. Definicije marketinške usmerjenosti med drugim predlagajo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in iz koordinacije funkcij v podjetju. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci?

Pošteno poznamo konkurencu še premalo. Definitivno. Imamo srečo, da imamo toliko partnerjev na dodelovnih poslih, ki so podprti in kjer se lahko še marsikaj naučimo (npr. trženja lastnih blagovnih znamk). V zadnjem času smo začeli spremljati, kaj se s konkurencu cenovno dogaja, kje smo pozicionirani itn. Definitivno spremljamo konkurencu pri njenih aktivnostih in moje osebno gledanje na to je približno tako: vedno je težje biti vodilen kot pa sledilec. To je res. Vendar glede na pozicijo, ki jo imamo, smo lahko odličen sledilec. Mi »trend setter« nismo in še nekaj časa ne bomo, ker za to moraš imeti kapacitete, ime ..., ampak si lahko odličen sledilec. Zakaj? Ker se šele tam izraža, kako si dober, ker lahko v marsikaterem trenutku prehitíš vodilnega, ker na njegovi ideji dodelaš svojo idejo. Jaz ta konkurenčni boj ne gledam v negativnem smislu: zdaj ga je pa treba spraviti s police. Konkurentu se moraš postaviti ob bok tako, da ti ni nerodno. Ko si to naredil, je njemu nerodno, ker si ga ujel, dohitel, si v nekaterih stvareh boljši. Učimo se pa drug od drugega. Po drugi strani pa je v tekstilu relativno težko dobivati neko konkurenčno prednost. Iz preprostega razloga: kaj lahko še novega izumiš? Na koncu koncev pa igra cena. In to je tista žalost. Vendar naša usmeritev ni samo, da smo cenovno občutljivi. Smo. Samo ne želimo biti v segmentu, ki je cenovno občutljiv, ampak želimo biti v višjem srednjem, pa mogoče tudi v visokem razredu. Delati moramo na potrošniku. Na potrošniku je najtežje delati, je pa najučinkovitejše.

6. Oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnika ni samo naloga marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Kako usklajujete delo z drugimi oddelki v podjetju? Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij v podjetju?

To nam je cilj. Zakaj? Pa pustimo preteklost. Ravno zaradi tega nekoordiniranega dela je prihajalo do tega, do česar je prihajalo. Tudi to je eden izmed razlogov. Zdaj pa, vsakdo v podjetju je zrcalo podjetja. Tako kot se nekdo obnaša, govori, daje tudi konotacijo izdelku. Dejansko je marketing spet samo člen v verigi. Če na koncu koncev izpostavimo zelo dober izdelek, z odlično ceno, na lepem prodajnem mestu, na zelo frekventnem mestu, notri je pa prodajalka, ki sedi za pultom, si grize nohte in skoraj dober dan ne reče, nam nič ne pomaga. In čisto vsak je pomemben v tej verigi. Ker vsi delamo obraz Mure navzven. To je pa seveda vedno neki proces, ker je to treba v ljudeh spremeniti. Je kar nekaj primerov podjetij v Sloveniji, kjer so se začeli obnašati drugače in so lojalni v tem smislu, da kjer koli je, se zaveda, kje je v službi in s tem ravna, kot da je njegovo. In ko to enkrat pride v podzavest, nimaš problemov. Tisto, kar počnejo, počnejo kvalitetno: vejo, kdaj je dovolj, znajo se odpočiti, znajo se zabavati in so tudi drugačni navzven. In če imajo oni pozitiven pristop, potem si kupce kupil. Ampak Mura še trenutno ni v taki kondiciji, da bi lahko rekel, da to za nas drži. V trenutkih, ko rešujemo za golo preživetje, je težko delati na tem. To je čista psihologija. Ljudje morajo biti zadovoljni in dobre volje, vendar moramo za to imeti neke predispozicije.

7. Kolikšen del dela marketinga obsegajo tržne raziskave in razvoj izdelkov v vašem podjetju?

Tržne raziskave – postavili smo neki sistem, čeprav je še veliko poti pred nami, da bi lahko rekli, da imamo to razvito. Po drugi strani imamo kontroling, ki naj bi podatkovno podpiral to zadevo. Osnove so, je pa še veliko za narediti. Drugi del je pa kreativa, ki je pa že od nekdaj bil zelo močen tim. Ravno tisti del »od nekdaj« pa je problematičen, zato ker je zadeva prišla v kalup in je izgubila kreativnost. Zato gremo v spremembe in prva faza je bila prevetritev tega. Pogodbeno smo pripeljali nove kreatorje s svežimi idejami, kajti klasika je danes že več ali manj izumrla, pri nas pa večina izdelkov še zmeraj predstavlja klasiko.

8. Ali mislite, da ste marketinško usmerjeno podjetje? Kakšne so po vašem mnenju ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti?

