

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleša Pečnik

Prodajna in marketinška naravnost – kako se odražata v
marketinških raziskavah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleša Pečnik

Mentor:izr. prof. dr. Samo Kropivnik

**Prodajna in marketinška naravnost – kako se odražata v
marketinških raziskavah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Prodajna in marketinška naravnost – kako se odražata v marketinških raziskavah

V Sloveniji je bila že večkrat ugotovljena problematičnost stanja glede marketinške naravnosti podjetij. Podjetja zaradi nejasnega razumevanja marketinga ne uspejo zadostno razviti marketinške naravnosti, pogosto pa se tudi zamenjuje marketing s prodajo. Zanimalo me je, kako se ta nejasnost odraža v marketinških raziskavah, in ali se marketinške raziskave v Sloveniji naročajo in uporabljajo bolj v marketinške ali prodajne namene. Tega sem se lotila tako, da sem najprej na podlagi primerjave prodajne in marketinške naravnosti izluščila znake, po katerih lahko ugotavljamo, ali se v marketinški raziskavi kaže bolj prodajna ali marketinška naravnost naročnika. S predstavniki bolj uveljavljenih tržnoraziskovalnih agencij v Sloveniji sem izvedla nizko strukturirane intervjuje in na podlagi rezultatov ugotovila, da se v Sloveniji marketinške raziskave uporablja bolj za potrebe marketinga.

Ključne besede: marketinška naravnost, prodajna naravnost, marketinške raziskave

Sales and market orientation – how are they reflecting in marketing research

Problematic state of market orientation in Slovenian companies was established several times. Because of unclear understanding of marketing, companies are not able to become market oriented at the fullest, and marketing is a lot of times mistaken with sales. I wanted to find out how this affects marketing research and what is the main end for doing marketing research – is it marketing or increased sales. First I compared sales and market orientation and pointed out signs that we can search for in marketing research to determine which orientation is predominant. Then I conducted low structured interviews with four leading people in their marketing research agencies. On the basis of this data I can conclude that in Slovenia marketing research is mostly used for marketing purposes.

Key words: market orientation, sales orientation, marketing research

KAZALO

1 Uvod.....	5
2 Prodajna in marketinška naravnost.....	7
2.1 Prodajna naravnost	8
2.2 Marketinška naravnost.....	9
2.2.1 Terminološka nejasnost.....	9
2.2.2 Različne definicije.....	10
2.2.3 Določila marketinške naravnosti	11
2.2.4 Merjenje marketinške naravnosti	16
3 Umestitev marketinških raziskav v kontekst marketinške naravnosti.....	18
4 Znaki za razlikovanje marketinške od prodajne naravnosti	21
5 Metodologija	23
5.1 Metoda raziskovanja	23
5.2 Izbira intervjuvancev.....	24
6 Analiza, rezultati in ugotovitve	25
7 Omejitve, sklep in nadaljnje raziskovanje.....	30
8 Literatura	32
9 Priloge	37
Priloga A: Vprašanja za intervju	37

1 Uvod

Marketinške raziskave naj bi že same po sebi izkazovale marketinško naravnost podjetja. To pove že skupen pridevnik – marketinški – ki nakazuje, da so tako raziskave kot naravnost v domeni marketinga. Koncept marketinga pa je tako kompleksen, da Jančič (1990) pravi, da ga je včasih lažje opredeliti, kot kaj marketing ni; in vsekakor lahko trdimo, da marketing ni prodaja. Prodaja je le majhen del v celotnem procesu menjave, ki lahko zakrije celo naravo marketinga. Glede na to, da v širši javnosti še vedno ni jasnega razumevanja marketinga in se ga vse prepogosto zamenjuje zgolj s prodajo, lahko celo rečemo, da je prodajna naravnost podjetij v praksi najbolj škodljiva za koncept marketinga.

Še ena posebnost, ki je značilna za naše razmere, je doprinesla k nejasnemu razumevanju marketinga. Jančič (2001b, 202–203) ugotavlja, da pri nas marketing kot strateška filozofija upravljanja sicer še ni zaživel, so se pa že uveljavile posamezne funkcije marketinga, kot sta oglaševanje in pospeševanje prodaje. To je še bolj zameglilo vso kompleksnost, ki je zajeta v marketinški usmeritvi, saj ti dve dejavnosti uvrščamo predvsem v prodajno naravnost, ki je zgodovinsko gledano predhodnica in hkrati nasprotnica marketinški naravnosti. Problematičnost stanja glede marketinške naravnosti podjetij v Sloveniji je bila ugotovljena že večkrat, v različnih raziskavah, izvedenih s strani različnih avtorjev (na primer Gabrijan, Jančič, Snoj, Zupančič ...). Zato se lahko povsem upravičeno vprašamo, kako se to nejasno razumevanje odraža v marketinških raziskavah.

Načeloma prodajno naravnano podjetje nima potrebe po raziskovanju. Proizvaja že oblikovane izdelke ali storitve (v nadaljevanju produkte – kot skupno poimenovanje za izdelke in storitve) in se poslužuje le prodajnih prijemov – promocije in oglaševanja. Ker pa vemo, da v praksi ni tako, da bi se vsako podjetje strogo držalo le ene poslovne naravnosti, ampak lahko v večini primerov govorimo o mešanici vsaj dveh, domnevam, da prihaja do situacije, ko je podjetje večinoma še prodajno usmerjeno, vendar že prevzema neka načela marketinške naravnosti, tako da sicer naroča marketinške raziskave, ampak jih uporablja bolj kot ne v prodajne namene. Druga možnost je, da se podjetje sicer opredeli kot marketinško naravnano, da deluje v dobro potrošnikov, njegovo vedenje pa v resnici izkazuje prodajno usmerjenost. To je lahko bodisi zato, ker v takšnih podjetjih v resnici ne verjamejo v

marketinško naravnost in s tem v delovanje na podlagi zadovoljevanja potreb potrošnikov, ali pa preprosto ne znajo udejanjiti marketinške naravnosti, tako da ostajajo usmerjena predvsem sama k sebi. V takem primeru poznavanje potrošnikov in prilagajanje na njihove potrebe ni namen poslovanja, ampak le manipulativno sredstvo za doseg enostranskih ciljev podjetja (Jančič 1999, 80).

Moj namen je torej raziskati, ali se marketinške raziskave v Sloveniji uporabljajo predvsem za potrebe marketinga ali pa le kot manipulativno sredstvo za povečanje prodaje. Tega se bom lotila tako, da bom najprej predstavila prodajno in marketinško naravnost. Pri tem bo večji poudarek na marketinški naravnosti, zaradi kompleksnosti tega koncepta. Nadalje bom umestila marketinške raziskave v tematiko marketinške naravnosti, nato pa s primerjavo prodajne in marketinške naravnosti izluščila znake posamezne naravnosti, ki jih bom v empiričnem delu iskala v marketinških raziskavah. Skozi zrcalo marketinških raziskav ne bom neposredno ugotavljala, koliko so podjetja v Sloveniji prodajno ali marketinško usmerjena, ampak bom ugotavljala, katere znake posamezne naravnosti lahko razberemo iz naročenih marketinških raziskav in kakšno je prevladujoče stanje na slovenskem trgu glede namena uporabe marketinških raziskav.

2 Prodajna in marketinška naravnost

Tako v teoriji kot v praksi obstaja veliko število obstoječih poslovnih naravnosti podjetij, prav tako poznamo več različnih klasifikacij naravnosti podjetij k trgu. Aaker (v Snoj in drugi 2004, 43) deli poslovne naravnosti podjetij na zaprte in odprte – glede na to, iz čigavih potreb podjetje izhaja pri svojem poslovanju. Pri zaprtih naravnostih podjetje izhaja večinoma iz lastnih potreb. Sem uvrščamo proizvodno, izdelčno in prodajno-oglaševalsko naravnost. Pri odprtih naravnostih pa podjetje zato, da bi bolje zadovoljilo svoje potrebe, upošteva potrebe svojega okolja. Sem uvrščamo naravnost na potrošnike in družbeno naravnost.

Kotler (2006, 9–11) loči naravnost podjetij k trgu glede na pet konceptov: proizvodni, izdelčni, prodajni, marketinški in družbeno marketinški koncept. Ti koncepti so osnova, na kateri podjetja izgradijo svoje strategije. Po Kotlerju (2006) lahko torej govorimo o petih različnih naravnostih podjetij k trgu: proizvodna, izdelčna, prodajna, marketinška in družbeno marketinška naravnost. Te naravnosti so bile zgodovinsko gledano različne faze na poti k marketinški naravnosti, danes pa se spreminja že sama marketinška naravnost. Včasih je bilo dovolj, da je podjetje zadovoljevalo potrebe in želje potrošnikov že samo s tem, da se ni spraševalo o vplivu teh želja in potreb na njihovo zdravje, danes pa mora misliti tudi na širše koristi potrošnikov. Naslednja stopnja, ki jo omenja Kotler, pa bo družbeni marketinški koncept/naravnost, ko bo podjetje moralo upoštevati, tudi kakšne posledice ima lahko zadovoljevanje želja in potreb potrošnikov na okolje (Kotler v Jančič 1999, 105).

Kot sem že prej utemeljila, bom izpostavila in primerjala le dve poslovni naravnosti: marketinško, ki je že vrsto let najbolj opevana in za katero je bilo že večkrat dokazano, da pozitivno pripomore k poslovni uspešnosti podjetij (Pitt in drugi 1996; Kohli in Jaworski 1999; Slater in Narver 2000; Jančič 2001b; Kurtinaitiene 2005), ter prodajno naravnost, na katero lahko gledamo kot kontrast marketinški usmerjenosti.

