

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edina Zejnić

**Marketinška usmerjenost slovenskih malih in srednje velikih
podjetij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edina Zejnić

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

**Marketinška usmerjenost slovenskih malih in srednje velikih
podjetij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

*Zahvaljujem se mentorju, red. **prof. dr. Klementu Podnarju**,
za idejo, strokovno pomoč in nasvete ter
mentorstvo pri pripravi magistrske naloge.*

*Zahvaljujem se vsem **podjetjem**,
ki so sodelovala v raziskavi, in s tem prispevala pomembne podatke.*

*Neizmerno se zahvaljujem
Žigi za spodbude, podporo in pomoč.
Zahvaljujem se tudi svoji
družini in prijateljem, ki mi stojijo ob strani na moji poti.*

Hvaležna sem za vse življenjske lekcije.

Marketinška usmerjenost slovenskih malih in srednje velikih podjetij

Marketinška usmerjenost podjetij je usmerjenost podjetij k zagotavljanju izdelkov in storitev, ki so izdelani na podlagi želje potrošnikov. Uspešnost podjetij je v sposobnosti zaznavanja potreb in želja ciljnih potrošnikov in kako je pri tem uspešnejše ter učinkovitejše od svoje konkurence. Ključni namen marketinške usmerjenosti podjetij je celotna dejavnost podjetja, ki je usmerjena na zadovoljstvo potrošnikov. Na vzorcu 151 slovenskih malih in srednje velikih podjetij (MSP) smo ugotavljali pozitivno povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetij. Rezultati anketne raziskave potrjujejo pozitivno marketinško usmerjenost in uspešnost podjetij, potrjeno s subjektivno oceno MSP. MSP ustvarjajo v Sloveniji kar 99 % gospodarstva in imajo vidno vlogo v slovenskem gospodarstvu. Magistrsko delo predstavlja in analizira marketinško usmerjenost MSP v Sloveniji glede na dejstva, da so MSP omejena pri svojem delovanju z razpoložljivimi finančnimi sredstvi, strokovnim kadrom, znanjem in infrastrukturo. Teoretični del magistrskega dela predstavlja domačo in tujo teorijo s področja marketinga, marketinške usmerjenosti podjetij in MSP. V empiričnem delu magistrskega dela so predstavljeni rezultati kvantitativne anketne raziskave, ki je bila izvedena v slovenskih MSP.

Ključne besede: marketinška usmerjenost, mala in srednje velika podjetja, MSP, raziskava, Slovenija.

Marketing orientation of Slovenian small and medium-sized enterprises

Market orientation is a company's strategy that aims to meet the customers' needs by offering products and services that are based on their wishes. A company's success depends on its ability to detect target customers' needs and wishes and in doing so beating its main competitors. The key purpose of a marketing orientation is to develop a customer-oriented company objective. In the first theoretical part of my thesis I presented domestic and foreign theoretical views from the field of marketing, market orientation and small and medium-sized enterprises (SME). In the empirical part of the thesis I took a sample of 151 SME to determine a positive correlation between market orientation and a company's success. The results of the survey research confirmed the correlation and company's success with a subjective grade of SME. SME in Slovenia generate 99 % of economy and thus play a significant role. In my presentation and analysis of the market orientation of SME in Slovenia I took into consideration their limitations with regard to available financial resources, experienced staff, know-how and infrastructure.

Keywords: marketing orientation, small and medium-sized enterprises, SME, research, Slovenia.

KAZALO

1	UVOD	8
2	KONCEPT MARKETINŠKE USMERJENOSTI	9
2.1	Družbena marketinška usmerjenost	15
3	MARKETINŠKA USMERJENOST V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH.....	21
3.1	Glavne značilnosti malih in srednje velikih podjetij	21
3.2	Glavne značilnosti marketinške usmerjenosti malih in srednje velikih podjetij	21
3.3	Dejavniki in posledice marketinške usmerjenosti malih in srednje velikih podjetij	23
3.4	Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost malih in srednje velikih podjetij	29
4	METODOLOGIJA	36
4.1	Operacionalizacija raziskovalnega modela	36
4.2	Metoda	39
4.3	Značilnosti realiziranega vzorca	39
4.4	Preverjanje zanesljivosti merskega inštrumenta	42
5	REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE	44
5.1	Omejitve empirične raziskave in priporočila za prihodnje raziskave	53
6	ZAKLJUČEK	54
7	LITERATURA	56
	PRILOGA: Anketni vprašalnik	63

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Marketinška usmerjenost.....	10
Slika 2.2 Marketinška usmerjenost.....	11
Slika 2.3 Odnosne izmenjave	18
Slika 3.1 Dejavniki marketinško usmerjene integrirane organizacije	21
Slika 3.2 Dejavniki marketinško usmerjene integrirane organizacije	23
Slika 3.3 Teoretski model in slikovni prikaz postavljene hipoteze	35

KAZALO TABEL

Tabela 3.1 Slovenske raziskave po preučenih dejavnikih	29
Tabela 3.2 Slovenske raziskave merjenja poslovne uspešnosti.....	32
Tabela 3.3 Tuje raziskave	33
Tabela 4.1 Indikatorji marketinške usmerjenosti in poslovne uspešnosti	37
Tabela 4.2 Preverjanje raziskovalnih modelov in postavljene hipoteze	42
Tabela 5.1 Število zaposlenih, ki pokrivajo področje marketinga	46
Tabela 5.2 Sredstva, namenjena marketinškim aktivnostim v letu 2015 v evrih	46
Tabela 5.3 Korelacija med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja	52

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1 Spol	40
Graf 4.2 Starost.....	41
Graf 4.3 Stopnja izobrazbe	41
Graf 4.4 Funkcija	42
Graf 5.1 Dejavniki z negativnim vplivom na poslovanje	44
Graf 5.2 Dejavnosti v domeni marketinga	45
Graf 5.3 Skrbnik področja marketinga	45
Graf 5.4 Pogostost uporabe oblik internega komuniciranja	47
Graf 5.5 Pogostost uporabe oblik zunanjega komuniciranja	48
Graf 5.6 Tehnološke sposobnosti	49
Graf 5.7 Prodaja.....	50
Graf 5.8 Letni promet	50

Graf 5.9 Delež izvoza v prihodku.....	51
Graf 5.10 Kazalniki uspešnosti poslovanja	51
Graf 5.11 Subjektivna ocena uspešnosti podjetja	52

1 UVOD

Priča smo spremembam na različnih področjih, ki vplivajo na družbo, od okolja, znanosti, politike in gospodarstva. Sodobna družba je visoko informirana in sodobni potrošnik je zelo zahteven. Podjetja delujejo tako na regionalnih kot tudi globalnih trgih, zato se morajo nenehno prilagajati različnim procesom delovanja na različnih trgih ter potrebam in željam potrošnikov. Podjetja so s svojo konkurenco v stalni tekmi za potrošnike. Tista, ki so marketinško usmerjena, uspešno zadovoljujejo svoje potrošnike, ker izdelujejo proizvode in storitve po želji potrošnikov.

Žabkar in Zbačnik (2006, 1) poudarjata pomen in vlogo marketinga v sodobnih podjetjih, ki je po njunem mnenju v zadnjem času deležna več pozornosti mednarodnih raziskovalcev. Marketinška usmerjenost je še vedno aktualen koncept (Menguc in Auh v Bodlaj in Rojšek 2014, 102), ki ga je smiselno raziskovati. Večina študij marketinške usmerjenosti se osredotoča na organizacije velikega obsega (Hinson in Mahmoud 2011, 35), manj pa je študij, ki se osredotočajo na srednja in predvsem majhna podjetja. Zato se v našem delu osredotočamo na razumevanje marketinške usmerjenosti v slovenskih MSP.

Cilj magistrskega dela je preučitev teorije s področja marketinške usmerjenosti, tudi družbene in marketinške usmerjenosti MSP v Sloveniji, in izbranih posledic marketinške usmerjenosti MSP. Teoretična spoznanja želimo povezati z dejstvi iz slovenske prakse s poudarkom na MSP in uspešnosti podjetij. Ugotavljali bomo, ali so MSP pri svojem delovanju marketinško usmerjena in v kolikšni meri, če sploh, to pripomore k uspešnosti teh podjetij.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del je sestavljen na podlagi relevantne domače in tuje strokovne literature o marketingu, marketinški usmerjenosti. V empiričnem delu so predstavljeni statistično obdelani podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, na koncu pa so predstavljeni rezultati anketne raziskave in zaključek ter predlogi za nadaljnje raziskovanje.

2 KONCEPT MARKETINŠKE USMERJENOSTI

V času, za katerega so značilne izredno hitre spremembe v preferencah kupcev, še hitrejši tehnološki napredek in rast konkurence, je postal za podjetja bistvenega pomena razvoj mehanizmov znotraj njihovih organizacij za ustvarjanje informacij o trgu, analiziranje trga in ustrezen odziv. Nabor aktivnosti, razvitih s strani podjetij za stalno spremljanje, analiziranje in odzivanje na te spremembe na trgu, se v marketinški literaturi nanaša na t. i. marketinško usmerjenost (Maydeu-Olivares in Lado 2003, 284). Čeprav se je razmišljanje o marketinški usmerjenosti pojavilo že pred več kot štirimi desetletji, se je koncept začel intenzivno razvijati z avtorjema Kohli in Jaworski ter Narver in Slater na začetku devetdesetih let (Kanagasabai 2008, 291). V številnih podjetjih predvsem v ZDA so namreč v 50-ih letih ugotavljali, da prodajna usmeritev ne prinaša več potrebnih profitov in da se mora podjetje osredotočiti na proizvodnjo storitev in izdelkov, ki so oblikovani skladno s potrošnikovimi zahtevami, željami in potrebami, kar je prineslo t. i. marketinško revolucijo.

Mnogi raziskovalci marketinško usmerjenost povezujejo z boljšim upravljanjem podjetja (Tomášková 2009, 135), s tem pa je postala eden od osrednjih konceptov sodobnega strateškega marketinga (Hou 2008, 1251–1252). Marketinška usmerjenost je v splošnem prepoznana kot del poslovne strategije podjetja in se v literaturi obravnava kot pomembna strateška usmerjenost (Lewrick in drugi 2011, 49).

V zadnjih dvajsetih letih sta se razvili dve glavni pojmovanji marketinške usmerjenosti. Prvo interpretira marketinško usmerjenost v bistvu kot odnos podjetja, drugo pa ga razlaga kot način delovanja podjetja (Avlonitis in Gounaris 1999, 1004).

V znanstveni literaturi je pojem marketinške usmerjenosti (ang. *marketing orientation*) pogosto sooča s pojmom tržna usmerjenost (ang. *market orientation*). Nekateri avtorji pojma enačijo, drugi se raje odločijo za enega (Šályová in drugi 2015, 623).

Marketinška usmeritev v osnovi pomeni uporabo marketinškega koncepta v praksi podjetij. Neposredno je povezana z dobičkonosnostjo in uspešnostjo poslovanja. Marketinška usmerjenost se ne osredotoča le na odjemalce, ampak tudi na konkurente.

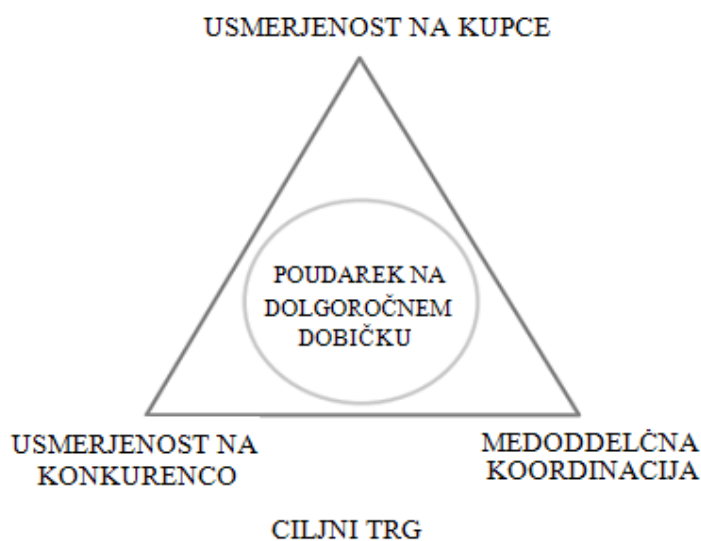
Sestavljajo jo namreč usmerjenost k potrošnikom, h konkurentom in medfunkcijske koordinacije (Zupančič 1998, 56).

Ločimo reaktivno in proaktivno marketinško naravnost. Prva je razumevanje in izpolnjevanje izraženih potreb potrošnikov, druga pa raziskovanje ali iznajdba latentnih potrošnikovih potreb skozi proces učenja in poskusa (Podnar in drugi 2007, 11–12). Marketinška usmerjenost je kultura podjetja, ki je izjemno uspešna pri zavezanosti k oblikovanju vrhunske vrednosti za kupce (Narver in Slater 2000, 69).

Shapiro (v Hinson in Mahmoud 2011, 37) je konceptualiziral marketinško usmerjenost kot proces odločanja organizacije, izhajajoč iz informacij, ki se nadaljuje z izvedbo. V središču tega procesa je močna zavezanost menedžmenta, da deli informacije med oddelki in izvaja odprto odločanje med funkcionalnimi zaposlenimi (ang. *functional employees*) in divizijskimi zaposlenimi (ang. *divisional employees*).

Slika 2.1 prikazuje marketinško usmerjenost v obliki enakostraničnega trikotnika. Da bi zagotovili neprestano vrhunsko vrednost za kupce, mora biti poslovanje usmerjeno na kupce in konkurenco ter medfunkcijsko usklajeno. Vse tri vedenjske komponente imajo enak pomen (Narver in Slater 1990, 22–23).

Slika 2.1 Marketinška usmerjenost



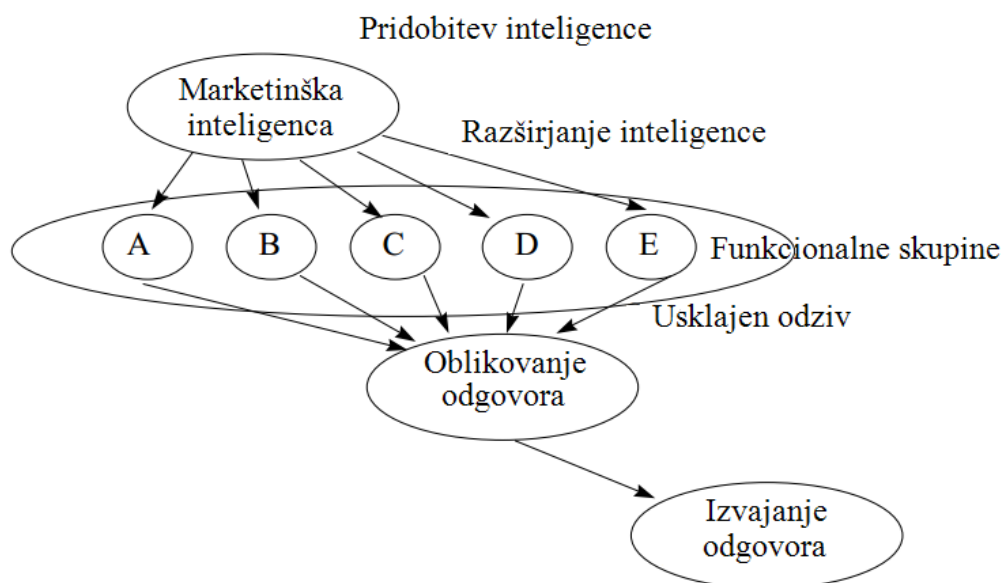
Vir: Narver in Slater (1990, 23).

Marketinška usmerjenost je več kot le »priti bližje kupcu«. Organizacija je lahko marketinško usmerjena le, če popolnoma razume svoj trg. Informacije o kupcu morajo preseči raziskovalne in promocijske funkcije, da bi prežele vsako organizacijsko funkcijo. Marketinška usmerjenost je v splošnem obravnavana kot implementacija »marketinškega koncepta« (filozofija poslovanja, ki postavlja kupčeve potrebe za središče organizacije, in predvsem funkcionalno aktivnost). Marketinška usmerjenost obstaja, kadar sta funkcionalna raven in osnovna organizacijska kultura usklajeni, so kupci prva prednostna naloga vodstva in je marketinška strategija neposredna razširitev korporativne strategije (Singh in Saravanan 2015, 235).

Marketinška usmerjenost je filozofija, ki predvideva, da prodaja ni odvisna od agresivne prodajne moči, temveč bolj od odločitve kupcev za nakup izdelka (Lamb in drugi 2011, 5).

Marketinška usmerjenost se vrti okrog treh vedenjskih dejavnikov ali ciljev, ki jim mora organizacija slediti: pridobivanje tržne inteligence o sedanjih in prihodnjih potrebah potrošnikov, širjenje te inteligence med vsemi oddelki in funkcijami organizacije ter razvoj odzivne zmogljivosti (Kohli in Jaworski v Lado in drugi 2013, 605). Slika 2.2 prikazuje shemo marketinške usmerjenosti.

Slika 2.2 Marketinška usmerjenost



Vir: Lings (1999, 6).

Keith (v Jančič 1990, 27) se naveže na Kopernikovo odkritje heliocentričnega sistema (z njim primerja marketinško usmerjenost) – izbere pojem marketinška revolucija, kjer je pozornost s problemov proizvodnje preusmerjena na probleme menjave.

Marketinška usmerjenost je razumljena kot učinkovito pridobivanje informacij, njihovo razširjanje in odzivnost na pridobljene informacije. Te tri aktivnosti so v glavnem povezane z informacijami o kupcih, konkurenci in trgu (Šályová in drugi 2015, 628).

