

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Lapornik

Marketinška usmerjenost in uspešnost poslovanja v Skupini Laško

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Lapornik

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Marketinška usmerjenost in uspešnost poslovanja v Skupini Laško

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Urši Golob Podnar za vse strokovne nasvete in velikodušno pomoč.

Zahvaljujem se staršem in bratu, ki so mi stali ob strani, verjeli vame in me motivirali do zadnjega dne. Hvala tudi vsem prijateljem za moralno podporo in spodbudne besede.

Marketinška usmerjenost in uspešnost poslovanja v Skupini Laško

V prvem delu diplomskega dela je predstavljen pojem marketinškega koncepta in marketinške usmerjenosti, kot ju razumejo različni avtorji. Marketinška usmerjenost je široko področje, ki obravnava usmerjenost k potrošniku, usmerjenost h konkurenci in koordiniran medfunkcijski pristop. Hkrati je v pozitivni korelaciji z uspešnostjo poslovanja, saj zaupa v marketinške raziskave, strateško načrtovanje in kvaliteto proizvodov. Preverila sem tudi razliko med prodajno in marketinško usmerjenostjo, saj ju ne smemo enačiti. Na primeru podjetja Skupine Laško oziroma Pivovarne Laško Union želim pojasniti delovanje marketinške usmerjenosti in njen vpliv na uspešnost poslovanja. Podjetje doživlja ogromno sprememb. Novi lastnik Heineken se zelo zaveda pomembnosti marketinškega razmišljanja, ki je ključno za uspeh.

Na podlagi literature sem si zastavila dve raziskovalni vprašanji, ki sem ju preverila in utemeljila v empiričnem delu. Uporabila sem metodologijo kvalitativnega raziskovanja, in sicer polstrukturirani intervju, opravljen z dvema menedžerjema v Skupini Laško. Analiza intervjujev je pokazala, da se v podjetju zavedajo pomena marketinške usmerjenosti in jo tudi uspešno izvajajo, kar pripelje do uspešnosti na poslovnem področju. V sklepu pa sem podala ugotovitve in moj pogled na delovanje podjetja.

Ključne besede: marketing, marketinška usmerjenost, uspešnost poslovanja.

Targeting of Market Orientation and Laško Group Success of Business Performance

The introductory part of this university graduation thesis discusses about the meaning of marketing concept and the market orientation as interpreted by various authors. Orientation is an extensive line of business which deals with orientation towards the consumer, towards competition as well as towards the coordinated inter-functional approach. At the same time, it appears in the positive correlation with the success in business, thus expressing its confidence to marketing researches, strategic planning and the quality of products. I have also checked out the difference between the sale and targeting of marketing, since they are not possible to be equated. Laško Group or Pivovarna Laško Union enterprise has been involved in my research in order to help me find a reasonable explanation of market orientation and its influence onto the successful business operations. The enterprise is facing huge number of modifications. The new owner, Heineken, is very much aware of the importance of marketing thought process, vital for the entire success.

On the basis of literature, two leading research questions were set by me, consequently proved and rationalised in the empiric part of the thesis, by which the method of quality researching was used, namely semi-structured interview carried out with two Laško Group managers. The analysis demonstrated the awareness of the enterprise about the importance of marketing orientation which has already been successfully performed, thus heading towards the success in the field of business operations. The conclusion part of the thesis states findings and my attitude towards the business operations of the enterprise.

Keywords: marketing, market orientation, successful business performance.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	6
2 MARKETINŠKA USMERJENOST	7
2.1 Marketinški koncept	7
2.2 Koncept marketinške usmerjenosti	7
2.3 Model marketinške usmerjenosti	11
2.3.1 Naravnost na potrošnike	13
2.3.2 Naravnost na konkurenco	14
2.3.3 Medfunkcijska koordinacija v podjetju	15
2.4 Marketinška in prodajna usmerjenost	16
2.5 Prihodnost marketinške usmerjenosti.....	17
3 POVEZANOST MARKETINŠKE USMERJENOSTI Z USPEŠNOSTJO POSLOVANJA ...	18
4 RAZISKAVA MARKETINŠKE USMERJENOSTI V SKUPINI LAŠKO	20
4.1 Cilji in raziskovalna vprašanja	20
4.2 Metodologija	21
4.3 Analiza polstrukturiranih intervjujev in letnih poročil.....	21
4.3.1 Razumevanje marketinga in marketinške usmerjenosti	22
4.3.2 Razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo.....	23
4.3.3 Razumevanje marketinške usmerjenosti	24
4.3.4 Ovire in tveganja	26
4.3.5 Povezanost marketinške usmerjenosti z uspešnostjo poslovanja	27
4.4 Predlogi za izboljšave.....	28
4.5 Povzetek analize	29
5 SKLEP	30
6 LITERATURA	32
PRILOGE.....	34
PRILOGA A: Vprašalnik	34
PRILOGA B: Transkripti intervjujev.....	36

1 UVOD

Marketinška usmerjenost je pojem, ki je v današnjem delovanju organizacij in podjetij močno vpet v samo delovanje trga, saj nam prinaša predvsem veliko koristi. Gre za širok pojem, ki potrebuje nekaj usmeritev, da ga lažje razumemo. Zdi se, da večina podjetij želi biti čedalje bolj marketinško usmerjenih, vendar pa nisem čisto prepričana, če vsi točno vedo, v čem se razlikuje od prodajne usmerjenosti. Vsa podjetja stremijo k uspešnosti poslovanja in zelo pomembno je, da znajo marketinško usmerjenost izkoristiti z namenom, da to tudi postanejo.

Po pregledu literature o marketinški usmerjenosti se v empiričnem delu osredotočam na Skupino Laško, ki jo sestavljata Pivovarna Laško in Pivovarna Union, veliki organizaciji in podjetji, ki zdaj delujeta kot eno. Na tem primeru želim ugotoviti, v kolikšni meri sta podjetji marketinško usmerjeni.

V nadaljevanju bom skušala s pomočjo kvalitativne metode, polstrukturiranih intervjujev, podrobneje predstaviti situacijo podjetja in priti do določenih zaključkov. Skušala bom predstaviti čim bolj realno situacijo Skupine, v kateri se je v zadnjem času zgodilo ogromno sprememb, ki lahko vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

Namen mojega prvega raziskovalnega vprašanja bo preveriti domnevo, ali sploh lahko v Skupini Laško govorimo o marketinški usmerjenosti in na kakšen način se izraža. Predvidevam, da bo odgovor pritrdilen, vendar pa želim to situacijo podrobneje razložiti. V drugem delu pa bom skušala odgovoriti na vprašanje, na kakšne načine se marketinška usmerjenost v podjetju povezuje z uspešnostjo poslovanja.

Na koncu pa sledi zaključek, ki nam bo podal odgovore na zastavljena vprašanja, morda pa se nam postavi še kakšno novo, ki bi ga bilo morda v prihodnje dobro preveriti ali analizirati.

2 MARKETINŠKA USMERJENOST

2.1 Marketinški koncept

Marketing je zelo širok in zanimiv pojem, ki je skozi svojo zgodovino pridobil veliko različnih definicij. Pojavi se vprašanje, za kaj pravzaprav gre pri marketingu. Ali je to res samo manipuliranje s potrošniki ali lahko pri vsem tem dogajanju na trgu opazimo kaj več? Vsekakor je odgovor pritrdilen, saj marketinški koncept razumemo kot proces menjave virov med organizacijo in njenim okoljem. Najpomembnejše pri tem je odkrivanje potreb potrošnikov, ki jim moramo prilagoditi svoje organizacijske cilje, da lahko te potrebe zadovoljimo (Jančič 1990, 15).

Tudi Sfiligojeva navaja, da gre pri marketingu za poslovno filozofijo oziroma prakso, ki povezuje ponudbo storitev s povpraševanjem po njih. Najpomembnejši del pri marketingu pa naj bi bilo ravno tržno komuniciranje oziroma oglaševanje izdelkov ali storitev. Današnja podjetja, ki so večinoma uspešna, se osredotočajo predvsem na spodbujanje, usmerjanje in načrtovanje ter ustvarjanje samega povpraševanja (Sfiligoj 1999, 13).

Eden izmed najpomembnejših akterjev, ki razlagajo marketinški koncept, pa je prav zagotovo Philip Kotler, ki pravi, da »marketinški koncept izhaja iz spoznanja, da je doseganje ciljev organizacije predvsem odvisno od opredelitve potreb in želja ciljnih trgov ter učinkovitejšega in uspešnejšega zadovoljevanja le-teh, kot to počno konkurenti« (Kotler v Jančič 1999, 10).

Do zdaj pa je najbolj uveljavljena in najbolj razširjena definicija marketinga tista, ki jo navaja AMA (Ameriška marketinška zveza): »Marketing je organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potrošnikom in upravljamo odnose z njimi, tako, da koristimo organizaciji in tudi vsem njenim deležnikom« (Podnar in drugi 2007, 10).

2.2 Koncept marketinške usmerjenosti

Podobno kot pri marketinškem konceptu se tudi pri marketinški usmerjenosti pojavljajo različne razlage in definicije. Verjetno si ni težko predstavljati in razumeti, da ima vsako podjetje svojo

vizijo in poslanstvo ter zaradi tega uporablja tudi različne marketinške tehnike, kako priti do določenih ciljev in doseči čim boljše rezultate.

Organizacije oziroma podjetja pa skozi čas spreminjajo svoje temeljne usmeritve: izdelčno, proizvodno, prodajno, marketinško in družbeno-marketinško (Podnar in drugi 2007, 12).

Kot že samo ime pove, se izdelčna usmeritev nanaša na izdelek. Gre za to, da bodo potrošniki dajali prednost bolj izpopolnjenim in tehnično dovršenim izdelkom. Šibka lastnost te usmeritve pa je, da se pozabi na dejanske želje in potrebe kupcev (marketinška miopija) (Sfiligoj 1999, 21). Proizvodna usmeritev se ne osredotoča na potrebe na trgu, temveč na svoje notranje zmožnosti in sposobnosti, ki jih podjetje ima. Tu se poudari ekonomija obsega in standardizacija izdelkov, hkrati pa se daje prednost proizvodnji pred povpraševanjem (Podnar in drugi 2007, 11). Za tretjo vrsto usmeritve, prodajno, sta značilni agresivna prodaja in promocija, ki pa sta zasnovani na različnih tehnikah in sredstvih. Držijo se načela: prodati to, kar lahko proizvajamo (Sfiligoj 1999, 21). Te tri metode so tiste, ki marketingu zmanjšujejo ugled. Naslednja metoda, marketinška usmeritev pa se bistveno razlikuje od navedenih. Velja za eno izmed novejših poslovnih filozofij, pri kateri gre predvsem za to, da se usmerja na ugotavljanje potreb in želja ciljnih kupcev ter jih poskuša zadovoljiti bolje od svojih trenutnih konkurentov na trgu (Sfiligoj 1999, 22). Kotler je mnenja, da večina podjetij ne uspe zajeti celote marketinškega upravljanja, za katero je značilno nenehno prilagajanje spremenljivim potrebam kupcev in hkrati tudi spremenljivi konkurenci (prav tam). Prav družbeno-marketinška usmeritev pa je tista, ki si prizadeva za dolgoročno zadovoljitev potreb potrošnikov in družbe. Vključuje tudi ekološki vidik, demografske trende in socialne storitve. Trudi se uskladiti interese podjetja z interesi potrošnikov in družbe ter je usmerjena dolgoročno (prav tam).

K tem usmeritvam pa lahko dodamo še celostno marketinško usmeritev. Celostni marketing namreč vključuje družbeno odgovorni marketing in hkrati razume tudi širšo problematiko, etične, okoljske, pravne, socialne ter družbene vidike in kontekst marketinških dejavnosti ter programov (Podnar in drugi 2007, 12).

Veliko podjetij poleg marketinškega koncepta uporablja tudi prodajnega. To se zgodi predvsem takrat, kadar imajo presežene zmogljivosti. Njihov glavni namen je prodati tisto, kar izdelajo in ne tistega, kar trg želi oziroma zahteva. Levitt (1986, 128) opozarja, da ima razlika med marketinško in prodajno funkcijo večji pomen, kot bi si morda predstavljali. Prodaja se osredotoča na potrebe prodajalca, medtem ko se marketing posveča željam potrošnika oziroma

kupca. Prodaja je preobremenjena s prodajalčevimi potrebami po denarju, na drugi strani pa se marketing posveča ideji o zadovoljitvi potrošnikovih potreb, ne samo z izdelkom, temveč s celim nizom stvari, ki so povezane z ustvarjanjem, dobavo in končno uporabo izdelka.