2.1 Prodajna naravnost

Zgodovinsko gledano naj bi prodajna naravnost nasledila proizvodno usmeritev približno v tridesetih letih prejšnjega stoletja, ko je velika ekonomska kriza drastično prizadela proizvajalce, ki so vse stavili na proizvodnjo. Zaposleni, zadolženi za prodajo, so začeli prevzemati vodilne položaje, čedalje pomembnejši pa sta postajali agresivna prodaja in promocija (Jančič 1990, 26). Ideja, ki stoji za prodajno naravnostjo, je namreč ta, da potrošniki ne bodo kupili dovolj izdelkov, če podjetje ne bo izvajalo dovolj agresivne prodaje in promocije (Kotler 2006, 10).

Podjetja s prodajno naravnostjo ne prilagajajo izdelkov ali storitev potrebam potrošnikov, ampak skušajo prodati to, kar imajo oziroma izdelujejo (Jobber 1995, 7; Kotler 2006, 10). Ta usmerjenost je značilna za podjetja, ki se ukvarjajo s produkti, po katerih ni veliko povpraševanja ali pa za podjetja, ki se soočijo s preseženimi zmogljivostmi (Kotler 2006, 10). Takšna podjetja marketing dojemajo kot podporo prodajni funkciji, zanemarjajo oziroma ne dajejo veliko pomena tržnim analizam in raziskavam ter zavračajo marketing kot organizacijsko kulturo. Sicer gradijo neke odnose s potrošniki, ampak ne z namenom, da bi bolje razumeli njihove potrebe in želje, temveč da bi povečali učinkovitost prodaje (Avlonitis in Gounaris 1999, 1020). Ne zanima jih, kakšno bo zadovoljstvo potrošnikov po nakupu. Očitno predvidevajo, da če kupec z izdelkom ne bo zadovoljen, ne bo širil slabe besede o njem ali se pritožil na urad za varstvo potrošnikov. Mogoče celo mislijo, da bo sčasoma pozabil na svoje razočaranje in ponovno kupil izdelek (Zupančič 1998, 56).

V petdesetih letih prejšnjega stoletja so podjetja v ZDA začela ugotavljati, da s prodajno usmeritvijo ne dosegajo več zadostnih profitov, lahko pa izboljšajo stanje, če podjetje začne prilagajati izdelke in storitve v skladu z željami in potrebami potrošnikov. Takrat je prišlo do t. i. marketinške revolucije, ko se je pozornost od problemov proizvodnje preusmerila k problemom menjave (Jančič 1990, 27).

2.2 Marketinška naravnost

2.2.1 Terminološka nejasnost

Najprej je treba razjasniti terminološko negotovost kar se tiče rabe izrazov tržna naravnost in marketinška naravnost. V literaturi je zaznati precejšnjo nekonsistentnost pri rabi teh dveh izrazov, saj včasih pomenita enako, v drugih primerih pa avtorji ti dve naravnosti pomensko razlikujejo. Problem ni samo v slovenski literaturi, temveč tudi v angleški. Tam se mešata izraza *market orientation* in *marketing orientation*, ki prav tako včasih (redkeje) pomenita enako, nekateri avtorji pa ju pomensko razlikujejo. *Market orientation* se nanaša na uspešno udejanjenje marketinškega koncepta in poudarja razširjenost le-tega po celi organizaciji, v obliki poslovne filozofije ali kulture. *Marketing orientation* pa se nanaša na aktivnosti marketinškega oddelka (Pitt in drugi 1996, 6; Slater in Narver 1998, 1003; Saphiro v Kohli in Jaworski 1999, 14; Panayides 2004, 46). Panayides (2004, 46) ter Hooley in drugi (2003, 89) dodajo, da *market orientation* zajema poleg usmerjenosti na potrošnike, kot predvideva marketinški koncept, tudi usmerjenost na konkurente.

V angleški literaturi torej prevlada izraz *market orientation*, v slovenski literaturi pa za ta izraz najdemo dve različici: tržna naravnost in marketinška naravnost¹. Kot direktni prevod bi bil ustrežnejši izraz tržna naravnost. Tudi če bi upoštevali ugotovitve, do katerih so prišli avtorji v angleških besedilih, bi bil ustrežnejši ta izraz. Vendar slovenski izraz trženje, kot ugotavlja Jančič (1999, 7), pomensko zavaja. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1998, 1433) navaja za pomen glagola tržiti: trgovati, prekupčevati, prodajati. Tako je preveč očitno povezan s pojmom prodaje, poleg tega Jančič (1999) kot problematično izpostavi impliciranje pojma trg – kljub temu, da se večina marketinških menjav dogaja na različnih vrstah trgov, za določene oblike menjav trg ne obstaja, zato je bolje, da kot generični koncept marketinga izberemo proces menjave, in ne trg. Marketinška usmeritev torej ni le tržna naravnost podjetij, saj ne upošteva le končnih potrošnikov, temveč vse svoje deležnike: partnerje, dobavitelje, trgovce, lokalne skupnosti, predvsem pa lastne zaposlene po načelih vzajemne menjave (Jančič 2001a, 10–11; 2001b, 193). Izraz marketinška naravnost je torej pomensko bolj ustrezen in se bolj očitno loči od prodajne naravnosti.

¹ Sicer se pojavlja tudi izraz trženjska naravnost, vendar je manj pogost.

2.2.2 Različne definicije

O marketinški naravnosti je bilo ogromno napisanega, avtorji pa kljub temu po vseh teh letih obstoja izraza še vedno niso povsem usklajeni, kaj marketinška naravnost pravzaprav je. Zaplete se že pri definiranju pojma, saj večina definicij izhaja iz konceptualizacije marketinškega koncepta, ki je bil tekom časa različno opredeljen (Siguaw in drugi 1999, 268). Avtorji so si enotni, da so tri glavna določila marketinškega koncepta usmerjenost na potrošnike, medsebojno usklajene marketinške aktivnosti in dobičkonosnost (Hunt in Morgan 1995, 11). Glede marketinške naravnosti pa sta se v literaturi najbolj uveljavili definiciji dveh parov avtorjev (Narver in Slater ter Kohli in Jaworksi), obe napisani leta 1990. Šele po tem letu je postal izraz *market orientation* široko sprejet – pred tem so se v angleški literaturi za isti pojem mešali izrazi *market driven*, *market focused*, *market oriented* in *customer oriented* (Mason in Harris 2006, 553). Večina kasnejših del se opre bodisi na eno bodisi na drugo, ali pa kar na kombinacijo teh dveh definicij.

Narver in Slater (1990, 21) pojmujeta marketinško naravnost kot kulturo organizacije in pravita, da je sestavljena iz treh vedenjskih komponent – usmerjenosti na potrošnike, usmerjenosti na konkurenco in koordinacije različnih funkcij/oddelkov v podjetju – ter dveh odločevalskih kriterijev – dolgoročni fokus in dobičkonosnost. Usmerjenost na potrošnike in konkurenco zajema vse aktivnosti, ki so potrebne za pridobivanje informacij o kupcih in konkurentih na ključnih trgih ter razširjanje informacij po celi organizaciji. Na teh informacijah temelji medfunkcijska koordinacija, ki zahteva usklajeno delovanje vseh funkcij v podjetju pri ustvarjanju dodane vrednosti za potrošnike.

Podobno definirata marketinško naravnost tudi Kohli in Jaworski (1999², 19), ki pravita, da je marketinška naravnost zbiranje informacij (ang. *market intelligence*) o trenutnih in bodočih potrebah potrošnikov, razširjanje teh informacij po vseh oddelkih in odzivanje na zbrane informacije. Vse to naj bi se dogajalo v celi organizaciji, ne samo v marketinškem oddelku.

² Prvič je bil ta članek objavljen leta 1990 v *Journal of Marketing*, ponovno pa je bil izdan v zborniku Deshpandé, Rohit, ur. 1999. *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Kljub temu, da sta si definiciji podobni, vidi večina avtorjev, ki se ukvarjajo z marketinško naravnostjo, pomembno razliko med njima v tem, da Narver in Slater marketinško naravnost pojmujeata kot organizacijsko kulturo, Kohli in Jaworski pa kot vedenje organizacije. Avlonitis in Gounaris (1999) ter Snoj (2008) zagovarjajo stališče, da sta ta dva vidika medsebojno povezana in se dopolnjujeta. Namreč podjetja, ki imajo marketinško naravnano kulturo, izvajajo aktivnosti, ki se jih pripisuje marketinško naravnanim podjetjem. Strinjam se s tem stališčem, zato nadalje ne bom ločevala med marketinško naravnostjo kot kulturo in kot vedenjem organizacije.

2.2.3 Določila marketinške naravnosti

Marketinško naravnana so torej tista podjetja, ki dojemajo marketing primarno kot kulturo, ki prevladuje v organizaciji, in dajejo prioriteto zadovoljevanju potrošnikovih potreb in želja. Da bi to dosegla, zbirajo informacije o potrošnikih in konkurentih, da se jim lahko podjetje prilagodi in zagotovi zadovoljstvo potrošnikov (Avlonitis in Gounaris 1999, 1019) bolje kot konkurenca (Jobber 1995; Narver in Slater 1998; Kotler in Armstrong v Panayides 2004). Da bomo res dobro razumeli, kaj vse zajema marketinška naravnost, si nekoliko podrobneje pogledimo posamezne elemente.

Usmerjenost k potrošnikom narekuje, da morajo podjetja skrbeti za zadovoljstvo svojih potrošnikov in da morajo vsi v podjetju verjeti, da so potrošniki središčnega pomena ter se s tem skladno tudi vesti. Predvsem vodstvo mora verjeti, da je poslovne načrte in cilje možno doseči skozi zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov (Jobber 1995, 5). Vseeno je treba paziti, da to ne zasenči ostalih aktivnosti v organizaciji. Kot opozarjata Slater in Narver (1998), moramo biti pozorni, da ne zamenjamo naravnosti na potrošnike (ang. *customer-led*) z marketinško naravnostjo. Podjetja, ki so naravnana na potrošnike, si ponavadi s fokusnimi skupinami in raziskavami potrošnikov pomagajo pri razumevanju svojih potrošnikov, njihovih želja in percepcij obstoječih produktov, z različnimi tehnikami, kot na primer conjoint analizo, pa usmerjajo razvoj novih izdelkov in storitev. Takšna podjetja lahko tudi razvijejo tesne odnose s pomembnimi potrošniki, da dobijo podrobnejši vpogled v potrebe in želje potrošnikov. Kar pa se izkaže kot problematično, je to, da so podjetja, naravnana na potrošnike, reaktivna na kratek rok – namesto proaktivna na dolgi rok, kot narekuje marketinška naravnost – kar vodi v tako imenovano tiranijo trga (Hamel in Prahalad v Slater in Narver 1995, 67; 1998). To se zgodi takrat, ko podjetja vidijo svet le skozi

oči potrošnikov in zanemarijo vse ostale dejavnike (Slater in Narver 1998, 1002). Osredotočenost na potrošnike je torej sicer pomemben, a ne edini element marketinške naravnosti.