Kulturna šola marketinške usmerjenosti navaja, da je marketinška usmerjenost prevladujoča organizacijska kultura, ki podpira neprekinjeno ustvarjanje vrednosti za kupce (Narver in Slater v Taghian 2010, 826). Podjetja, ki kažejo višjo raven marketinške usmerjenosti, dajejo večji poudarek razvoju marketinško usmerjeni kulturi, ki bo služila posebnim potrebam njihovih kupcev, s tem pa dajejo tudi večji poudarek gradnji osredotočenosti k usmerjenosti h kupcem (Spillan in Parnell 2006, 239).

Marketinška usmerjenost in planiranje marketinga sta povezana, vendar se razlikujeta (Pulendran in Speed v Taghian 2010, 827). Prva je strategija, pri drugem pa govorimo o procesu in tehniki, ki se lahko uporabi za izvajanje strategije (Taghian 2010, 827).

Felton (v Avlonitis in Gounaris 1999, 1004) marketinško usmerjenost pojmuje kot način razmišljanja pri poslovanju, ki temelji na usklajevanju in integraciji marketinških aktivnosti, ki se bodo v zameno integrirale z ostalimi aktivnostmi podjetja v prizadevanju čim večjega povečanja dolgoročne donosnosti.

Posebne prednostne naloge marketinško usmerjenega podjetja so (Avlonitis in Gounaris 1999, 1004–1005):

- pri kupcih, kadar ocenjujemo podjetje in njihove izdelke ter obseg, v katerem podjetje in njegovi izdelki zadovoljijo posebne potrebe kupcev,
- v privzdigovanju marketinga kot prevladujoče kulture podjetja, da se celotna organizacija mobilizira k zadovoljevanju potreb kupcev in
- v prilagajanju izdelkov raje glede na potrebe in želje trga, ne pa glede na dojemanja in prepričanja podjetja, z namenom, da je zagotovljeno zadovoljstvo kupcev.

Marketinška usmerjenost je bila že dolgo preučevana kot pomembna zmožnost podjetja (Ong in drugi 2015, 64). Marketinško usmerjena organizacija je tista, katere dejanja so skladna marketinškemu konceptu (Kohli in Jaworski 1990, 1). Pričakovali bi, da bi bilo sprejetje marketinške usmerjenosti eno od prednostnih nalog vsakega podjetja (Rojšek in drugi v Bodlaj 2010, 13).

Za organizacije, ki se z marketingom ukvarjajo zgolj z vidika funkcionalne strategije, lahko rečemo, da so marketinško usmerjene. Marketinško usmerjeno podjetje razvija in izvaja marketinško strategijo, ki je operativna razlaga njegove osnovne poslovne filozofije (Singh in Saravanan 2015, 235).

Marketinško usmerjena podjetja proizvajajo izdelke in storitve po željah kupcev (Lancaster in Reynolds 2002, 10).

Marketinško usmerjena organizacija se ima za »odprt sistem«, s čimer poudari interakcijo z okoljem kot bistveno za njeno delovanje (Scott v Kumar in drugi 1998, 203). To je v nasprotju z organizacijo, ki je usmerjena v notranje vodeno optimizacijo, in se posledično želi braniti pred okoljem (Kumar in drugi 1998, 203).

Za marketinško usmerjeno organizacijo je potreben sistem oziroma sistemi za beleženje hitrih sprememb v okolju nasproti potrebam in željam kupca ter postavitev njihovih skrbi na najvišjo raven organizacijske strukture. To bo povzročilo h kupcu in konkurenci usmerjene ter medfunkcijske koordinacijske aktivnosti, kot so ugotavljanje vpliva sprememb na zadovoljstvo kupcev, izboljšanje inovacijskih izdelkov in implementacija strategije, ki bi lahko razvila premoč podjetij z namenom, da tekmujejo (Kotler in Keller v Hinson in Mahmoud 2011, 41).

Žabkar in Zbačnik (2006, 2) v empirični raziskavi uvrščata organizacije glede na pomen (zunanja usmeritev) in vlogo marketinga (notranja usmeritev) v štiri skupine:

- marketinško šibke organizacije: ob velikem pomenu marketinga je njegova vloga manjša – večja operativna učinkovitost marketinga, več razpoložljivih informacij in močnejša strateška usmeritev marketinga,
- organizacije, ki jih vodi marketing: velika vloga in pomen marketinga v podjetju,

- organizacije z dominantnim marketingom: večja vloga marketinga v podjetju (manjši pomen) – manj razpoložljivih informacij, šibkejša strateška usmeritev v marketing in operativne učinkovitosti marketinga,
- marketinško neodvisne organizacije: manjša vloga in pomen marketinga.

Za prvi dve velja večja spremenljivost ključnega trga podjetja in več inovativnosti v podjetju, za druga dva ravno obratno.

Najpomembnejše tri karakteristike marketinške usmeritve so (Murphy in Enis v Jančič 1990, 27–28):

- usmerjenost k potrošniku: v organizaciji je potrebno najprej natančno spoznati načine obnašanja, potrebe in želje svojih potrošnikov,
- koordiniran pristop: uskladiti je potrebno elemente marketinškega spleta (izdelek, cena, prodajne poti, promocija) in povezovati posamezne poslovne funkcije v podjetju,
- uspeh organizacije: profit, zapolnitev kapacitet, visok tržni delež, preživetje v težkih časih – uspeh marketinga doživlja celotna organizacija.

Goetz in drugi (2013, 365) so v svojih empiričnih ugotovitvah prišli do spoznanja, da ima marketinška funkcija ključno vlogo pri izvajanju in uspešnem upravljanju izrazite marketinške usmerjenosti v podjetjih. Marketinška usmerjenost in močna marketinška funkcija sta medsebojno odvisni. Posledično morajo najvišji menedžerji okrepiti marketinško funkcijo, če želijo uskladiti celotno organizacijo s trgom in izboljšati uspešnost poslovanja.

Uravnotežena marketinška usmerjenost povezuje notranji marketing, ki je osredotočen na zaposlene, in zunanji marketing – osredotočen na kupce pod integrirano marketinško filozofijo (Aghazadeh 2016, 75). Oba marketinška pogleda sta ključna za sprejetje uravnotežene marketinške usmerjenosti. Zunanji marketing se nanaša na marketinško usmerjenost, ki se osredotoča na kupce, notranji marketing pa se nanaša na operacionalizacijo marketinške filozofije (s poudarkom na motiviranju zaposlenih), da bi sprejeli marketinško usmerjenost (Avlonitis in Giannopoulos v Aghazadeh 2016, 75).

Hinson in Mahmoud (2011, 42) na podlagi izvedene raziskave v Gani menita, da je treba ustanoviti močne institucionalne strukture, ki bodo pomagale malim podjetjem pri uporabi marketinškega znanja pri njihovem poslovanju – s tem bodo mala podjetja lahko postala

središče rasti, kot se to dogaja v razvitih gospodarstvih. Predlagata, da bi nosilci politike in nevladne organizacije morali razmisliti o organiziranju sezonskih tečajev in usposabljanj za lastnike in menedžerje malih podjetij na temo uporabe marketinških strategij in pridobivanja konkurenčne prednosti. Da bi mala podjetja v celoti implementirala marketinške strategije in politike, je treba okrepiti dostop do poslovnih sredstev. Za izboljšanje že tako visoke ravni zavzetosti zaposlenih mora biti sistem nagrajevanja pošten in formaliziran. To je prvi pogoj za marketinško usmerjeno strategijo.

Da bi se lahko marketinška usmerjenost razvila, je zahtevano, da se tako kultura kot tudi vedenje podjetja ustrezno prilagodi. Organizacije, ki se želijo ponovno usmeriti in razviti marketinško usmerjenost, so obvezane, da usmerijo njihov napor proti spreminjanju stališča in vedenja v tolikšni meri, da slednja delujeta na sinergičen in harmoničen način z namenom ustvarjanja donosnih izmenjav preko povečane stopnje zadovoljstva za kupce organizacije (Shamsudin in drugi 2015, 29).

Razumevanje individualnih dojemanj, stališč in vedenjskih namer zaposlenih do marketinške usmerjenosti je lahko potrebno ali vsaj komplementarno, če želimo, da je sprejetje marketinške usmerjenosti s strani podjetja uspešno (Powpaka 1998, 34).

2.1 Družbena marketinška usmerjenost

Družbeno marketinška usmeritev predstavlja izraz izrabe naravnih virov na odgovoren način, hkrati pa izraz moči podjetij na trgu. Družbeni marketing je usmerjen k širši skrbi za dolgoročno blaginjo potrošnika in celotne družbe (Jančič 1999, 49, 105). V nadaljevanju se bomo posledično navezali na odnosni marketing.

Kotler (v Carter 2003, 1991) predlaga, da koncept družbenega marketinga omogoča tržnikom gradnjo družbenih in etičnih vidikov v njihove marketinške prakse. Družbena marketinška usmerjenost razširja marketinški koncept s tem, ko priznava, da določeni izdelki, ki jih kupci želijo, niso res v njihovo največjo korist ali v največjo korist družbe kot celote. Ta filozofija trdi, da organizacija ne obstaja zgolj, da zadovoljuje želje in potrebe kupcev ter da izpolnjuje cilje organizacije, ampak tudi, da ohranja ali izboljša posameznikove in družbene dolgoročne koristi.

Marketing izdelkov in vsebnikov, ki so manj strupeni od običajnih, so bolj trpežni, vsebujejo materiale, ki se lahko ponovno uporabijo ali so izdelani iz recikliranih materialov, je skladen z družbeno marketinško usmerjenostjo.

Kotler in Lee (v Podnar 2011, 70) pišeta o korporativnem socialnem marketingu (ang. *corporate social marketing*), pri katerem podjetje podpre akcijo, katere namen je sprememba vedenja/odnosa do nekega družbenega problema med posamezniki, npr. akcija za zdravo življenje.

Ameriška marketinška zveza v definiciji pojma marketing tudi prepozna pomen družbene marketinške usmerjenosti, ko vanjo vključi »širši družbeni prostor«. Četudi se o družbenem konceptu marketinga razpravlja že 30 let, ni dobil širše podpore do leta 2000. Vprašanja, kot so podnebne spremembe, tanjšanje ozonskega plašča, pomanjkanje goriva, onesnaževanje in izpostavljene zdravstvene težave, so povzročila, da se kupci in zakonodajalci bolj zavedajo potrebe za podjetja in kupce, da ti sprejmejo ukrepe, ki ohranjajo vire in povzročajo manj škode okolju. Študije, ki poročajo o odnosu kupcev v smeri in z namenom kupovanja več okolju prijaznih izdelkov, kažejo zelo različne rezultate.

Ena od študij ugotavlja, da je bilo 44 % kupcev teoretično zainteresiranih za nakup okolju prijaznih izdelkov, vendar je bil delež teh, ki so to dejansko storili, veliko manjši. Najpogostejši razlogi proti so bili učinkovitost, strošek in nerazpoložljivost v priročnih trgovinah. Druga študija je na splošno potrdila mnenje, da imajo mnogi kupci pozitivna stališča do okolju prijaznih izdelkov, vendar niso pripravljeni sprejeti kompromisov. Natančneje, 50 do 75 % kupcev je poročalo, da so okoljska vprašanja pomembna, vendar niso pripravljeni na kompromise za višje stroške in manjšo uspešnost. Le 5 do 10 % jih je pripravljenih sprejeti kompromise za nakup okolju prijaznih izdelkov. Nekateri verjamejo, da se mnogi kupci želijo »iti zeleno«, vendar ne vedo, kje začeti. Ena od študij je pokazala, da čeprav je polovica respondentov menila, da je okoljski zapis podjetja pomemben, jih je le 7 % znalo navesti okolju prijazen izdelek, ki so ga kupili. Mnogi trgovci so se na veliko obvezali, da bodo bodisi proizvajali izdelke z uporabo okolju prijaznih postopkov bodisi proizvajali bolj okolju prijazne izdelke (npr. Coca-Cola, Home Depot, UPS, Wal.Mart). Trenutni trendi so, da vsako leto postaja več kupcev zaskrbljenih glede okolja, želijo kupiti okolju prijazne izdelke in podpirati več okolju prijaznih podjetij, več podjetij pa se tudi pridružuje temu ekogibanju z razvijanjem postopkov in izdelkov, ki naredijo manj škode za okolje kot v

preteklosti. Sprejetje družbene marketinške usmerjenosti, jasno komuniciranje o tej odločitvi in ukrepi, ki jo podpirajo, pomagajo podjetjem, da se razlikujejo od konkurence in krepijo svoj položaj (Lamb in drugi 2011, 6–7).

Na transakcije usmerjen masovni marketing, ki temelji na upravljanju 4P-jev marketinškega spleta, je brez dvoma še vedno veljavni marketinški pristop, predvsem za tržnike potrošnih izdelkov. Vendar pa se je od leta 1970 dalje pojavil alternativni pristop k marketingu, ki temelji na vzpostavljanju in upravljanju odnosov v različnih kontekstih marketinških raziskav in prakse (Grönroos 1999, 327). Berry (storitveni marketing) in Jackson (industrijski marketing) sta prva uporabila koncept marketinga, kjer sta poudarila odnose za zgodnja 80-a leta prejšnjega stoletja. Gummesson je tako predstavil marketing s poudarkom na odnosih med organizacijami in interakcije izven teorij o industrijskem in storitvenem marketingu (Biloslavo in drugi 2012, 24). V zadnjih 30-ih letih je bilo področje marketinga priča številnim pomembnim razvojnim dogodkom, kot je povečano zanimanje za odnosni marketing (Rahimi Nik in Amizadeh 2015, 818).

Morgan in Hunt (1994, 22) definirata marketing preko poudarka na odnosih, t. i. odnosni marketing (ang. *relationship marketing*) kot vse marketinške aktivnosti, usmerjene k vzpostavitvi, razvoju in vzdrževanju uspešnih odnosnih izmenjav. Odnosni marketing koristi tako podjetju kot tudi stranki (Woratschek in Horbel 2013, 44).

Odnosni marketing predstavlja interakcijo v mreži odnosov. Odnos zahteva vsaj dve strani, ki sta v medsebojnem kontaktu. Osnovni marketinški odnos med dvema stranema, diadama, je med dobaviteljem in potrošnikom. Mreža je skupek odnosov več strani, ki lahko prerasejo v izredno kompleksne vzorce. V odnosih, tako v preprostih diadah kot tudi v kompleksnih mrežah, strani vstopijo v aktivni kontakt med seboj. To imenujemo interakcija (Gummesson 2008, 5–6).

Odnosni marketing predstavlja filozofijo, kako poslovati, strateško usmerjenost, ki se osredotoča raje na ohranjanje in izboljševanje obstoječih potrošnikov kot pa na pridobivanje novih potrošnikov (Muddie in Pirrie 2006, 228).

Tzokas in Saren (1997, 106) sta predlagala naslednjo definicijo odnosnega marketinga: proces načrtovanja, razvoja in negovanja klime odnosov, ki bo spodbujala dialog med podjetjem in

njegovini strankami, katerega cilj je prežemanje z razumevanjem, zaupanjem in spoštovanjem zmožnosti drugih ter skrb pri sprejemanju njihove vloge na tržišču in v družbi.

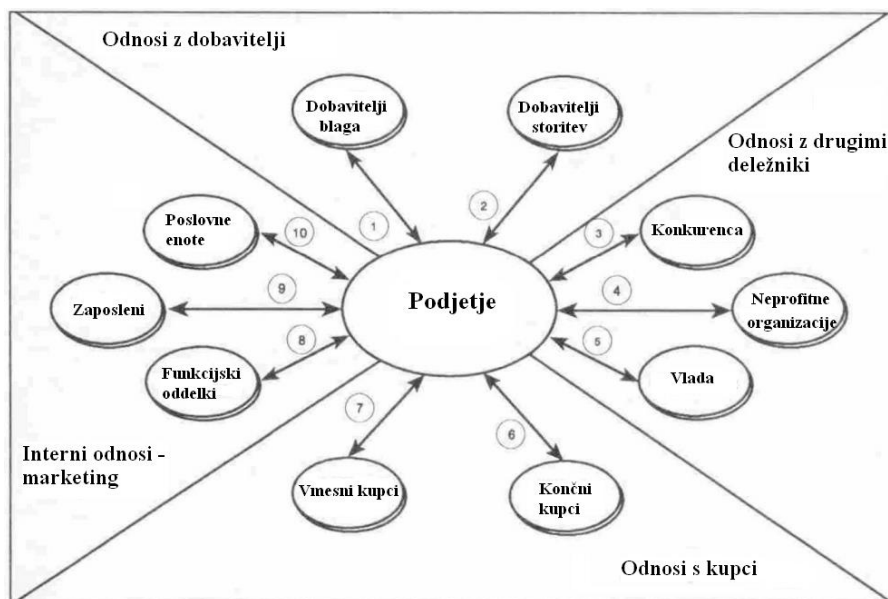
Gummesson (v Jančič 1999, 56) definira tri ključne vrednote marketinških odnosov:

- dolgoročnost sodelovanja in rezultat »dobim – dobiš«,
- spoznanje, da so vsi udeleženci aktivni,
- prisotnost relacijskih in storitvenih vrednot in ne več birokratsko-legalističnih vrednot pri odnosu podjetja do potrošnikov.