Ne, smo proizvodno razmišljajoče podjetje. To je vedno problem. Ko imaš pod isto kapo proizvodnjo in prodajo (da ne bom rekel marketing kot tak), je vedno konflikt interesov. Proizvodnja lahko producira, če ima kapaciteto, material, nesposobnost pa se preloži na stran prodaje. Potem pride do konflikta. Mi znamo, mi naredimo, vi pa tega ne znate prodati. Ko pa prideš v obratno situacijo, ko prodaja obvladuje proizvodnjo oz. ko ona narekuje, kaj in zakaj bo proizvajala, potem je proizvodnja lahko bolj fleksibilna, dela z manjšimi problemi in ve, kaj dela. Kako do tega pride? Zelo različno. Ekonomija govori, da se dodana vrednost ustvarja pri produkciji proizvodov. Že dolgo časa ne več. Dodana vrednost se ustvari takrat, ko zaključiš prodajo.

2. Intervju: Slavko Ficko, vodja marketinga v Radenski, 09. 05. 2003

1. Kaj za vas pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno oz. kaj pomeni pojem marketinške usmerjenosti?

Najprej moraš vedeti, kaj trg zahteva. Če hočeš to vedeti, moraš opraviti določene tržne raziskave. Iz takšnih raziskav potem izhaja sam razvoj novih proizvodov. Pa ne samo vsebinski, ampak tudi glede embalaže, načina komuniciranja z njimi, vsi pa vemo ,kaj raziskave pomenijo za nazaj. Malo vizionarstva pa tudi moraš imeti in si včasih kaj upati, pa nekaj novega, kar konkurenca še nima, dati na trg. Ni rečeno, da si uspešen, vseeno pa imaš neko večjo možnost, da boš pobral smetano.

2. Ali menite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo? (Če ja, kakšna je?)

Marketinško razmišljanje je bolj usmerjeno k moči blagovne znamke, se pravi ni toliko usmerjeno k produktu, ampak k neki filozofiji, kaj ta produkt predstavlja preko blagovne znamke. Blagovna znamka je neka osebnost oziroma vsaka osebnost ima svoj karakter oz. svojo identiteto. Posebej pri potrošnih dobrinah, ko je voda voda, moramo dosti več graditi na tej emotivni vrednosti blagovne znamke, ki spodbuja k nakupu in normalno k dolgoročnemu razvoju moči blagovne znamke, dočim je prodajno razmišljanje bolj kratkoročno usmerjeno. Vedno stremi k tistemu, da bi bil izdelek konkurenčen, se toliko ne zaveda moči blagovne znamke in misli večkrat, da se konkurenčna prednost gradi na nižji ceni. Kratkoročno meri učinke. Marketinško razmišljanje pa je, da z močno blagovno znamko na dolgi rok ustvarimo, da lahko naš produkt prodamo po 10–20 % višji ceni, kot to prodaja konkurenca.

3. Katere so dejavnosti, za katere naj bi, po vašem mnenju, bil odgovoren marketing? Kako je v vašem podjetju? Ali menite, da ste razvili pravi marketing? Kako bi od 1–10 ocenili pomembnost marketinga v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami?

Za mene je marketing filozofija, način razmišljanja v podjetju. Se pravi marketinško razmišljanje mora biti prisotno v vseh proizvodnih procesih v podjetju (od nabave, do proizvodnje, do prodajne funkcije) Pri nas se marketinško razmišljanje najbolj izraža v strategiji podjetja, v poslovnem načrtu, vlaganju, investiranju v trg. Po tem lahko vidimo, koliko si kdo upa in razmišlja napredno. Organizacija marketinga kot takega še ne funkcionira tako, kot bi morala (saj še marsikje ne). Zadeva, h kateri v reorganizaciji stremimo, je, da naj bi imeli skrbnike za blagovne znamke. To je že ena faza, ko vodja blagovne znamke skrbi o filozofiji (od nabavnega pa vse do prodajnega in poprodajnega procesa). To je en način implementacije te filozofije v podjetju.

Ali menite, da ste razvili pravi marketing?

Nikoli ne razviješ pravi marketing. To je stalen proces, stalno učenje, stalno neki novi prijemi. Niso ga še nikjer razvili.

Kako bi od 1–10 ocenili pomembnost marketinga v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami?

Mi imamo oddelek marketinga, ki je tako imenovan, ampak dejansko je to bolj oddelek tržnega komuniciranja kot pa marketinga. Z našimi strokovnimi predlogi poskušamo tudi vplivati na oblikovanje cene, imamo sestanke, drugače je pa direktno bolj odgovoren za tržno komuniciranje. Verjetno bi dal svojemu oddelku najvišjo oceno, tako da ta ocena ni merodajna.