Zato je pomemben del marketinške naravnosti tudi *usmerjenost h konkurenci*. Podjetje mora poznati in razumeti kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne zmožnosti in strategije svojih ključnih in potencialnih konkurentov (Milfelner 2009, 25). V analizo ključnih in potencialnih konkurentov je treba zajeti cel skupek tehnologij, ki lahko zadovoljijo trenutne in pričakovane potrebe ciljnih potrošnikov, ne pa samo tistih, ki določeno potrebo zadovoljijo na enak način kot podjetje samo (Narver in Slater 1990, 22), saj bi to vodilo v marketinško kratkovidnost, o kateri je že leta 1960 govoril Levitt. To, da ima podjetje zadostne informacije o svojih konkurentih – na primer o njihovih produktih, cenah in strategijah – lahko podjetju pomaga, da na določenih segmentih bolje zadovolji potrebe potrošnikov kot konkurenti. Sørensen (2008, 755) je v svoji raziskavi celo ugotovil, da ima naravnost na konkumente pozitiven učinek na tržni delež podjetja.

Kohli in Jaworski (1999) pravita, da je *zbiranje informacij* (ang. *market intelligence*) začetna točka marketinške naravnosti. Vsako podjetje si mora ustvariti informacijski sistem, ki vsebuje informacije o izraženih potrebah in preferencah potrošnikov ter analizo vseh zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na te potrebe in preference – na primer vladna regulacija, tehnologija, konkurenca in okoljski dejavniki. Na potrošnike ne moremo in ne smemo gledati, kot da so izolirani od zunanjih dejavnikov in da se njihove potrebe in želje ne bodo tekom časa spreminjale. Zato učinkovit informacijski sistem ne vsebuje le sedanjih, temveč tudi prihodnje in latentne potrebe potrošnikov. En izmed intervjuvancev v raziskavi, ki sta jo izvedla Kohli in Jaworski, pove, da so informacije o porajajočih se potrebah potrošnikov zelo pomembne, saj traja kar nekaj časa, preden razviješ nov izdelek in si ustvariš potreben ugled. Zato si ne moreš privoščiti čakanja, da nastane nov trg, temveč moraš začeti razvijati nov izdelek že dve leti preden se nov trg razvije (Kohli in Jaworski 1999, 15). Latentne potrebe pa so sicer že obstoječe potrebe, vendar se jih potrošniki še ne zavedajo ali pa jih ne znajo izraziti (Slater in Narver 1999, 1166).

Zbiranje informacij ter razumevanje potreb in problemov potrošnikov zahteva kar veliko vloženega truda. V primeru, ko osebni kontakt s potrošnikom ne zadostuje, podjetja izvedejo

formalno marketinško raziskavo, da lahko bolje razumejo motive in vedenje potrošnikov (Jobber 1995, 8). Čeprav so marketinške raziskave zelo pomemben vir informacij, pa celoten informacijski sistem ne more temeljiti le na raziskavah potrošnikov. Potrebne informacije je mogoče zbirati formalno ali neformalno, vključuje pa tako primarne kot sekundarne vire podatkov. Dodatni možni načini zbiranja podatkov so še recimo neformalni pogovori s partnerji na trgu, srečanja in diskusije s potrošniki, lahko tudi z distributerji, ter analiza prodajnih poročil in raznih baz podatkov o potrošnikih (Kohli in Jaworski 1999, 16). Zbiranje informacij mora postati kontinuiran proces, saj lahko le tako podjetje pravočasno zazna spreminjajoče se potrebe, ki lahko predstavljajo potencial za nove priložnosti na trgu (Jobber 1995, 7).

Informacije same po sebi ne prinesejo prave vrednosti, če ni primerne *odziva*. Prav tako veliko vlogo igra kakovost zbranih informacij (Kohli in Jaworski 1999, 40). Kako naj bi se organizacija odzvala na marketinško inteligenco, je seveda odvisno od vsebine pridobljenih informacij, nekateri možni načini pa so: izbira ciljnih trgov, zasnova in ponudba izdelkov oziroma storitev, ki zadovoljijo trenutne ali porajajoče se potrebe potrošnikov, ter izdelovanje, distribucija in promocija teh produktov na način, da izvabijo želen odziv končnih potrošnikov (Kohli in Jaworski 1999, 19). Prav pri tem, kako uspešno se posamezna organizacija odzove na potrebe potrošnikov, nastajajo pomembne razlike med organizacijami, ki jim lahko prinesejo konkurenčno prednost pred ostalimi, še posebej, če je ta dodana vrednost, ki jo je organizacija ustvarila za potrošnike, redka in težka za posnemanje (Narver in drugi v Singh 2008, 29).

Da bi lahko podjetje učinkovito uporabilo vse informacije o potrošnikih in konkurentih ter se nanje primerno odzvalo, morajo biti vse funkcije oziroma oddelki v podjetju *medsebojno povezani*. Treba je razmišljati na tak način, da ima prav vsak posameznik v podjetju možnost, da prispeva k ustvarjanju dodatne vrednosti za potrošnike (Narver in Slater 1990, 22). Marketinška naravnost torej nikakor ne sme biti odgovornost zgolj marketinškega oddelka (Kohli in Jaworski 1999, 13), ampak mora biti celotna organizacija prežeta z marketinško naravnano kulturo in med zaposlenimi, ne glede na oddelek ali funkcijo, ki jo posameznik opravlja, mora potekati dobra komunikacija. Pri tem igra bistveno vlogo interni marketing, ki mora biti prav tako marketinško usmerjen k lastnim zaposlenim. Le, če bodo zaposleni zadovoljni, zadostno usposobljeni in če bodo razumeli cilje ter standarde odličnosti pri delu

(Jančič 1990, 123) in načine, kako to doseči, bodo dovolj motivirani, da bodo delovali v smeri ustvarjanja dodatne vrednosti za potrošnike na kar se da inovativen način.

V novejši literaturi prihaja do poudarka, da se podjetja ne smejo le odzivati na razmere na trgu, ampak morajo trg tudi preoblikovati (Rojšek 2001, 26). To pomeni, da se morajo ukvarjati z vprašanjem, kako usmeriti pozornost potrošnikov na tiste značilnosti, ki jih do sedaj še niso upoštevali, ali pa jim ponuditi nekaj čisto novega, kar bo zadovoljilo določeno latentno potrebo pri obstoječih in potencialnih potrošnikih. Tako lahko razlikujemo med odzivno in proaktivno marketinško naravnostjo – odzivna se nanaša na odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb, proaktivna pa na odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje latentnih potreb potrošnikov (Narver in drugi v Bodlaj 2008, 11). Proaktivna marketinška naravnost je tesno povezana z inovacijami. Milfelner (2009) je z raziskavo na slovenskem trgu potrdil, da je marketinška naravnost ključnega pomena pri zagonu inovacijskih procesov v podjetju in pri difuziji inovacij na trgu in da je neposredno povezana z razvojem novih izdelkov.

Da bi lahko podjetje delovalo v skladu s prej omenjenimi smernicami marketinške naravnosti, mora biti *dolgoročno naravnano*. Dolgoročna osredotočenost se nanaša tako na dobičke, kot tudi na implementacijo vseh treh vedenjskih komponent marketinške naravnosti – usmerjenost na potrošnike, konkurente in medfunkcijska usklajenost. Če hoče podjetje preživeti na dolgi rok, se pravzaprav ne more izogniti dolgoročni perspektivi (Narver in Slater 1990, 22). Splošno je že znano dejstvo, da je mnogo dražje privabljati vedno nove potrošnike, kot pa obdržati že obstoječe. Da bi podjetja dosegla, da se bodo že obstoječi potrošniki vrnili in ponovno kupili produkt, morajo s potrošniki graditi trajne odnose, skrbeti za njihovo dolgoročno zadovoljstvo, dodana vrednost, ki jo ponujajo, pa bo privlačila tudi nove potrošnike (Narver in Slater 1990; Jobber 1995). Skratka, podjetje mora zaupati v dolgoročne investicije in verjeti, da se bo na dolgi rok izkazalo, da so bile vse aktivnosti, usmerjene v preučevanje potrošnikov in konkurentov ter iskanje načinov za nudenje najboljšega zadovoljstva potrošnikom, dobičkonosne.

Kar nas pripelje že do zadnjega elementa marketinške naravnosti – *dobičkonosnosti*. Ta je v bistvu posledica marketinške naravnosti podjetja, hkrati pa tudi merilo uspešnosti, saj je višja stopnja marketinške naravnosti povezana z višjo stopnjo dobičkonosnosti (Narver in

Slater 1990). Marketinški koncept predvideva, da bodo podjetja dosegla dobičkonosnost in tudi druge cilje s tem, da bodo zadovoljila želje in potrebe potrošnikov (Jobber 1995, 4; Pitt in drugi 1996, 7). Ne glede na neskladje pri definiranju pojma so avtorji precej soglasni glede tega, da ima marketinška naravnost pozitiven učinek na uspešnost poslovanja. Slater in Narver (1998, 1001) celo pravita, da je ključnega pomena za uspeh. Relevantna je za vsa podjetja, ne glede na dejavnost in okolje – torej ne glede na turbulenco na trgu, intenzivnost konkurence ali tehnološke spremembe. Glede na zunanje dejavnike je treba le preceniti, do kolikšne mere jo je potrebno razviti (Narver in Slater 1990; Hunt in Morgan 1995; Jaworski in Kohli 1999). Če je na trgu malo konkurentov in malo sprememb, je zadostna nižja stopnja marketinške naravnosti, bolj kot intenzivnost konkurenčnosti narašča in več kot je tehnoloških ali drugih sprememb, bolj postane pomembno, da ima podjetje visoko razvito marketinško naravnost. Ta mu pred drugimi prinaša konkurenčno prednost, saj jo je težko opazovati in razumeti, kaj šele posnemati (Slater in Narver 1998, 1004). Hunt in Morgan (1995, 11) opozorita, da je lahko marketinška naravnost konkurenčna prednost le, kadar je redka med konkurenti, sicer postane že kar pogoj za preživetje.