Prav tako tudi navaja ključne lastnosti marketinških odnosov: zaupanje, sodelovanje, pomembnost za drugega, medsebojna odvisnost, zavezanost, dolgotrajnost, stalnost, pogostost, bližina, neformalnost, odprtost, lahko pa tudi moč, oddaljenost, negotovost, tveganje, rutinizacija, formalnost itd.

Slika 2.3 prikazuje odnosne izmenjave v odnosnem marketingu.

Slika 2.3 Odnosne izmenjave



Vir: Morgan in Hunt (1994, 21).

Zgodba Ming Hua nam pove, da odnosni marketing ni nov koncept, ki bi se razvil v 1980-ih ali 1990-ih (Grönroos 1996, 8). Bressan in Signori (2014, 1230–1231) navajata, da so o strateškem pomenu odnosov v ekonomskih interakcijah prvič razpravljali v 1980-ih letih, ko so določene študije na temo odnosnega marketinga prikazale pomen dolgoročnih odnosov s

potrošniki namesto tistih s transakcijami na kratek rok. Trije tipični taktični elementi odnosne strategije so (Grönroos 1996, 8):

- iskanje direktnega stika s potrošniki in ostalimi deležniki,
- gradnja podatkovne baze, ki pokriva potrebne informacije o potrošnikih in drugih,
- razvoj storitvenega sistema, ki je usmerjen na potrošnika.

Ločimo tudi tri pomembne strateške elemente tipičnega pristopa odnosnega marketinga (Grönroos 1996, 8):

- na novo opredeliti poslovanje kot storitveno poslovanje in ključni kompetenčni element kot konkurenco storitev,
- pogledati na organizacijo z vidika upravljanja procesov in ne s funkcionalističnega vidika,
- vzpostaviti partnerstva in mrežo, ki skrbi za celoten proces storitev.

Zavezanost spodbuja udeležence k vlaganju v ohranjanje odnosa in k sodelovanju s partnerji v menjavi (Podnar 2011, 182). Dialog pa je z vidika upravljanja odnosnega marketinga priložnost za preoblikovanje vrednosti in način za konkurenčno prednost (Tzokas 1999, 59).

Mnoge študije zadnjega desetletja so pokazale, da ima odnosni marketing pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja, npr. Halimi in drugi (v Abdullah in drugi 2014, 371–372) predlaga, da bi podjetja morala upravljati njihove strategije odnosov s strankami z njihovimi strankami z upoštevanjem dejavnikov, ki vplivajo na njihove odnose, z namenom ustvariti bolj koristen odnos kupec – prodajalec in več dobička. Raza in Rehman (v Abdullah in drugi 2014, 372) sta ugotovila, da odnosni marketing pomaga odločevalcem in tržnikom sprejemanje točnih odločitev za povečanje zvestobe kupcev.

Koncept odnosnega marketinga temelji na gradnji dolgoročnih odnosov s poslovnim okoljem (predvsem s strankami), usmerjen na večanje profitabilnosti in zmanjševanje stroškov (Kozioł in drugi 2014, 325).

Za MSP storitvenih dejavnosti lahko sprejetje ali praksa odnosnega marketinga pomeni priložnosti brez primere, podkrepljene z izzivi.

Dobro zasnovane in ustrezno upravljane strategije v kombinaciji s pripravljenostjo vlagati v gradnjo donosov lahko zagotovi menedžerjem MSP storitvenih dejavnosti postopni zagon za doseg trajnostne konkurenčne prednosti (Percy in drugi 2010, 2598, 2602).

Narver in Slater (v Maignan in Ferrell 2001, 39) ugotavljata, da lahko marketinško usmerjenost povežemo z družbeno odgovornostjo, njuna študija celo trdi, da če marketinška usmerjenost zahteva jasno, zunanjo usmerjenost s strani organizacij, morajo biti podjetja občutljiva na pričakovanja in potrebe družbe na splošno, ne zgolj na tiste od starnk in konkurentov (Brik in drugi 2011, 308). Še več, Pirithiviraj in Kajendra (2010) ugotavljata njuno pozitivno povezanost (0.624). Charpavang (2012) pa v študiji ugotavlja, da je marketinška usmerjenost v bistvu predhodnik družbene odgovornosti.

3 MARKETINŠKA USMERJENOST V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

3.1 Glavne značilnosti malih in srednje velikih podjetij

Malo podjetje je podjetje z manj kot 50 zaposlenimi, z 10 milijoni evri ali manj letnega prometa in z 10 milijoni evri ali manj letne bilančne vsote. Srednje veliko podjetje je podjetje z manj kot 250 zaposlenimi, s 50 milijoni evri ali manj letnega prometa in s 43 milijoni evri ali manj letne bilančne vsote, kot to prikazuje slika 3.1.

Slika 3.1 Dejavniki marketinško usmerjene integrirane organizacije

Kategorija podjetja	Št. zaposlenih: število letnih delovnih enot	Letni promet	Letna bilančna vsota
Srednje veliko	< 250	≤ 50 milijonov EUR (leta 1996 40 milijonov EUR)	≤ 43 milijonov EUR (leta 1996 27 milijonov EUR)
malo	< 50	≤ 10 milijonov EUR (leta 1996 7 milijonov EUR)	≤ 10 milijonov EUR (leta 1996 5 milijonov EUR)

Vir: Evropska komisija (2006, 14).

3.2 Glavne značilnosti marketinške usmerjenosti malih in srednje velikih podjetij

Manjša podjetja se stalno soočajo z omejenimi sredstvi. Kultura in filozofija, ki je marketinško usmerjena, je lahko pomemben vir za MSP (Spillan in Parnell 2006, 239–240). Marketinško usmerjeno podjetje je tisto, ki uspešno uporablja koncept marketinga (Blankson in Stokes 2002, 50). MSP so znana po svoji miselnosti preživetja.

Njihov stalni status »gašenja požarov« zapolnjuje njihove dnevne aktivnosti, kar lahko privede do pomanjkanja dolgoročne strateške usmerjenosti in planiranja. To nakazuje, da je njihova marketinška usmerjenost po naravi reaktivna namesto proaktivna (McGrath in O'Toole 2011, 60).

Marketinška usmerjenost je strateška usmerjenost, ki jo določa skupek vedenj in aktivnosti, povezanih z močnim poudarkom MSP na kupcih, usklajenim marketingom v organizaciji in dobičkonosnostjo. MSP z marketinško usmerjenostjo se pogosto osredotočajo na zadovoljevanje novih potreb kupcev preko bolj inkrementalnih sprememb in izboljšav izdelkov z namenom ustvarjanja vrhunske vrednosti in gradnje dolgoročnih odnosov s kupci (Maatooft in Tajeddini ter Narver in Slater v Pérez-Luño in drugi 2016, 263, 265).

Menedžerji bi morali prepoznati, da učinkovite odločitve o dodelovanju virov morajo upoštevati potrebo podjetja po procesih »zunaj – navznoter«, npr. marketinška usmerjenost, in »znotraj – navzven«, npr. marketinški viri in sposobnosti (Ngo in O'Cass 2012, 183).

Kobyłanski in Szulc (2011, 57) v raziskavi razvoja marketinške usmerjenosti v MSP skleneta, da dolžina časa, ko je podjetje aktivno na trgu, bistveno ne vpliva na marketinške aktivnosti s strani podjetja in prav tako nima nobenega pozitivnega vpliva na razvoj marketinške usmerjenosti.

Z naraščanjem velikosti podjetja se zmanjšujejo tradicionalne ovire razvoja marketinške usmerjenosti (Marcati in drugi 2010, 19).

V literaturi MSP je bil vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost podjetja raziskovan že več kot desetletje. Neposreden vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost podjetja so ugotovile študije: Jaiyeoba (2014), Kelson (2012), Lings in Greenly (2009), Jain in Bhati (2007), Agarwal in Dave (2003), Pelham in Wilson (2001), Shoham in Rose (2001) ter Slater in Narver (2000). Pelham in Wilson (2001) ugotavljata, da lahko marketinško usmerjeno podjetje, ki ima trdne sposobnosti zbiranja in ravnanja s tržnimi informacijami, natančno in hitro napove potrebe in spremembe na trgih, kar jim omogoča pravičen in hiter odziv, s tem pa poveča njihovo konkurenčno prednost. V zvezi s tem akademiki v literaturi MSP zatrjujejo, da marketinška usmerjenost nudi malim podjetjem morebitno izvedljivo korist. Oyedijo, Idris in Aliu (2012) so raziskovali vpliv marketinških praks na celotno uspešnost malega podjetja in dokazali povezavo med njimi. Študija Jaiyeoba (2014) je vzpostavila pomemben vpliv povezave na marketinško usmerjeno vedenje storitvenih podjetij. Podobno so Webster, Hammond in Rothwell (2014) raziskali vpliv marketinške usmerjenosti na poslovno uspešnost poslovnih šol, registriranih pod zvezo »The Association to Advance Collegiate Schools of

Business« v ZDA, ter pokazali pozitiven vpliv med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo (Shehu in Mahmood 2014, 161).

3.3 Dejavniki in posledice marketinške usmerjenosti malih in srednje velikih podjetij

Dejavniki marketinške usmerjenosti so (Havalдар 2014, 406–407):

- skupne vrednote: marketinško usmerjena organizacija jasno razume potrebe in preference kupcev. Prav tako opredeli in razume glavne prednosti, slabosti, strategije in zmožnosti konkurence. Nato ponudi vrhunsko vrednost (več koristi pri manjših stroških kot konkurenca) svojim ciljnim kupcem;
- integrirana organizacija: marketinško usmerjene organizacije so učinkovite pri integraciji vseh funkcij z namenom zagotoviti vrhunsko vrednost kupcev. Te organizacije so uspešne pri razumevanju multifunkcijske narave poslovnega marketinškega odločanja;
- strategija: marketinška usmerjenost organizacije pomaga menedžmentu pri opredeljevanju in ciljanju na segmente kupcev, katerih zahteve po vrednosti zagotavljajo najboljše ujemanje z značilnimi zmogljivostmi organizacije;
- deležniki: tradicionalno je veliko podjetij gledalo na potrebe svojih deležnikov. Današnja podjetja so prepoznala pomen razumevanja in vzdrževanja potreb ali pričakovanj njihovih deležnikov (kupci, zaposleni, delničarji, dobavitelji in posredniki). Da bi doseglo svoje cilje, mora podjetje zadovoljiti vsaj minimalna pričakovanja vsake od skupin deležnikov.

Slika 3.2 Dejavniki marketinško usmerjene integrirane organizacije



Vir: Havalдар (2014, 407).

Tomášková (2008, 11–13) deli dejavnike, ki vplivajo na marketinško usmerjenost, v skupine:

- Zunanje:
 - Država: marketinška usmerjenost je odvisna od države, njenih politik in zakonodajnih ukrepov. Hooley in drugi (2001) so prišli do ugotovitve, da so se organizacije z višjo ravno marketinške usmerjenosti sposobne veliko bolje prilagoditi novim pogojem. Cervera in drugi (2000) so dokazali, da organizacije dosežejo nižjo marketinško usmerjenost v primeru višje ravni lokalne samouprave, tudi aktivnost države vpliva na marketinško usmerjenost.
 - Tehnologije: imajo pomembno vlogo v marketinški usmerjenosti. Ta je osredotočena na funkcije najnovejših tehnologij na vseh področjih in njihovo uporabo na področju dejavnosti, v kateri deluje dana organizacija. To trditev potrjujeta Olavarrieta in Friedmann (1999), ki opišeta uporabo novih tehnologij kot nujen element, ki vodi k oblikovanju učeče se organizacije, temelječe na uporabi marketinške usmerjenosti. Han in drugi (1998) trdijo, da mora organizacija porabiti znatna sredstva za inoviranje tehnologij in da se ta sredstva lahko uporabijo za več namenov. To podpreta tudi by Varela in Río (2003), ki se prav tako ukvarjata s povezavo tehnološkega napredka in marketinške usmerjenosti. Znatna spremenljivost tehnologij ima pomemben vpliv na marketinško usmerjenost.
 - Gospodarstvo: Han in drugi (1998) trdijo, da za marketinško usmerjenost ni primerna visoka spremenljivost gospodarstva. Palmer in Pels (2002) se ukvarjata z razlikami marketinške usmerjenosti med »na novo vzpostavljenimi gospodarstvi« (Argentina) in »razvitimi stabilnimi gospodarstvi« (Velika Britanija), podprla pa sta tudi tezo, da lahko veliki pretresi na trgu negativno vplivajo na marketinško usmerjenost. Perry in Shao (2002) sta potrdila pomemben vpliv gospodarstva posamezne države na marketinško usmerjenost.
 - Kupci: vse razpoložljive študije vsebujejo povezavo med marketinško usmerjenostjo in kupci. Pri tem ni pomembno, ali je kupec končni kupec ali distributer, obe skupini imata vpliv na marketinško usmerjenost. Povezava med marketinško usmerjenostjo in končnim kupcem je bila raziskana in preverjena v 90-ih letih. Nanjo se gleda kot na osnovni pogoj, da lahko sploh govorimo o marketinški usmerjenosti.

Kar zadeva vpliv distributerjev na marketinško usmerjenost, pa je bil prvič odkrit s strani avtorjev Lado, Mayderu-Olivares in Rivera (1998). Bigné in drugi (2004) so določili distributerja za kupca polne vrednosti. Vpliv, ki ga imajo distributerji na marketinško usmerjenost, ni vprašljiv za nikogar.

- Dobavitelji: usmerjenost na dobavitelja še ni bila vključena v nobenem modelu marketinške usmerjenosti. Definicija marketinške usmerjenosti, ki cilja na dobavitelje, je v študijah zadnjih nekaj let. Egan (2001) navaja, da je dinamika tista, ki sili organizacije, da razmišljajo o povezavi z dobavitelji za boljše zadovoljstvo kupcev in večjo poslovno uspešnost. Glede na Hernández-Espallardo in Arcas-Lariob (2003) imajo deležniki pomemben položaj na trgu. Dobavitelji so tudi trg tako kot deležniki, in menedžerji bi morali izboljšati položaj dobaviteljev. Esteban in drugi (2002) so predstavili dobavitelja kot enega od elementov marketinške usmerjenosti. Po njihovo se marketinška usmerjenost osredotoča na usmerjenost na: kupce, konkurenco, dobavitelje in stranke ter okolje in medfunkcijsko koordinacijo. Bigné in drugi (2004) so zaključili, da ima marketinška usmerjenost pozitivno povezavo ne samo s kupci in distributerji, ampak tudi z dobavitelji.
- Konkurenca: je nujen dejavnik za določitev marketinške usmerjenosti. Usmerjenost na konkurenco se pojavi že v zgodnjih študijah, družno z usmerjenostjo na kupce. Nekateri študije se ukvarjajo s primerjavo medsebojnih povezav med tema dvema elementoma. Rezultati študije Dawesa (2000) kažejo, da dosega usmerjenost na konkurenco večjo korelacijo v povezavi z uspešnostjo podjetja kot usmerjenost na kupca. Glede na Harrison-Walkerja (2001) je uspešnost podjetja odvisna le od usmerjenosti na kupce. Imamo pa mnogo študij, ki so ovrednotile isto stopnjo poslovne uspešnosti z usmerjenostjo na kupce in konkurenco. Na splošno lahko trdimo, da sta usmerjenost na konkurenco in kupce najpomembnejša elementa marketinške usmerjenosti.
- Notranje:
 - Vodstvo: najpomembnejši element notranjega okolja so mnenja in pristop vodstva. Odnos vodstva do marketinške usmerjenosti merimo kot npr. Helfert in drugi (2000). Če obstaja bolj pozitiven odnos vodilnih menedžerjev do marketinške usmerjenosti, potem se dosega tudi višja raven marketinške usmerjenosti. Homburg in Pflesser (2000) ocenita odnos vodilnih menedžerjev do zaposlenih, rezultati pa so dokazali domnevo, da če je odnos vodilnih menedžerjev do zaposlenih v duhu pravil marketinške usmerjenosti, je takšna organizacija bolj marketinško usmerjena. Harris in Ogbonna (2001) potrđita, da stil vodenja vpliva na marketinško usmerjenost. Pokazeta, da direktni stil vodenja preprečuje implementacijo marketinške usmerjenosti. Trueman (2004) oceni povezavo vodstva in marketinške usmerjenosti na podlagi menedžerjevega pristopa k tveganjem, spremembam in izobraževanju.

Probleme lahko vidimo v veliki konservativnosti, nezadostni disciplini in smotrnosti lastnega izobraževanja.