4. Osnovno vodilo ciljev in strategij marketinške usmerjenosti podjetij naj bi bilo zadovoljevanje potrošnikov. Katere aktivnosti izvajate, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov? Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki? Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

To so predvsem razvojne aktivnosti, ki niso naravnane samo na produciranje novih pijač, novih okusov. Tudi to, ampak tudi, kako to blagovno znamko čim bolj približati potrošniku (čim privlačnejša embalaža). Govorimo lahko o kreiranju neke nove pijače Izvir Plus, govorimo lahko o športnem zamašku, ki tudi približa samo blagovno znamko potrošniku, lahko govorimo o vizualizaciji

samega proizvoda na maloprodajnih mestih ... Nasploh široka paleta teh razvojnih aktivnosti.

Ali merite zadovoljstvo potrošnikov?

Ja. Imamo naročen Brand Monitor (Gral Iteo), izvajamo kvalitativne raziskave. Na podlagi intervjujev merimo ne samo zadovoljstvo končnih potrošnikov, ampak tudi zadovoljstvo kupcev (to je podjemalcev: Mercator, Tuš, gostinci ...)

Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki?

To so bolj poprodajne aktivnosti, ki jih izvajamo v gostinstvu (servis, poprodajne aktivnosti preko naših watercoolerjev, servis, čiščenje, stalno izobraževanje, zamenjava kakega oporečnega proizvoda, reklamiranje)

Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

Zelo hitro se prepriča, pa zelo težko se prepriča. Povprečnega potrošnika ni. Ene zakonitosti so pri mlajši populaciji, ki so dovzetne za novosti, drznosti ... Starejša populacija, ki ima izpostavljene bolj tradicionalne vrednote, ki se mogoče bolj težko prepriča. Različni so potrošniki po dohodku, spolu. Težko bi rekel.

5. Definicije marketinške usmerjenosti med drugim predlagajo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in iz koordinacije funkcij v podjetju. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci?

Raziskava o zadovoljstvu kupcev nam kaže, jaz bi lahko dal nemerodajno oceno, ampak ta ocena nas opisuje kot zelo usmerjeno h kupcu, zelo dinamično podjetje, zelo dobro spremljamo konkurenco.

Ali pravočasno reagirate na svojo konkurenco?

Včasih ja, včasih ne. (*Smeh*) Včasih smo prvi (Izvir Plus), včasih nas konkurenca prehiti, drugače bi pa lahko rekel, da relativno hitro odreagiramo.

6. Oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnika ni samo naloga marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Kako usklajujete delo z drugimi oddelki v podjetju? Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij v podjetju?

Mislim, da je koordinacija kar v redu. OK, nastopajo težave, tako z nabavnim oddelkom, so določene koordinacije, informacije o potrošniku redno krožijo po podjetju (kolegiji, prodaja, tržni deleži ...

7. Kolikšen del dela marketinga obsegajo tržne raziskave in razvoj izdelkov v vašem podjetju?

Lahko bi rekel, da mi nismo avtomobilska industrija, da se razumemo, mi smo bolj konstantno, ni nekega novega razvoja, ampak, če vzamemo v razvoj vse aktivnosti, ki sem jih prej rekel, bom rekel, da kar precejšen del. Vsako komuniciranje je zame nek razvoj, nekaj novega, vsaka kampanja je lahko nekaj novega, dočim tržne raziskave dosegaajo pri nas cca. 15—20 % dela marketinga.

8. Ali menite, da ste marketinško usmerjeni? Kakšne so po vašem mnenju ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti?

Smo premalo marketinško usmerjeni. Jaz pravim, da se je treba vedno izobraževati. Radenska je trenutno prodajno usmerjena. Novost je pri vsakem problem. Predvsem z izobraževanjem dosežeš premik v glavah ljudi. Po letu 1991 je bilo v slovenskem prostoru gospodarstvo v tekem kriznem obdobju, da težko najdemo kako nacionalno gospodarstvo v kaki drugi državi, ki bi izgubilo 80 % ali 70 % trga. To morajo biti pravi geniji, da potem posamezne gospodarske subjekte pripeljejo do teh rezultatov, ki jih imamo danes. To so bili sposobni ljudje, predvsem smo pa v tistem obdobju rabili krizni menedžment, predvsem finančne strokovnjake. Ko se je gospodarska situacija stabilizirala pa so lahko finančniki cokla slovenskemu gospodarstvu. Zdaj mislim, da bolj rabimo vizionarje, se pravi ljudi, ki razmišljajo marketinško in ki so pripravljeni osvajati nove trge z novimi idejami in so pripravljeni vlagati v lastno podjetje.