Če povzamem bistvene ugotovitve, so res uspešna marketinško naravnana podjetja dolgoročno usmerjena, potrošnikom ponudijo, kar si želijo, še preden potrošniki ugotovijo, da so si to želeli, iščejo priložnosti na novih trgih ter razvijajo inovativne nove produkte bolje kot njihovi konkurenti, vse to pa počnejo skladno z upoštevanjem potreb vseh ostalih relevantnih deležnikov, kar se v končni fazi odraža v dobičkonosnosti in konkurenčni prednosti. Bistveno spoznanje o marketinški naravnosti je še to, da nanjo ne moremo gledati, kot da je oziroma je ni v določenem podjetju. Bolj pravilno dojetje marketinške naravnosti bi bilo ugotavljanje stopnje, do katere jo je podjetje razvilo (Kohli in Jaworski 1999, 20). To pa se da ugotoviti z merjenjem marketinške naravnosti.

2.2.4 Merjenje marketinške naravnosti

Da bi ugotovili, do kakšne stopnje je podjetje razvilo marketinško naravnost, se je že veliko avtorjev lotilo merjenja marketinške naravnosti. Tudi pri tem so imena, ki se najpogosteje pojavljajo, Narver in Slater ter Kohli in Jaworski (njima se je pri razvijanju merske lestvice pridružil še Kumar). Obe merski lestvici temeljita na vprašalniku, sestavljenem iz sklopov vprašanj, ki se navezujejo na tiste elemente marketinške naravnosti, ki jih posamezen par avtorjev poudarja v svoji definiciji marketinške naravnosti. Lestvica Narverja in Slaterja (1990) MKTOR zajema vprašanja, ki se nanašajo na usmerjenost na potrošnike, usmerjenost na konkurente in medfunkcijsko povezanost. Kohli in drugi (1993) pa so v svojo mersko lestvico MARKOR zajeli tri sklope vprašanj, ki se nanašajo na pridobivanje in razširjanje informacij ter odzivanje na njih. Sicer nobena od teh dveh merskih lestvic ni idealna, vendar še nihče do sedaj ni razvil novega merskega instrumenta, ki bi bil širše sprejet. Vsak si je le prilagodil merski instrument ali zasnoval novega na podlagi teh dveh, v skladu s potrebami lastnega raziskovanja.

Kar je za nas pri merjenju marketinške naravnosti še posebej zanimivo, so rezultati, do katerih so prišli v Sloveniji. Snoj in drugi (2004) so del ekipe, ki je pod okriljem mednarodnega raziskovalnega projekta ACE »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe« izvedla raziskavo v Sloveniji med leti 1995 in 1997 ter ponovno leta 2001. Prva raziskava je pokazala, da so v Sloveniji prevladovali zaprti tipi naravnosti (izdelčna, proizvodna in prodajno-oglaševalska naravnost), obstajale pa so tudi razlike med panogami – na primer v kmetijstvu najbolj prevladuje izdelčna naravnost, v industriji naravnost na potrošnike, v trgovini na drobno pa prodajno-oglaševalska naravnost (Snoj in Gabrijan 1998, 12). Rezultati iz leta 2001 (Snoj in drugi 2004) so pokazali že nekoliko drugačno sliko. Najbolj prisotna je bila naravnost na potrošnike, sledila ji je izdelčna naravnost. Najvišjo stopnjo marketinške naravnosti so dosegla podjetja v trgovini na malo, najnižjo pa podjetja v kmetijstvu. Mogoče velja omeniti, da so bila v vzorec zajeta le srednje velika in velika podjetja (z več kot 20 zaposlenimi). Snoj (2008) je sam ponovil podobno raziskavo in ugotovil, da podatki iz leta 2008 pričajo o še višji stopnji marketinške naravnosti podjetij v Sloveniji. Največje pozitivne premike je ugotovil pri trditvah, da si prodajno osebje medsebojno posreduje informacije o konkurentih, da podjetja merijo zadovoljstvo potrošnikov in da so poslovne strategije usmerjene k povečevanju vrednosti produktov za potrošnike.

Gabrijan in drugi (1998) so z uporabo lestvice za merjenje marketinške naravnosti podjetij, ki sta jo razvila Narver in Slater, preverili, če drži, da so bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj zaradi svoje preteklosti manj marketinško naravnana kot tista podjetja, ki so že od samega začetka v zasebni lasti in so deležna vlaganj iz tujine. Ugotovili so, da so podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti, značilno bolj marketinško naravnana od podjetij, ki so bila v družbeni lasti. Tuj kapital sicer nekoliko pripomore, vendar po njihovih ugotovitvah ne prinese bistvenih sprememb.

Žabkar in Zbačnik (2009, 100) sta v svoji raziskavi ugotovili, da v praksi še vedno prepogosto prihaja do enačenja marketinga in prodaje. Do takšnega zaključka sta prišli, ker se mnogo podjetij opredeljuje kot marketinško naravnana, čeprav je v veliko podjetjih cilj količinska prodaja in ne dobiček, ne izvajajo analiz sprememb v poslovnem okolju, v potrebah potrošnikov in izzivih konkurentov ter ne iščejo novih strategij za rast podjetij.

Kar se tiče uporabe marketinških raziskav v Sloveniji, sta Rojšek in Podobnik (2000, 107–108) ugotovili, da so podjetja bolj usmerjena v kvantitativne kot kvalitativne podatke. Slednje naj bi celo zelo zanemarjali. Iz tega lahko sklepamo, da podjetja v Sloveniji bolj zanima, koliko je nečesa, ne pa tudi zakaj se nekaj zgodi – na primer bolj jih zanima koliko določenih izdelkov potrošniki kupijo, ne pa tudi zakaj se potrošniki odločijo za nakup, kdo ima največji vpliv na nakup v gospodinjstvu, kje najraje kupujejo in zakaj ter kako dojemajo določen produkt v primerjavi s konkurenčnimi produkti. Zaskrbljujoč je tudi podatek, da približno dve petini podjetij ni raziskovalo značilnosti segmentov potrošnikov, na čemer se gradi strategijo diferenciacije.

3 Umestitev marketinških raziskav v kontekst marketinške naravnosti

Čeprav je v praksi bolj razširjen izraz tržne raziskave, sem se odločila za uporabo izraza marketinške raziskave zaradi istega razloga, kot sem ga navedla že pri utemeljitvi, zakaj marketinška in ne tržna naravnost. Lahko bi sicer tržne raziskave razumeli ožje, kot raziskave, vezane na trg – na primer raziskave velikosti trga, tržnega potenciala in stopnje rasti, preverjanje geografske porazdelitve potrošnikov, razdeljevanje potrošnikov v segmente, raziskovanje konkurentov, njihovih strategij, vedenja in produktov ter recimo raziskovanje ostalih členov v verigi in preverjanje distribucije po različnih tipih trgovin. Marketinške raziskave pa širše – na primer iskanje priložnosti in omejitev na trgu, ocena tržnokomunikacijskih akcij, raziskovanje potrošnikov in njihovega nakupnega vedenja in namer, pa tudi recimo preverjanje uspešnosti ostalih marketinških aktivnosti. Vendar je realnost večinoma takšna, da vse paše v isti koš oziroma pod isti naziv, kar je v mojem primeru marketinške raziskave.

Če pogledamo, kakšno mesto zavzemajo marketinške raziskave v kontekstu marketinške naravnosti, moramo seveda začeti pri zbiranju informacij in ustvarjanju informacijskega sistema. Zbiranje informacij pa se začne z marketinškimi raziskavami – podjetje opredeli problem, ki se ga razvije v raziskovalni problem, sledi odločitev za najustreznejšo metodologijo, izvedba raziskave, analiza podatkov in poročilo, končni rezultat pa je prispevek k ustvarjanju ustreznega informacijskega sistema podjetja. Da bi zbrani podatki lahko pomagali poganjati marketinško naravnost podjetja, mora podjetje te informacije ustrezno interpretirati, jih postaviti v kontekst z vsem ostalim znanjem in obogateno znanje razširiti po celi organizaciji. To, da se posamezniki v podjetju ustrezno odzovejo na zbrane informacije, okrepi marketinško naravnost podjetja (Javalgi 2006, 15), obenem pa poveča možnosti za ustvarjanje novih produktov, ki bodo potrebe potrošnikov zadovoljili bolje, kot bi jih lahko konkurenčni produkti.

Skratka, marketinške raziskave so, kot pravijo Aaker in drugi (1998, III–7) dejavnost, ki poganja marketinško naravnano organizacijo in veže skupaj vse ostale aktivnosti v organizaciji. Z razmahom interneta se moč marketinških raziskav še krepi. Razumevanje potrošnikov in konkurentov – kdo so, kako se vedejo, zakaj se tako obnašajo in kako lahko

predvidimo, da se bodo odzivali v prihodnosti – je osrednjega pomena v marketinško naravnem podjetju. Vseeno pa je treba poudariti, da marketinške raziskave, s katerimi podjetje lahko raziskuje trg, zbira informacije o potrošnikih, tržnem komuniciranju podjetja, o konkurentih in še marsičem, niso edini možen način zbiranja podatkov (Kohli in Jaworski 1993; Javalgi in drugi 2006, 14). Jobber (1995, 157–158) pravi, da se marketinške raziskave uporablja bolj za trenutne potrebe, za pridobivanje informacij o trgih in o reakcijah potrošnikov na aktivnosti marketinškega spleta, za raziskovanje vedenja potrošnikov, testiranje učinkovitosti oglaševalskih kampanj, testiranje produktov in za raziskovanje imidža blagovne znamke ali kar celega podjetja. Za ostale potrebe pa podjetje lahko na primer zbira sekundarne informacije ter naroča podatke iz podatkovnih baz o potrošnikih, ali pa na neformalne načine zbira podatke o vedenju potrošnikov (Webster 2002, 279–281).