- Struktura organizacije: je drugi dejavnik notranjega okolja, npr. Varelo in Río (2003). Rezultati njune študije so vodili do preverjanja hipoteze, da pretirana centralizacija negativno vpliva na marketinško usmerjenost. Leto kasneje Trueman (2004) potrdi to hipotezo z lastno raziskavo in doda nov dejavnik, pretirano formalizacijo.
- Strategija organizacije: strategija organizacije je eden od zelo pomembnih dejavnikov, ki vpliva na marketinško usmerjenost. Olavarrieta in Friedmann (1999) navajata, da se učinkovito upravljanje lahko doseže glede na uporabo načel marketinške usmerjenosti – upravljanje skladno z načeli marketinške usmerjenosti vodi do visoke poslovne uspešnosti, gradi podobo in dobro ime organizacije. Harris (2000) se je ukvarjal s strategijo diverzifikacije in strategijo nizkih stroškov. Po njegovem diverzifikacija kaže višjo stopnjo marketinške usmerjenosti. Kasper (2002) razume samo marketinško usmerjenost kot strategijo organizacije, osredotočene na rezultate. Lado in Maydeu-Olivares (2001) trdijo, da strategija organizacije, temelječa na marketinški usmerjenosti, kaže inovativni značaj. Isto idejo so imeli Erdil in drugi (2004), ki pravijo, da je marketinška usmerjenost strategija, temelječa na inoviranju. Organizacija bi morala pred izbiro katerekoli strategije spoznati smisel njihovega poslovanja ter določiti njihove vizije in cilje. Nadalje bi morala predlagati strategije zanje, ki bi prispevale k doseganju zastavljenih ciljev. Določene strategije, ki jih vodstvo izbere, nimajo nič skupnega z marketinško usmerjenostjo. Menedžerji lahko zavrnejo strategijo, temelječo na marketinški usmerjenosti, ker bi bila manj donosna v začetni fazi. Drugi lahko razumejo marketinško usmerjenost kot strategijo, ki nudi organizaciji možnost, da izbira izmed mnogo elementov, na katere se lahko osredotoči.
- Kultura organizacije: prvi poudarek na kulturi je bil s strani McCormacka (1999). Po njegovem lahko kultura pozitivno ali negativno vpliva na celotno poslovanje. Homburg in Pflesser (2000) se ukvarjata z odgovornostjo za opravljeno delo v povezavi z marketinško usmerjenostjo. Rezultati te študije so potrdili, da večja, kot je ustrezna odgovornost, večjo marketinško usmerjenost dosega organizacija. Trueman (2004) se ukvarja s sklopom elementov, ki preprečujejo implementacijo marketinške usmerjenosti, kot so konflikti med oddelki, medsebojno rivalstvo, zadržana in nezadostna komunikacija in sodelovanje.
- Zaposleni: Harris (1998) je v več med seboj povezanih študijah izpostavil, kako pomembno vlogo lahko imajo zaposleni pri implementaciji marketinške usmerjenosti.

Razlogi, ki lahko imajo negativni vpliv na marketinško usmerjenost, so apatija zaposlenih, njihove omejene sposobnosti ali zgolj začasna zaposlenost.

Kohli in Jaworski (1990, 3) predstavita posledice marketinške usmerjenosti:

- en ali več oddelkov se ukvarja z aktivnostmi, usmerjenimi k razvoju razumevanja kupčevih sedanjih in prihodnjih potreb in dejavnikov, ki jih zadevajo,
- deljenje tega razumevanja med oddelki in
- vključevanje različnih oddelkov v aktivnosti, oblikovane na način, da izpolnjujejo kupčeve potrebe.

Niculescu in drugi (2013, 72) s pomočjo ugotovitev drugih avtorjev predstavijo posledice marketinške usmerjenosti:

- lahko poveča zaznano vrednost kupca, kar se nadalje kaže kot zadovoljstvo in zvestoba (McNaughton, Osborne in Imrie 2002 ter Reichheld in Sasser 1990),
- ta usmerjenost je v korelaciji s cilji rasti podjetja, ki jih vodi identifikacija in poznejše izkoriščanje neizkoriščenih priložnosti na trgu (Baker in Sinkula 2009),
- lahko vodi do usklajenega odločanja in ukrepanja med različnimi oddelki in divizijami organizacije (Lings in Greenley 2009),
- lahko služi kot sredstvo bolj ustreznega odkrivanja potreb kupcev v e-poslovanju (Borges, Hoppen in Luce 2009),
- lahko ustvari uspešno sredstvo za doseganje konkurenčnih prednosti (Hunt in Morgan 1995 ter Morgan, Vorhies in Mason 2009), bolj uspešne storitve inoviranja (Ordanini in Magli 2009), izboljšano organizacijsko pripadnost v javnem sektorju (Caruana, Ramaseshan in Ewing 1999), bogastvo za lastnike podjetij (McNaughton, Osborne in Imrie 2002) in povečanje uspeha novih izdelkov (Slater in Narver 1994),
- lahko povzroči vrhunsko vrednost za kupca in pomaga organizaciji pri doseganju uspešnega in učinkovitega izkustvenega učenja ter izboljša status partnerstva dobavitelja (Soehadi, Hart in Tagg 2001),
- ta strategija lahko vodi in motivira zaposlene, ki so v kontaktu s kupci, da ustrezneje služijo kupcem (Herington in Weaven 2009) in
- lahko pomaga pri krepitvi potrebnih voditeljskih sposobnosti ter pritegnitvi in ohranjanju donosnih kupcev (Narver in Slater 1990).

Dauda in Akingbade (2010, 136) predstavita posledice marketinške usmerjenosti v obliki štirih kategorij, tudi s pomočjo ugotovitev drugih avtorjev:

- Uspešnost organizacije: literatura na temo marketinške strategije predpostavlja, da marketinška usmerjenost zagotavlja podjetju trg – zaznavo in kupca – s povezovanjem zmožnosti, ki vodijo do vrhunske uspešnosti organizacije (Hult in Ketchen 2001). Uspešnost organizacije sestoji iz merjenj uspešnosti, ki temeljijo na stroških (odražajo uspešnost po obračunavanju stroškov za implementacijo strategije, npr. merjenje dobička) in merjenj, ki temeljijo na prihodkih (ne predstavljajo stroškov implementacije strategije, npr. prodaja in tržni delež). Raziskovalci so uporabili tudi globalna merjenja, ki ocenjujejo dožemanja menedžerjev skupne poslovne uspešnosti, predvsem preko primerjave uspešnosti organizacije s cilji organizacije in/ali uspešnosti konkurence (Jaworski in Kohli 1996).
- Posledice na kupce: te vključujejo zaznane kakovost izdelkov/storitev, ki jo podjetje zagotavlja, zvestobo kupcev in zadovoljstvo kupcev z izdelki/storitvami organizacije (Jaworski in Kohli 1996). Marketinška usmerjenost predlaga, da se okrepi kakovost izdelkov/storitev organizacije, ki jo zaznavajo kupci, s pomočjo ustvarjanja in ohranjanja vrhunske vrednosti za kupce (Brandy in Cronin 2001). Marketinška usmerjenost večja zadovoljstvo in zvestobo kupcev, ker so podjetja, usmerjena na trg, dobro pozicionirana, da predvidijo potrebe kupcev in ponudijo dobrine/blago in storitve, ki zadovoljijo te potrebe (Slater in Narver 1994).
- Posledice na inoviranje: te vključujejo inovativnost podjetij, njihovo zmožnost, da ustvarijo in implementirajo nove ideje, izdelke in procese/postopke (Hult in Ketchen 2001) in uspešnost novih izdelkov, npr. uspeh novih izdelkov v smislu tržnega deleža, prodaje, področje donosa (ang. *return environment*) in donosnosti (Im in Workman 2004). Marketinška usmerjenost bi morala okrepiti inovativnost organizacije in uspešnost novih izdelkov, ker skrbi za stalno in proaktivno dispozicijo k zadovoljevanju kupčevih potreb in poudarja večjo uporabo informacij.
- Posledice na zaposlene: Kohli in Jaworski (1990) sta trdila, da z vlivanjem občutka ponosa in tovarištva med zaposlenimi marketinška usmerjenost krepi zavezanost organizaciji, npr. pripravljenost žrtvovati se za organizacijo, moštveni duh zaposlenih, usmerjenost h kupcu, npr. motiviranje zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupca, in zadovoljstvo s službo. Marketinška usmerjenost pa lahko tudi zmanjša konflikt vlog, ki ga

Siguaw, Brown in Widing (1994) definirajo kot nezdržljivost komuniciranih pričakovanj, ki ovirajo uspešnost vlog zaposlenih.

Podobno kot pri raziskovalnih prizadevanjih v drugih državah so tudi slovenski raziskovalci veliko pozornosti namenili posledicam marketinške usmerjenosti. Večina študij je preučila neposredno povezavo med poslovno uspešnostjo in marketinško usmerjenostjo. Komaj pred kratkim pa so slovenski raziskovalci pričeli raziskovati bolj zapletene modele, ki vključujejo posredne vplive marketinške usmerjenosti na poslovno uspešnost (Bodlaj 2010, 17). Tabela 3.1 prikazuje omenjene raziskave.

Tabela 3.1 Slovenske raziskave po preučenih dejavnikih

RAZISKOVALCI	PREUČEN DEJAVNIK	GLAVNE UGOTOVITVE
Snoj in Gabrijan (1998)	Možne ovire pri sprejetju marketinške usmerjenosti	Najpomembnejše ovire so omejena finančna sredstva in pretekle navade.
Gabrijan in drugi (1998)	Vrsta lastništva in kapitala	Zasebni ustanovitveni kapital spodbuja podjetja k višjim ravnam marketinške usmerjenosti.
Trošt (2001, 2002)	Struktura organizacije: formaliziranost, centraliziranost, standardiziranost, komunikacija, specializacija	Negativen vpliv specializacije; neznaten vpliv formalizacije in centralizacije; pozitiven vpliv standardizacije in komunikacije.
Snoj in drugi (2004)	Značilnosti podjetja: industrija	Neznatne razlike.
Bodlaj (2009)	Značilnosti podjetja: glavni poslovni sektor (proizvodnja/storitve); velikost podjetja; vrsta trga (podjetje – kupec/podjetje – podjetje)	Neznatne razlike.
Bodlaj (2009)	Značilnosti poslovnega okolja: pretresi na trgu, tehnološki pretresi, intenzivnost konkurence	Podjetja, ki delujejo pod višjo ravno pretresov na trgu in tehnoloških pretresov, so bistveno bolj marketinško usmerjena.

Vir: Bodlaj (2010, 17).

Gatignon in Xuereb (v Langerak in drugi 2004, 80) sta predlagala, da marketinško usmerjena kultura vodi do vrhunske uspešnosti, vsaj delno zaradi novih izdelkov, ki se razvijajo in prihajajo na trg. Trdita, da imeti marketinško usmerjeno kulturo, lahko vodi do splošnih koristi marketinških aktivnosti podjetja in aktivnosti razvoja novih izdelkov, vendar pa je sposobnost razvoja in marketinga novih izdelkov, ki predstavljajo značilnosti, ki so potrebne za uspeh, lahko kritična.

3.4 Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost malih in srednje velikih podjetij

Številni raziskovalci so raziskovali povezavo med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo. Čeprav so mnoge študije podprle povezavo med marketinško usmerjenostjo in donosnostjo, je povezava med marketinško usmerjenostjo in inovativnostjo bolj kompleksna (Erdil in drugi

2004, 2). Za marketinško usmerjenost je bilo ugotovljeno, da je dober kazalnik uspešnosti podjetja (Liao in drugi v Ong in drugi 2015, 65). Nanjo vpliva na mnoge načine, bodisi z zagotavljanjem na kupca usmerjenega poudarka ali s preoblikovanjem kulture organizacije z namenom razvoja vrhunske vrednosti za kupce (Liao in drugi 2011, 303).

Da bi izboljšale uspešnost, morajo organizacije iskati marketinško usmerjenost, a dokaz za pozitivno povezavo med uspešnostjo in marketinško usmerjenostjo ni očiten in tudi empirična podpora je dvoumna (Foley in Fahy 2009, 14). Day (v Foley in Fahy 2009, 14) navaja, da se splača biti marketinško usmerjen (preprosto povedano), bolj zapleten odgovor na to pa je: »Da, ampak.«

Poslovna uspešnost ni sestavni del marketinške usmerjenosti, temveč je njena posledica (Tomášková 2009, 140). Ong in drugi (2015, 64) s pomočjo drugih avtorjev ugotavljajo, da je marketinška usmerjenost ključnega pomena pri krepitvi inovaivnosti in uspešnosti podjetja.

Foley in Fahy (2009, 14) s pomočjo navedb drugih avtorjev ugotavljata, da je verjetno, da je linearna povezava med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo poenostavljena ter da se marketinška usmerjenost lahko opira na druge konstrukte, kot so inoviranje ali inovativnost v tej povezavi. Ključno za resnično razumevanje povezave z uspešnostjo je preučevanje, kako se elementi multidisciplinarnega modela marketinške usmerjenosti povezujejo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti (Stoelhorst in van Raaij v Foley in Fahy 2009, 14).

Mehanizem, s pomočjo katerega marketinška usmerjenost vodi do izboljšav uspešnosti podjetja, naj bi deloval preko povečanega zadovoljstva kupcev in uspeha novih produktov, kar vodi do rasti prodaje in donosnosti (Slater in Narver v Lings 1999, 7). Slater in Narver (v Lings 1999, 7) tudi predlagata, da so marketinško usmerjene organizacije hitrejše in bolj učinkovite pri odzivanju na priložnosti in nevarnosti.

Hussain in drugi (2015, 4) z rezultati študije kažejo na to, da močna marketinška usmerjenost pomaga pri krepitvi uspešnosti malih organizacij. Pomaga jim pri zbiranju in odzivanju na informacije o potrebah kupcev in strategijah konkurence.

Marketinška usmerjenost se torej nanaša na specifične procese, ki pomagajo oblikovati vrhunsko vrednost za kupce, ki ustvarja trajno konkurenčno prednost. Vloga zbiranja in

razširjanja informacij je izjemnega pomena pri razvoju močne marketinške usmerjenosti, ki se lahko doseže z vključitvijo vsega osebja različnih oddelkov v planiranje in razvoj organizacijskih strategij. Zaradi majhne velikosti podjetja so lastniki/menedžerji tisti, ki so odgovorni za vse vrste odločitev in sledijo razmeram na trgu, vključno s konkurenco in njihovimi strategijami. Marketinška usmerjenost je posledično zelo odvisna od lastnikovega/menedžerjevega pogleda, znanja in informacij, ki ga dosežejo sami z namenom, da ohranijo njihovo poslovanje trajno.

Organizacije, ki sprejemajo koncept marketinške usmerjenosti znotraj podjetja, verjamejo, da bo ta spodbudil ustrezna vedenja za oblikovanje vrhunske vrednosti za kupce in posledično vrhunske poslovne rezultate (Narver in Slater v Conduit in Quigg 2000, 1). Dokazano je, da je dojemanje marketinške usmerjenosti s strani kupcev bolj pomemben napovedovalec njihove uspešnosti, kot dojemanje marketinške usmerjenosti s strani menedžerjev (Deshpandé, Farley in Webster v Conduit in Quigg 2000, 1). Cilj marketinške usmerjenosti je zagotavljanje vrhunske vrednosti za kupce, saj njihovo zadovoljstvo vodi k ponovitvi nakupov pri ponudniku izdelka ali storitve in pozitivnega sporočanja od ust do ust potencialnim kupcem, posledično pa vpliva na poslovno uspešnost (Conduit in Quigg 2000, 1).

Ugotovitve Avlonitisa in Gounarisa (1997, 399) kažejo, da ima marketinška usmerjenost pomemben vpliv na uspešnost podjetja, še pomembneje, na uspešnost podjetja glede na konkurenco podjetja. Posledično lahko razvoj marketinške usmerjenosti zelo dobro služi kot močna in plodna osnova, na podlagi katere se lahko vzpostavi konkurenčna prednost.

Raziskovalci v Združenih državah Amerike (ZDA) in drugih razvitih gospodarstvih so ugotovili, da je povezava med uspešnostjo in marketinško usmerjenostjo močnejša v primerih velikega trga in tehnoloških pretresov (Hooley in drugi 2000, 273). Tabela 3.2 prikazuje slovenske raziskave na temo marketinške usmerjenosti in poslovne uspešnosti.

Tabela 3.2 Slovenske raziskave merjenja poslovne uspešnosti

RAZISKOVALCI	GLAVNE ZNAČILNOSTI VZORCA	MERJENJA POSLOVNE USPEŠNOSTI	GLAVNE UGOTOVITVE
Jančič in Vodopivec (1989)	99 uspešnih podjetij	Objektivna merjenja finančne uspešnosti	Marketinška usmerjenost v širšem pomenu (npr. notranji in zunanji marketing) je pomembna za poslovno uspešnost.
Iršič in drugi (1999)	628 podjetij z vsaj 20 zaposlenimi	1. Subjektivno (glede na cilje) 2. Subjektivno (glede na konkurenco) 3. Objektivno merjenje donosnosti naložb (ang. <i>return of investment – ROI</i>)	1. Neznatna korelacija pri šestih (dobiček, prodaja, ROI, denarni tok, stroški proizvodnje, zaposlovanje) od sedmih merjenj – pozitivna korelacija le pri tržnem deležu. 2. Negativna korelacija. 3. Neznatna korelacija pri šestih (dobiček, prodaja, tržni delež, denarni tok, stroški proizvodnje, zaposlovanje) od sedmih merjenj – pozitivna korelacija le pri ROI.
Rojšek in Podobnik (2000)	40 velikih proizvodnih podjetij	Objektivno merjenje donosa na sredstva (ang. <i>return on assets – ROA</i>)	Neznatna povezava.
Trošt (2001)	155 srednje velikih in velikih proizvodnih podjetij	Subjektivno (izboljšave v zadnjih petih letih na področjih: finančnega položaja, zadovoljstva kupcev, uspešnosti glede na glavne konkurente, kvalitete)	Pozitivna povezava.
Rojšek in drugi (2003)	155 proizvodnih podjetij	Subjektivno; objektivno merjenje ROA in čiste dobičkonosnosti kapitala (ang. <i>return in equity – ROE</i>)	Pozitivna povezava pri subjektivni oceni uspešnosti; šibka pozitivna povezava z ROA; neznatna povezava z ROE.
Konič (2003)	194 malih proizvodnih podjetij	Subjektivno in objektivno merjenje, predvsem finančne uspešnosti	Šibka negativna povezava s čistim dobičkom/izgubo na zaposlenega glede na industrijo; vse ostale povezave so neznatne.
Rojšek in Konič (2003)	194 malih proizvodnih podjetij	Pet subjektivnih in 10 objektivnih merjenj, predvsem finančne uspešnosti	Pozitivna povezava le pri subjektivnem merjenju dobička; vse ostale povezave so neznatne.
Gabrijan in drugi (2005)	759 podjetij	Subjektivno merjenje tržne in finančne uspešnosti	Marketinška usmerjenost je posredno povezana s tržno in finančno uspešnostjo podjetja preko inovacijskih virov in virov ugleda.
Snoj in drugi (2007)	759 podjetij	Subjektivno merjenje tržne in finančne uspešnosti	Marketinška usmerjenost je posredno povezana s tržno in finančno uspešnostjo podjetja preko inovacijskih virov in virov ugleda.
Jurše in drugi (2007)	90 podjetij	Objektivno merjenje: dodana vrednost na zaposlenega (ang. <i>added value per employee – AVE</i>) in razmerje med AVE podjetja in povprečnim industrijskim AVE	Pozitivna povezava.
Milfelner (2008)	464 proizvodnih in storitvenih podjetij	Subjektivno (tržna uspešnost, finančna uspešnost)	Marketinška usmerjenost je posredno pozitivno povezana s poslovno uspešnostjo preko zmogljivosti, povezanih s kupci, inovacijskih virov in virov ugleda.
Milfelner in drugi (2008b)	415 proizvodnih in storitvenih podjetij	Subjektivno (zvestoba do kupcev, tržni delež, vrednost prodaje)	Pozitivna povezava.
Milfelner (2009b)	415 podjetij	Subjektivno merjenje finančne uspešnosti	Posredna povezava med odzivno in proaktivno marketinško usmerjenostjo ter finančno uspešnostjo preko inovativnosti in sposobnosti za inoviranje.
Bodlaj (2009)	325 proizvodnih in storitvenih podjetij	Subjektivno (tržna uspešnost, finančna uspešnost)	Neznatna neposredna povezava.