3. Intervju: Jože Duh, vodja marketinga Zdravilišče Radenci, 19. 05. 2003

1. Kaj za vas pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno oz. kaj pomeni pojem marketinške usmerjenosti?

Marketinška usmerjenost pomeni, da je podjetje usmerjeno h kupcu. Z vsemi funkcijami je usmerjeno h kupcu, posebej v dejavnosti, kot je naša, je tisti na trgu, h kateremu se moramo usmeriti. Najprej ga moramo pridobiti in potem zadovoljiti njegove potrebe. Marketinška usmerjenost pomeni, da se potem to v celem podjetju skozi vse funkcije prepeda, da je miselnost vsakega zaposlenega marketinško prodajno naravnana. Da ima tudi ta funkcija v podjetju ustrezno mesto, v tem smislu, da je razumevanje za marketing. To je značilno za storitvene dejavnosti, kjer je prodaja storitev, kjer je treba kupca prepričati, da je storitev zanimiva, dobra. Da kupec pride v hišo in če je tu zadovoljen, je to marketing. Jaz vedno pravim, da je naloga marketinga v našem primeru, da gosta pripeljem v hišo. Ko gost prestopi prag hiše, je naloga vseh zaposlenih, da odhaja zadovoljen in zadovoljen kupec je najmočnejše orožje marketinga. To je moja krilatica. To napišem v vsakem planu.

2. Ali menite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo? (Če ja, kakšna je?)

Razlika obstaja, ker samo prodajna usmeritev je bolj ožji pojem. Vemo, kaj je marketing mix: od oblikovanja produkta, preko tega, da ga spraviš na trg, da pospešuješ njegovo prodajo, do končnega kupca. Sama prodaja je bolj ožja. Pri naši dejavnosti pa je marketing organiziran, da izpeljemo celoten marketing mix. Ni to, da bi dobili storitev v roko in jo izpeljemo, ampak sodelujemo pri oblikovanju, razvoju te storitve, pri vrednotenju te storitve. Mi izvajamo analizo trga, kje bi lahko to prodali, do tega, da potem to prodamo in kasneje tudi poprodajno ugotavljamo zadovoljstvo gosta. Se pravi, marketing je zelo širok pojem in lahko rečemo, da v Zdravilišču Radenci delamo marketinško. Pomemben del marketinga so tudi odnosi z javnostjo, da o naših aktivnostih informiramo medije. To je predvsem pomembno. Predvsem doma, delamo pa tudi v tujini, ker smo vsi usmerjeni v domači, pa tudi tuji trg, ker večina gostov pride iz tujine.

3. Katere so dejavnosti, za katere naj bi, po vašem mnenju, bil odgovoren marketing? Kako je v vašem podjetju?

Pri nas je osnovna funkcija marketinga, da odgovarjamo za prodajo predvsem hotelsko-zdravstvenih kapacitet. Pomeni, to je klasična prodaja. Da pa to uspemo, smo zadolženi, da produkte oblikujemo, sodelujemo, da s trga prinašamo ideje, analize, kaj bi bilo primerno, da bi razvili, da to znamo ustrezno predstaviti. To je direktni marketing, kjer nagovarjamo goste direktno z našimi materiali, prospekti, da se predstavljamo na sejnih, borzah in v sodelovanju z agencijami v tujini. In na koncu seveda merjenje zadovoljstva gostov, kar je za marketing zelo pomembna informacija. Tako je razumevanje in tako tudi delamo, ob tem, da je marketing ustrezno organiziran po področjih. Vsak sodelavec ima svoje področje dela. V marketingu moramo postaviti tudi strategijo. Zato je zelo pomembno, da spremljamo trende na svetovnem turističnem trgu. Udeležujemo se najpomembnejših borz, kjer dobiš informacije o dolgoročnih, srednjeročnih trendih. Na osnovi tega lahko planiramo strategijo razvoja produktov, storitev ali pa da zaostanemo. Mi smo moderni, skladni s trendi. Temu sledimo in merilo tega je tudi zasedenost. Če je v skladu s strategijo, to pomeni, da smo dovolj zanimivi, da ljudje pridejo. Brez intenzivnega razvoja hitro zaspiš.

Ali menite, da ste razvili pravi marketing?

Nikoli ne moreš reči, da si na koncu poti. Mi smo zelo daleč razvili pravi marketing. So še področja, ki jih želimo izboljšati, npr. področje direktnega marketinga, odnose z javnostmi želimo izvajati bolj kontinuirano. Smo nekje na 90 % tistega, kar želimo, da bi marketing bil s svojo vlogo in še ustreznimi zaposlenimi kadri. Marketing so ljudje.