Narver in drugi (v Snoj in Gabrijan 2015, 182) ugotavljajo, da marketinško usmerjenost veliko avtorjev obravnava preozko. To se dogaja predvsem v pomenu 'odzivne tržne naravnosti', ki ne daje dovolj poudarka inovacijam. Po njihovem mnenju lahko marketinško naravnost razdelimo na dva temeljna vedenjska elementa, in sicer:

- odzivna marketinška usmerjenost, pri kateri je bistvo odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb kupcev oziroma potrošnikov;
- proaktivna marketinška usmerjenost, pri kateri gre za odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje prikritih potreb kupcev.

Druga vrsta marketinške usmerjenosti se uporablja predvsem v podjetjih, kjer prevladujeta podjetništvo in inovacije (Hunt 2000, 143).

Marketinško umerjenost pa lahko razumemo tudi kot »implementacijo marketinškega koncepta« (Kohli in Jaworski 1990, 1). Na splošno gre za zelo širok pojem, ki pa ga razdelimo na tri ključne stebre, in sicer:

- orientacija k potrošniku, ki je temeljni element marketinške usmerjenosti; naloga organizacije je, da natančno spozna želje, potrebe in načine obnašanja njenih potrošnikov;
- koordiniran pristop, ki ne pomeni samo odgovornosti do marketinškega oddelka, temveč poudarja tudi pomen zavedanja potrošnikovih potreb in odgovornosti do le-teh; bistvenega pomena je uskladitev vseh elementov marketinškega spleta (izdelek, cena, prodajne poti, promocija); pomemben vidik koordinacije pa se izraža tudi v povezovanju posameznih poslovnih funkcij v podjetju oziroma organizaciji;
- uspešnost, ki velja bolj za posledico marketinške usmerjenosti, kot da je zgolj del nje; kljub vsemu je za podjetje profit očiten pokazatelj dolgoročnega uspeha, čeprav ne smemo zanemariti tudi drugih ciljev, ki jih marketinška usmeritev omogoča uspešni organizaciji (preživetje v težkih časih, visok tržni delež, zapolnitev kapacitet itd.) (Kohli in Jaworski; Murphy in Enis v Jančič 1990, 27–28).

V petdesetih letih so v mnogih podjetjih v ZDA začeli spoznavati, da s prodajno usmeritvijo ne dosegajo več potrebnih profitov in dobičkov. Lahko pa bi jih dosegli, če bi se podjetje usmerilo v proizvodnjo izdelkov in storitev, ki bi bile v skladu z željami, potrebami in zahtevami potrošnikov (Jančič 1990, 27). Ne glede na vse je potrošnik vedno na prvem mestu in on tisti, ki odloča o dobičku podjetij oziroma organizacij. Iz tega razloga je pomembno omeniti tudi tri ključne elemente, ki še malo bolj podrobno pojasnijo marketinško usmerjenost.

Zbirka podatkov o trgu je začetna točka marketinške usmerjenosti. Gre za širši pojem, ki poleg zaznanih potreb in želja potrošnikov vključuje tudi analizo zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na njihove potrebe in želje. Da lahko govorimo o učinkovitem zbiranju podatkov, ni potrebno samo osredotočanje na trenutne potrebe, temveč tudi na prihodnje potrebe in želje potrošnikov (Kohli in Jaworski 1990, 4). Pri tem elementu je smiselno omeniti tudi tri pasti, v katere se lahko ujamejo podjetja. Pri delovanju podjetja velja omeniti tudi pojem že zgoraj omenjene marketinške kratkovidnosti oziroma marketinške miopije. Day (v Podnar 2007, 13) navaja tri pasti, v katere se lahko ujamejo podjetja:

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

Te navedene pasti vsekakor samo škodijo podjetjem in jim onemogočajo popolno delovanje. Sicer pa koncept marketinške miopije prvič uporabi že zgoraj omenjeni Theodore Levitt. Štirje vzroki za miopijo, ki jih navaja avtor, so:

- prepričanje, da je rast zagotovljena z naraščanjem števila prebivalstva;
- prepričanje, da izdelek nekega proizvajalca nima konkurenčnega substituta oziroma nadomestka;
- preveč vere v to, da množična proizvodnja znižuje stroške;
- preobremenjenost s samim izdelkom in njegovimi možnostmi izboljšave ter možnim nižanjem stroškov (Levitt 1986, 128).

Razširjanje znanja o trgu, kjer je zelo pomembna učinkovita odzivnost na tržne potrebe, ki zahteva udeležbo praktično vseh oddelkov v organizaciji (R&R); za načrtovanje in razvoj novega proizvoda, proizvodnja, sredstva za financiranje dejavnosti in podobno. Formalni postopek razširjanja znanja o trgu je več kot očitno zelo pomemben, vendar pa so tudi tako imenovani »pogovori na hodniku« pomembno orodje, da se zaposleni uskladijo o potrošnikih in njihovih potrebah (Kohli in Jaworski 1990, 5). Na tej točki lahko omenim tudi nekatere posebnosti raziskovanja potrošnikov, kjer sta pomembni dve poglavitni metodi, in sicer:

1. *psihološko-motivacijska metoda*, pri kateri potrošnike sprašujemo o njihovih psiholoških nagibih in motivih. Iščemo predvsem odgovor na vprašanje, zakaj kupujejo ali uporabljajo neke konkretne izdelke ali storitve, berejo, poslušajo in gledajo določene medije ipd.
2. *statistično-reprezentativna metoda* pa odgovarja na vprašanja, kje, kdaj, kako in koliko. Gre za demografske podatke o potrošnikih, način njihovega kupovanja, običajen čas, ki ga v ta namen izbirajo, količina kupljenih izdelkov ipd. (Sfiligoj 1999, 89–90).

Odzivanje na podlagi znanja o trgu je še tretji element marketinške usmerjenosti (Kohli in Jaworski 1990, 6). Kotler proces odzivanja opisuje kot sposobnost vseh zaposlenih, da strežejo porabnikom. Potrošnik kakovost storitve oceni ne le po njeni tehnični kakovosti, ampak tudi po funkcionalni. Strokovnjaki in vsi drugi izvajalci storitev morajo poleg »vrhunske tehnologije« ponuditi tudi »vrhunski pristop« (Kotler 1998, 470).

Glede na zgoraj povedano nam Kohli in Jaworski (1990, 6) ponujata naslednjo definicijo marketinške usmerjenosti. Gre za široko organizacijsko združenje zbiranja podatkov, ki se nanaša na sedanje in prihodnje potrebe potrošnikov, razširjanje informacij po oddelkih in odgovarjanje organizacije na informacije.

2.3 Model marketinške usmerjenosti

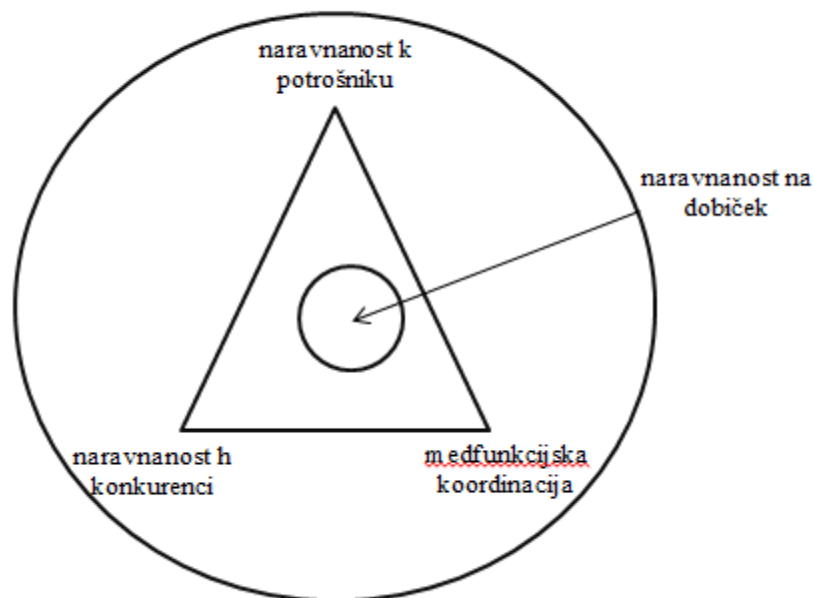
Narver in Slater (1990, 20–21) ugotavljata, da je treba za normalno tržno delovanje podjetja ali organizacije nujno ustvariti trajno konkurenčno prednost. Vendar pa se na tem mestu pojavi vprašanje, kako to najlažje in najučinkoviteje doseči. Temu mnenju se pridružuje tudi Sfiligojeva, ki pravi, da je ena izmed najpomembnejših nalog podjetja ta, da razvija kreativno in

trdno strategijo, s pomočjo katere pridemo do dolgoročne konkurenčne prednosti (Sfiligoj 1999, 14).

Strategija iskanja konkurenčne prednosti, ki ni osredotočena na potrošnika, je le prazna črka na papirju, hkrati pa lahko tudi nevarna zabloda, ki je v poslovnem svetu že doslej, še bolj pa bo v prihodnje, povzročila veliko število »žrtev« (Podnar 2007, 16).

Narver in Slater (1990) marketinško usmerjenost razčlenita na tri vedenjske komponente, in sicer na naravnost na potrošnike, naravnost na konkurenco in medfunkcijsko koordinacijo v podjetju.

Slika 2.1: Elementi marketinške usmerjenosti



Vir: Narver in Slater (1990).

2.3.1 Naravnost na potrošnike

Lahko rečem, da so potrošniki vsekakor eden izmed najpomembnejših segmentov, kadar govorimo o marketinški usmerjenosti oziroma marketinškem načrtovanju. Vse je podrejeno kupcem in potrošnikom, saj so oni tisti, ki ocenjujejo/kupijo določen izdelek ali koristijo določeno storitev.

Naravnost na potrošnike zahteva, da prodajalec pozna kupčevo celotno verigo vrednosti, ne samo trenutno, temveč dolgoročni razvoj notranje in marketinške dinamike (Narver in Slater 1990, 21). Prodajalec lahko vrednost za potrošnika ustvari na samo dva načina: s povečanjem koristi za potrošnika glede na stroške le-tega in z zmanjšanjem stroškov potrošnika glede na pridobljene koristi. Prav tako je pomembno, da prodajalec razume tudi ekonomsko in politično situacijo, saj lahko samo s takšnim okvirom prodajalec dobro zazna, kdo je njegov potencialni potrošnik sedaj in kakšen bo predvidoma v prihodnosti (prav tam).

Če se osredotočim na samo merjenje naravnosti na potrošnike lahko rečem, da Narver in Slater (1990, 24) pri svojih anketirancih poizvedujeta o tem, da navedejo, v kolikšni meri so zadovoljni s svojo poslovno enoto, medtem ko se Kohlijevo in Jaworskijevo (1993, 66) generiranje zbirke podatkov o trgu nanaša predvsem na anketirančevo strinjanje z izjavo.

Pri marketingu je zelo pomembna analiza potrošnikov, ki jo izvajamo s pomočjo segmentacije, pri kateri skušamo analizirati in poiskati odgovore na naslednji vprašanji:

- Kdo so največji in najbolj dobičkonosni kupci?
- Kateri potencialni kupci so najprivlačnejši in kako jih lahko združimo v homogene skupine?

Segmentacija velja za zelo pomemben del t. i. troedine marketinške strategije, kamor spadajo še izbira ciljnega trga, pozicioniranje in oblikovanje marketinškega spleta (Podnar 2007, 63).

Za naravnost na potrošnike je značilno predvsem to, da v posameznem podjetju izvajalci marketinga skušajo povezati težave kupcev/potrošnikov z obstoječimi ali novimi izdelki, ki bodo kasneje te težave tudi rešili. Gre za vzajemno zadovoljevanje potreb izvajalcev marketinga in potrošnikov, in sicer z namenom, da ustvarijo dolgoročne odnose med njimi (Snoj in Gabrijan 2015, 181). Temeljna lastnost za uspešnost in učinkovitost udeležencev v menjalnih procesih je empatična sposobnost, ki zajema razumevanje čustvenega stanja neke druge osebe (prav tam).