Vir: Bodlaj (2010, 18).

Tabela 3.3 prikazuje tuje raziskave o marketinški usmerjenosti.

Tabela 3.3 Tuje raziskave

AVTOR(JI)	METODOLOGIJA	GLAVNE UGOTOVITVE
Matsuno in Mentzer (2000)	Anketa (vprašalnik) 364 vodij marketinga proizvodnih podjetij v ZDA	Poslovna strategija blaži moč povezave med marketinško usmerjenostjo in poslovno uspešnostjo.
Lukas in Ferrell (2000)	Anketa (vprašalnik) ključnih informatorjev 194 strateških poslovnih enot (ang. <i>strategic business unit</i> – SBU) proizvodnih podjetij v ZDA	Obe, marketinška usmerjenost in usmerjenost k učenju, sta zahtevani, da bi povečali uspešnost inovacijskih procesov, a je slednja bolj pomembna.
Baker in Sinkula (1999)	Anketa (vprašalnik) ključnih informatorjev 411 podjetij v ZDA	Obe, marketinška usmerjenost in usmerjenost k učenju, sta zahtevani, da bi povečali uspešnost inovacijskih procesov, a je slednja bolj pomembna.
Lukas (1999)	Anketa (vprašalnik) ključnih informatorjev 194 SBU proizvodnih podjetij v ZDA ¹	Strateški tipi Milesa in Snowa so sistematično povezani z značilnimi stopnjami in s poudarkom na marketinški usmerjenosti.
Kumar, Subramanian in Yauger (1998)	Anketa (vprašalnik) glavnih administratorjev v 156 bolnišnicah za akutno nego	Močna pozitivna povezava obstaja med marketinško usmerjenostjo in poslovno uspešnostjo. Pretresi na trgu, konkurenčna sovražnost in moč dobaviteljev blažijo povezavo med tema dvema spremenljivkama.
Van Egeren in O'Connor (1998)	Anketa (vprašalnik) 289 članov skupine vodij 67 organizacij	Pomembna pozitivna povezava obstaja med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo v storitvenih poslih.
Pelham (1997)	Anketa (vprašalnik) predsednikov in vodij prodaje 160 podjetij	Povezava marketinška usmerjenost – uspešnost je močnejša na diferenciranih trgih.
Atuahene-Gima (1996)	Anketa (vprašalnik) direktorjev 158 proizvodnih in 117 storitvenih podjetij v Avstraliji	Marketinška usmerjenost ima pomembne povezave z določenimi (a ne z vsemi) vidiki inoviranja.
Greenley (1995)	Anketa (vprašalnik) vodij/generalnih direktorjev 240 podjetij v Veliki Britaniji	Za razliko od dokazov v ZDA rezultati te študije kažejo na to, da vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost blažijo okoljske spremenljivke.
Jaworski in Kohli (1993)	Anketa (vprašalnik) vodstvenih delavcev 220 podjetij, navzkrižno preverjenih z drugim vzorcem 230 članov Ameriške marketinške zveze	Marketinška usmerjenost je povezana s poudarkom vodstva na usmerjenosti, njihovem strahu pred tveganjem, medoddelčnimi konflikti in povezanosti, centralizaciji in usmerjenosti sistema nagrajevanja.
Ruekert (1992)	Anketa (vprašalnik) 400 menedžerjev visoko tehnološkega podjetja »Fortune 500« v ZDA	Pozitivna povezava obstaja med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo, četudi se marketinška usmerjenost razlikuje med poslovnimi enotami ene organizacije.
Narver in Slater (1990)	Anketa (vprašalnik) članov skupine vodij 140 SBU velikih zahodnih korporacij	Marketinška usmerjenost ima znaten pozitiven učinek na donosnost obeh, proizvodnih izdelkov in neproizvodnih poslovanj.

Vir: Kumar in drugi (2011, 39).

Marketinška usmerjenost je ena od bistvenih sestavin pri ugotavljanju uspeha organizacije. Učinek marketinške usmerjenosti na poslovno uspešnost je bil splošno sprejet kot pozitiven (Singh in Saravanan 2015, 235).

Povezava med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo (v smislu donosnosti kapitala, uspeha novih storitev in uspeha pri obvladovanju stroškov poslovanja) se poveča, kadar so pretresi na trgu in konkurenčna sovražnost visoki (Kumar in drugi 1998, 238).

Kar je jasno iz glavnine raziskav na temo marketinške usmerjenosti, je, da medtem, ko lahko določeni okoljski dejavniki spremenijo njeno uspešnost, je močna marketinška usmerjenost povezana z izboljšanjem na širokem področju rezultatov uspešnosti znotraj široke palete

¹ Ista podatkovna baza kot »Lukas in Ferrell 2000« v tabeli 3.3.

nastavitve. Kadar je marketinška usmerjenost integrirana v kulturo organizacije, dosega te izboljšave zmogljivosti s pomočjo različnih mehanizmov, od povečanja inovativnosti do boljše koordinacije članov kanalov, kar še posebej velja za organizacije podjetje – podjetje, saj se ukvarjajo s samimi po sebi manjšimi trgi. Medtem ko nekaterim študijam ni uspelo dokazati povezave med marketinško usmerjenostjo in določenim merilom uspešnosti, nobena študija ni pokazala, da marketinška usmerjenost vodi do negativnega vpliva na uspešnost. Zgodilo se je, da je marketinška usmerjenost zdaj tako široko in dobro sprejeta, da je preprosto postala strošek poslovanja v številnih panogah. Vsaka konkurenčna prednost se bo tako verjetno zmanjšala, ker jo konkurenca sprejema še naprej. Glede na prevlado literature o marketinški usmerjenosti, ki prihaja iz Evrope, bodo podjetja na drugih kontinentih, ki so lahko uživala konkurenčno prednost preko marketinške usmerjenosti, videla ta upad, ko vedno več organizacij po svetu sprejema več perspektiv marketinške usmerjenosti (Liao in drugi 2011, 307).

Večina podjetij ne sprejema koncepta marketinške usmerjenosti, dokler jih do tega ne pripeljejo okoliščine, kot so upad prodaje, počasna rast prodaje, spreminjajoči se nakupovalni vzorci, povečana konkurenca ali slabi rezultati izvirajoči iz izdatkov za marketing (Kotler v Bodlaj in Rojšek 2010, 90).

Po literaturi je lahko marketinška usmerjenost vir komparativne prednosti le v primeru, da je redka – če celotna konkurenca sprejme marketinško usmerjenost in jo izvaja enako dobro, nobeno podjetje ne more pridobiti komparativne prednosti (Hunt in Morgan v Bodlaj in Rojšek 2010, 103).

Marketinška usmerjenost je bila v zadnjih desetletjih zasnovana na različne načine in s strani mnogih ljudi, ampak bistvo teh pristopov je bilo, da lahko podjetje z zbiranjem informacij o okolju (kupci, konkurenca) razvije strategijo, ki lahko ustvari izjemno vrednost za kupca. Ta strategija se lahko izvede s pomočjo organizacijskih virov in lahko ima za posledico večjo uspešnost. Razmerje med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo je bilo raziskano z vidika najrazličnejših podjetij, gospodarskega, geografskega in industrijskega sektorja ter kulturnega okolja, večina raziskovalcev pa je ugotovila pozitivno povezavo med tema dvema spremenljivkama (Kontor 2014, 1).

Protcko in Dornberger (2014, 226) s pomočjo navajanja drugih avtorjev prav tako kažeta na to, da se jih večina strinja s tem, da ima marketinška usmerjenost pozitiven vpliv na poslovno uspešnost, kot so uspeh novega produkta, rast prodaje, dobičkonosnost, ravni dobičkonosnosti ali ROI malih podjetij.

Menguc in Auh (v Silkoset 2009, 17) sta ugotovila, da se uspešnost podjetja okrepi, kadar je marketinška usmerjenost prepletena skupaj z notranjimi dodatnimi sredstvi, kot je inovativnost.

Na podlagi pregledane domače in predvsem tuje strokovne literature s področja marketinga in marketinške usmerjenosti ter na podlagi navedenega lahko zaključimo:

H1: Obstaja pozitivna povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja.

Na podlagi dosedanjih ugotovitev in predpostavk je oblikovan tudi teoretski model (slika 3.3), neodvisna spremenljivka Marketinška usmerjenost in odvisna spremenljivka Uspešnost podjetja.

Slika 3.3 Teoretski model in slikovni prikaz postavljene hipoteze



4 METODOLOGIJA

4.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela

Obstaja več lestvic za merjenje marketinške usmerjenosti v povezavi z uspešnostjo podjetij: MKTOR, MARKOR, lestvica za merjenje usmerjenosti na kupce in MORTN. Prvo sta oblikovala avtorja Narver in Slater, drugo avtorji Kohli, Jaworski in Kumar, tretjo avtorji Deshpandé, Farley in Webster ter zadnjo avtorja Deshpandé in Farley.

Lestvico MKTOR sestavlja 15 trditev na osnovi sedemstopenjske Likertove lestvice. Šest trditev je o usmerjenosti na kupce, pet trditev o usmerjenosti na konkurenco in štiri trditve o medfunkcijski koordinaciji (Tomášková 2009, 136).

Lestvica MARKOR ocenjuje stopnjo, do katere strateške poslovne enote (SPE) izvajajo aktivnosti pridobivanja informacij med več oddelki, širijo te informacije vertikalno in horizontalno preko formalnih in neformalnih kanalov ter razvijajo in izvajajo marketinške programe na podlagi ustvarjenih informacij. Ključne značilnosti merjenja so osredotočenost na kupce SPE in sile, ki vodijo njihove potrebe in želje, trditve, ki temeljijo na aktivnostih in ne poslovni filozofiji, ter razmejitev dejavnikov splošne marketinške usmerjenosti in z njimi povezanimi dejavniki. Lestvico MARKOR je prvotno sestavljalo 32 trditev: 10 trditev o pridobivanju informacij, 8 trditev o širjenju informacij ter 14 trditev o odzivanju na informacije in njihovi implementaciji – kasneje so 32 trditev skrčili na vsega 20 (Kohli in drugi 1993, 470, 473), lestvica pa je petstopenjska Likertova (Tomášková 2009, 136).

Deshpandé in drugi (1993, 29) so razvili lestvico, usmerjeno na kupce, za potrebe svoje študije. Deshpandé in Farley (1998, 225) sta razvila bolj okrnjeno in vodstveno usmerjeno lestvico MORTN iz že zgoraj omenjenih treh lestvic za uporabo v prihodnjih aplikacijah, predvsem kadar je marketinška usmerjenost del širše študije s kratkim časom intervjuvanja. Sestavlja jo 10 trditev o splošnem vedenju, povezanim z razumevanjem potrošnikovih potreb (štiri trditve), oceno zadovoljstva potrošnika (štiri trditve) in zagotavljanjem vrhunske kakovosti ali storitev (dve trditvi). Ugotovili so, da so vse tri lestvice zanesljive in veljavne, se lahko dobro posplošijo na mednarodno raven in so si podobne v smislu veljavnosti merjenja in korelacije z uspešnostjo (Narver in drugi 2004, 337).

Tabela 4.1 prikazuje indikatorje marketinške usmerjenosti in poslovne uspešnosti.

Tabela 4.1 Indikatorji marketinške usmerjenosti in poslovne uspešnosti

DIMENZIJA	INDIKATOR	TRDITEV
Pridobivanje informacij	Pogostost izvajanja analiz potreb kupcev	Vsaj enkrat na leto se sestanemo s kupci.
	Sposobnost interakcije med servisno službo in kupci	Izvedemo veliko raziskav trga znotraj podjetja.
	Sposobnost prilagajanja na spremembe preferenc kupcev	Hitro zaznamo spremembe v preferencah izdelkov svojih kupcev.
	Pogostost izvajanja analiz kakovosti izdelkov	Vsaj enkrat na leto anketiramo končne uporabnike z namenom oceniti kvaliteto naših izdelkov in storitev.
	Sposobnost prilagajanja na spremembe okolja	Hitro zaznamo temeljne premike v svoji industriji.
	Pogostost pregleda učinka sprememb v poslovanju	Redno preglejemo možne učinke sprememb v svojem poslovnem okolju (npr. predpise) na kupce.
Širjenje informacij	Pogostost izmenjave informacij v podjetju	Vsaj na četrto leta imamo medoddelčne sestanke.
	Raven deljenja informacij tržnika z ostalimi enotami v podjetju	Osebe za marketing čas uporabi za razpravo o prihodnjih potrebah kupcev.
	Spretna sposobnost celotnega podjetja, ki daje velik pomen kupcu ali trgu	Celotna poslovna enota v kratkem časovnem obdobju izve, ali se kaj zgodi z največjim kupcem.
	Sposobnost deljenja informacij o zadovoljstvu kupcev na vseh ravneh podjetja	Podatki o zadovoljstvu strank se razširjajo na vseh ravneh v poslovni enoti.
	Sposobnost deljenja informacij o konkurenci	Ko en oddelek izve nekaj pomembnega o konkurentih, hitro opozorimo ostale oddelke.
Odzivnost na pridobljene informacije	Sposobnost dajanja pozornosti aktivnostim konkurence	V kratkem času se odločimo, kako se odzvati na spremembe cen svojih konkurentov.
	Sposobnost dajanja pozornosti potrebam kupcev	Iz takšnega ali drugačnega razloga nikoli ne ignoriramo sprememb glede potreb izdelkov ali storitev svojih kupcev.
	Pogostost pregleda izdelkov v primerjavi s potrebami kupcev	Izvajamo redne preglede prizadevanj za razvoj izdelka.
	Sposobnost koordinacije med oddelki podjetja za načrtovanje odziva na spremembe v poslovnem okolju	Več oddelkov se redno sestaja z namenom načrta odziva na spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju.
	Sposobnost izvedbe takojšnjega odziva na konkurenco	Če ima glavni konkurent namen začeti intenzivno kampanjo, usmerjeno na naše kupce, se bomo takoj odzvali na to.
	Sposobnost koordinacije med različnimi enotami podjetja	Aktivnosti različnih oddelkov v tej poslovni enoti so dobro usklajene.
	Sposobnost dajanja pozornosti pritožbam kupcev	Pritožbe kupcev se upoštevajo v tej poslovni enoti.
	Sposobnost pravočasne izvedbe marketinškega načrta	Če se domislamo dobrega marketinškega načrta, smo ga sposobni pravočasno izvesti.
	Dogovor oddelkov o spremembi izdelka/storitve za kupce	Kadar ugotovimo, da bi kupci radi, da spremenimo izdelek ali storitev, si vpleteni oddelki prizadevajo za to.
Poslovna uspešnost	Finančna uspešnost	Rast tržnega deleža, obseg prodaje, ROI, ROE, prihodek iz poslovanja, čisti dobiček.
	Nefinančna uspešnost	Uspeh pri doseganju zadovoljstva kupcev, ohranjanju sedanjih kupcev, pridobivanju novih kupcev in gradnji pozitivne podobe, splošna uspešnost podjetja.

Vir: Protcko in Dornberger (2014, 227); Protcko in drugi (2014, 543–544).

Poslovno uspešnost lahko merimo z uporabo dveh različnih pristopov iz literature: preko presoje ali z objektivnim merjenjem. Pri prvi ocenjujemo splošno uspešnost poslovanja in splošno uspešnost v primerjavi s konkurenti (petstopenjska lestvica), pri drugi pa dolarski delež, ki oskrbuje trg (Jaworski in Kohli 1993, 60).

Schalk (2008, 89) je za merjenje poslovne uspešnosti uporabil naslednje indikatorje: rast prodaje, donosnost, kakovost, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev in splošna uspešnost.