4. Osnovno vodilo ciljev in strategij marketinške usmerjenosti podjetij naj bi bilo zadovoljevanje potrošnikov. Katere aktivnosti izvajate, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov? Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

Na eni strani je ugotavljanje teh potreb, to je analiza trga. V zdraviliškem turizmu, v naši dejavnosti to pomeni, da razvijamo programe, ki so v trendu, kjer je povpraševanje. Tu lahko ponovno rečemo, da smo na pravi poti, da jih razvijemo. Ob klasičnem zdraviliškem programu, vedno več gostov pride zaradi wellness programov,

zaradi preventivnih programov, počitniških programov, kar je tudi trend na trgu. To je analiza trga. Po drugi strani pa ugotavljamo zadovoljstvo gostov. Zadovoljstvo gostov pa ugotavljamo na več načinov. To imamo opredeljeno tudi v ISO standardih: ankete, ki jih izvajamo že dolga leta, do intervjujev z gosti, do ocen agencij. Zadovoljstvo gostov je na koncu

koncev tudi vračanje gostov, stalnost gostov. V Radencih imamo visok procent stalnih gostov. Pomeni, da so zadovoljni, drugače se ne bi vračali. V veliki meri merimo zadovoljstvo gostov in zaznavamo njihove pozitivne odzive in tudi pripombe, da bi bilo bivanje boljše. To se potem redno obravnava na sestankih, kolegijih, kjer se sprejema določene ukrepe, da se izboljša. Tudi s skritimi gosti skušamo ugotavljati naše delo. Vemo, kolikim gostom po teoriji pove svoje nezadovoljstvo nezadovoljni gost, ampak najslabši pa je gost, ki nikomur ne pove. In tega se še vsi zaposleni ne zavedajo. K pripombam ne pristopajo konstruktivno: tako je, kaj bi naredili, da ne bi bilo več tako. Raje si mislijo, da je gost tečen.

Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki?

Po eni strani je to merjenje zadovoljstva gostov, poprodaje aktivnosti so tudi razgovori s poslovnimi partnerji proti koncu leta, ko analiziramo dosedanje poslovanje z agencijo, kaj je bilo in planiramo za naprej. Na koncu leta ugotavljamo dosežene statistične podatke, ugotavljanje odzivnosti na oglaševalske, marketinške akcije, kar ugotavljamo z rezervacijami in skušamo ugotoviti, ali smo pravilno usmerjeni. Odzivnost na direktni marketing, delamo npr. marketing za neki termin, recimo za upokojenje.

Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

Za Zdravilišče Radenci je to malo posebno. Povprečen potrošnik v Zdravilišču Radenci je še vedno star okrog 50 let. Povprečje se spreminja: potrošnik ne prihaja več samo, ko ima resne težave, ampak ko hoče preventivo. Povprečen gost je gost, ki ceni zdravje, ki je pripravljen nekaj storiti, da ga bo ohranil, izboljšal, okreplil. Povprečen gost je tuji gost. V Zdravilišču je mlajših gostov v povprečju še vedno manj. Povprečen gost je čedalje bolj ekološko ozaveščen. V Radencih se izvaja veliko ukrepov, da je okolju čim bolj prijazno. Povprečen gost je še vedno bolj izobražen, ki ve dosti o prehrani, je zelo načitan. Vse je vezano na njegovo zdravje. Povprečna starostna doba se znižuje.

5. Definicije marketinške usmerjenosti med drugim predlagajo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in iz koordinacije funkcij v podjetju. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci?

Mi konkurenco analiziramo. Analiziramo domačo in tujo konkurenco, prevsem s ciljem, da vidimo kaj kdo dela, predvsem pa analiziramo njihove programe, storitve. Dejstvo je, da Amerike nihče ne odkriva. Analiziramo iz dveh vidikov: eno je iz programskega vidika, da vidimo, kaj kdo dela. To ne pomeni, da bi vse kopirali. V Radencih imamo osnovne naravne zdravilne faktorje, ki nam dajejo osnovo za naše programe. Analizira se tudi obisk termalnih zdravilišč v tujini in doma. Konkurenco analiziramo tudi na sejnih, borzah. Naša konkurenca so slovenska zdravilišča in zdravilišča v sosednjih državah (Avstrija, Nemčija, Madžarska, Češka, Italija), od koder je tudi največ naših gostov. Lahko rečem, da imamo konkurenco zelo dobro preučeno.

Ali pravočasno reagirate na svojo konkurencu?

Glede na zasedenost v Radencih in obisk, lahko rečem, da reagiramo na konkurencu, ker imamo zelo dosti gostov. Dejstvo pa je, da nam določena zdravilišča niso konkurenca. Radenci so po eni strani klasično zdravilišče z dosti modernega in takšni bodo tudi ostali, ker bo mineralna voda vedno marketinško zanimiva. Smo najmanj tako dobri kot konkurenca, predvsem zato, ker spremljamo trende. Je pa razvoj zelo odvisen od investicijskega denarja, od lastnika. Brez tega lahko imaš natančno posneto konkurencu, veš kaj bi razvijal, ampak v celoti to ne moreš razviti, če nimaš finančnega zaledja. To je nujno. Ker večina stvari se odvija s finančnimi vložki, ali v kadre ali pa v objekte.

6. Oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnika ni samo naloga marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Kako usklajujete delo z drugimi oddelki v podjetju? Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij v podjetju?

Teoretično lahko govorimo, pa tudi praktično v veliki meri, ker je organizacija poslovanja podjetja organizirano tako, da preko sestankov, timov kakovosti, kolegijskih, delovnih sestankov zadeve kontroliramo. Jasno je, da mora biti zelo dobra koordinacija, ker si marketing ne more izmisliti nekih programov, brez da bi se prej

dogovorili za izvedbo. Lahko rečem, da smo zelo skoordindirani. Tu in tam pride do manjše diskoordinacije. Generalno rečeno brez dobre koordinacije marketing ne more biti uspešen. Programi, če so v redu skoordindirani, pripravljene, izvedeni, potem je v redu. Manjka pa še več prodajne miselnosti v hiši vsakega zaposlenega, da poskušamo iz gosta potegniti čim več denarja. Tu še ni marketinške miselnosti vseh zaposlenih na ustrezni ravni.

Informacije o potrošnikih krožijo brez ovir po podjetju?

Ja. Imamo dovolj možnosti in organiziranih sestančkov, kjer vse te informacije lahko krožijo.

7. Kolikšen del dela marketinga obsegajo razvoj izdelkov in tržne raziskave v vašem podjetju?

Procentualno je težko reči. V glavnem je dovolj časa, da analiziramo trg, raziskujemo trg. Pri razvoju storitev pa smo delno vezani na kader in za določena specialna znanja še vedno nimamo ustreznega kadra. Se pa temu posveča vedno več pozornosti, predvsem razvoju programov.

8. Kakšne so po vašem mnenju ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti?

Menimo, da smo marketinško usmerjeni. Prav gotovo. V storitveni dejavnosti, kot je naša, je to še posebej pomembno.

4. Intervju: Mitja Tement, vodja marketinga, Pomurske mlekarne, 14. 05. 2003

1. Kaj za vas pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno oz. kaj pomeni pojem marketinške usmerjenosti?

Marketinška usmerjenost pomeni raziskovanje trga, prepoznavanje potreb in želja trga.

2. Ali menite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo? (Če ja, kakšna je?)

Ne. Ne obstaja razlika med marketinško usmerjenostjo in prodajno. Mi vedno upoštevamo marketing. Prodaja je posledica tega marketinga. Ne silimo na trg s prodajo nekega proizvoda. Najprej z marketingom raziskujemo trg in potem tisto, kar trg išče, prodamo. V preteklosti (cca. 10 let) smo delali in dali na trg in se je dalo prodati. Danes je to drugače. Danes pa iščemo neke nove tržne niše, nove izdelke.

3. Katere so dejavnosti, za katere naj bi, po vašem mnenju, bil odgovoren marketing?

Raziskava trga. Pod raziskavo trga pa mislim vse ostale dejavnosti, aktivnosti, kot so kakšne degustacije, aktivnosti z anketami. Delamo na trgu s kupci in ugotavljamo njihove potrebe in želje.

Kako je v vašem podjetju?

Marketing skrbi za razvoj izdelkov, ampak ne samostojno, temveč v okviru tehnološke službe in tima za razvoj. Tim za razvoj pa dela na podlagi predlogov marketinga. Marketing pripravi zadeve in skupaj s tem timom za razvoj pelje stvari. Tako je natavljeno na podlagi ISO standarda.

Ali menite, da ste razvili pravi marketing?

Popolnoma še ne. Ker sta marketing in komercialna služba v naši hiši ločena. Moral bi biti večji poudarek na marketingu. V Evropi, ko gledamo podjetja, je marketing prva naloga in potem komerciala. To je v bistvu ena služba. Pri nas pa je to ločeno.

Kako bi ocenili od 1–10 pomembnost marketinga v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami?

Ko ocenjujem jaz, je to drugače, kot če to ocenjujejo v firmi. Moje mnenje je, da je napomembnejša. Žal pa ni tako. Še vedno se večji poudarek daje proizvodnji kot pa marketingu. Še vedno se gleda na marketing kot na strošek, ki se dela v podjetju. To so osnovni problemi. Zakaj so to problemi? Ker 12 let nazaj se mlekarne v Sloveniji niso ukvarjale z marketingom. Mlekarne so si proizvodni program razdelile in so prodajale na podlagi potrošnje. Zdaj, ko pa imamo v Sloveniji 30–40 % viška mleka, zdaj počasi na površje prihaja marketing. To počasi, ker je treba iskati kupce, proizvode. Iskati moramo, pri katerih proizvodih je višja dodana vrednost, da lahko rečemo, da delamo za kupca, za trg, in tudi za podjetje. Prodajamo tisto, kar se da prodati, in kjer se nekaj zasluži. Delati moramo s profitom, da se lahko nekaj ustvari, da se lahko nekaj vloga, da se lahko razvije nove izdelke.