V tem poglavju bi želela omeniti še to, da podjetje ni edino, ki komunicira s porabniki, temveč se dogaja tudi obratno, saj danes del marketinga prihaja tudi s strani porabnikov. Tu gre predvsem za to, kako porabniki sodelujejo pri oblikovanju in prenašanju sporočil, s katerimi se tako gradi podoba podjetja in njihov izdelkov oziroma storitev. Vse to se večinoma dogaja preko svetovnega spleta, ki je dostopen praktično vsem. Glavna namera podjetja je ta, da v javnosti doseže enako razumevanje podjetja, kot ga komunicirajo sami (Kline v Jančič in Žabkar 2013). Deshpande in drugi (1993) usmerjenost k potrošnikom definirajo kot niz prepričanj, ki na prvo mesto postavlja potrošnikovo prepričanje, pred vsemi drugimi zainteresiranimi stranmi, kot so razni lastniki, menedžerji in zaposleni. Na potrošnike gledajo kot na del celovite, korporativne kulture. Zato pa je tudi preprost poudarek na informacijah o potrebah dejanskih in potencialnih potrošnikih neustrezen, ne glede na globlja prepričanja o vrednotah.

2.3.2 Naravnost na konkurenco

Osredotočenost na konkurenco pomeni, da je potrebna osredotočenost na kratkoročno analizo prednosti in slabosti ter analizo priložnosti in groženj. Poleg trenutnih pa je pomembno upoštevati tudi potencialne konkurente (Narver in Slater 1990, 22). Med slednje uvrščamo vse možne deležnike in storitve, ki bi lahko zadovoljili trenutne in pričakovane želje potrošnikov (prav tam).

Obstoječi oziroma trenutni konkurenti določene organizacije so organizacije ali podjetja, ki v menjalnih odnosih že tekmujejo z istimi ciljnim skupinami. Potencialni oziroma možni konkurenti, kot jih imenujeta Snoj in Gabrijan (2015, 124–125), pa so tisti, ki pri menjalnih odnosih z istimi ciljnim skupinami ne tekmujejo, temveč lahko postanejo njihovi morebitni tekmeči.

Konkuriranje je nenehen boj med organizacijami oziroma podjetji, da dosežejo primerjalne prednosti resursov, ki bodo privedle do tržnih položajev konkurenčnih prednosti ter dosegle visoko finančno uspešnost. Za prednostno teorijo virov je konkurenca nestabilen izziv, inovacije kot tudi organizacijsko učenje pa so endogeni (Hunt 2000, 135).

Med konkurenčnimi organizacijami prihaja do medsebojnega vplivanja, ki je sestavljeno iz naslednjih dogodkov:

- izvajalec marketinga v organizaciji in njeni konkurenti izvajajo aktivnosti, ki povzročajo določeno reakcijo kupcev;
- slednja reakcija kupcev vpliva na tržne, finančne in druge rezultate vseh konkurenčnih organizacij;
- menedžerji vsake izmed organizacij nato proučujejo aktivnosti in rezultate svoje organizacije ter prav tako rezultate konkurentov, svoje ugotovitve pa nato uporabijo sebi v prid (Snoj in Gabrijan 2015, 127).

Seveda je logično, da konkurenti uporabljajo različne načine za ugotavljanje načrtov konkurentov, saj vsak želi biti boljši in uspešnejši kot drugi.

Day in Wensely (v Deshpande in drugi 1993) poudarjata, da je za uspešno marketinško strategijo uspešna kombinacija potrošnikove analize in analize konkurenta. Hkrati pa menita, da je lahko usmerjenost h konkurenci skoraj nasprotna usmerjenosti k potrošniku, kadar se na konkurenčne prednosti osredotočamo bolj kot na nenačrtovane potrebe potrošnika.

2.3.3 Medfunkcijska koordinacija v podjetju

Koordiniranje med funkcijami je eden izmed pomembnejših pogojev za uresničevanje osredotočenosti na potrošnike in konkurente, saj lahko s tem dosežejo večjo uspešnost in učinkovitost podjetja ali organizacije (Snoj in Gabrijan 2015, 181).

Bistvo tretje vedenjske komponente je v »koordiniranem koriščenju virov in ustvarjanju superiorne vrednosti za targetirane potrošnike« (Narver in Slater 1990, 22).

Če želimo, da podjetje uspešno deluje, je medfunkcijska koordinacija zagotovo eden izmed pomembnejših členov v podjetju. Kotler opredeljuje t. i. koordinirani marketing, ki ponazarja sledeče:

- posamezne funkcije marketinga morajo biti med seboj usklajene;
- marketing mora biti usklajen z drugimi poslovnimi funkcijami (Zupančič 1998).

Deshpande in drugi (1993) pa poudarjajo tudi, da je tretja vedenjska komponenta po Narverju in Slaterju, ki je opredeljena kot usklajena uporaba virov podjetja z namenom ustvarjanja boljše vrednosti za ciljne potrošnike, v celoti v skladu z usmerjenostjo na potrošnike in bi zato morala biti del njegovega smisla in merjenja.

2.4 Marketinška in prodajna usmerjenost

Med zgornjimi vrsticami sem že malce omenjala razliko med marketinško in prodajno usmerjenostjo, vendar pa bi se ji želela še malo bolj posvetiti v tem poglavju.

Pri povzemanju Kotlerja (v Zupančič 1998) lahko prodajni koncept razumemo kot dejstvo, da če potrošnike oziroma kupce pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se namreč mora zavedati, da je ključ do uspeha agresivna prodaja in promocija. Oče marketinškega koncepta, Peter Drucker, je dejal, da je naloga marketinga proizvajati to, kar trg potrebuje. Namen marketinških izvajalcev namreč ne sme biti prodati karkoli, kar tovarna proizvaja (Drucker v Zupančič 1998, 56).

Levy in Zaltman (v Zupančič 1998) sta v svojem delu opredelila naslednje razlike med omenjenima usmeritvama:

- Marketing predpostavlja inherentno odvisnost med potrošniki in izvajalci. Prodajni koncept pa pravi, da gre za dve ločeni strani, ki sta neprestano v antagonizmu;
- Marketinška usmeritev predpostavlja, da naj bi podjetje sodelovalo s potrošnikom pred nakupom, med njim in po njem, medtem ko prodajni model meni, da je bistveno tisto, kar se zgodi na prodajnem mestu;
- Marketinška usmeritev vodi podjetja, da svoje poglede s potrošniki usklajujejo s pomočjo komunikacijskega procesa, medtem ko pri prodajni funkciji tega ni.

Če povzamem, lahko rečem, da zaposleni v marketingu želijo sodelovati v menjavi in so se pripravljene prilagajati, v nasprotju s prodajalci, ki že imajo izoblikovano ponudbo (Zupančič 1998, 56).

2.5 Prihodnost marketinške usmerjenosti

Na podlagi pregleda literature o marketinški usmerjenosti se slej kot prej zastavi vprašanje, kaj se bo z marketingom dogajalo v prihodnosti. Na tem mestu se mi zdi smiselno, da izpostavim koncept celostnega marketinga. Seveda tudi tu obstaja več definicij in drugačno dojetje tega koncepta različnih avtorjev. Kotler (v Jančič 1999, 145) na primer izpostavlja, da gre pri konceptu celostnega marketinga za gledanje na marketinško aktivnost v smislu njene koristnosti in ustvarjanja blaginje za celosten kulturni sistem, medtem ko Bagozzi (v Jančič 1999, 145) poudarja, da je to koncept uravnoteženja notranjih potreb podjetja z zunanjimi, kjer je treba upoštevati tudi potrebe družbenega okolja. Kljub vsemu pa se mi zdi najbolj smiselna Jančičeva (1999) definicija, ki pravi, da je *»celostni marketinški koncept proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovi notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem«*.

Da še malo bolj natančno razložim, lahko povem, da gre za tri ravni ekvivalentne družbene menjave, in sicer:

- menjava s samim seboj, kjer je pomembno doseganje uspešnosti z ohranjanjem in razvijanjem notranje harmonije, kompetentnosti in pripadnosti zaposlenih;
- menjava z deležniki, kjer gre za razvijanje partnerskih odnosov, ki so temeljni pogoj za realizacijo in doseganje ciljev;
- menjava z družbenim in naravnim okoljem, kjer je pomembna skrb za širše področje dolgoročnega humanega preživetja celotnega sistema (Jančič 1999, 147–148).

Dholakia in drugi (v Zupančič 1998) so mnenja, da mora biti marketing zasnovan na:

- humanističnih vrednotah;
- razsvetljeni, odgovorni praksi;
- makrosistemski perspektivi;
- uporabi razumljivih vzročnih modelov;
- razvoju celostnega in integrativnega okvira;
- poglobljanju zgodovinskih temeljev discipline.

Kot navaja tudi Vavra (v Zupančič 1998), je logično, da je najpomembnejša naloga marketinškega upravljanja ustvariti čim več novih kupcev in jih tudi ohranjati, saj so kupci tisti, ki podjetju prinašajo rast profitov, širjenje podjetja in splošni uspeh. Temeljne so torej prodajne

količine ter visok tržni delež, kar pa lahko dosežemo s prevzemanjem kupcev konkurentom in na ta način osvojimo potrošnike, da postanejo in ostanejo naši novi porabniki.

Celostni marketing naj bi temeljil 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 (Zupančič 1998, 59).

Po pregledu literature lahko rečem, da celostni marketing nadgrajuje marketinško usmerjenost, saj gre pri celostnem konceptu za dodano vrednost v smislu celotne družbene naravnosti. Marketinško usmerjenost razumem kot koncept, ki se usmerja predvsem na potrošnike in konkurenco, celostni marketinški pogled pa poudarek daje tudi družbenemu in naravnemu okolju.

Bistveno razumevanje marketinškega koncepta je v tem, da se poleg temeljnega marketinškega koncepta usmerja tudi k osredotočenosti na širšo družbo. Gre tudi za iskanje prvotne povezanosti v menjavi ob istočasnem upoštevanju nove družbene in ekološke odgovornosti (Jančič 1999, 147).

3 POVEZANOST MARKETINŠKE USMERJENOSTI Z USPEŠNOSTJO POSLOVANJA

Na podlagi več empiričnih raziskav, ki so bile izvedene v tujini in v Sloveniji, so avtorji ugotovili in hkrati podprli hipotezo, da je marketinška naravnost pozitivno povezana z uspešnim delovanjem organizacij (Snoj in Gabrijan 2015).

Ta definicija je bolj ali manj jasna in logična. Vendar pa Zupančičeva (1998) poudarja, da je učinkovito podjetje tisto, ki je predvsem stroškovno usmerjeno, medtem ko je uspešno podjetje usmerjeno k potrošnikom in ima sposobnost privabiti in zadržati kupce. Hooley in Dale (v Zupančič 1998) sta v svoji raziskavi ugotovila, da seveda obstajajo pomembne razlike med uspešnimi, manj uspešnimi in neuspešnimi podjetji. Uspešna podjetja so tista, ki zaupajo v marketinške raziskave, učinkovito uporabljajo marketinško strateško načrtovanje, poudarjajo samo kvaliteto proizvoda oziroma izdelka ter so bolj tesno povezana s finančnim oddelkom v podjetju in dajejo velik poudarek tako tržnemu deležu kot tudi metodi za doseganje uspešnosti podjetja.

Na tem mestu bi rada predstavila še pojem strateške poslovne enote, katere bistvo je, da gre za oddelek, izdelek, skupino izdelkov ali drugo poslovno enoto, ki ima svoje poslanstvo, cilje in konkurente ter jo vodijo tržniki, ki so odgovorni za njen uspeh oziroma dobiček (Potočnik 2004). Narver in Slater (1990, 26–27) poudarjata, da večja kot je poslovna marketinška usmerjenost, večja bo uspešnost poslovanja. V splošnem je pričakovana splošna pozitivna povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja znotraj treh poslovnih vzorcev: blago/dobrine, distribucija in posebno poslovanje.

Marketinški koncept, ki je eden izmed temeljev sodobnega marketinškega razmišljanja, razlaga, da je za doseg trajnega uspeha podjetja treba bolje zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov od svojih konkurentov (Kirca in drugi 2005). Povezanost med oddelki, ki so lahko formalnega ali neformalnega namena, povečuje marketinško usmeritev, ki posledično vodi k večji izmenjavi in uporabi informacij (prav tam). Lahko pa se zgodi tudi nasprotno. V primeru, da pride med povezanostjo med oddelki do konfliktov ali napetosti iz takšnih ali drugačnih razlogov, lahko to privede do ovir pri realizaciji skupnih ciljev in s tem tudi do zmanjšanja marketinške usmerjenosti (prav tam).