Shehu in Mahmood (2014, 163) pri poslovni uspešnosti merita prodajo izdelkov, širši trg, povečanje zaposlenih, povečanje kupcev in pritožbe kupcev.

Za potrebe raziskave usmerjenosti odnosnega marketinga (ang. *relationship marketing orientation*) so Sin in drugi (2005, 185, 193) razvili šest lestvic z več postavkami, in sicer o zaupanju, povezovanju, komunikaciji, skupni vrednosti, empatiji in vzajemnosti.

Hooley in drugi (2000, 273) in Hooley in drugi (2003, 86) so v kontekstu tranzicijskega gospodarstva (storitveni sektor) srednje Evrope testirali lestvico marketinške usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990). Ugotovili so, da je tako veljavna kot tudi zanesljiva.

Boohene in drugi (2012, 31, 33–34) so raziskovali vpliv marketinške usmerjenosti na finančno uspešnost malih podjetij. Pri tem so uporabili vprašalnik, ki je bil oblikovan večinoma za pridobivanje informacij od malih podjetij. Vprašalnik je sestavljalo 31 postavk, večino teh pa so uporabili od Narverja in Slaterja (1990). Finančno uspešnost so merili objektivno: rast prodaje in ROI.

Bodlaj in Rojšek (2010, 89, 96) sta raziskovali marketinško usmerjenost med skupinami podjetij glede na značilnosti podjetja (glavni poslovni sektor, velikost podjetja, tip trga) in okolja (pretresi na trgu, tehnološki pretresi, konkurenčna intenzivnost). Uporabili sta vprašalnik s 14 postavkami za merjenje organizacijske kulture, tudi marketinško usmerjenje, in z 20 postavkami za merjenje odzivnega in proaktivnega marketinško usmerjenega vedenja na sedemstopenjski Likertovi lestvici. Postavke sta razvili na osnovi pregleda literature teoretičnih razprav ter obstoječih merenj organizacijske kulture in marketinške usmerjenosti, skupaj z ugotovitvami iz osmih poglobljenih intervjujev z menedžerji.

Gabrijan in drugi (1998, 49–50) so prikazali rezultate merjenja tržne usmerjenosti v podjetjih v Sloveniji. Pri tem so uporabili lestvico za merjenje tržne usmerjenosti podjetij Narverja in Slaterja (1990).

V naši raziskavi bomo merili spremenljivke na naslednji način:

- marketinška usmerjenost: uporabili bomo 5-stopenjsko (namesto 7-stopenjske) Likertovo lestvico, instrument merjenja marketinške usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990), ki meri usmerjenost na kupce (6 trditev), usmerjenost na konkurenco (5 trditev) in

medfunkcjsko usmerjenost (4 trditve). Obseg stopenj na lestvici se giblje od strinjanja do nestrinjanja s posamezno trditvijo, in sicer od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam),

- družbeno marketinška usmerjenost: uporabili bomo 5-stopenjsko Likertovo lestvico, uporabili smo priporočila s pomočjo teorije (podpodpoglavje 2.1.1) s tega področja,
- odnosna usmerjenost: uporabili bomo 5-stopenjsko Likertovo lestvico, instrument merjenja usmerjenosti k marketinškim odnosom Jančiča in Vodopivca (1989) z 12 trditvami. Obseg stopenj na lestvici se giblje od strinjanja do nestrinjanja s trditvijo od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam),
- uspešnost: uporabili bomo različne kazalnike uspešnosti iz literature – rast prihodkov, povečan tržni delež, rast plač, donosnost, učinkovitost poslovanja, kakovost storitve, zadovoljstvo kupcev, zvestoba kupcev, ki jih bomo ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Obseg stopenj na lestvici se giblje od uspešnosti posameznega kazalnika, in sicer od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično). Navesti bo treba še dejansko vrednost rasti prihodkov podjetja z leta 2014 na leto 2015.

4.2 Metoda

Raziskovalna metoda, s pomočjo katere smo pridobili podatke, je bilo spletno anketiranje. Za to metodo smo se odločili, ker jo je enostavno upravljati, potrebovali smo veliko število podatkov, doseči pa smo morali tudi veliko število respondentov. Respondentom smo na ta način omogočili, da so se počutili bolj sproščeno, kot če bi jih spraševali na štiri oči (Sivo in drugi 2006, 352).

Spletni anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni strani 1ka (www.1ka.si) med 28. junijem in 13. julijem 2016. Istočasno smo zbirali ostale podatke o sodelujočih podjetjih. Podatke smo obdelali preko orodja za spletne ankete, 1ka in s statističnim orodjem SPSS.

4.3 Značilnosti realiziranega vzorca

Vzorec zajema 151 slovenskih malih in srednje velikih podjetij, od tega 81 mikro (54 %), 60 malih (40 %) in 10 srednje velikih podjetij (6 %). Anketo smo poslali na 2.000 elektronskih naslovov podjetij, ki smo jih dobili z izvozom iz baze Gvin. 14 podjetij je z Gorenjske, 8 z Goriške, 7 z Jugovzhodne, 4 s Koroške, 9 z Obalno-kraške, 47 iz Osrednjeslovenske, 19 s

Podravske, 7 s Pomurske, 10 s Posavske, 3 s Primorsko-notranjske, 19 iz Savinjske in 4 iz Zasavske regije.

3 podjetja so delniške družbe, 66 podjetij je družb z omejeno odgovornostjo, 82 podjetij pa je samostojnih podjetnikov.

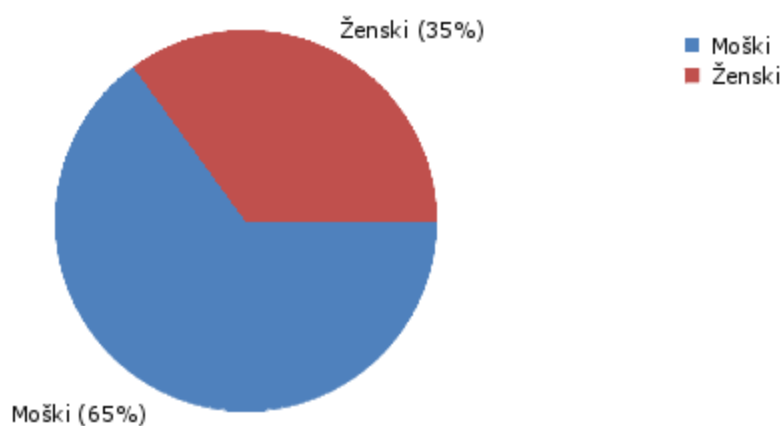
Osnovna dejavnost za 80 podjetij je obrt, za 22 podjetij so to poslovne storitve, za 16 podjetij proizvodnja, za 7 podjetij storitvena dejavnost, za 18 podjetij trgovina na debelo, za 7 podjetij trgovina na drobno in za 1 podjetje turizem.

146 podjetij ima domač kapital, 4 podjetja tuj kapital in 1 podjetje mešan kapital.

146 podjetij ima zasebno lastništvo, 4 podjetja imajo državno lastništvo in eno podjetje ima mešano lastništvo.

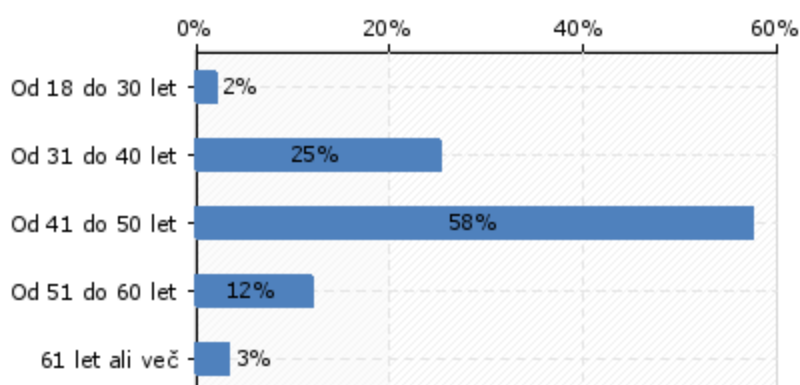
Respondenti so v 65 % moškega spola, 35 % respondentov je ženskega spola.

Graf 4.1 Spol



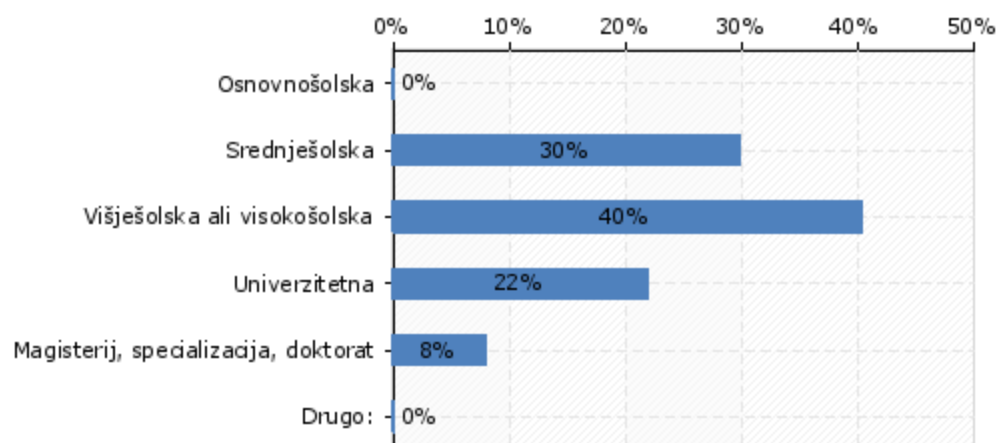
2 % respondentov je starih od 18 do 30 let, 25 % od 31 do 40 let, 58 % od 41 do 50 let, 12 % od 51 do 60 let in 3 % 61 let ali več.

Graf 4.2 Starost



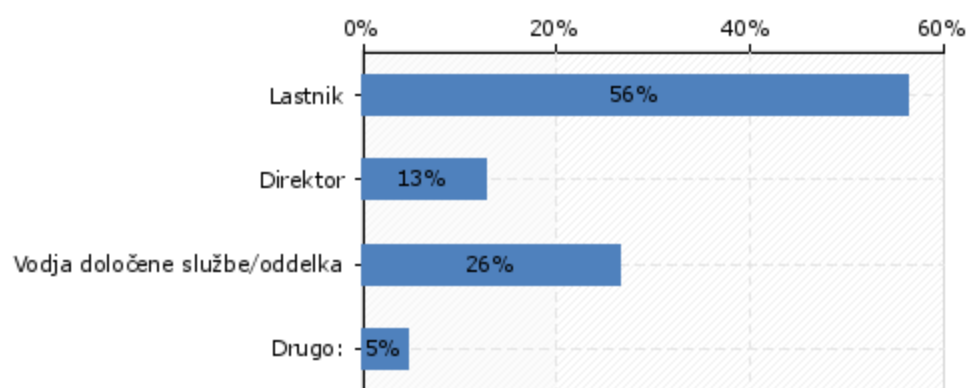
Nihče od respondentov nima osnovnošolske izobrazbe. 30 % respondentov ima srednješolsko izobrazbo, 40 % višješolsko ali visokošolsko, 22 % univerzitetno in 8 % magisterij, specializacijo, doktorat. Pod drugo niso navedli nič.

Graf 4.3 Stopnja izobrazbe



56 % respondentov je lastnikov podjetja, 13 % je direktorjev, 26 % pa vodij določene službe/oddelka. 5 % respondentov je pod drugo kot njihovo funkcijo v podjetju navedlo pomočnik direktorja, samostojni komercialist, marketing, poslovni sekretar, prodaja, asistent v marketingu in referentka v marketingu.

Graf 4.4 Funkcija



4.4 Preverjanje zanesljivosti merskega inštrumenta

Zanesljivost merskega instrumenta smo preverili pri sklopih trditev, ki so bile merjene na ocenjevalni lestvici Likertovega tipa. Preverili smo jo s Cronbachovim koeficientom (tabela 4.2), s katerim preverjamo, ali celoten sklop trditev meri isti pojav. To pomeni, da so spremenljivke v dovolj visoki medsebojni korelaciji. Da lahko rečemo, da je merski instrument zanesljiv, mora vrednost Cronbachovega koeficienta presegati 0,6.

Tabela 4.2 Preverjanje raziskovalnih modelov in postavljene hipoteze

Reliability Statistics							
Cronbach's Alpha	N of Items						
0,962	13						
Report							
	Mean	N	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Kurtosis	Skewness
Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje želja kupcev/potrošnikov.	4,28	151	0,844	2	5	-0,059	-0,919
V prodaji si medsebojno izmenjujejo vse potrebne informacije o konkurentih.	4,11	151	0,939	1	5	-0,076	-0,801
Osnovno vodilo strategij in ciljev našega podjetja je zadovoljevanje kupcev/potrošnikov.	4,38	151	0,773	2	5	-0,062	-0,963
Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.	3,95	151	0,944	2	5	-0,851	-0,424
Vodstvo podjetja redno obiskuje pomembne kupce/potrošnike.	4,03	151	0,898	1	5	-0,141	-0,626
Informacije o kupcih/potrošnikih krožijo brez ovir po celotnem podjetju.	3,94	151	1,021	1	5	-0,11	-0,717

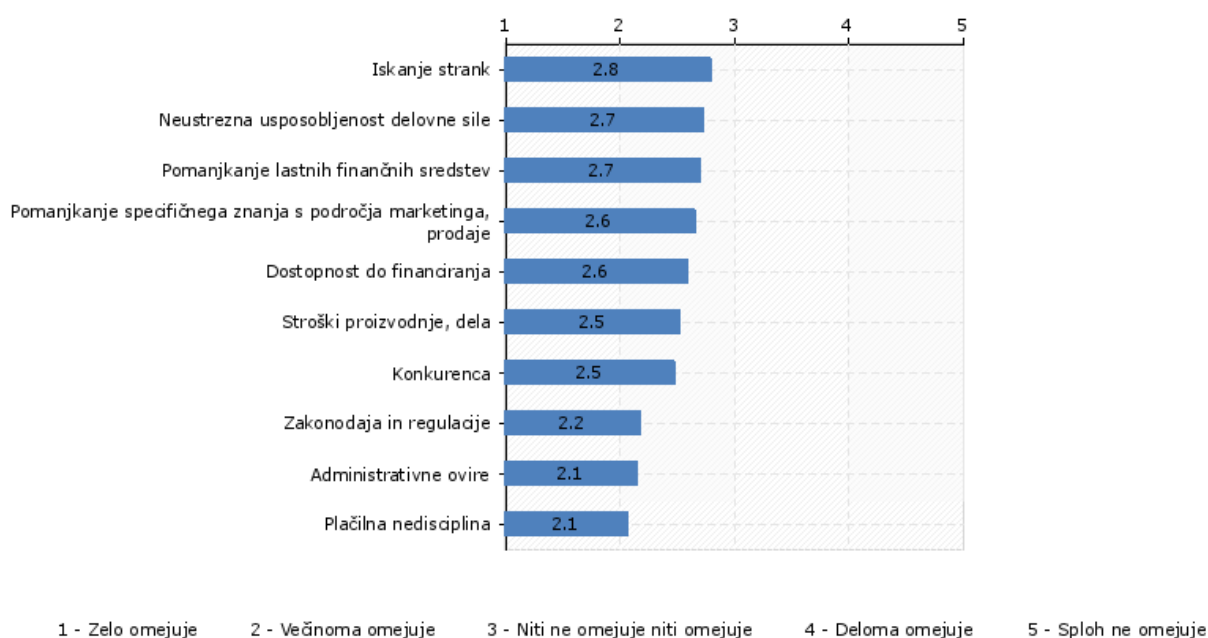
Naše konkurenčne strategije temeljijo na razumevanju potreb kupcev/potrošnikov.	4,23	151	0,812	2	5	-0,219	-0,753
Naše poslovne funkcije so medsebojno povezane zato, da zadovoljimo kupce/potrošnike.	4,22	151	0,824	2	5	-0,099	-0,789
Naše poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponudbenih izdelkov/storitev za kupce/potrošnike.	4,17	151	0,798	2	5	-0,255	-0,64
Zadovoljstvo kupcev/potrošnikov pogosto merimo.	3,79	151	1,093	1	5	-0,057	-0,655
Zelo smo pozorni na poprodajne aktivnosti.	3,97	151	0,931	1	5	0,27	-0,752
Naši vodilni se zavedajo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponudbenih izdelkov/storitev za kupce/potrošnike.	4,06	151	0,925	1	5	0,398	-0,835
Na kupce/potrošnike se usmerimo, kadar imamo priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti.	3,94	151	0,981	1	5	0,23	-0,78
Marketinška usmerjenost	4,083	151	0,75508	2	5	-0,497	-0,493

Za merjenje marketinške usmerjenosti smo izbrali 13 trditev, merjenih na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Cronbachov koeficient zanesljivosti znaša 0,96, kar potrjuje visoko stopnjo zanesljivosti. Povprečna vrednost trditev se razteza med 3,79 in 4,38, kar kaže na precejšnjo marketinško usmerjenost podjetij.