Tradicionalne marketinške raziskave niso več vedno zadostne. Da bi lahko na primer odkrili latentne potrebe potrošnikov, je treba tradicionalne metode dopolniti še z drugimi raziskovalnimi pristopi (Slater in Narver 1995, 71). Malhotra in Peterson (2001) navedeta še nekaj drugih trendov, ki se porajajo v marketinških raziskavah zaradi vplivov zunanjega okolja. Prvi trend, ki bi ga izpostavila, je, da zaradi čedalje hitrejšega poslovanja in čedalje večje razširjenosti računalnikov, digitalne tehnologije, telekomunikacijskih naprav in interneta marketinškim raziskavam narašča pomen, saj imajo večji doseg, so bolj učinkovite in zmogljivejše. Trend kaže, da se bo marketinške raziskave vedno pogosteje uporabljalo pri normalnih poslovnih postopkih in ne več samo kot odziv na specifične marketinške probleme ali priložnosti. Kvalitativne raziskave, ki so usmerjene v posameznika (kot na primer etnografske raziskave), pridobivajo na pomenu pri raziskovanju in razumevanju porajajočih se potreb potrošnikov, saj z njimi lahko raziskujemo tudi čustva in neverbalno komunikacijo, kar predstavlja vir mnogo bogatejših podatkov. Najpomembnejši vir za novosti, spremembe, razvoj in napredek pa je seveda internet. Pomemben je tako kot vir sekundarnih podatkov, kot tudi medij za izvajanje raziskav. Prinaša namreč spremembe v izvajanju obojih, kvantitativnih in kvalitativnih raziskav, ki s čedalje bolj razširjeno uporabo interneta ne bodo več omejene na osebni stik. Tako bo lažje dostopati do ljudi, še posebej do segmentov potrošnikov, ki jih je sicer težko doseči zaradi tempa njihovega življenja – na primer zdravniki, odvetniki in razni poslovneži (Malhotra in Peterson 2001, 216–228).

Zvestoba potrošnikov je eden izmed bolj pomembnih strateških ciljev pri marketinškem načrtovanju, predstavlja pa tudi pomemben temelj za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti (Maydeu-Olivares in Lado 2003, 289). Logika pravi, da bolj kot bodo potrošniki zadovoljni, bolj bodo zvesti. Zato je merjenje zadovoljstva potrošnikov zadnje čase čedalje bolj aktualno in pogosto. K porastu števila tovrstnih raziskav so zagotovo pripomogli tudi certifikati kakovosti (ISO standardi), ki zahtevajo nenehno spremljanje zadovoljstva potrošnikov (Karvan 2001, 225). Ne glede na to, da so te raziskave zelo privlačne in nezahtevne na prvi pogled, Slater in Narver (1998, 1002) opozarjata na nekaj problemov. Prvi je, kako razviti ustrezen merski instrument, da bo merjenje veljavno, saj so takšne raziskave po besedah avtorjev velikokrat slabo zasnovane in izvedene, merijo napačne aktivnosti, ali pa v vzorec zajamejo napačne potrošnike. Drugi problem merjenja zadovoljstva potrošnikov pa se pojavi, če podjetje temu posveča toliko pozornosti, da zanemari ostale pomembne dejavnike, kar vodi v preveč kratkoročno delovanje.

Podjetja, ki so prevzela marketinško naravnost za vodilno poslovno filozofijo podjetja, torej pogosteje in bolj sistematično uporabljajo in izvajajo formalne marketinške raziskave ter bolj vestno razširjajo pridobljeno znanje po celem podjetju. Prav tako imajo zbiranje informacij zastavljeno bolj široko – zbirajo vse informacije, ki bi lahko vplivale na njihovo poslovanje, z večjim poudarkom na strateškem načrtovanju in dolgoročni naravnosti kar se tiče pozicioniranja na trgu. Marketinško naravnane organizacije so tudi bolj nagnjene k segmentiranju trga in prilagajanju svojih produktov, cen in promocijskih akcij glede na ciljne segmente. Podjetja, ki so v večji meri razvila marketinško naravnost, uporabljajo informacije o potrošnikih, trgu in svojih produktih z namenom preverjanja uspešnosti raznih marketinških aktivnosti (Gounaris in drugi 2004, 1501; Panayides 2004, 42).

4 Znaki za razlikovanje marketinške od prodajne naravnosti

Do sedaj smo videli, kaj so značilnosti prodajne in marketinške naravnosti, ter kakšno vlogo imajo marketinške raziskave pri marketinški naravnosti. Ker je moj cilj ugotoviti, po katerih znakih lahko razločujemo prodajno od marketinške naravnosti, da bi ugotovila, če se posamezna naravnost kaže v marketinških raziskavah in kako, bom izbrani naravnosti podjetij med seboj primerjala in izluščila tiste razlikovalne znake, ki so relevantni v kontekstu marketinških raziskav. Pri tem se bom sklicevala na že prej zapisane značilnosti prodajne in marketinške usmerjenosti ter si pomagala s primerjavo, ki jo je naredila Zupančičeva (1998, 57–58).

Če začnemo pri osrednjem fokusu in glavnem poudarku vsake naravnosti, vidimo, da je marketinška naravnost osredotočena na *potrošnike*, prodajna pa na *prodajo*. Marketinško naravnano podjetje ugotavlja trenutne, bodoče in latentne potrebe potrošnikov, jih na podlagi različnih želja in potreb deli v segmente in upošteva razlike med njimi s tem, da jim prilagaja ponudbo in tržno komuniciranje. Zadovoljstvo potrošnikov je pomembno pred, ob in po nakupu (Levy in Zaltman v Zupančič 1998, 57), zato je merjenje zadovoljstva potrošnikov kar stalna praksa v podjetju. Na drugi strani se prodajna naravnost v glavnem ukvarja s potrebami proizvodnje in prodajalcev ter pospešuje prodajo z oglaševanjem in promocijo. Za njih zadostuje en stik s potrošniki – tisti na prodajnem mestu, ko potrošnik kupi produkt.

Marketinška naravnost je *dolgoročno* usmerjena – pomembno je spremljanje dolgoročnih trendov, podjetje mora zaupati v dolgoročne investicije, ki bodo na dolgi rok obrodile sadove in se odražale v dobičkonosnosti. Ima dolgoročen cilj – ponovno sodelovati v menjavi s potrošniki – ki temelji na logiki, da je lažje in ceneje ohranjati že obstoječe potrošnike, kot stalno pridobivati nove, zato je treba poskrbeti za zadovoljstvo potrošnikov in si prizadevati za njihovo zvestobo. Pri tem vsekakor pomaga čim boljša *kakovost* izdelkov oziroma storitev, za katero si marketinško naravnana podjetja stalno prizadevajo. Prodajna naravnost pa se ravna po zasledovanju *kratkoročnih* ciljev (količinska prodaja in maksimizacija profita), zato so v podjetju pripravljene vlagati le v kratkoročne investicije, ki bodo kmalu pokazale učinek. Kakovost produktov za prodajno naravnana podjetja ni osrednjega pomena.

Kar se *konkurence* tiče, si marketinško naravnana podjetja prizadevajo, da bi kar se da natančno poznala svoje konkurente. Da bi lahko potrebe potrošnikov zadovoljili bolje kot konkurenti, primerjajo produkte, cene, tržne poti in promocije, spremljajo akcije konkurentov in preverjajo učinek teh akcij na potrošnike. Ker se zavedajo, da je možno določeno potrebo potrošnika zadovoljiti na različne načine, ne zanemarijo tudi potencialnih konkurentov. Spremljajo njihove prednosti in slabosti ter dolgotrajne zmožnosti in strategije. Podjetja s prodajno naravnanoostjo pa konkurenci ne posvečajo toliko pozornosti. Sicer spremljajo cene konkurenčnih produktov in razne promocijske akcije, da se lahko po potrebi borijo za kupce z ustreznimi ukrepi – na primer z nižanjem cene ali uvedbo promocijskih akcij – več kot to pa jih načeloma ne zanima.

Ker se marketinško naravnana podjetja zavedajo potreb potrošnikov in dejstva, da se potrebe in želje skozi čas spreminjajo, so takšna podjetja odprta za spremembe in pripravljena *prilagajati svojo ponudbo* glede na porajajoče se trende oziroma potrebe. Ravno obratno je pri prodajno naravnanih podjetjih, saj imajo *že izoblikovano ponudbo* in želijo le nekaj v zameno, spremembam pa niso ravno naklonjena, saj bi to verjetno pomenilo le dodatne stroške v produkciji.

Kot (odvečen) strošek prodajno naravnana podjetja dojemajo tudi *marketinške raziskave*. Veliko več koristi vidijo v delu na terenu in v oskrbovanju obstoječih trgov, zato so za njih marketinške raziskave dokaj nepomembne in jih ne naročajo oziroma ne izvajajo tako pogosto. Na drugi strani pa imamo marketinško naravnana podjetja, ki vsa svoja dejanja osmislijo na informacijah, ki jih imajo na voljo, zato redno naročajo marketinške raziskave (ali pa jih izvajajo sama, če imajo za to ustrezen kader). Dojemajo jih kot investicijo, ne kot strošek, rezultate raziskav pa uporabljajo za marketinško načrtovanje ali kontrolo uspešnosti preteklih tržnokomunikacijskih akcij, za iskanje novih trgov in ostalih priložnosti na trgu ter seveda za pridobivanje vseh potrebnih informacij o potrošnikih in konkurentih.