Posledice, ki jih prinaša marketinška usmerjenost, so po Kohliju in Jaworskem (v Kirca in drugi 2005) razdeljene v štiri kategorije, in sicer: organizacijska uspešnost, posledice za potrošnike, posledice za inovacije in posledice za zaposlene. Vse te štiri kategorije vplivajo na uspešnost poslovanja.

Avlonitis in Gounaris (1997) v svoji raziskavi poudarjata, da prava marketinška usmerjenost zahteva tako kulturne kot vedenjske prilagoditve. Izhajajoč iz glavnega načela trdita, da so marketinško usmerjena podjetja na trgu zato, da zadovoljijo potrošnikove potrebe. Njuna analiza je pokazala, da marketinško usmerjena podjetja prekašajo podjetja z različnimi usmeritvami v obeh dimenzijah uspešnosti (konkurenčna in objektivna uspešnost). Pričakovati je, da kadar je konkurenca intenzivna, se poveča vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost, saj odzivanje na podlagi znanja o trgu postaja bolj pomembno, kadar je organizacija soočena z novo mešanico potrošnikov in agresivnih konkurentov (Kirca in drugi 2005). V nasprotju s tem pa ostala literatura napoveduje, da se bo v primeru tehnološke turbulence vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost poslovanja zmanjšal. Razlog je ta, da kadar se tehnologija hitro spreminja, postanejo raziskave in razvojne inovacije za uspešnost podjetja pomembnejše kot pa inovacije, usmerjene k potrošniku, ki izhajajo iz marketinške usmerjenosti (prav tam).

4 RAZISKAVA MARKETIŠKE USMERJENOSTI V SKUPINI LAŠKO

V Skupino Laško sta vključeni podjetji Pivovarna Laško in Pivovarna Union. S 1. 7. 2016 sta ti dve pivovarski podjetji združeni v eno, ki se imenuje Pivovarna Laško Union d.o.o. in je v 100-odstotni lasti družbe Heineken iz Nizozemske. PLU d.o.o. je vodilni proizvajalec piva v Sloveniji, ki svoje produkte proizvaja in polni na dveh lokacijah (Laško in Ljubljana) in ima že skoraj 200-letno tradicijo. Skozi dolgoletno tradicijo se je portfelj piv stalno dopolnjeval z inovacijami in prilagajal željam pivcev piva. Podjetje je zavezano k vrhunskosti prvovrstnih naravnih sestavin ter nenehnemu izboljševanju in inoviranju. V letu 2016 se je prodajni portfelj družbe Pivovarna Laško Union razširil tudi s pivom Heineken in drugimi blagovnimi znamkami, ki jih pivovarne v lasti družbe Heineken proizvajajo širom sveta.

Podjetje, ki ima približno 670 zaposlenih in sedež v Ljubljani, odlikuje močna korporativna kultura, razvojna naravnost, prodajna in marketinška odličnost ter zavezanost k trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti. Podjetje je največji sponzor slovenskega športa in podpornik pomembnih kulturnih ter družabnih prireditev (Pivovarna Laško Union 2016).

4.1 Cilji in raziskovalna vprašanja

Cilj raziskovalnega dela diplomskega dela je ugotoviti, v kakšni smeri in kako močno je izbrano podjetje vpeto v sistem marketinške usmerjenosti in kako je le-ta povezana z uspešnostjo poslovanja podjetja. Moj namen je predstaviti realno situacijo podjetja, ki jo bom skušala povezati in podpreti s teoretičnimi koncepti. Veliko je avtorjev, ki obravnavajo področje marketinške usmerjenosti in na ta način bom skušala predvidevati in ugotoviti, ali podjetje deluje v skladu z napisanim. S cilji povezani raziskovalni vprašanja se glasita:

RV1: Ali lahko v Skupini Laško govorimo o marketinški usmerjenosti in kako se marketinška usmerjenost izraža?

RV2: Na kakšne načine se marketinška usmerjenost v Skupini Laško povezuje z uspešnostjo poslovanja?

4.2 Metodologija

Pri izdelavi diplomskega dela uporabljam kvalitativni pristop, in sicer polstrukturirani intervju z dvema menedžerjema v Skupini Laško. Intervju sem opravila z direktorico marketinga in razvoja ter vodjo prodaje ključnih kupcev na slovenskem trgu. Direktorico marketinga sem izbrala zato, ker mi bo najlažje predstavila potek in pogled marketinške funkcije v samem podjetju, medtem ko sem vodjo prodaje ključnih kupcev izbrala zato, ker je do nedavnega delal kot vodja prodaje v Bosni in Hercegovini, še prej pa kot serviser in ima zelo širok pogled na delovanje podjetja.

Intervju z direktorico marketinga (v nadaljevanju Intervjuvanec A) sem opravila v Ljubljani, v Pivovarni Union, in sicer 9. marca 2016. Bila je zelo izčrpna in pripravljena sodelovati. Najin intervju je potekal približno 30 minut. Intervju z vodjo prodaje ključnih kupcev (v nadaljevanju Intervjuvanec B) pa sem opravila 18. marca 2016 v Laškem, v Pivovarni Laško. Intervju je trajal približno 25 minut.

Pri samem poteku intervjuja sem uporabila vprašanja bolj odprtega tipa in ne preveč strukturirana, saj sem želela, da mi intervjuvanca čim več povesta sama, ker sem tako lažje prišla do določenih zaključkov, ki odgovarjajo na moji raziskovalni vprašanji. V zadnjem delu diplomskega dela, med prilogami, je tudi celoten vprašalnik, ki mi je bil v pomoč, da sem lažje dobila želene rezultate.

Poleg intervjujev poskušam uporabne podatke dobiti tudi iz letnih poročil Skupine Laško oziroma podjetja Pivovarna Laško Union in jih v nadaljevanju povezati v smiselno celoto.

4.3 Analiza polstrukturiranih intervjujev in letnih poročil

V nadaljevanju bom skušala prikazati in opisati situacijo podjetja na podlagi izsledkov iz intervjujev ter podatkov, ki jih bom zaznala v letnem poročilu Pivovarne Laško Union. Hkrati pa bi želela na tem mestu poudariti, da na podlagi teh rezultatov in izsledkov ne bom mogla delati točnih zaključkov in dognati česa popolnoma novega, saj gre bolj za deskriptivno obliko, pri kateri želim predvsem predstaviti pogled podjetja na trenutno situacijo v njihovem marketinškem oddelku.

4.3.1 Razumevanje marketinga in marketinške usmerjenosti

Lahko rečem, da imajo v Skupini Laško dobro razvit marketinški oddelek, mu posvečajo veliko pozornosti in točno vedo, kakšne so njegove funkcije. Hkrati pa se zavedajo tudi, da je strategija tista, ki je ključ do uspeha in kateri je treba slediti. Direktorica marketinga se zaveda da je marketing *»/.../ ena izmed najbolj pomembnih funkcij in mora zagotoviti naslednje, in sicer, prvič, da pripravi strategijo in potem, da to strategijo tudi izvaja preko komuniciranja, preko suporta prodaj in tako naprej«* (Intervjuvanec A 2016). Podobnega mnenja pa je tudi trenutni vodja ključnih kupcev, ki pravi, da je funkcija samega marketinškega oddelka *»/.../ zelo pomembna funkcija, ki se seveda navezuje in povezuje tudi z ostalimi funkcijami v našem podjetju«* (Intervjuvanec B 2016).

V letnem poročilu Pivovarne Union (2015) navajajo, da so lani nadaljevali z zastavljeno strategijo, ki jo izvajajo že nekaj let. V sklopu tega so nadgradili osnovne komunikacijske elemente blagovne znamke Union. Osredotočili so se predvsem na dva slogana, in sicer:

- Povezujemo. (tu imajo v mislih povezovanje sošolcev, šank selektorjev, kavč selektorjev, sodelavcev ipd.);
- Pij drugače. (o namenu odgovornega in zmernega pitja alkohola so nagovarjali mlajšo populacijo).

Vidi se, da podjetje velik poudarek daje strategiji oziroma strateškemu načrtovanju, saj, kot navajajo nekateri teoretiki (Snoj in Gabrijan 2015), je to miselnost in proces, s katerim skušajo organizacije ali podjetja preživeti in se svobodno razvijati v konkurenčnih razmerah trga. Strateško načrtovanje lahko razdelimo na štiri stopnje, in sicer:

- določanje ciljnih trgov,
- oblikovanje strateških ciljev in strategij marketinga,
- strateško pozicioniranje,
- določanje osnov marketinškega spleta (prav tam).

Seveda pa uspešno podjetje ne obstaja brez inovacij, česar se zavedajo tudi v Skupini Laško, kjer pravijo, da je *»/.../ tudi pomembno, da ima ta oddelek strategije posameznih brandov, strategije inovacij (mi imamo posebej celo oddelek za inovacije). Sedaj je to širše zastavljeno, prej je bil to razvoj novih proizvodov, zdaj pa so inovacije tudi v marketingu, s tem da inovacije pa obsegajo*

vse kompletne procese v podjetju, ne samo vezano na posamezne blagovne znamke, se pravi tudi lahko inovacije v logistiki in v ostalih poslovnih procesih» (Intervjuvanec A 2016).

Direktorica prav tako poudarja, da je marketing ključna in temeljna funkcija v podjetju, brez katere bi podjetje težko delovalo in komuniciralo. *»/.../ so vsi oddelki odvisni od tega, kaj mi počnemo« (Intervjuvanec A 2016).*

4.3.2 Razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo

Med intervjujem smo se veliko pogovarjali o razliki med marketinško in prodajno usmerjenostjo ter kako ti dve funkciji razlikovati in kako jih med sabo povezovati. Intervjuvanec A (2016) je navedel, da *»/.../ izhodišče prihaja iz marketinga. Kaj bomo počeli z blagovnimi znamkami, kaj želimo početi, koga targetiramo, kakšne aktivnosti bomo imeli, kakšne cilje imamo? Potem pa skupaj s prodajo uskladimo tudi aktivnosti na terenu. Se pravi, kaj se bo dogajalo, ločujemo aktivnosti po kanalih. Kaj se bo dogajalo v trgovini, kaj se dogaja v gostinstvu? Enostavno eno brez drugega ne gre. Mi rabimo vojsko na terenu, oni pa rabijo usmeritev«.* Oba pa se zavedata, da ima pomembnejšo vlogo marketing in kot navaja Intervjuvanec B (2016) *»/.../ ima prodajna ekipa »lažjo« pot preboja izdelka, predvsem kadar govorimo tudi o novem proizvodu, o novem izdelku, ki prihaja na tržišče, da ima absolutno podporo tako za ATL (above the line) kot tudi BTL (below the line) promocije oziroma oglaševanje.«*

Razliko med tema dvema usmeritvama lahko vidimo v letnem poročilu tako Pivovarne Laško kot Pivovarne Union. Kar se tiče prodajne usmerjenosti, navajajo, da je gospodarska situacija zelo nestabilna, zato je tudi potrošnik spremenil svoje navade v smislu manjše potrošnje (Letno poročilo PL 2015). V Pivovarni Union pa poudarjajo, da so prodajne aktivnosti usmerjene v ohranjanje tržnih deležev v posameznih kategorijah pijač, izboljšanje pozicij, komunikacije ter vidnost blagovnih znamk na prodajnem mestu (Letno poročilo PU 2015). Intervjuvanec A (2016) poudarja, da je pomembno, da se marketing in prodaja povezujeta, vendar pa je treba točno vedeti, kje imata skupne točke in kje se razlikujeta. *»/.../ poskušamo pa ločiti »supply chain«, se pravi logistiko in proizvodnjo poskušamo ločiti od nas. Mi in prodaja smo mogoče ena stran enačbe, vse ostale podporne funkcije so pa druga stran.«*

4.3.3 Razumevanje marketinške usmerjenosti

Veliko podjetij se ukvarja z marketingom, vendar pa ga vsa podjetja ne dojemajo enako in ga ne uporabljajo v enaki meri. »*Pojem marketinške usmerjenosti bi predstavil tako, da podjetje, ki ima veliko dobrih blagovnih znamk in mora skrbeti za moč le-teh, bi lahko rekli, da ima zelo močno marketinško usmerjenost. To pomeni, da se ustvarja ogromno promocij, oglaševanja, pomembna pa je tudi skrb za same blagovne znamke, kakor tudi za razvoj le-teh, saj gre tu posledično tudi za grajenje moči same institucije*« (Intervjuvanec B 2016). Lahko rečem, da je ta definicija oziroma opis bolj splošen, medtem ko je Intervjuvanec A (2016) poudaril bolj specifično razliko med proizvodno orientiranim in marketinško orientiranim podjetjem:

»/.../ eno je proizvodno orientirano podjetje, drugo pa prodajno oziroma marketinško orientirano podjetje. Tako jih ločujemo mi. Se pravi, proizvodno je cilj, da je proizvodnja optimirana, da so čim cenejši izdelki, če je pa marketinško usmerjena, je pa cilj največji izplen za blagovno znamko oziroma je cilj strategija blagovne znamke in vse ostalo je podrejeno temu. Dejansko ne lansiramo in ne razvijamo stvari, ki so podrejene temu, kar naša proizvodnja zmore, ampak se proizvodnja in nabava podredi temu, kar blagovna znamka rabi. To je ta bistvena razlika.«

Všeč mi je, da se zavedajo, da je marketing tisti, ki odloča, kaj se bo delalo in se potem vsi drugi prilagajajo temu, saj je to bistvo, da lahko podjetje normalno deluje, je uspešno in stremi k še boljšemu položaju na trgu.