5 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

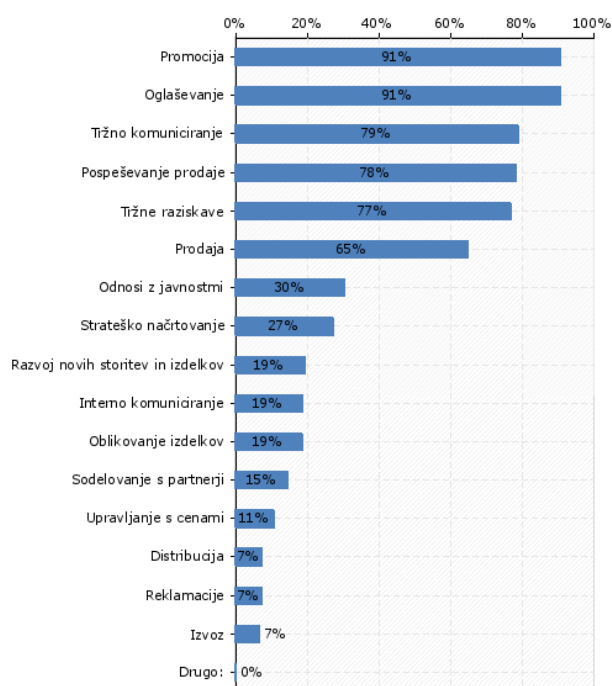
Dejavnik, ki ima najbolj negativni vpliv na poslovanje, je iskanje strank (ocena 2.8), sledita dejavnika neustrezna usposobljenost delovne sile in pomanjkanje lastnih finančnih sredstev (oba ocena 2.7). Najmanjši negativni vpliv imata dejavnika plačilna nedisciplina in administrativne ovire (oba ocena 2.1), sledi dejavnik zakonodaja in regulacije (ocena 2.2). Dejavnik pomanjkanje specifičnega znanja s področja marketinga, prodaje je dobil oceno 2.6, isto oceno je dobil dejavnik dostopnost do financiranja. Dejavnik stroški proizvodnje, dela je dobil oceno 2.5, isto oceno je dobil dejavnik konkurenca.

Graf 5.1 Dejavniki z negativnim vplivom na poslovanje



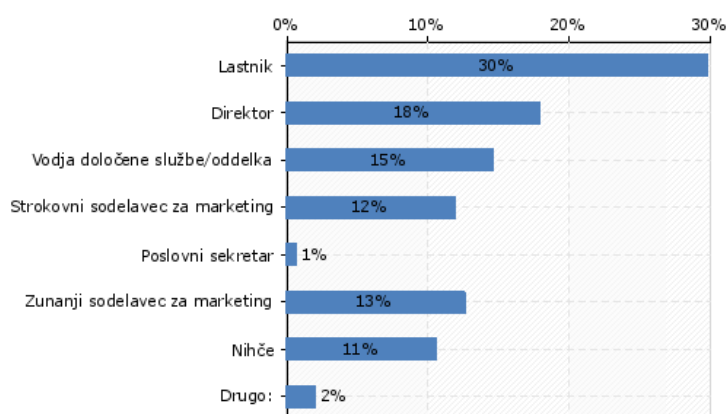
Dejavnosti, ki sta po mnenju respondentov v največji meri v domeni marketinga, sta promocija in oglaševanje (obe 91 %), sledi dejavnost tržno komuniciranje (79 %). Najmanj respondentov vidi v domeni marketinga dejavnosti izvoz, reklamacije in distribucijo (vsi 7 %). V domeni marketinga 78 % respondentov vidi pospeševanje prodaje, 77 % jih vidi tržne raziskave, 65 % prodajo, 30 % odnose z javnostmi, 27 % strateško načrtovanje, 19 % razvoj novih storitev in izdelkov, prav toliko interno komuniciranje in tudi oblikovanje izdelkov, 15 % sodelovanje s partnerji in 11 % upravljanje s cenami. Pod drugo niso navedli nič.

Graf 5.2 Dejavnosti v domeni marketinga



Za področje marketinga najbolj skrbijo lastniki (30 %) in direktorji (18 %) ter vodje določene službe/oddelka (15 %). Za področje marketinga najmanj skrbijo predstavniki za odnose z javnostmi in prodaja (2 % – drugo) ter poslovni sekretar (1 %). V 13 % za področje marketinga skrbi zunanji sodelavec za marketing, v 12 % pa strokovni sodelavec za marketing. V 11 % za področje marketinga ne skrbi nihče.

Graf 5.3 Skrbnik področja marketinga



Število zaposlenih, ki pokrivajo področje marketinga v podjetju, prikazuje tabela 5.1. V povprečju področje marketinga v podjetjih skrbi 1 oseba.

Tabela 5.1 Število zaposlenih, ki pokrivajo področje marketinga

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Število zaposlenih, ki pokrivajo področje marketinga	134	0	14	1,43	2,039	3,999	19,998

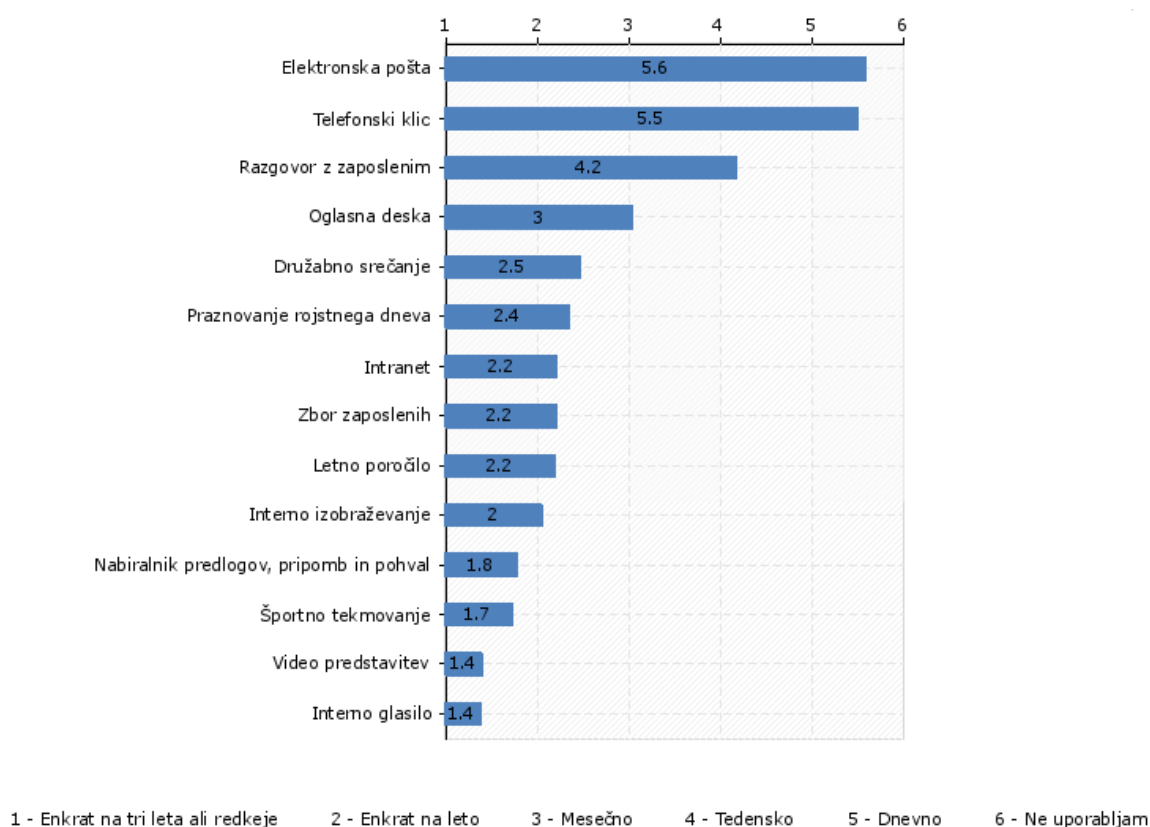
Višino sredstev, namenjenih marketinškim aktivnostim s strani podjetij v letu 2015 v evrih, prikazuje tabela 5.2. V povprečju so podjetja marketinškim aktivnostim namenila 37.780 evrov.

Tabela 5.2 Sredstva, namenjena marketinškim aktivnostim v letu 2015 v evrih

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Sredstva, namenjena marketinškim aktivnostim v letu 2015	149	0	900000	37780	116371,429	4,94	26,94

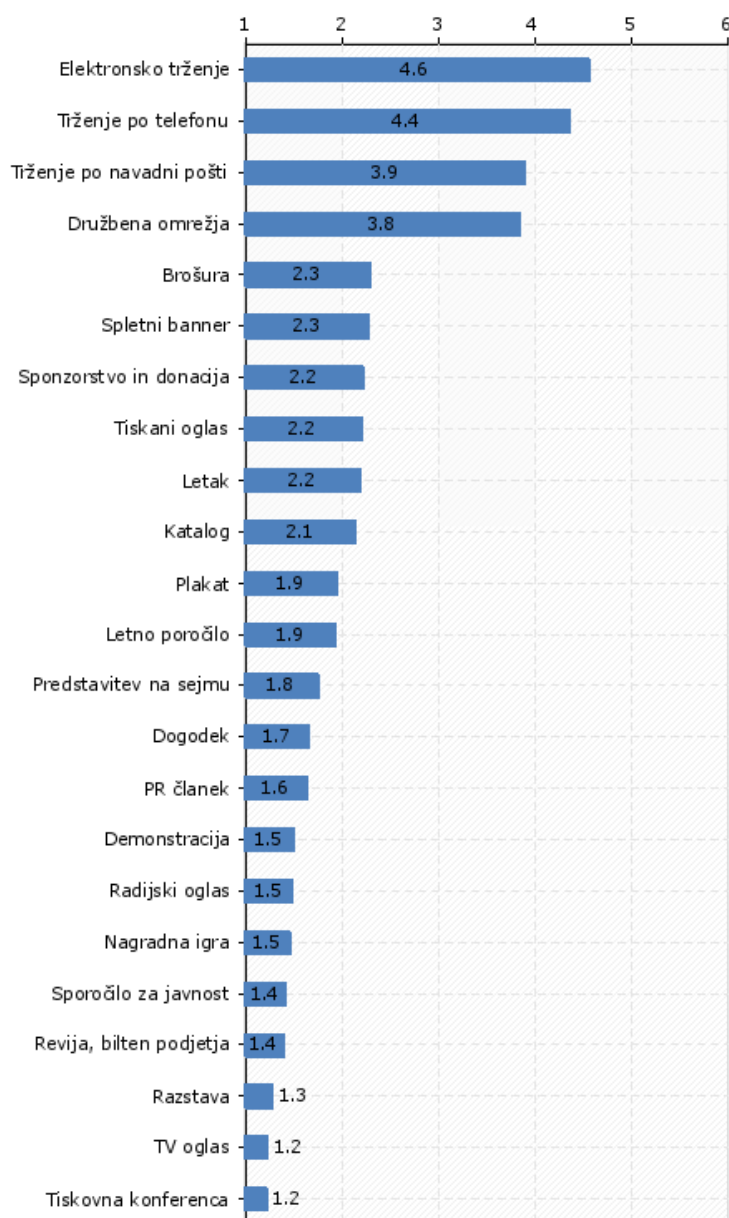
Najbolj pogoste oblike internega komuniciranja v podjetjih so elektronska pošta, telefonski klic in razgovor z zaposlenim. Sledijo oglasna deska, družabno srečanje, praznovanje rojstnega dneva, intranet, zbor zaposlenih, letno poročilo, interno izobraževanje ter nabiralnik predlogov, pripomb in pohval. Najmanj pogoste oblike internega komuniciranja v podjetjih pa so interno glasilo, video predstavitev in športno tekmovanje.

Graf 5.4 Pogostost uporabe oblik internega komuniciranja



Najbolj pogoste oblike zunanjega komuniciranja v podjetjih so elektronsko trženje, trženje po telefonu in trženje po navadni pošti. Sledijo družbena omrežja, brošura, spletni banner, sponzorstvo in donacija, tiskani oglas, letak, katalog, plakat, letno poročilo, predstavitev na sejmu, dogodek, PR-članek, demonstracija, radijski oglas, nagradna igra, sporočilo za javnost ter revija, bilten podjetja. Najmanj pogoste oblike zunanjega komuniciranja v podjetjih pa so tiskovna konferenca, TV-oglas in razstava.

Graf 5.5 Pogostost uporabe oblik eksternega komuniciranja



1 - Enkrat na tri leta ali redkeje

2 - Enkrat na leto

3 - Mesečno

4 - Tedensko

5 - Dnevno

6 - Ne uporabljam

Podjetjem je osnovno vodilo strategij in ciljev zadovoljevanje kupcev/potrošnikov (ocena 4.4). Podjetja skrbno nadzorujejo prizadevanja za zadovoljevanje želja kupcev/potrošnikov (ocena 4.3). Konkurenčne strategije podjetij temeljijo na razumevanju potreb kupcev/potrošnikov, prav tako so poslovne funkcije podjetij medsebojno povezane zato, da zadovoljijo kupce/potrošnike, poslovne strategije podjetij pa težijo k povečevanju vrednosti ponudbenih izdelkov/storitev za kupce/potrošnike (vsi ocena 4.2).

Podjetja si v prodaji medsebojno izmenjujejo vse potrebne informacije o konkurentih, obenem pa se vodilni v podjetjih zavedajo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponudbenih izdelkov/storitev za kupce/potrošnike (oba ocena 4.1). Vodstvo podjetij redno obiskuje pomembne kupce/potrošnike, prav tako so v podjetjih pozorni na poprodajne aktivnosti (oba ocena 4.0). Podjetja na aktivnosti konkurentov hitro reagirajo, prav tako informacije o kupcih/potrošnikih krožijo brez ovir po celotnem podjetju, podjetja pa se tudi usmerijo na kupce/potrošnike, kadar imajo priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti (vsi ocena 3.9). V podjetjih pogosto merijo zadovoljstvo kupcev/potrošnikov (ocena 3.8).

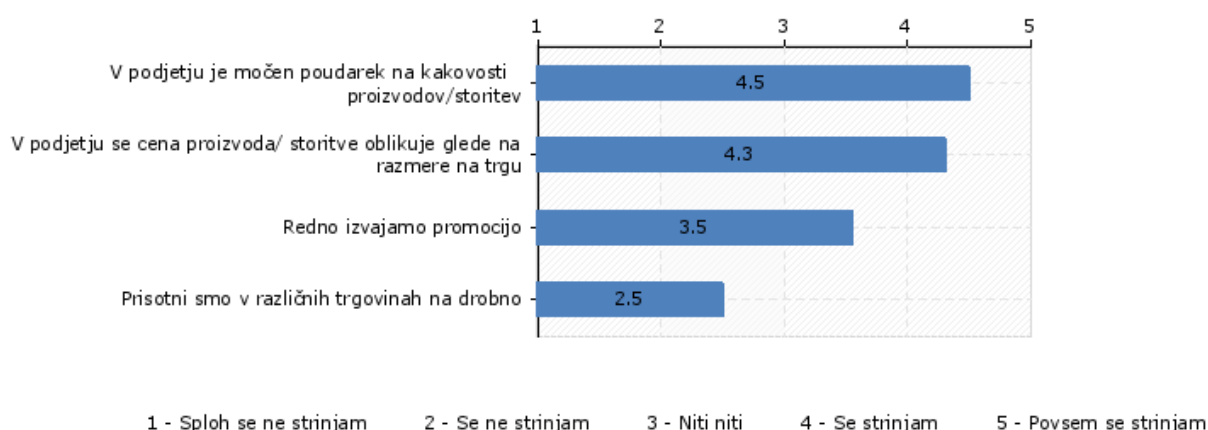
V podjetjih je močen poudarek na razvojnem procesu/delu in zniževanju stroškov (ocena 4.1) ter tudi na diferenciaciji izdelkov (ocena 4.0) in zasnovi/dizajnu izdelka (ocena 3.7). V podjetjih proizvajajo izdelke v velikem obsegu in stroškovno učinkovito ter tudi v velikem obsegu in učinkovito (oba ocena 3.6).

Graf 5.6 Tehnološke sposobnosti



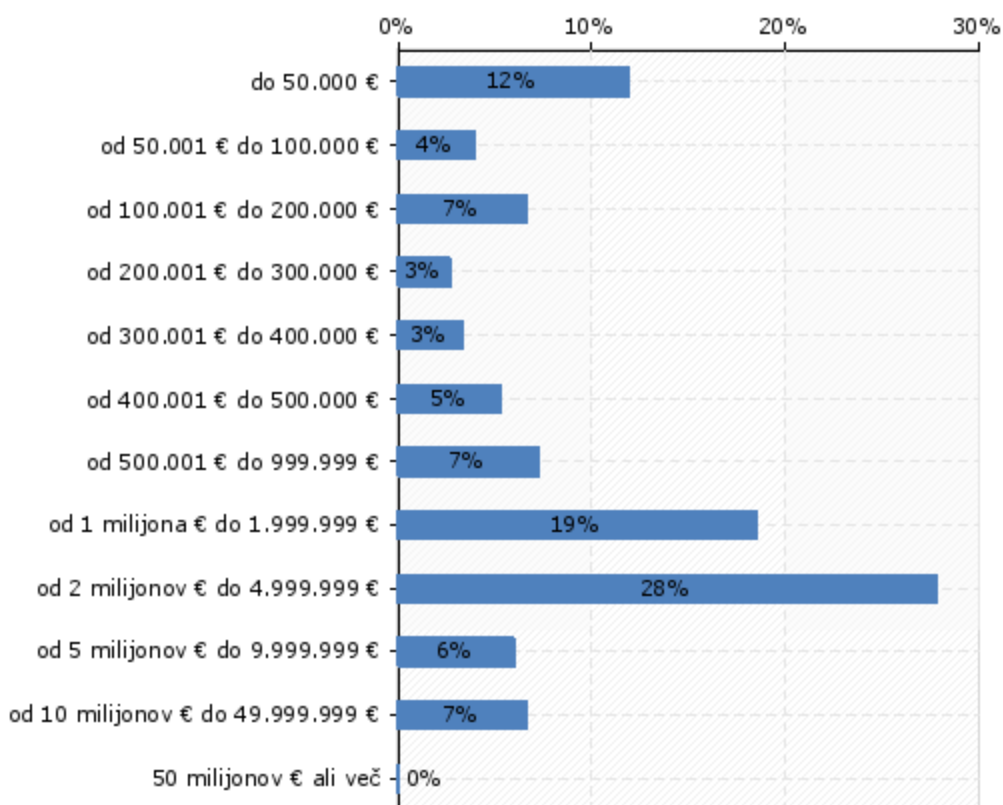
V podjetjih je močen poudarek na kakovosti proizvodov/storitev (ocena 4.5). V podjetjih se cena proizvoda/storitve oblikuje glede na razmere na trgu (ocena 4.3). V podjetjih redno izvajajo promocijo (ocena 3.5), niso pa v podjetjih prisotni v različnih trgovinah na drobno (ocena 2.5).