Moje raziskovalno vprašanje je bilo, kako se marketinška in prodajna naravnanoost podjetij odražata v marketinških raziskavah. Na podlagi izpostavljenih razlik med izbranimi naravnanoostma bi lahko povzela, da so znaki, po katerih lahko razločujemo marketinške raziskave, ki odražajo marketinško naravnanoost, od marketinških raziskav, ki odražajo prodajno naravnanoost, sledeči:

- namen je poznavanje potrošnika – namen je povečanje prodaje,
- spremljanje dolgoročnih trendov – spremljanje kratkoročnih trendov,
- natančno raziskovanje konkurentov – spremljanje cen konkurentov,
- preverjanje kakovosti produktov – zanemarjanje preverjanja kakovosti,
- pogosto naročanje marketinških raziskav – občasno naročanje marketinških raziskav,
- pripravljenost na spremembe – ohranjanje nespremenjenega stanja.

Preden se lotim empiričnega dela bi rada še enkrat poudarila, da čista marketinška ali prodajna naravnost v praksi ne obstajata, saj sta pomešani z ostalimi poslovnimi usmeritvami podjetja. Tako v najboljšem primeru lahko govorimo le o prevladujoči naravnosti znotraj posameznega podjetja. Zato tudi za zgoraj navedene razlike ne moremo pričakovati, da jih bomo v posameznem podjetju vedno lahko zaznali na enem ali drugem ekstremu. Resnica je najpogosteje nekje vmes.

5 Metodologija

5.1 Metoda raziskovanja

Glede na to, da je tema, ki jo preučujem še relativno neraziskana, sem izbrala kvalitativno metodo, in sicer nizko strukturiran osebni intervju. To pomeni, da sem imela vnaprej pripravljena temeljna vprašanja (glej prilogo A), ki so služila kot vodilo, potem pa sem se s podvprašanji prilagajala toku pogovora. Ideje za vprašanja sem črpala iz teorije o marketinški naravnosti in o merjenju le-te ter iz ugotovljenih razlik med prodajno in marketinško naravnostjo, saj je bil moj namen pokazati, kako in koliko, če sploh se ti znaki kažejo v praksi na primeru slovenskih naročnikov.

Intervjuji so bili izvedeni v avgustu 2010, trajali pa so med 35 in 50 minut, odvisno od količine časa, ki ga je imel sogovornik na razpolago. En intervju sem posnela in napisala transkript, pri ostalih pa snemanje ni bilo možno – zaradi želje sogovornika ali tehničnih

omejitev, zato sem si delala zapiske in jih kmalu po končanem intervjuju dopolnila še s tistimi opombami po spominu, ki mi jih ni uspelo zapisati med intervjujem³.

5.2 Izbira intervjuvancev

Vzorec tvorijo štirje predstavniki štirih različnih tržnoraziskovalnih agencij iz Slovenije. Vsak od njih je v svoji agenciji na vodilnem položaju. To se mi je zdelo pomembno, saj sem potrebovala osebo, ki ima stik z vsemi naročniki in ima dober vpogled v vse, kar se v posamezni agenciji izvaja. Vsi izmed intervjuvanih imajo že vrsto let izkušenj na področju marketinškega raziskovanja, so pa tudi vsi člani Esomarja. Ta kriterij je kar pomemben, saj to, da si podpisnik Esomarja, izkazuje določeno mero zavedanja, znanja in predanosti poslu. Marketinške raziskave naj bi se torej izvajalo tako kot je treba, v skladu z vsemi etičnimi in ostalimi praktičnimi določili oziroma smernicami. Ker sem jim zagotovila anonimnost, bodo poimenovani kot intervjuvanec A, B, C in D, intervjujev pa na koncu ne prilagam v prilogi, ker bi se dalo iz odgovorov razpoznati sogovornike.

Za intervjuje s predstavniki tržnoraziskovalnih agencij in ne s predstavniki posameznih podjetij sem se odločila zato, ker bi morala, če bi želela dobiti tako široko sliko o stanju na slovenskem trgu, intervjuvati veliko število predstavnikov podjetij, kar pa je zaradi nizke odzivnosti precej težko izvedljivo. Poleg tega so predstavniki tržnoraziskovalnih bolj primerni za pogovor o mojem raziskovalnem vprašanju, saj zelo dobro poznajo marketinške raziskave in lahko na njih gledajo bolj izolirano od ostalih dejavnosti podjetja, kot bi to lahko storili predstavniki podjetij, pa tudi nivo znanja o marketinških raziskavah ne bi bil primerljiv.

Glede na to, da v bistvu še prebijam led na tem področju, je zadostoval pogovor s temi štirimi respondenti, katerih tržnoraziskovalne agencije skupaj pokrivajo večino trga naročenih marketinških raziskav v Sloveniji. Pa tudi specifika slovenskega trga marketinških raziskav je taka, da glede na to, da je tako majhen trg, vsi delajo raziskave za vse. Da bi torej zajeli večino naročnikov, ki naročajo marketinške raziskave, se ni treba pogovarjati z vsako tržnoraziskovalno agencijo posebej.

³ Gradivo je dostopno pri avtorici.

6 Analiza, rezultati in ugotovitve

Analize sem se lotila z ilustrativno metodo, ki se uporablja za ponazoritev teoretskih predpostavk s pridobljenimi podatki. Prej razvite razločevalne znake prodajne in marketinške naravnosti sem poiskala v odgovorih mojih intervjuvancev in poskušala najti neke vzorce – ali se predpostavljeni znaki ujemajo s primeri iz prakse, ali je med vprašanji intervjuvancev kaj podobnosti in razlik, ter kaj lahko sklepamo iz tega.

Glede na to, da je tak čas, ko se slovensko gospodarstvo še vedno sooča s posledicami gospodarske krize, je razumljivo, da je recesija pustila svoj vpliv tudi na marketinških raziskavah. Vsi intervjuvanci so omenili ta vpliv v povezavi z različnimi vprašanji in to še preden sem jih direktno vprašala o tem. Glavna sprememba, ki je posledica ekonomske krize, je upad količine naročenih raziskav. Celoten trg se je vrednostno skrčil za 10 – 15 odstotkov, kar je posledica tako manjše količine naročenih raziskav, kot tudi izbira cenejših raziskav ali pa cenejših načinov izvedbe raziskave (na primer manjši vzorec ali pa anketni vprašalnik na internetu namesto terenskega zbiranja podatkov). Glavni razlog za to je, da so naročniki postali veliko bolj racionalni, previdni in preudarni. Intervjuvanec D pravi, da to na nek način sploh ni slabo (če zanemarimo upad prometa), saj se je trg prečistil – tisti, ki so naročali raziskave kar tako, brez pravega razloga, so zreducirali sredstva za to in nehali naročati. Pri ostalih pa se je bolj začelo izvajati tiste raziskave, za katere se je precenilo, da so res potrebne. V recesiji so podjetja postala bolj defenzivna in so se začela bolj ukvarjati s tem, kako ohraniti to, kar imajo, kot pa da bi iskali nove priložnosti, nove trge in ciljali na nove potrošnike. Poleg tega pa se je v času gospodarske krize spremenilo nakupno vedenje potrošnika, zato so morala podjetja vse nakupne dejavnike raziskati na novo.

V odgovorih intervjuvancev lahko razpoznam vse prej razvite razločevalne znake. Bolj očitno se kot razločevalen znak med odražanjem marketinške ali prodajne naravnosti podjetja v marketinških raziskavah pojavljata namen izvajanja raziskave (poznavanje potrošnika/povečanje prodaje) in raziskovanje konkurentov, nekoliko manj pa je očitno znak pogostosti naročanja marketinških raziskav, saj ga zares izpostavi le en sogovornik. Spremljanje dolgoročnih oziroma kratkoročnih trendov in preverjanje oziroma ne preverjanje kakovosti pa se sicer pojavita v odgovorih, vendar na podlagi teh dveh znakov v mojem

primeru ne moremo razbrati niti marketinške niti prodajne naravnosti. Da raziskujejo tudi kakovost, je namreč omenil le en sogovornik, pri dveh intervjuvancih pa sem dobila odgovor, da so se v recesiji potrošniki tako spremenili, da sedaj sploh ne moremo govoriti o nekih dolgoročnih trendih, ampak lahko le ugotavljamo trenutno stanje. Pri vprašanju, ali so naročniki pripravljene na spremembe ali raje ohranjajo nespremenjeno stanje pa je tako, da imajo spremenjene razmere na trgu zaradi posledic ekonomske krize prevelik vpliv na vedenje podjetij, da bi lahko iz tega kriterija ocenili, ali so sicer bolj marketinško ali prodajno naravnani. Zato se bom osredotočila na znake, ki se bolj pojavljajo in iz katerih dejansko lahko razberemo marketinško ali prodajno naravnost.

Vsi intervjuvanci so soglasno in enoznačno odgovorili, da je oseba, ki s strani naročnika komunicira s tržnoraziskovalno agencijo, ko naroča marketinško raziskavo, oseba, ki je na vodilnem položaju v marketinškem oddelku ali pa v oddelku za tržne raziskave, če ga podjetje ima, nikoli pa to ni oseba iz prodajnega oddelka. Iz tega že lahko razberemo znak, ki kaže v prid marketinški naravnosti – da se marketinške raziskave v osnovi naročajo za potrebe marketinga in ne prodaje.