Za uspešno podjetje ni potrebno samo dobro razumevanje marketinga, temveč so tu še drugi dejavniki, kot so na primer raziskave trga in potrošnikov. Temu Skupina Laško daje velik pomen. Intervjuvanec A (2016) omenja *»/.../ CMI; raziskave potrošnikov. Ene so kvalitativne, druge pa kvantitativne. Kvantitativno je merjenje tržnih deležev, merjenje penetracije. To merimo preko »retail« in »on trade« panela. »On trade« je HORECA. V obeh kanalih merimo naše tržne deleže, naše pozicije, ampak to so »sell-out« podatki. Koliko se proda, kakšna je penetracija skozi posamezne kanale, po regijah, po kupcih in tako naprej*«. V HORECA kanalu dajejo poudarek na odličnost zastavljenih parametrov, kot so na primer odlična postrežba, vidnost na prodajnem mestu, aktivno pospeševanje prodaje, zadovoljstvo končnih potrošnikov in podobno. Glavno rdečo nit pa predstavljajo razširjeni standardi sodelovanja in pospeševanja prodaje na raznih prireditvah po Sloveniji (Letno poročilo PL 2015).

Intervjuvanec A (2016) prav, da *»/.../ imamo oddetek, ki je posvečen inovacijam in raziskavi trgi, ker eno gre z drugim. Se pravi, da je to kar pomemben del marketinga. Upravljanje blagovnih znamk pa inovacije in razvoj so kar enakovredne. Ima pa Heineken res visoko pozicionirane inovacije in stremi k temu, da vsako leto nadgrajuje. Fokus je na inovacijah, raziskave pa so pogoj za to.«*

Zavedati pa se je treba tudi, da

»/.../ vedno ni le vse v kvaliteti samega izdelka, zato je zelo pomemben tudi sam marketinški pristop v podjetju, kakršnem smo mi. Gre za podjetje proizvodne pijače, kjer je zelo pomembna tudi embalaža, ki ima velik vpliv tudi na samo promocijo izdelka. Tako da lahko potrošnik večkrat »kupi« nekaj, kar je na polici zelo lepega, vendar pa je vprašanje, če je tudi ta vsebina takšne kvalitete, kot si potrošnik predstavlja, ko gleda ta izdelek na polici, predno ga vzame v košaro« (Intervjuvanec B 2016).

Iz zadnjega stavka je razvidno, kako pomembno je, da potrošnika dobro poznamo, da točno vemo, zakaj bo kupil določen izdelek in kaj ga bo najbolj prepričalo v nakup. Zato izvajajo določene ukrepe in aktivnosti, da čim bolje spoznajo potrošnike. *»/.../ imamo zelo velikokrat tudi razne degustacije, na katerih se izvajajo tudi intervjuji, da dobimo povratno potrošniško mnenje. Na eni strani je promocija, na drugi pa povratna informacija, kako je izdelek všeč našim potrošnikom, kaj bi oni spremenili, ali je naš pogled na želje potrošnikov res taprav. Naš namen in želja je, da zadovoljimo vso paleto potrošnikov, od mlajših do starejših« (Intervjuvanec B 2016).* Poleg osebnih intervjujev, ki so velikokrat namenjeni raznim poslovnim partnerjem in različnim poznavalcem piva in proizvodov Skupine Laško, pa izvajajo tudi druge, globalne raziskave.

»/.../ odkar smo člani Heinekena, je to malo drugače. So določene standardne raziskave, ki se spremljajo na globalnem nivoju, zato da se lahko tudi države med sabo primerjajo. In je tudi standarden način »reportinga«. Potem druge, ki so »ad hoc« ali kontinuirane kvalitativne raziskave, te pa delamo potem z lokalnimi agencijami. Imamo takšne partnerje, da imamo potem zagotovljeno sledljivost, delamo »brand track« ali »brand health track«. Se pravi, da sprejemamo zdrave blagovne znamke, zato da imamo sledljivost in pa spremljamo tudi učinkovitost oglaševanja. S tem želimo ugotoviti, ali smo prav targetirali, kakšni so bili odzivi potrošnikov, ali je bilo naše sporočilo preneseno tako, kot smo želeli« (Intervjuvanec A 2016).

Že iz pogovora o poteku raziskav je bilo mogoče ugotoviti, da jim potrošnik res veliko pomeni in mu posvečajo ogromno pozornosti. Zato oba intervjuvanca od vseh treh vedenjskih komponent

najbolj izpostavljata usmerjenost k potrošniku, ker *».../ če spremljaš konkurenco, ni nujno, da konkurenca vedno dela pravilno. Jasno je, da spremljamo tudi konkurenco, kaj se dogaja, ampak najpomembnejši je potrošnik. Težko rečemo, kaj je bolj pomembno od tega. Se pravi, potrošnik in konkurenca operativa, zraven pa koordinacija. Zagotovo pa eno brez drugega ne gre. Vse pa je odvisno od tega, kaj se pri nas dogaja, to je treba imeti skoz v glavi«* (Intervjuvanec A 2016).

Čeprav dajejo velik poudarek potrošniku, pa seveda nismo mogli mimo konkurence, s katero se zagotovo soočajo vsakodnevno.

»Velika želja je, da smo v razvoju, predvsem če govorimo o naših novih razvojnih izdelkih, kakšen korak pred konkurenco. Velikokrat pa žal tudi trg narekuje svoj tempo pristopa in tako kot tudi vsi ostali v globalnem trgu se moramo tudi mi prilagajati konkurenci, zato se, kot ste opazili v zadnjih letih, se je velikokrat spremenil naš tradicionalni dizajn oziroma naša slika blagovnih znamk, zaradi tega, da se prilagajamo potrošniku kot tudi konkurenci na vse večjem evropskem globalnem trgu. Saj če gledamo kot evropski trg, je to že praktično globalni trg« (Intervjuvanec B 2016).

Vseskozi je pomembno, da je podjetje konkurenčno, najboljše pa je, da je v konkurenčni prednosti pred drugimi organizacijami. Ena bistvenih konkurenčnih prednosti je načrtno usmerjanje h končnim potrošnikom, kjer razvoj in tehnologija omogočata, da podjetje pridobi tudi nove potrošnike, ki jim optimalno razmerje med ceno in kakovostjo pomeni največ (Letno poročilo PL 2016).

Intervjuvanec A (2016) poudarja, da je pomembno, da vedno slediš svojim ciljem. *»Če imamo nek jasen fokus, potem ga tudi ne moremo spreminjati glede na to, kako konkurenca odreagira. Ja, se malce podrejamo temu, ampak če imaš strategijo, ji moraš sledit.«*

4.3.4 Ovire in tveganja

Vsako podjetje se kdaj sooči s kakšnimi ovirami in tveganji, vendar pa je bistvenega pomena, da imaš jasen fokus, strategijo in točno veš, kaj želiš doseči. *»Ko se enkrat odločiš za marketinško usmerjenost in ne prodajno, potem slediš strategiji blagovnih znamk. Če strategije blagovnih znamk ni, potem se začne polniti kapaciteta. To je stvar, kako bo optimirana proizvodnja. Po moje je proizvodna usmerjenost past, ker potem polniš proizvodne linije in nimaš neke dodane vrednosti in tekmuješ v ceni«* (Intervjuvanec A 2016). Seveda se v takšni natrpanosti in tako

konkurenčnem trgu, kot je evropski in globalni, vedno pojavlja vprašanje, kako preživeti. Intervjuvanec B (2016) poudarja, da *»/.../ v takšnih večjih proizvodnih podjetjih, kot je naše, je tu večna dilema, kdo je močnejši. Ali tisti, ki proizvod plasira, ali tisti, ki ga želi imeti, ali marketing, ki proizvod oziroma blagovno znamko ustvari. Zgodi se tudi, da potrošniki včasih določenega izdelka ne sprejme na takšen način, kot smo si zadali, vendar pa se trudimo, da do tega pride čim manjkrat oziroma sploh ne pride«.*

Bistveno je, da če se podjetje zave svoje napake, le-to čim prej reši, ne da bi imeli potrošniki ali konkurenca občutek, da je do tega sploh prišlo. Vendar pa se kljub temu lahko pojavijo določena tveganja, kot je navedeno v letnih poročilih Pivovarne Laško in Pivovarne Union. Do tega lahko pride zaradi nestabilne gospodarske situacije. Poudarjajo, da so imela največji vpliv na poslovanje Skupine Laško finančna tveganja. Prav tako so se pojavila tudi tveganja na prodajnem področju, ki pa so jih uspešno reševali in skušali zmanjšati z ustreznimi akcijami, povečanimi marketinškimi aktivnostmi, pogajanja s poslovnimi partnerji, predvsem pa je pomembno, da vedno ostaja visoka kakovost proizvodov. Tveganja na nabavnem področju v našem primeru niso tako pomembna, se mi pa zdi smiselno omeniti še strateška tveganja, ki so jih opredelili kot tveganje nezadostne marketinške podpore lastnim blagovnim znamkam. Omejevanje finančnih sredstev bi lahko vodilo v zmanjšan obseg prodaje. Zato so se v okviru marketinškega budžeta za lansko leto osredotočili na vodilne blagovne znamke, optimirali korporativne aktivnosti in sponzorstva, prav tako tudi ATL- in BTL- aktivnosti (Letno poročilo PL 2015).

4.3.5 Povezanost marketinške usmerjenosti z uspešnostjo poslovanja

Marketinška usmerjenost je v veliki meri povezana z uspešnostjo poslovanja. Intervjuvanec A (2016) poudarja, da *»če si marketinško usmerjen, si usmerjen v potrošnika in je čisto druga dodana vrednost, ker če si pa proizvodno usmerjen, pa konkuriraš z učinkovitostjo v proizvodnih procesih«.* Če podjetje želi biti uspešno, potem *»/.../ je na prvem mestu razvoj in grajenje moči naših osnovnih blagovnih znamk«* (Intervjuvanec B 2016).

Intervjuvanec A (2016) v tem delu izpostavlja pozicioniranje in osredotočenost na določene blagovne znamke. Ključno je *»/.../ ali targetiramo »premium«, »main stream« ali »budžet«.* Še najboljše pa je pravi mix med *»main streamom«* in *»premiumom«.* Budžet v naši branži po moje

že sploh ni smiselno pokrivati. Ključno se mi zdi – pravi portfelj za pravi trg. Se pravi, da je portfelj brandov za slovenski trg je drugačen kot portfelj brandov za hrvaški trg. Različen pa je tudi po segmentih. Če imaš portfelj pravilno postavljen, potem je tudi izplen maksimalen.»

Zelo pomembna je uporabnost portfolio modelov, saj menedžerjem omogočajo boljše razumevanje konkurenčnega položaja posameznih izdelkov, skupin izdelkov, znamk izdelkov, različnih organizacijskih enot, področij poslovanja ter ciljnih trgov (Snoj in Gabrijan 2015). Uporaba teh modelov v marketinškem menedžmentu organizaciji zelo pomaga pri sprejemanju odločitev, in sicer:

- v kateri izdelek bo vlagala resurse;
- iz prihodkov katerega izdelka bo črpala finančne resurse ter
- pri katerem izdelku bo ohranjala resurse na identični ravni (prav tam).