4. Osnovno vodilo ciljev in strategij marketinške usmerjenosti podjetij naj bi bilo zadovoljevanje potrošnikov. Katere aktivnosti izvajate, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov?

Izvajamo degustacije proizvodov, kjer ugotavljamo želje potrošnikov, ovire, da ne kupijo naših proizvodov. Dvakrat letno oglašujemo, bolj korporativno. Pomeni, da 60 % vseh sredstev namenimo za oglaševanje blagovnih znamk. To pa zato, ker imamo široko paleto izdelkov in je s temi sredstvi, ki jih imamo težko propagirati, ker bi se zadeva izgubila.

Ali merite zadovoljstvo potrošnikov?

Ja. Vendar zaenkrat bolj interno. S svojimi komercialnimi zastopniki. Bolj realna slika bi bila, če bi to dali neki zunanji agenciji, ampak to je drago, mi pa imamo ljudi na terenu in neposredno na prodajnih policah merimo zadovoljstvo naših potrošnikov. Merimo na dva načina: zadovoljstvo potrošnikov in zadovoljstvo trgovcev, poslovođij. Naše trženje je usmerjeno v ambulatno prodajo. To je direktna dostava na prodajne police. Zato bolj to merimo.

Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki?

Poprodajne aktivnosti izvajamo tako, da merimo proizvode z določenimi anketami. Drugo ne.

Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

To bi lahko opisali skozi naše degustacije. Ko degustiramo proizvode, prodamo na prodajnih policah do petkrat več kot običajno. To pomeni, da so potrošniki vodljivi. Če pri degustaciji še znižamo ceno, prodamo tudi do 5–10 krat več. To pomeni, da so potrošniki vodljivi in se jih da prepričati z nekim pravim oglaševanjem.

5. **Definicije marketinške usmerjenosti med drugim predlagajo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in iz koordinacije funkcij v podjetju. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci?**

Konkurenco dobro poznamo. Tako z vidika marketinga, ker spremljamo, kaj oglašujejo in na kakšen način, in tudi z vidika proizvodne funkcije in tudi z vidika finančne strategije, ker se da vse podatke dobiti.

Ali pravočasno reagirate na svoje konkurente?

To sta spet dve vprašanji. Pravočasno ali nepravočasno. Današnja situacija v mlekariji ni tržna situacija. Pravočasno reagiranje pomeni, da moraš nekatere aktivnosti izpeljati, ampak jih zaradi finančnih težav ne izpeljemo pravočasno. V Sloveniji konkurenca ne prodaja proizvodov, ker je šla delat neke akcije, ampak brezglavo znižuje ceno.

6. **Oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnika ni samo naloga marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Kako usklajujete delo z drugimi oddelki v podjetju? Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij v podjetju?**

Zelo dobra koordinacija. Imamo mesečne sestanke z našimi komercialnimi zastopniki, na katere vabimo tudi vse ostale akterje v podjetju. Kateri pa niso vabljeni, pa dobijo poročilo teh sestankov, kjer obdelujemo probleme na trgu. Ko imajo komercialni zastopniki kakršenkoli problem, jih kličemo na ta sestanek.

7. **Kolikšen del dela marketinga obsegajo tržne raziskave in razvoj izdelkov v vašem podjetju?**

Največ vlagamo v to.

8. **Kakšne so po vašem mnenju ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti?**

Smo marketinško usmerjeni, čeprav imamo omejitve. Smo zelo marketinško usmerjeni, spremljamo, kaj se dogaja v tujini, novosti. Vse je odvisno od proizvodnje: vsaka nova stvar, ki bi jo želeli narediti, zahteva novi stroj. Novi stroj pa se splača

kupiti, če imaš zadaj proizvodnjo, ki bo to pokrila. V Evropi se stroj amortizira v dveh letih, pri nas se ne bi 15 let, ker je tako mali trg. Pa tudi proizvodnja bi tekla mogoče samo dvakrat na teden, ali pa enkrat na teden, kar pa ni rentabilno. Potem so določeni novi izdelki, ki bi jih lahko plasirali na trg, samo ostanejo v omari. To je velikokrat tudi vprašanje naših potrošnikov: vi tega in tistega ne morete. Lahko imamo samo omejitve. V Evropo tega ne moremo izvažati, lahko izvažamo na Vzhodne trge, do naše bivše Jugoslavije in sprejemamo proizvodnjo z višjo dodano vrednostjo. Npr. marketing je zelo izgubil po letu 1991, ko smo izgubili veliko trga. Takrat ni mogel več delati marketing kot marketing, ampak spet bolj proizvodnja. Iščeš in prodajaš vseeno tisto, kar proizvodnja lahko naredi. So določene omejitve.