Tudi kar se tiče raziskovanja konkurentov so bili odgovori precej skladni. Trije intervjuvanci so odgovorili s skoraj enakimi besedami – da podjetja o konkurentih hočejo vedeti vse to, kar želijo vedeti o sebi. Torej, če raziskujejo svojo pozicijo na trgu, naredijo primerjavo s pozicijo konkurentov. Enako je tudi recimo še z blagovnimi znamkami in preverjanjem uspešnosti podjetja. Intervjuvanec B je bolj v šali odgovoril, da podjetja o konkurentih ponavadi zanima predvsem to, kaj morajo narediti, da bodo boljši od njih, dodal pa je, da je zanimanje za konkurenco kar veliko. Kot primer je navedel podjetja z izdelki hitre potrošnje, ki o svojih konkurentih želijo vedeti, kakšne imajo cene in kakšna je percepcija njihove blagovne znamke. Če pa ima kakšno podjetje tudi elemente storitve, jih zanima, kakšni sta prodajna in poprodajna storitev pri konkurentih. Ta znak – zanimanje za konkurenco – v vseh navedenih primerih iz intervjujev odraža marketinško naravnost naročnikov. No, mogoče bi edino za ta primer podjetja z izdelki hitre potrošnje rekla, da je nekoliko bližje prodajni naravnosti, s tem ko je glavni interes spremljanje cen konkurentov.

Glede pogostosti naročanja marketinških raziskav so si odgovori spet precej podobni. Vsi intervjuvanci so povedali, da se je pred recesijo naročalo več raziskav, sicer pa je stanje zelo

različno – od tega, da nekateri naročniki vsak dan kaj raziskujejo, preko tega, da se raziskave naroča večkrat letno, enkrat letno ali celo bolj redko. So pa tudi primeri, ko naročnik naroči marketinško raziskavo šele, ko nekaj zaškripa in v podjetju ne znajo naprej. Intervjuvanec D je rekel, da bolj marketinško naravnani naročniki pogosteje naročajo marketinške raziskave, ker vedo, zakaj rabijo podatke in kako jih uporabiti. Drug ekstrem, ki ga je izpostavil, pa so naročniki, ki naročijo raziskavo, le da bi porabili predviden proračun ali da bi izpolnili letne načrte. Povedal je, da je na račun takšnih naročnikov vsako leto opazen porast naročenih raziskav v novembru in decembru. Takšne raziskave ne odražajo niti marketinške niti prodajne naravnosti naročnikov, saj so same sebi namen. Lahko pa razberemo iz njih, da tak naročnik očitno ne daje veliko pomena podatkom, pridobljenim z marketinškimi raziskavami.

Tipični problemi, zaradi katerih naročniki ponavadi naročajo marketinške raziskave, so ugotavljanje lastne pozicije na trgu in možnosti za širitev, preverjanje komunikacijske učinkovitosti, merjenje uspešnosti oziroma imidža blagovne znamke, raziskovanje zadovoljstva potrošnikov, pa tudi iskanje načinov za izboljšanje zvestobe potrošnikov. Za te probleme bi lahko rekli, da odražajo marketinško naravnost naročnika. Merjenje zadovoljstva potrošnikov so kot razlog za naročanje raziskav omenili vsi intervjuvanci. Intervjuvanec A je pojasnil, da je to precej razširjeno že zaradi ISO standardov, ki določajo, da podjetja morajo raziskovati zadovoljstvo potrošnikov. Intervjuvanec B pa je povedal, da sicer veliko podjetij raziskuje zadovoljstvo potrošnikov, vendar ne zato, ker bi koga to res zanimalo, ampak zato, ker dobijo takšno navodilo iz tujine – seveda gre v tem primeru za podjetja, ki so delno ali popolnoma v tuji lasti. Iz teh dveh odgovorov lahko razberemo dvom o razlogih, ki so v ozadju naročanja marketinških raziskav: da torej naročnik že lahko deluje marketinško naravnano, vendar to ni zaradi njegovega načina poslovanja, ampak zaradi nekkih zunanjih določil. Poleg tega lahko podpremo ugotovitev Gabrijana in drugih (1998), da imata zasebno lastništvo in kapital iz tujine pozitiven prispevek k marketinški naravnosti podjetja. Po mnenju intervjuvancev B in D le takšna podjetja, ki so v tuji lasti ali so deležna kapitala iz tujine, odražajo neke elemente marketinške kulture.

Intervjuvanec A je kot bolj prodajno naravnane izpostavil banke in podjetja z izdelki hitre potrošnje, ki se zanimajo predvsem za to, kako naj v večji količini prodajo svoje storitve oziroma izdelke. Intervjuvanec B pa je o tem, kaj so tipični problemi, zaradi katerih naročniki

naročajo marketinške raziskave, dejal, da prodajno naravnane naročnike zanimajo predvsem raziskave ključnih indikatorjev uspeha in raziskave, kako potrošniki ocenjujejo njihove izdelke.

Kar se tiče glavne dileme, predstavljene v tej nalogi – marketinška ali prodajna naravnost – v splošnem gledano ni jasne slike. Dva intervjuvanca (A in C) imata recimo podoben pogled na stvar in trdita, da ta razmejitev ni možna, saj je prodaja vedno del marketinga. Ne glede na pojasnitve o značilnostih ene in druge naravnosti, vztrajata pri tem, da ta delitev ni zares smiselna, ampak če morata eno izbrati, bi rekla, da so njihovi naročniki bolj marketinško naravnani. Druga dva intervjuvanca (B in D) pa si delita mnenje glede pomembnega vpliva, ki ga ima tuj kapital ali tuje lastništvo na marketinško naravnost podjetja – le podjetja, ki dobivajo navodila iz tujine, naj bi odražala marketinško naravnano kulturo. Intervjuvanec B je k temu dodal, da je tega »preklete malo« in ocenil, da je v Sloveniji razmerje 90:10 v prid prodajni naravnosti. Sicer je dodal, da je nekoliko ciničen in da mogoče komu dela krivico, vendar je njegova ocena kar zgovorna, poleg tega pa je v nasprotju z odgovori ostalih intervjuvancev. Poudarila bi, da je šlo tukaj za popolnoma subjektivno oceno stanja med lastnimi naročniki, k temu pa pripomore tudi različno predznanje mojih sogovorcev o načelih marketinške naravnosti.

Zanimiva je razlika v dojetju stanja na trgu intervjuvanca B in C. Intervjuvanec B je sicer od mojih štirih sogovornikov najbolj črnogled, kar se tiče prisotnosti marketinške naravnosti v slovenskih podjetjih, intervjuvanec C pa meni, da noben drug način poslovanja pač ni ustrezen. Intervjuvanec B je rekel, da v Sloveniji večinoma vsi kar malo na slepo delajo (ko je bilo govora o uvajanju novih izdelkov na trg), intervjuvanec C pa mi je enkrat med pogovorom zatrdil, da se danes vse dela na podlagi raziskav in da nihče ne dela kar nekaj na slepo. Edina pametna razlaga, ki jo najdem, je to, da sta intervjuvanca morala razmišljati v drugačnem kontekstu. Intervjuvanec B je govoril o splošnem stanju v Sloveniji, intervjuvanec C pa samo o podjetjih, ki naročajo marketinške raziskave. Če moja predpostavka drži, potem bi lahko sklepali, da se za marketinške raziskave res bolj odločajo marketinško naravnana podjetja, prodajno naravnana podjetja pa, kot sem ugotovila v teoriji, ne čutijo potrebe po raziskovanju in zato vse delajo na slepo.

Na podlagi zbranih podatkov bi lahko rekla, da se marketinške raziskave v Sloveniji uporablja bolj zaradi marketinških kot prodajnih namenov, saj lahko razberemo več znakov marketinške kot prodajne naravnosti oziroma se znaki marketinške naravnosti bolj pogosto pojavljajo. Ta dejavnost je torej kar dobro razvita. Tudi intervjuvanec A je dejal, da je trg raziskav v Sloveniji precej zrel, in da naročniki kar dobro vedo, kaj hočejo. Vendar vseeno ne moremo iti tako daleč, da bi skozi zrcalo marketinških raziskav trdili, da podjetja v celoti delujejo marketinško naravnano. Marketinške raziskave so le začetna točka marketinške naravnosti, potem pa je še od mnogo drugih dejavnikov odvisno, kako bo podjetje znalo uporabiti podatke za svoje potrebe, kako uspešno bo pri razširjanju pridobljenega znanja, kaj bo storilo v smeri zadovoljevanja potrošnikovih potreb, ali bodo zaposleni znali ustvariti dodano vrednost za potrošnike ipd. Poleg tega ne smemo pozabiti na možnost, ki sem jo izpostavila že v uvodu, da se podjetje sicer lahko opredeli kot marketinško naravnano, njegova dejanja pa v resnici kažejo na prodajno naravnost, ali pa da podjetje sicer prevzame nekatera načela marketinške naravnosti, v celoti gledano pa vseeno ni marketinško naravnano. Zupančič (1998) je tudi v svoji raziskavi ugotovila, da ne glede na to, da podjetja ne ločujejo dobro, katere dejavnosti sodijo pod okrilje marketinga in katere pod prodajo, marketinške raziskave skoraj vsi z veliko gotovostjo uvrščajo med dejavnosti, za katere je odgovoren marketing.

Na podlagi mojih rezultatov lahko torej zaključim, da se bolj redko zgodi, da se marketinška raziskava naroči ali uporabi za prodajne namene. Razlog za to je lahko, da imajo podjetja možnost dobiti podatke o prodaji, ki bi bili zanimivi za prodajno naravnana podjetja, iz drugačnega tipa raziskav – iz panelov trgovin – ki so tudi cenovno bolj dostopni. V ozir je treba vzeti še to, da so med mojimi intervjuvanci predstavniki najbolj uspešnih tržnoraziskovalnih agencij v Sloveniji in vsak izmed njih je podpisnik Esomarja. To pomeni, da se zavedajo pravega pomena marketinških raziskav upoštevajo standarde za izvajanje le-teh, zato svoj odnos do raziskav in svoje znanje prenesejo tudi na naročnike. Mogoče bi v manj uveljavljenih tržnoraziskovalnih agencijah ugotovili drugačno stanje.