4.4 Predlogi za izboljšave

Na koncu je tema nanese na možne izboljšave, kaj storiti, da bi bili še bolj uspešni. Intervjuvanec A (2016) je bil pri tem zelo zgovoren in se zaveda, da postaja Skupina Laško oziroma podjetje Pivovarna Laško Union čedalje bolj marketinško usmerjeno, še posebej, odkar so v lasti Heinekena, saj je marketinška strategija še bolj izrazita in jasna. *»Pred tem smo imeli bolj preživitveni model, zaradi vse te situacije pri nas, dolgov in podobno. Bili smo bolj prodajno usmerjeni.»* Poudarja pa tudi, da je zelo

»/.../ pomemben ta zasuk v glavah, da moramo priti iz prodajne v marketinško usmerjeno firmo, kar pri Heinekenu ni težko, ker oni so ekstremno marketinško usmerjeni. Več pozornosti je treba posvetiti še jasni strategiji posamezne blagovne znamke znotraj portfelja in pa dobri, ne dobri, temveč odlični komunikaciji. To pomeni, da bo še več jasnejše komunikacije in še več izkoristiti dejstvo, da smo največji sponzor slovenskega športa. To v preteklosti nismo dovolj izkoristili in moramo tu nadaljevati. Pomembne pa so seveda tudi inovacije v smislu razširitve blagovnih znamk, podznamk. Ustvarjali bomo pa tudi še nove segmente znotraj pijač«.

Z direktorico marketinga bi se v tej fazi popolnoma strinjala, hkrati pa bi želela poudariti, da je zelo pomembno, da se omenjeni zasuk v glavah zgodi pri čim več zaposlenih, saj bodo le s skupnim načinom razmišljanja lahko prišli do skupnih zmag.

Ena izmed ključnih zadev, ki se je zgodila lani, je ta, da so zdaj v lasti Heinekena, ki je močna družba in ima točno začrtane cilje za prihodnost. Mislim, da se tega večina zaveda, če sklepam iz besed direktorice marketinga, ki pravi, da je *»/.../ pomembno pa tudi to, da smo lahko naš portfelj dopolnili z blagovnimi znamkami Heinekenovega portfelja. Ni to zgolj samo Heineken, ampak portfelj premium blagovnih znamk, ki jih Heineken ima. S temi blagovnimi znamkami lahko naš portfelj samo okrepimo in optimiziramo. Všeč mi je, da se bo ta strategija, ki smo jo že imeli nastavljeno (zaradi različnih vzrokov nismo izvedli), sedaj samo še nadaljevala in okrepila«* (Intervjuvanec A 2016).

4.5 Povzetek analize

Kot sem že v uvodu omenila, je pridobljene podatke težko posplošiti in podati neki zaključek, ki bo smiseln. Vendar se kljub vsemu želim najprej posvetiti odgovoru na postavljena raziskovalna vprašanja.

RV1: Ali lahko v Skupini Laško govorimo o marketinški usmerjenosti in kako se marketinška usmerjenost izraža?

Na to raziskovalno vprašanje lahko odgovorim pritrdilno, saj se v Skupini Laško močno zavedajo, da je marketinška usmeritev tista, ki jih pelje dalje, ki gradi strategijo, ki ji zvesto sledijo in jo jemljejo kot eno izmed najpomembnejših funkcij v podjetju, ki ji morajo vsi slediti. Marketinška usmerjenost se izraža v izbiri komunikacijskih kanalov, strategiji blagovnih znamk, določanju targetiranja in raziskavah trga. V Skupini Laško jo lahko povežemo z Narverjevimi in Slaterjevimi (1990) vedenjskimi komponentami, in sicer najbolj z naravnostjo na potrošnike, ki ji posvečajo največ pozornosti. To se najbolj vidi v raziskavah trga in intervjujih, ki jih izvajajo. Pomen marketinške usmerjenosti vidijo v tem, da je celotna strategija osredotočena na blagovno znamko, vse ostalo pa je temu podrejeno. Zavedajo se, da z osredotočenostjo na njihovo strategijo lahko pridejo do konkurenčne prednosti in se jim zato ni treba toliko ozirati na konkurente. Izpostavila bi še medfunkcijsko koordinacijo, ki je tudi prisotna v podjetju, in sicer na način, da se usklajujejo z drugimi funkcijami v podjetju, predvsem s prodajno. Ugotovila sem, da je Skupina Laško marketinško usmerjena in se trudi v tej smeri še bolj razviti.

RV2: Na kakšne načine se marketinška usmerjenost v Skupini Laško povezuje z uspešnostjo poslovanja?

Na drugo vprašanje pa lahko odgovorim tako, da rečem, da so v podjetju mnenja, da slediti marketinški usmerjenosti vedno privede do končnega uspeha in s tem posledično do uspešnosti poslovanja. Če se osredotočim na Zupančičevo (1998) definicijo, ki trdi, da je podjetje uspešno, če je usmerjeno k potrošnikom, potem lahko z zagotovostjo trdim, da to Skupina Laško vsekakor je. V podjetju izpostavljajo dejstvo, da marketinška usmerjenost in usmerjenost v potrošnika prinašata uspeh. Zavedajo se, da zgolj z jasno usmerjenostjo, strategijo in komunikacijo lahko postaneš uspešen in vodilen. Hooley in Dale (1985) navajata, da so uspešna podjetja tista, ki zaupajo v marketinške raziskave in ki sledijo strateškemu načrtovanju. V tem pogledu lahko s tem povežem tudi Skupino Laško, ki raziskavam trga namenja čedalje več budžeta in se trudi slediti začrtani strategiji ter razvoju blagovnih znamk.

5 SKLEP

Ob zaključku pisanja diplomskega dela lahko rečem, da je tematika, ki sem jo obravnavala, izredno zanimiva. Zanj sem se odločila z namenom boljše raziskati delovanje podjetja Skupine Laško in na ta način ugotoviti, kako deluje, saj je brez praktičnega znanja težko razumeti kakšne koncepte.

Ugotovila sem, da je prevzem Skupine Laško s strani nizozemske družbe Heineken nekaj dobrega, vsaj po besedah direktorice marketinga in vodje prodaje ključnih kupcev. Iz analize polstrukturiranih intervjujev lahko razberem, da se v podjetju zelo trudijo v smeri marketinga in marketinške usmerjenosti. Zelo pomemben vidik, ki me je tudi malce pozitivno presenetil, je ta, da jim je potrošnik res na prvem mestu. Okoli njega se praktično vse vrti. Kar pa se tiče konkurence, je zanimivo to, da ji ne posvečajo veliko pozornosti. Tu gre po mojem mnenju za to, da so oni tista gonilna sila, predvsem kar se slovenskega trga tiče, saj je Skupina Laško glavna na trgu in se drugi, manjši podjetniki zgledujejo po njih ter spremljajo njihove korake.

V industriji pijač je zelo pomembna kvaliteta proizvoda, saj menim, da so se potrošniki čedalje bolj začeli zavedati, da je pomembno, kaj vnašajo vase in koliko. S tega vidika tudi oglaševanju namenijo veliko časa in denarja, saj se zavedajo, da oglas potrošnika pritegne.

Čisto za konec lahko rečem, da gre po mojem mnenju podjetje Pivovarna Laško Union v pravo smer. Vedo, kako pomembna je marketinška usmerjenost za uspešnost poslovanja, kaj storiti in na kakšen način. Verjetno so zdaj, s prihodom Heinekena postali še malce bolj samozavestni v smislu razvoja marketinga, saj so se znebili določenih dolgov in skrbi. Treba je slediti strategiji, se usmerjati k potrošnikom in h konkurenci ter na koncu vse skupaj medfunkcijsko povezati. Sliši se enostavno, vendar še zdaleč ni tako. Ko pa podjetja uspešno pridejo do te točke, pa po vsej verjetnosti sledi samo še uspeh.

6 LITERATURA

1. Avlonitis J. George in Spiros P. Gounaris. 1997. Marketing Orientation and Company Performance. *Industrial Marketing Management* 26: 385–402.
2. Deshpande, Rohit in Frederick E. Webster, Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
3. Hunt, Shelby D. 2000. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
4. Intervjuvanec A. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 9. marec.
5. Intervjuvanec B. 2016. Intervju z avtorjem. Laško, 18. marec.
6. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
7. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
9. --- 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
10. Kirca H. Ahmet, Jayachandaran S. in William O. Bearden. 2005. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing* 69 (2): 24–41.
11. Kotler, Philip. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Levitt, Theodore. 1986. Excerpts from Marketing myopia. *Harvard Business Review* 64 (4): 128.
13. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
14. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar, ur. 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

15. *Letno poročilo Pivovarne Laško*. 2015. Dostopno prek: file:///C:/Users/Petra/Desktop/LETNO_POROCILO_2015_Rev.__07032016_-9.3.2016.pdf (2. avgust 2016).
16. *Letno poročilo Pivovarne Union*. 2015. Dostopno prek: file:///E:/Downloads/8-Letno-porocilo-2015-Pivovarna-Union%20(2).pdf (2. avgust 2016).
17. Potočnik, Vekoslav. 2004. *Terminološki slovar trženja: angleško-slovenski, slovensko-angleški*. Ljubljana: GV Založba.
18. *Pivovarna Laško Union*. 2016. Dostopno prek: <http://www.pivovarnalaskounion.com/o-podjetju/> (3. avgust 2016).
19. Podnar, Golob U. in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan 2015. *Marketing: konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
22. Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM 2* (3): 55–67.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik

Želela bi, da mi predstavite vaše stališče, razmišljanja in praktične poglede, ki izvirajo iz vašega poslovnega/službenega vsakdana. Pripravljena imam usmerjevalna vprašanja, vendar pa lahko preskakujete ali se vračate na določene teme kadarkoli med pogovorom. Predvidoma bo intervju trajal okoli 35 minut.

Želite, da vas v diplomskem delu predstavim s polnim imenom ali s kakšnim psevdonimom?

Pogovor moram snemati, saj se sicer ne morem popolnoma posvetiti vašim odgovorom. Posnetek bo uporabljen izključno za empirične namene mojega diplomskega dela.

VPRAŠANJA:

1. Najprej se posvetimo bolj splošnim vprašanjem, in sicer kaj v vašem podjetju razumete pod pojmom marketinški oddelek? Katere so njegove funkcije in naloge? Kakšne odgovornosti mora opravljati?
2. S kakšnim namenom ste uvedli marketinški oddelek? Ali bi brez njega podjetje lahko delovalo? Kako pomemben je v primerjavi z drugimi oddelki v podjetju?
3. Zasedila sem, da ima vaše podjetje tudi prodajni oddelek. Ali lahko govorimo o skupnih točkah z marketinškim oddelkom? V čem se razlikujeta?
4. Kaj vam predstavlja pojem marketinške usmerjenosti? Kako ga razumete?
5. Temeljna strategija marketinške usmerjenosti naj bi bilo zadovoljevanje potreb potrošnikov. Kakšne ukrepe in aktivnosti izvajajte, da bi čim bolj uspešno zadovoljili potrošnikove potrebe? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov in na kakšen način?

6. V literaturi zasledimo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz treh področij, in sicer usmerjenosti k potrošniku, h konkurenci in koordinaciji funkcij v podjetju. Čemu vi posvečate največ pozornosti? Zakaj se vam zdi to najbolj smiselno?
7. Kako se osredotočate na konkurente? Kakšne ukrepe sprejemate in na kakšen način reagirate na le-te?
8. Ali bi lahko rekli, da je marketinški oddelek sestavni del katerega drugega oddelka v vašem podjetju? Se s katerim dopolnjuje ali morda izključuje?
9. Kolikšen del marketinga posvečate analizi trga, razvoju izdelkov in tržnim raziskavam?
10. Ali vidite kakšne ovire pri samem (ne)sprejemanju marketinške usmerjenosti? Kaj se vam zdi ključnega pomena?
11. Kako bi povezali marketinško usmerjenost s samo uspešnostjo vašega poslovanja? Kateri del marketinške usmerjenosti se vam zdi ključen za uspešno poslovanje podjetja? Zakaj?
12. Kako bi ocenili dosedanje delovanje vašega marketinškega oddelka? Kje so možne kakšne izboljšave?

*Bi morda želeli še karkoli dodati? Se vam zdi kakšna tema/primer zanimiv in ga nismo omenili?

Hvala za vse podane informacije, vaš čas in prijaznost.

PRILOGA B: Transkripti intervjujev

Intervju: Intervjuvanec A (Pivovarna Laško Union)

Najlepša hvala za vaš čas.