5. Intervju: Branko Ficko, vodja marketinga MIR (Mesna industrija Radgona), 23. 05. 2003

1. Kaj za vas pomeni, da je podjetje marketinško usmerjeno oz. kaj pomeni pojem marketinške usmerjenosti?

Pod tem pojmom razumemo usmerjenost k trgu, zadovoljstvo potrošnika.

2. Ali menite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo? (Če ja, kakšna je?)

Pri nas te delitve med marketinško usmerjenostjo in prodajno usmerjenostjo ni.

3. Katere so dejavnosti, za katere naj bi, po vašem mnenju, bil odgovoren marketing? Kako je v vašem podjetju?

Marketing naj bi bil odgovoren za raziskavo trga, prodajno funkcijo, nabavo in stike z javnostjo. Pri nas marketing skrbi za celoten input-output. Smo proizvodno podjetje. Marketing skrbi za nabavo repromaterialov, osnovne surovine, prodajo izdelkov, propagando.

Ali menite, da ste razvili pravi marketing?

Cilj imamo. Pa tudi organizacija je pravilno nastavljena. Če pa smo kadrovske popolna ekipa, je pa zdaj drugo vprašanje.

4. Osnovno vodilo ciljev in strategij marketinške usmerjenosti podjetij naj bi bilo zadovoljevanje potrošnikov. Katere aktivnosti izvajate, da bi uspešno zadovoljili potrebe potrošnikov?

Gre za dejavnost, ki se ukvarja s predelavo izdelkov, imamo pa tudi klavniško dejavnost. Pri klavniški dejavnosti je zadeva proizvodno usmerjena. Zadovoljevanje potrošnikov je potreba po svežem mesu. Temu se skušamo v mesni branži prilagoditi. Imamo v proizvodnji varovana živila. Širšo paleto produktov za širši spekter ljudi. Ne moremo recimo zadovoljiti potrošnika, ki je vegeterijanec. Spremljamo te trende, ki jih prilagodimo domačemu potrošniku, koliko je seveda možnosti v prodaji.

Ali merite zadovoljstvo potrošnikov?

Direktno ne merimo. Merimo izkustveno. Merimo javne uporabnike, hotelirje, končnega potrošnika ne merimo. Mislite najbrž s kakim modelom? Tega nimamo.

Kakšne poprodajne aktivnosti izvajate s svojimi potrošniki?

Preverjanje, ali je bilo dobro ali ne. Poprodajne aktivnosti so lahko preko naših maloprodajnih točk. Izdelanega modela nimamo. Smo v razvojni fazi tega.

Kako bi opisali povprečnega potrošnika?

Povprečen potrošnik je aktiven, lahko se ga prepriča. Mesna branža je v očeh potrošnika še vedno smatrana kot meso je meso. Če uspemo potrošnika izobraževati, lahko pride tvoj izdelek, četudi je meso meso, v fazo razvoja blagovne znamke.

5. Definicije marketinške usmerjenosti med drugim predlagajo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz usmerjenosti k potrošniku, usmerjenosti h konkurenci in iz koordinacije funkcij v podjetju. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci?

Konkurenco zelo dobro poznamo. In jo tudi sistematično spremljamo.

Ali pravočasno reagirate na svoje konkurente?

Poskušamo. Pristopov je več. Odvisno od tega, za katero funkcijo gre. Če je to prodaja, jo lahko hitro spremeniš. Tehnološke zadeve, vezane na proizvodnjo, pa trajajo dalj časa.

6. Oblikovanje visoke dodane vrednosti za potrošnika ni samo naloga marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije. Kako usklajujete delo z drugimi oddelki v podjetju? Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij v podjetju?

Lahko govorimo o koordinaciji funkcij, s tem da dejavnosti, ki bi bila idealna, kjer ne bi prišlo do razhajanj, do različnih razmišljanj–proizvodnega od marketinškega, ni. Proizvodnja teži k planskemu, kar je po eni strani tudi v redu, zaradi stroškov.

7. Kolikšen del dela marketinga obsegajo razvoj izdelkov in tržne raziskave in razvoj izdelkov v vašem podjetju?

S tržnimi raziskavami se sami v marketingu ne ukvarjamo, ampak za to najamemo zunanje partnerje, v marketingu se ukvarjamo z izvedbeno funkcijo. Glede razvoja izdelkov pa zaenkrat še za to skrbi proizvodnja. Kar pa ni prav. Jaz osebno zagovarjam razvoj v marketingu.

8. Ali mislite, da ste marketinško usmerjeno podjetje? Kakšne so po vašem mnenju ovire za nesprejemanje marketinške usmerjenosti?

Da bi vsi elementi že marketinško razmišljali, še ne. Podjetje je še bolj prodajno usmerjeno. Kot največja ovira je neprilagojenost organiziranosti.