7 Omejitve, sklep in nadaljnje raziskovanje

Na podlagi primerjave prodajne in marketinške naravnosti sem izluščila šest znakov, po katerih sem ugotavljala, kako se posamezna naravnost kaže v marketinških raziskavah. V primerih, da je namen raziskave poznavanje potrošnika in ne povečanje prodaje, da se spremlja dolgoročne in ne kratkoročnih trendov, da se konkurente natančno raziskuje in se ne spremlja le njihove cene, da se daje poudarek preverjanju kakovosti in ne da je to postranskega pomena, da naročniki pogosto naročajo marketinške raziskave in ne le občasno ter da so naročniki pripravljeni na spremembe, ne pa da želijo ohranjati nespremenjeno stanje, lahko iz marketinške raziskave razberemo marketinško naravnost, nasprotni znaki pa kažejo na prodajno naravnost naročnika raziskave.

Od teh šestih znakov se je izkazalo, da lahko v pridobljenih podatkih z intervjuji, razlikujem med znaki marketinške in prodajne naravnosti predvsem na podlagi tega, kaj je namen raziskave, koliko je poudarka na raziskovanju konkurentov in kako pogosto se naročajo raziskave. Na podlagi teh razločevalnih dejavnikov lahko zaključim, da se v Sloveniji marketinške raziskave naročajo in uporabljajo bolj v marketinške namene.

Seveda so bile pri moji raziskavi določene omejitve. Glede na to, da je to ena izmed prvih raziskav (ni mi znano, da bi že kdo drug to prej raziskoval), s katero ugotavljam, kako se prodajna in marketinška raziskava odražata v marketinških raziskavah, je bilo najbolj ustrezno, da sem se je lotila s kvalitativno metodo, in sicer z nizko strukturiranim intervjujem, saj je bil moj namen bolje razumeti celoten problem in ugotoviti ustreznost razločevalnih znakov, ki sem jih izluščila iz teorije. Odločila sem se za intervjuje s predstavniki tržnoraziskovalnih agencij, ker so to osebe, ki imajo največ znanja in izkušenj z marketinškimi raziskavami. To je po eni strani prednost, po drugi strani pa omejitev, saj lahko preveč subjektivno ocenijo stanje. Sicer pa se je vpliv subjektivnosti zmanjšal s tem, ko sem pridobila več različnih odgovorov na ista vprašanja, tako da lahko zaključim, da sem dobila precej realno sliko o stanju na slovenskem trgu.

Vseeno bi bilo za nadaljnje raziskovanje zanimivo, če bi lahko hkrati ugotavljali, kakšno je stanje v podjetju, kot ga poda predstavnik podjetja na eni strani in predstavnik

tržnoraziskovalne agencije, pri kateri podjetje naroča marketinške raziskave, na drugi strani. S strani podjetja bi lahko izvedeli prave razloge, zakaj se odločajo za naročanje marketinških raziskav, na drugi strani pa bi ugotovili, kako se raziskava dejansko izvede, kaj zajema in vse ostale tehnične podrobnosti. Prednost tega, da bi v raziskavo vključili podjetja, je tudi to, da bi lahko ugotavljali, kakšne so nadaljnje faze – torej, če res razširijo pridobljene informacije po celem podjetju in kako se odzovejo na te informacije, kar so še recimo pomembni vidiki marketinške naravnosti, povezani z marketinškimi raziskavami.

Če bi takšno raziskavo naredili na nivoju podjetja, bi morali zajeti v vzorec veliko število podjetij. Še vedno bi priporočala kvalitativno metodo, mogoče bi dodala še analizo raziskovalnih osnutkov in poročil. Prednost pa bi bila tudi ta, da bi lahko ugotovili, ali res obstajajo razlike med podjetji, glede na velikost, panogo, lastništvo (domače ali tuje) in glede na prisotnost ali odsotnost tujega kapitala, kot so nakazali moji sogovorniki.

8 Literatura

Aaker, David A., Vineet Kumar in George S. Day. 1998. *Marketing Research*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Avlonitis, George J. in Spiros P. Gounaris. 1999. Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis. *European Journal of Marketing* 33 (11/12): 1003–1037.

Bodlaj, Mateja. 2008. Povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnosti s stopnjo inovacij. *Akademija MM* 8 (12): 9–17.

Gabrijan, Vladimir, Boris Snoj in Damijan Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 3 (2): 49–53.

Gounaris, Spiros P., George J. Avlonitis in Paulina Papastathopoulou. 2004. Managing a Firm's Behavior Through Market Orientation Development: Some Empirical Findings. *European Journal of Marketing* 38 (11/12): 1481–1508.

Hunt, Shelby D. in Robert M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59 (2): 1–15.

Hooley, Graham, John Fahy, Gordon Greenley, József Bercas, Krzysztof Fonfara in Boris Snoj. 2003. Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe. *European Journal of Marketing* 37 (1/2): 86–106.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Moderna.

--- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2001a. Novi marketing – oslovski most slovenske gospodarske uspešnosti. V *Zbornik prispevkov 6. Marketinške konference*, ur. Primož Hvala, 9–21. Ljubljana: Časnik Finance; Društvo za marketing Slovenije.

--- 2001b. Strateško-marketingška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji. V *Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojevič, 190–209. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Javalgi, Rajshekhar (Raj) G., Charles L. Martin in Robert B. Young. Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications For Service Providers. *Journal of Service Marketing* 20 (1): 12–23.

Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1999. Market Orientation: Antecedents and Consequences. V *Developing a Market Orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 103–133. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Jobber, David. 1995. *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw-Hill Book Company.

Karvan, Tanja. 2001. Kažipot do zadovoljnega kupca. V *Zbornik prispevkov 6. Marketinške konference*, ur. Primož Hvala, 225–234. Ljubljana: Časnik Finance; Društvo za marketing Slovenije.

Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1999. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. V *Developing a Market Orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 7–44. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski in Ajith Kumar. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–477.

Kotler, Philip, Gary Armstrong. 2006. *Principles of Marketing* (11th edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kurtinaitiene, Jolita. 2005. Marketing Orientation in the European Union Mobile Telecommunication Market. *Marketing Intelligence & Planning* 23 (1): 104–113.

Malhotra, Naresh K. in Mark Peterson. 2001. Marketing Research in the New Millennium: Emerging Issues and Trends. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (4): 216–235.

Mason, Katy J. in Lloyd C. Harris. 2006. Market Orientation Emphases: An Exploration of Macro, Meso and Micro Drivers. *Marketing Intelligence & Planning* 24 (6): 552–571.

Maydeu-Olivares, Albert in Nora Lado. 2003. Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management* 14 (3): 284–309.

Milfelner, Borut. 2009. Analiza povezanosti dejavnikov tržne naravnosti z inovacijskimi viri na vzorcu podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 9 (13): 23–32.

Narver, John C. in Stanely F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.

Panayides, Photis M. 2004. Marketing in Asia-Pacific Logistics Companies: A Discriminant Analysis between Marketing Orientation and Performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 16 (1): 42–68.

Pitt, Leyland, Albert Caruana in Pierre R. Berthon. 1996. Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence. *International Marketing Review* 13 (1): 5–18.

Rojšek, Iča in Darja Podobnik. 2000. Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij. *Economic and Business Review* 2 (posebna številka): 99–144.

Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson in Thomas L. Baker. 1999. The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination. V *Developing a Market Orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 269–271. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Singh, Rajesh. 2009. Mind the Gap: Unlocking the Relationship Between Market-Orientation and Service Performance. *Library Review* 58 (1): 28–43.

Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59 (3): 63–74.

--- 1998. Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal* 19 (10): 1001–1006.

--- 1999a. Market-Oriented Is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal* 20 (12): 1165–1168.

--- 1999b. Market Oriented Is Not Enough: Build a Learning Organization. V *Developing a Market Orientation*, ur. Rohit Deshpandé, 237–266. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

--- 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Ballanced Replication. *Journal of Business Research* 48 (1): 69–73.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1998). Ljubljana: DZS.

Snoj, Boris. 2008. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji. V *Marketinški viri podjetij v Sloveniji*, ur. Aleksandra Pisnik Korda in Borut Milfelner, 33–40. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–14.

Snoj, Boris, Vladimir Gabrijan, Damijan Mumel, Aleksandra Pisnik – Korda in Aleš Petejan. 2004. *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za marketing.

Sørensen, Hans Eibe. 2009. Why Competitors Matter For Market Orientation. *European Journal of Marketing* 43 (5/6): 735–761.

Webster, Frederick E. Jr. 2002. *Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2 (3): 55–67.

Žabkar, Vesna, Barbara Čater in Katja Velpec Torkar. 2006. *Changes in Perceptions of Trust and Commitment Among Marketing Researchers and Their Clients After Joining the EU*. 22. IMP Conference, Milano. Dostopno prek: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5802.pdf> (24. maj 2010).

9 Priloge

Priloga A: Vprašanja za intervju

1. S kom ponavadi sodelujete – kdo v podjetju je tisti, ki naroča tržno raziskavo?
2. Do katere mere naročniki že točno vedo, kaj želijo raziskati in kako to doseči? Oziroma, kakšen je vaš delež pri zasnovi raziskave?
3. Ali obstajajo tipični problemi, zaradi katerih naročniki po navadi naročijo tržno raziskavo?
4. Kaj želijo naročniki doseči s tržno raziskavo?
5. Kaj naročnike navadno zanima glede konkurentov (če sploh kaj)?
6. Če bi morali oceniti, kolikšen delež predstavljajo tržne raziskave, ki odražajo prodajno naravnost, in kolikšen je delež tržnih raziskav, ki odražajo marketinško naravnost naročnika, kakšna bi bila ta deleža? (Za potrebe tega vprašanja domnevajmo, da obstajata samo ti dve poslovni naravnosti in da en naročnik nujno pripada le eni od teh dveh poslovnih naravnosti.)
7. Kakšne raziskave prevladujejo pri naročnikih, za katere bi rekli, da so marketinško naravnani, in kakšne pri tistih, za katere bi rekli, da so prodajno usmerjeni?
8. Kako pogosto posamezen naročnik ponavadi naroča tržne raziskave?
9. Kako zahtevne analize navadno zahtevajo naročniki?
10. Kako ponavadi naročniki uporabijo rezultate tržnih raziskav?
11. Je količina naročenih tržnih raziskav upadla v času ekonomske krize?