Želela bi, da mi predstavite vaše stališče, razmišljanja in praktične poglede, ki izvirajo iz vašega poslovnega/službenega vsakdana. Pripravljena imam usmerjevalna vprašanja, vendar pa lahko preskakujete ali se vračate na določene teme kadarkoli med pogovorom. Predvidoma bo intervju trajal okoli 35 minut.

Pogovor moram snemati, saj se sicer ne morem popolnoma posvetiti vašim odgovorom. Posnetek bo uporabljen izključno za empirične namene mojega diplomskega dela.

VPRAŠANJA:

1. Najprej se posvetimo bolj splošnim vprašanjem, in sicer kaj v vašem podjetju razumete pod pojmom marketinški oddelek? Katere so njegove funkcije in naloge? Kakšne odgovornosti mora opravljati?

Marketing je pri nas zadolžen za, po moje bi moral biti kar v večini podjetij, vsaj v FMCG-ju, za pripravo strategije blagovnih znamk, ki pa je del strategije podjetja, a ne. Se pravi je pomembna funkcija oziroma ena izmed najbolj pomembnih funkcij in mora zagotoviti naslednje, in sicer, prvič, da pripravi strategijo in potem, da to strategijo tudi izvaja preko komuniciranja, preko suporta prodaj in tako naprej. Se pravi, da je prodaja podrejena marketinški funkciji. Prodaja izvaja tisto, kar marketing določi. Skupaj pa potem oblikujemo cilje, prodajne in tako naprej, prodajne strategije. Ampak vse skupaj je podrejeno strategiji.

2. S kakšnim namenom ste uvedli marketinški oddelek? Ali bi brez njega podjetje lahko delovalo? Kako pomemben je v primerjavi z drugimi oddelki v podjetju?

Sej je dost logično, če hočemo vedet podjetje, kam gre pa kako usmerjat strategijo in pripravljat strategijo podjetja, je tud pomembno, da ima ta oddelek strategije posameznih brandov,

strategije inovacij (mi imamo posebej celo oddelek za inovacije). Sedaj je to širše zastavljeno, prej je bil to razvoj novih proizvodov, zdaj pa so inovacije tudi v marketingu, s tem da inovacije pa obsegajo vse kompletne procese v podjetju, ne samo vezano na posamezne blagovne znamke, se pravi tudi lahko inovacije v logistiki in v ostalih poslovnih procesih.

Marketing ima poleg strategije brandov, zato da sploh lahko strategijo postavimo, moramo res dobro vedeti, kaj potrošnik pričakuje in kakšne navade imajo potrošniki. Se pravi, mi imamo tudi funkcijo CMI (Consumer and Market Intelligence), se pravi raziskave. Tako da je to tudi ena od ključnih funkcij v marketingu.

Sodelujemo z vsemi funkcijami podjetji, najbolj pa s prodajo. Ta povezava je ključna, potem pa imamo tu še celoten Supply Chain, kar je pri nas vse, od logistike do proizvodnje. Se pravi, da moramo tudi ta del obvladovati oziroma komunicirati, zato ker so vsi oddelki odvisni od tega, kaj mi počnemo. Se pravi strategije brandov so prodajni plani, iz prodajnih so nabavni in tako naprej.

3. Zasedila sem, da ima vaše podjetje tudi prodajni oddelek. Ali lahko govorimo o skupnih točkah z marketinškim oddelkom? V čem se razlikujeta?

Se pravi izhodišče prihaja iz marketinga. Kaj bomo počeli z blagovnimi znamkami, kaj želimo početi, koga targetiramo, kakšne aktivnosti bomo imeli, kakšne cilje imamo. Potem pa skupaj s prodajo uskladimo tudi aktivnosti na terenu. Se pravi, kaj se bo dogajalo, ločujemo aktivnosti po kanalih. Kaj se bo dogajalo v trgovini, kaj se dogaja v gostinstvu. Enostavno eno brez drugega ne gre. Mi rabimo vojsko na terenu, oni pa rabijo usmeritev.

4. Kaj vam predstavlja pojem marketinške usmerjenosti? Kako ga razumete?

Če ločimo, da eno je proizvodno orientirano podjetje, drugo pa prodajno oziroma marketinško orientirano podjetje. Tako jih ločujemo mi. Se pravi, proizvodno je cilj, da je proizvodnja optimirana, da so čim cenejši izdelki, če je pa marketinško usmerjena je pa cilj največji izplen za blagovno znamko, oziroma je cilj strategija blagovne znamke in vse ostalo je podrejeno temu.

Dejansko ne lansiramo in ne razvijamo stvari, ki so podrejene temu, kar naša proizvodnja zmore, ampak se proizvodnja in nabava podredi temu, kar blagovna znamka rabi. To je ta bistvena razlika. Se pravi, pri vsem skupaj je fokus na blagovni znamki in temu mora biti vse ostalo podrejeno. In to marketinška usmerjenost, drugače je pa proizvodna.

5. Temeljna strategija marketinške usmerjenosti naj bi bilo zadovoljevanje potreb potrošnikov. Kakšne ukrepe in aktivnosti izvajate, da bi čim bolj uspešno zadovoljili potrošnikove potrebe? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov in na kakšen način?

To je pa to, kar sem prej rekla. CMI; raziskave potrošnikov. Ene so kvalitativne, druge pa kvantitativne. Kvantitativno je merjenje tržnih deležev, merjenje penetracije. To merimo preko »retail« in »on trade« panela. »On trade« je HEURECA. V obeh kanalih merimo naše tržne deleže, naše pozicije, ampak to so »sell-out« podatki. Koliko se prodaja, kakšna je penetracija skozi posamezne kanale, po regijah, po kupcih in tako naprej. To so čisti tehnični podatki.

Če pa govorimo o teh mehkih, vsebinskih podatkih, ki jih rabimo za strategijo BZ, so pa potrošniške navade, kaj in kdaj kupci pijejo, kaj in kdaj želijo. Se pravi, da so »consumer occasions«, repertoarji kaj nadomeščajo s čim. Potem pa čisto socio-demografske značilnosti (razlikovanje po spolu, po starosti). Predvsem so pa pomembni »occasions« in »motivations«. Se pravi motivi, zakaj kdo kaj pije in kdaj kdo kaj pije. Te stvari pa zelo detajlno spremljamo in potem načrtujemo skladno s tem, kar ugotovimo.

*Ali imate prav posebno agencijo, preko katere naročite te raziskave?

Ja, imamo. Sicer odkar smo člani Heinekena, je to malo drugače. So določene standardne raziskave, ki se spremljajo na globalnem nivoju, zato da se lahko tudi države med sabo primerjajo. In je tudi standarden način »reportinga«. Potem druge, ki so »ad hoc« ali kontinuirane kvalitativne raziskave, te pa delamo potem z lokalnimi agencijami. Imamo takšne partnerje, da imamo potem zagotovljeno sledljivost, delamo »brand track« ali »brand health track«. Se pravi, da sprejemamo zdrave blagovne znamke, zato, da imamo sledljivost in pa spremljamo tudi učinkovitost oglaševanja. S tem želimo ugotoviti, ali smo prav targetirali, kakšni so bili odzivi potrošnikov, ali je bilo naše sporočilo preneseno tako, kot smo želeli.

6. V literaturi zasledimo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz treh področij, in sicer usmerjenosti k potrošniku, h konkurenci in koordinaciji funkcij v podjetju. Čemu vi posvečate največ pozornosti? Zakaj se vam zdi to najbolj smiselno?

Definitivno k potrošniku. Zato, ker če spremljaš konkurenco, ni nujno, da konkurenca vedno dela pravilno. Jasno je, da spremljamo tudi konkurenco, kaj se dogaja, ampak najpomembnejši je potrošnik. Težko rečemo, kaj je bolj pomembno od tega. Če koordinacija funkcij ne poteka pravilno, to je že vse operativa. Se pravi, potrošnik in konkurenca operativa, zraven pa koordinacija. Zagotovo pa eno brez drugega ne gre. Vse pa je odvisno od tega, kaj se pri nas dogaja, to je treba imeti skoz v glavi.

7. Kako se osredotočate na konkurente? Kakšne ukrepe sprejemate in na kakšen način reagirate na le-te?

Na konkurente se pravzaprav ne osredotočamo, boljši izraz bi bil, da jih spremljamo, kaj počnejo. Ker če se osredotočaš na konkurenta, potem pozabiš na potrošnika. Če imamo nek jasen fokus, potem ga tudi ne moremo spreminjati glede na to, kako konkurenca odreagira. Ja, se malce podrejamo temu, ampak če imaš strategijo, ji moraš slediti. Če bo dal nekdo prodajno akcijo, seveda ne boš ti takoj začel s tem. Tako da ena strategija mora biti, ki ji sledimo, ni pa to neposredno podrejeno delovanju konkurence. Mogoče tudi malce drugače gledamo na to, ker smo le »market leaderji«, pa ne bi želela trditi, da smo sami sebi všečni, ker to je past, ker moraš paziti tudi, da ti kaj ne uide.

8. Ali bi lahko rekli, da je marketinški oddelek sestavni del katerega drugega oddelka v vašem podjetju? Se s katerim dopolnjuje ali morda izključuje?

Mi se radi dopolnjujemo s prodajo. Da bi se izključevali ne, poskušamo pa ločiti »supply chain«, se pravi logistiko in proizvodnjo poskušamo ločiti od nas. Mi in prodaja smo mogoče ena stran enačbe, vse ostale podporne funkcije so pa druga stran. Da bi se izključevali ne, moramo pa ločiti da se ne podrejamo temu, kar moramo narediti. Mi smo sestavni del celotne firme, najbolj pa se dopolnjujemo s prodajo.

9. Kolikšen del marketinga posvečate analizi trga, razvoju izdelkov in tržnim raziskavam?

V bistvu imamo oddelek, ki je posvečen inovacijam in raziskavi trgi, ker eno gre z drugim. Se pravi, da je to kar pomemben del marketinga. Če bi pa govorila o stroških, pa težko opredelim, koliko je to na sami strukturi budžeta, ker nekaj jih delamo preko agencij, nekaj pa tudi sami. Bi pa rekla, da je zelo visoko pozicionirano. Eno brez drugega ne gre. Se pravi, upravljanje blagovnih znamk pa inovacije in razvoj so kar enakovredne. Ima pa Heineken res visoko pozicionirane inovacije in stremi k temu, da vsako leto nadgrajuje. Fokus je na inovacijah, raziskave pa so pogoj za to.

10. Ali vidite kakšne ovire pri samem (ne)sprejemanju marketinške usmerjenosti? Kaj se vam zdi ključnega pomena?

Ko se enkrat odločiš za marketinško usmerjenost in ne prodajno, potem slediš strategiji blagovnih znamk. Če strategije blagovnih znamk ni, potem se začne polniti kapaciteta. To je stvar, kako bo optimirana proizvodnja. Po moje je proizvodna usmerjenost past, ker potem polniš proizvodne linije in nimaš neke dodane vrednosti in tekmuješ v ceni.

Če pa tekmuješ z blagovno znamko, je pa druga zgodba. Če ni same marketinške usmerjenosti, potem se hitro lahko prevesi v proizvodno usmerjenost, to pa ne more biti dolgoročna strategija podjetja v naši branži. Zelo hitro lahko padeš v past trgovskih blagovnih znamk in uslužnostnega polnjenja. Če ni marketinške usmerjenosti, trpi blagovna znamka in na koncu to lahko vodi v propad blagovne znamke.

11. Kako bi povezali marketinško usmerjenost s samo uspešnostjo vašega poslovanja? Kateri del marketinške usmerjenosti se vam zdi ključen za uspešno poslovanje podjetja? Zakaj?

Tako kot sem rekla, če si marketinško usmerjen, si usmerjen v potrošnika in je čisto druga dodana vrednost, ker če si pa proizvodno usmerjen, pa konkuriraš z učinkovitostjo v proizvodnih procesih.

Pozicioniranje. Katere BZ imamo, kateri segment potrošnikov targetiramo. To je ključno, ali targetiramo »premium«, »main stream« ali »budžet«. Še najboljše pa je pravi mix med »main streamom« in »premiumom«. Budžet v naši branži po moje že sploh ni smiselno pokrivati. Ključno se mi zdi, pravi portfelj za pravi trg. Se pravi, da je portfelj brandov za slovenski trg drugačen kot portfelj brandov za hrvaški trg. Različen pa je tudi po segmentih. Če imaš portfelj pravilno postavljen, potem je tudi izplen maksimalen.

12. Kako bi ocenili dosedanje delovanje vašega marketinškega oddelka? Kje so možne kakšne izboljšave?

V bistvu mi postajamo vedno bolj marketinško umerjeni. Pred tem smo imeli bolj preživitveni model, zaradi vse te situacije pri nas, dolgovi in podobno. Bili smo bolj prodajno usmerjeni. Izboljšave ja, pomemben je ta zasuk v glavah, da moramo priti iz prodajne v marketinško usmerjeno firmo, kar pri Heinekenu ni težko, ker oni so ekstremno marketinško usmerjeni. Več pozornosti je treba posvetiti še jasni strategiji posamezne blagovne znamke znotraj portfelja in pa dobri, ne dobri, temveč odlični komunikaciji. To pomeni, da bo še več jasnejše komunikacije in še več izkoristiti dejstvo, da smo največji sponzor slovenskega športa. To v preteklosti nismo dovolj izkoristili in moramo tu nadaljevati. Pomembne pa so seveda tudi inovacije v smislu razširitve blagovnih znamk, podznamk. Ustvarjali bomo pa tudi še nove segmente znotraj pijač.

*Odkar ste v lasti Heinekena, kaj vse se je spremenilo?

Bolj jasna je ta marketinška strategija. Jano, prej so bili ovira dolgovi in vsa pretekla bremena. Sedaj pa, ko ni dolgovi, smo pa res lahko fokusirani na blagovne znamke in optimizacijo tega, kar imamo. To je eno, drugo pomembno pa je tudi to, da smo lahko naš portfelj dopolnili z blagovnimi znamkami Heinekenovega portfelja. Ni to zgolj samo Heineken, ampak portfelj premium blagovnih znamk, ki jih Heineken ima. S temi blagovnimi znamkami lahko naš portfelj samo okrepimo in optimiziramo. Všeč mi je, da se bo ta strategija, ki smo jo že imeli nastavljen (zaradi različnih vzrokov nismo izvedli) sedaj samo še nadaljevala in okrepila.

*Bi morda želeli še karkoli dodati? Se vam zdi kakšna tema/primer zanimiv in ga nismo omenile?

Res je ključno to, da imamo blagovne znamke za vse segmente, da lahko optimalno pokrijemo portfelj in da delamo take raziskave, ki nam dajejo čim več odgovorov, zato da lahko izpeljemo zadano strategijo. Sama dolžina strategije je nekje 3 – 5 let, če ni kakšnih bistvenih sprememb na trgu. Tako da jasni cilji in dober suport so bistveni.

Hvala za vse podane informacije, vaš čas in prijaznost.

Intervju: Intervjuvanec B (Pivovarna Laško Union)

Najlepša hvala za vaš čas.

Želela bi, da mi predstavite vaše stališče, razmišljanja in praktične poglede, ki izvirajo iz vašega poslovnega/sluzbenega vsakdana. Pripravljena imam usmerjevalna vprašanja, vendar pa lahko preskakujete ali se vračate na določene teme kadarkoli med pogovorom. Predvidoma bo intervju trajal okoli 35 minut.

Pogovor moram snemati, saj se sicer ne morem popolnoma posvetiti vašim odgovorom. Posnetek bo uporabljen izključno za empirične namene mojega diplomskega dela.

VPRAŠANJA:

1. Najprej se posvetimo bolj splošnim vprašanjem, in sicer kaj v vašem podjetju razumete pod pojmom marketinški oddelek? Katere so njegove funkcije in naloge? Kakšne odgovornosti mora opravljati?

Marketinški oddelek prvenstveno v našem podjetju skrbi za razvoj blagovnih znamk in graditve njihove moči. Nedvomno je funkcija marketinškega oddelka zelo pomembna funkcija, ki se seveda navezuje in povezuje tudi z ostalimi funkcijami v našem podjetju. Najbolj je povezan s prodajno službo, saj sta to oddelka, ki greta z roko v roki.

2. S kakšnim namenom ste uvedli marketinški oddelek? Ali bi brez njega podjetje lahko delovalo? Kako pomemben je v primerjavi z drugimi oddelki v podjetju?

Marketinški oddelek je absolutno pomemben kot samostojni oddelek, saj se tako lažje fokusira na razvoj, kot sem omenil že prej, blagovnih znamk. Skrbi trenutno za že obstoječe blagovne znamke za njihovo moč, značaj, promocijo in da se hkrati krepi tudi njihov imidž. Seveda pa je to povezano s prodajnim izdelkom, saj tudi določene ideje in sugestije po izdelkih in moči za nove izdelke prihajajo s strani prodajne ekipe.

3. Zasedila sem, da ima vaše podjetje tudi prodajni oddelek. Ali lahko govorimo o skupnih točkah z marketinškim oddelkom? V čem se razlikujeta?

Seveda je izdelek, ki je na samem začetku dobro promoviran in ima svojo kvaliteto, bistveno lažje prodati. Zato ima prodajna ekipa »lažjo« pot preboja izdelka, predvsem kadar govorimo tudi o novem proizvodu, o novem izdelku, ki prihaja na tržišče, da ima absolutno podporo tako za ATL (above the line) kot tudi BTL (below the line) promocij oziroma oglaševanje. K ATL uvrščamo veliko promocijo, oglaševanje, imidž kampanja, nacionalna ali celo mednarodna, medtem ko je BTL pa v bistvu vezan direktno na prodajno mesto ali na same 'jumbo' plakate in podobno.

4. Kaj vam predstavlja pojem marketinške usmerjenosti? Kako ga razumete?

Pojem marketinške usmerjenosti bi predstavil tako, da podjetje, ki ima veliko dobrih BZ in mora skrbeti za moč le teh, bi lahko rekli, da ima zelo močno marketinško usmerjenost. To pomeni, da se ustvarja ogromno promocij, oglaševanja, pomembna pa je tudi skrb za same BZ kakor tudi razvoj le teh, saj gre tu posledično tudi za grajenje moči same institucije.

5. Temeljna strategija marketinške usmerjenosti naj bi bilo zadovoljevanje potreb potrošnikov. Kakšne ukrepe in aktivnosti izvajajte, da bi čim bolj uspešno zadovoljili potrošnikove potrebe? Ali merite zadovoljstvo potrošnikov in na kakšen način?

Seveda se zadovoljstvo potrošnikov meri dnevno. Prvi pokazatelj zadovoljstva potrošnikov je že sama količinska prodaja. Izdelek, ki je dobro promoviran in hkrati tudi kvaliteten, ga potrošnik tudi dobro sprejme. Čeprav se dobro zavedamo, da vedno ni le vse v kvaliteti samega izdelka, zato je zelo pomemben tudi sam marketinški pristop v podjetju, kakršnem smo mi. Gre za podjetje proizvodne pijače, kjer je zelo pomembna tudi embalaža, ki ima velik vpliv tudi na samo promocijo izdelka. Tako, da lahko potrošnik večkrat »kupi« nekaj, kar je na polici zelo lepega, vendar pa je vprašanje, če je tudi ta vsebina takšne kvalitete, kot si potrošnik predstavlja, ko gleda ta izdelek na polici, predno ga vzame v košaro.

*Kaj pa bi lahko rekli glede samih ukrepov in aktivnosti?

Ja, seveda, mi imamo zelo velikokrat tudi razne degustacije, na katerih se izvajajo tudi intervjuji, da dobimo povratno potrošniško mnenje. Na eni strani je promocija, na drugi pa povratna informacija kako je izdelek všeč našim potrošnikom, kaj bi oni spremenili, ali je naš pogled na želje potrošnikov res taprav, saj vemo, da se z leti način potrošniških navad spreminja in tudi v našem interesu je, da se vedno bolj prilagajamo potrošnikom. Naš namen in želja je, da zadovoljimo vso paleto potrošnikov, od mlajših do starejših.

6. V literaturi zasledimo, da je marketinška usmerjenost sestavljena iz treh področij, in sicer usmerjenosti k potrošniku, h konkurenci in koordinaciji funkcij v podjetju. Čemu vi posvečate največ pozornosti? Zakaj se vam zdi to najbolj smiselno?

Seveda bi kot prvo rekli, da je marketinška usmerjenost najbolj usmerjena k potrošniku. Absolutno pa je pri nas marketinška usmerjenost povezana z vsemi oddelki, kajti le na ta način vsi vzajemno skrbimo za razvoj samega izdelka, za njegovo promocijo, za njegovo pot, za njegovo rast in s tem pridemo tudi do samega zadovoljstva potrošnikov.

7. Kako se osredotočate na konkurente? Kakšne ukrepe sprejemate in na kakšen način reagirate na le-te?

Seveda, s konkurenco se borimo dnevno. Velika želja je, da smo v razvoju, predvsem, če govorimo o naših novih razvojnih izdelkih, kakšen korak pred konkurenco. Velikokrat pa žal tudi trg narekuje svoj tempo pristopa in tako kot tudi vsi ostali v globalnem trgu, se moramo tudi mi prilagajati konkurenci, zato se, kot ste opazili v zadnjih letih, se je velikokrat spremenil naš tradicionalni dizajn oziroma naša slika blagovnih znamk, zaradi tega, da se prilagajamo potrošniku kot tudi konkurenci na vse večjem evropskem globalnem trgu. Saj če gledamo kot evropski trg, je to že praktično globalni trg.

8. Ali bi lahko rekli, da je marketinški oddelek sestavni del katerega drugega oddelka v vašem podjetju? Se s katerim dopolnjuje ali morda izključuje?

Lahko bi rekli, da se marketinški oddelek dopolnjuje najbolj s prodajnim oddelkom. Seveda je pa tudi marketinški del nad razvojnim oddelkom, tako da se tudi ta dva med seboj nedvomno povezujeta in ustvarjata želeni rezultat.

9. Kolikšen del marketinga posvečate analizi trga, razvoju izdelkov in tržnim raziskavam?

To mislim, da smo nekako v povprečju z drugimi, nami primerljivimi podjetji v Evropi. Točnega podatka ne vem, lahko pa trdim, da v zadnjih letih nedvomno vse več sredstev namenimo tudi za ta del.

10. Ali vidite kakšne ovire pri samem (ne)sprejemanju marketinške usmerjenosti? Kaj se vam zdi ključnega pomena?

V takšnih večjih proizvodnih podjetjih, kot je naše, je tu večna dilema, kdo je močnejši. Ali tisti, ki proizvod plasira, ali tisti, ki ga želi imeti, ali marketing, ki proizvod oziroma blagovno znamko ustvari. Zgodi se tudi, da potrošniki včasih določenega izdelka ne sprejme na takšen način, kot smo si zadali, vendar pa se trudimo, da do tega pride čim manjkrat oziroma sploh ne pride. Dejal bi, da je zelo pomembno, da so prodajni oddelek in ostali oddelki z portfelja zelo povezani z marketinškim oddelkom in da resnično delamo tiste proizvode, na takšen način ustvarimo takšno blagovno znamko s tako močjo, da jo potrošnik resnično sprejme, da se s tem zadovoljijo potrošnikove potrebe in da se potrošnik vedno vrača po izdelek.

11. Kako bi povezali marketinško usmerjenost s samo uspešnostjo vašega poslovanja? Kateri del marketinške usmerjenosti se vam zdi ključen za uspešno poslovanje podjetja? Zakaj?

Seveda je v marketinškem delu zelo pomembna promocija v širšem pomenu besede. Sem uvrščamo tudi usmerjenost v sponzorstvo, v oglaševanje in način grajenja blagovnih znamk

preko dobrih športnih ekip, preko imidža, seveda pa je pomembna tudi kultura in ostalimi dejavnostmi, ki so vsakodnevno povezani z našimi proizvodi, z našo institucijo in našimi blagovnimi znamkami. Seveda pa je na prvem mestu razvoj in grajenje moči naših osnovnih blagovnih znamk.

12. Kako bi ocenili dosedanje delovanje vašega marketinškega oddelka? Kje so možne kakšne izboljšave?

Izboljšave so vedno dobrodošle in vedno so možne. Potrebno se je včasih ozirati tudi po ostalih podjetjih in konkurenci ter slediti in tisto, kar je dobro morda prevzeti tudi od drugih in vgraditi v svoj sistem ter s tem povečati moč samega podjetja in se osredotočiti na marketinško usmerjenost, da bo zagotovljena prihodnost in prodaja, katero si dejansko vsi skupaj želimo.

*Bi morda želeli še karkoli dodati? Se vam zdi kakšna tema/primer zanimiv in ga nismo omenile?

Hvala za vse podane informacije, vaš čas in prijaznost.