Graf 5.7 Prodaja



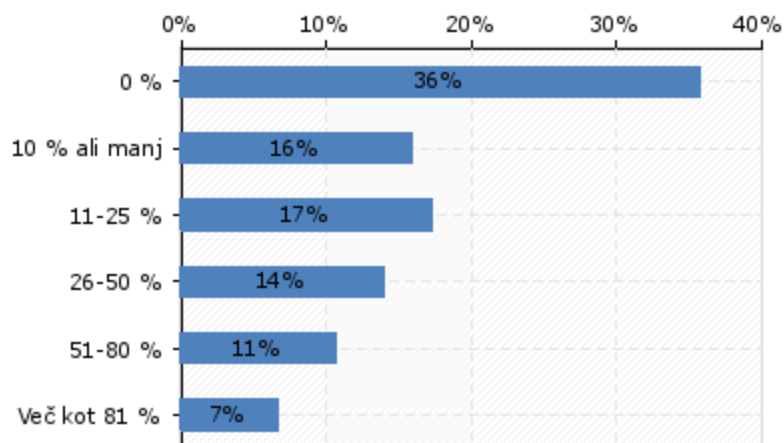
Največ podjetij (28 %) ima od 2 milijonov do 4.999.999 evrov letnega prometa. Najmanj podjetij (3 %) ima bodisi od 200.001 do 300.000 evrov bodisi od 300.001 do 400.000 evrov letnega prometa. 19 % podjetij ima od 1 milijona do 1.999.999 evrov, 12 % do 50.000 evrov letnega prometa, 7 % bodisi od 100.001 do 200.000 evrov bodisi od 500.001 do 999.999 evrov bodisi od 10 milijonov do 49.999.999 evrov, 6 % od 5 milijonov do 9.999.999 evrov, 5 % od 400.001 do 500.000 evrov, 4 % pa od 50.001 do 100.000 evrov letnega prometa. Nobeno podjetje nima 50 milijonov ali več letnega prometa.

Graf 5.8 Letni promet



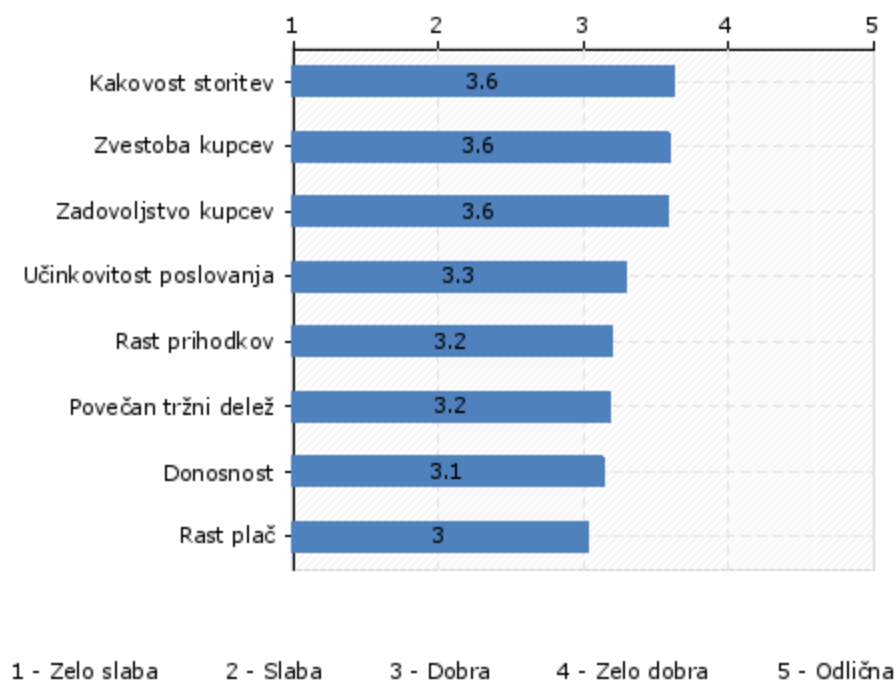
Največ podjetij (36 %) ima nič en delež izvoza v prihodku. 7 % podjetij ima več kot 81 % delež izvoza v prihodku. 16 % podjetij ima 10 % ali manjši delež izvoza v prihodku, 17 % od 11 do 25 %, 14 % od 26 do 50 % in 11 % od 51 do 80 % delež izvoza v prihodku.

Graf 5.9 Delež izvoza v prihodku



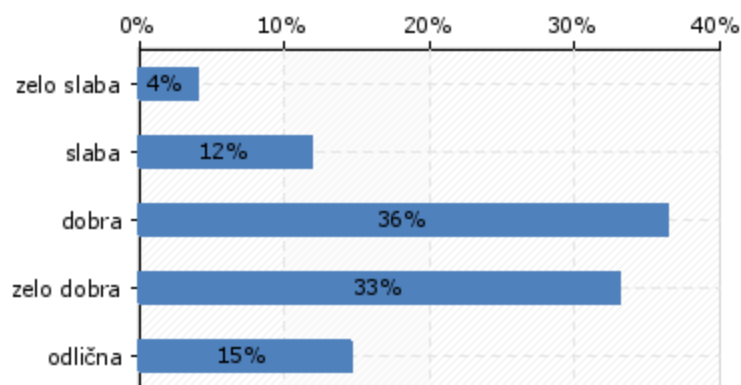
Najboljši kazalniki uspešnosti poslovanja podjetij so kakovost storitev, zvestoba kupcev in zadovoljstvo kupcev (vsi ocena 3.6). Sledijo kazalniki učinkovitost poslovanja (ocena 3.3) ter rast prihodkov in povečan tržni delež (oba ocena 3.2). Oceno 3.1 je dobil kazalnik donosnost, oceno 3 pa kazalnik rast plač.

Graf 5.10 Kazalniki uspešnosti poslovanja



Največ podjetij (36 %) je podalo dobro subjektivno oceno uspešnosti podjetja, sledijo podjetja, ki so podala zelo dobro oceno (33 %), 15 % podjetij pa je podalo odlično oceno. Zelo slabo oceno je podalo 4 % podjetij, slabo oceno pa 12 % podjetij.

Graf 5.11 Subjektivna ocena uspešnosti podjetja



Marketinška usmerjenost je srednje močno pozitivno povezana s subjektivno oceno uspešnosti podjetja ($r = 0,532$; $p < 0,001$): večja, kot je marketinška usmerjenost, bolje podjetja ocenjujejo njihovo uspešnost. Marketinška usmerjenost pa ni povezana z objektivno oceno uspešnosti, ki se kaže v rasti prihodkov ($r = -0,031$; $p = 0,706$).

Tabela 5.3 Korelacija med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja

		Marketinška usmerjenost	Subjektivna ocena uspešnosti podjetja	Objektivna ocena uspešnosti podjetja - rast prihodkov
Marketinška usmerjenost	Pearson Correlation	1	,532(**)	-0,031
	Sig. (2-tailed)		<0,001	0,706
	N	151	151	151
Subjektivna ocena uspešnosti podjetja	Pearson Correlation	,532(**)	1	-0,031
	Sig. (2-tailed)	<0,001		0,709
	N	151	151	151
Objektivna ocena uspešnosti podjetja - rast prihodkov	Pearson Correlation	-0,031	-0,031	1
	Sig. (2-tailed)	0,706	0,709	
	N	151	151	151

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.1 Omejitve empirične raziskave in priporočila za prihodnje raziskave

Pomanjkanje praktičnih izkušenj s področja marketinške usmerjenosti v povezavi z uspešnostjo poslovanja podjetja bomo kompenzirali s pomočjo uporabe ustrezne znanstvene in strokovne literature ter spletnih virov.

Omejitev empirične raziskave je posploševanje na podlagi pridobljenega vzorca. Kar velja za mala in srednje velika podjetja, ne velja nujno tudi za mikro in/ali velika podjetja. Raziskovalni vzorec smo pridobili iz več predelov Slovenije, vendar ni zajeto celotno območje Slovenije. V raziskavi so sodelovala tako mikro kot mala in srednje velika podjetja iz različnih področjih delovanja. V raziskavi so sodelovala tako proizvodna podjetja kot storitvena podjetja. Vprašanja oz. nekatere trditve niso bila primerna za storitvena podjetja, ker so se nanašala na proizvodnjo oz. izdelke.

Možnosti za nadaljnje raziskovanje vidimo v še boljši prepoznavi vpliva marketinške usmerjenosti podjetja na uspešnost poslovanja podjetja. Vključi se lahko tudi mikro in/ali velika podjetja ter se izvede njihova primerjava.

6 ZAKLJUČEK

Vloga MSP v gospodarstvu je izjemno velika, sestavljajo kar 99 % slovenskega gospodarstva in so najštevilčnejši ter največji zaposlovalci, pomembno pa prispevajo tudi k pospeševanju gospodarske rasti ter odpiranju novih delovnih mest. MSP se po načinu poslovanja in delovanja zelo ločijo od velikih podjetij.

Marketing in odnosi z javnostmi sta temeljni in zaključni funkciji poslovnega procesa v podjetju. Bistvo marketinga je raziskovanje potreb in želja kupcev/potrošnikov. Aktualne raziskave potrjujejo pozitivno povezanost med marketinško usmerjenostjo podjetij in uspešnostjo poslovanja. Marketinško usmerjena podjetja uspešno ugotavljajo želje in potrebe tako obstoječih kot novih potrošnikov. Skozi teoretični in empirični del magistrskega dela smo želeli potrditi postavljeno hipotezo in ugotoviti pozitivno povezanost marketinške usmerjenosti s poslovno uspešnostjo slovenskih MSP.

Na poslovanje in rast ter razvoj MSP vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Glede na rezultate naše raziskave na poslovanje podjetij negativno vplivajo predvsem iskanje strank in neustrezno usposobljena delovna sila ter pomanjkanje lastnih finančnih sredstev, nato sledi pomanjkanje specifičnega znanja s področja marketinga in dostopnost do financiranja. Naša raziskava je potrdila, da za področje marketinga v MSP najbolj skrbijo lastniki (30 %) in direktorji (18 %) ter vodje določene službe/oddelka (15 %), in da področje marketinga v podjetju v povprečju pokriva samo ena oseba. Od lastnikov in direktorjev v MSP je odvisno zanje marketinga in kako ga implementirajo v praksi.

Pri naši hipotezi smo preverjali odnos med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja. Hipoteza je delno potrjena, ker so rezultati raziskave pokazali srednje močno pozitivno povezanost marketinške usmerjenosti in subjektivno oceno uspešnosti podjetja ($r = 0,532$; $p < 0,001$). Marketinška usmerjenost pa ni povezana z objektivno oceno uspešnosti, ki se kaže v rasti prihodkov ($r = -0,031$; $p = 0,706$). Za najboljši kazalnik uspešnosti so MSP potrdila kakovost storitev, zvestobo kupcev in zadovoljstvo kupcev, sledijo kazalniki učinkovitosti poslovanja in rast prihodkov. 36 % podjetij je podalo dobro subjektivno oceno uspešnosti podjetij, sledijo podjetja, ki so podala zelo dobro oceno (33 %), 15 % podjetij pa je podalo odlično oceno. Ne glede na marketinško usmerjenost MSP pa ne ločijo prodajne usmerjenosti od marketinške usmerjenosti, ker večina podjetij meni, da je v največji domeni

marketinga promocija in oglaševanje, ki sta klasični marketinški orodji in temeljni prodajni orodji ter značilni za prodajno usmerjena podjetja. Več kot polovica podjetij je v domeno marketinga pripisala še tržno komuniciranje, pospeševanje prodaje in tržne raziskave ter prodajo. Spodbuden podatek je, da večina podjetij meni, da so tržne raziskave del marketinga in da se zavedajo, da je temeljna funkcija marketinga.

V raziskavi nas je tudi zanimalo, katere so najbolj pogoste oblike internega komuniciranja v MSP, in sicer elektronska pošta, telefonski klic in osebni razgovor z zaposlenimi. Najbolj pogoste oblike eksternega komuniciranja MSP pa so elektronsko trženje in trženje po telefonu ter trženje po navadni pošti. Vse navedene je klasična oblika komuniciranja.

Iz naše raziskave sledi, da so MSP tudi družbeno odgovorna, predvsem ohranjajo in izboljšujejo posameznikove in družbene dolgoročne koristi ter pri poslovanju izrabljajo naravne vire na odgovoren način. Na področju tehnološke sposobnosti so MSP predvsem potrdile močan poudarek na razvoju procesov/delu in zniževanju stroškov in močen poudarek na diferenciaciji izdelkov oz. storitev ter močan poudarek na zasnovi/dizajnu izdelka.

V MSP ima glavno vlogo lastnik oziroma direktor, in kot sledi iz naše raziskave, je področje marketinga večinoma pokrivalo le-te. Zato je zelo pomembno, da razumejo pomembnost marketinga kot temeljni poslovni proces in funkcijo v podjetju.

7 LITERATURA

1. Abdullah, Mohamad Fariz, Lennora Putit in Carol Boon Chui Teo. 2014. Impact of Relationship Marketing Tactics (RMT's) & Relationship Quality on Customer Loyalty: A Study within the Malaysian Mobile Telecommunication Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130: 371–378.
2. Aghazadeh, Hashem. 2016. *Principles of marketology, Volume 1: Theory*. New York: Palgrave Macmillan.
3. Avlonitis, George in Spiros Gounaris. 1997. Marketing Orientation and Company Performance Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management* 26 (5): 385–402.
4. Avlonitis, George in Spiros Gounaris. 1999. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing* 33 (11/12): 1003–1037.
5. Biloslavo, Robert, Armand Faganel, Borut Kodrič in Anita Trnavčević. 2012. *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih. Izzivi za trajnostni razvoj*. Koper: Fakulteta za management.
6. Blankson, Charles in David Stokes. 2002. Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing Intelligence & Planning* 20 (1): 49–61.
7. Bodlaj, Mateja. 2010. Market orientation research in Slovenia. *MM Akademija* X (16): 11–24.
8. Bodlaj, Mateja in Iča Rojšek. 2010. The market orientation of Slovenian companies: two-group comparisons. *Economic and business review* 12 (2): 89–108.
9. Bodlaj, Mateja in Iča Rojšek. 2014. Marketing in small firms: the case of Slovenia. *Economic and business review* 16 (2): 101–119.
10. Boohene, Rosemond, Agyapong, Daniel in Asomaning, Rudolf. 2012. A Micro Level Analysis of the Market Orientation – Small Business Financial Performance Nexus. *American International Journal of Contemporary Research* 2 (1): 31–43.
11. Bressan, Federica in Paola Signori. 2014. Get off to a good start. International Relationship Marketing in emerging markets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 1230–1239.
12. Brik, Anis Ben, Belaid Rettab in Kamel Mellahi. 2011. Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics* 99 (3): 307–324.

13. Carter, Leanne. 2003. Marketing orientation, societal orientation and organisational learning, in the not-for profit/public sector. V *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1–3 December 2003*, ur. Gus Geursen, Rachel Kennedy in Monica Tolo, 1990–1997. Australia: ANZMAC.
14. Charpavang, Cattaleeya. 2012. The relationship among market orientation, corporate social responsibility, and marketing performance in thailand manufacturing. *International Journal of Business Strategy* 12 (4): 36–48.
15. Conduit, Jodie in Justin Quigg. 2000. Influencing internal customers through market orientation: how it leads to exceptional service quality and satisfied customers. V *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, ur. Sylvie Chetty in Brett Collins, 1–7. Australia: ANZMAC.
16. Dauda, Yunus Adeleke in Waidi Adeniyi Akingbade. 2010. Employee's Market Orientation and Business Performance in Nigeria: Analysis of Small Business Enterprises in Lagos State. *International Journal of Marketing Studies* 2 (2): 134–143.
17. Deshpandé, Rohit in John U. Farley. 1998. Measuring Market-orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2 (3): 213–232.
18. Deshpandé, Rohit, John U. Farley in Frederick E. Webster Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
19. Erdil, Sabri, Oya Erdil in Halit Keskin. 2004. The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology* 1 (1): 1–11.
20. Evropska komisija. 2006. *Nova opredelitev MSP. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave*. Dostopno prek:
http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_tehnologija/EUROSTARS/MSP.pdf (5. avgust 2016).
21. Foley, Anthony in John Fahy. 2009. Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing* 43 (1/2): 13–20.
22. Gabrijan, Vladimir, Snoj, Boris in Mumel, Damijan. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 5 (8): 49–67.
23. Goetz, Oliver, Ann-Kristin Hoelter in Manfred Krafft. 2013. The role of sales and marketing in market-oriented companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33 (4): 353–371.

24. Grönroos, Christian. 1996. Relationship Marketing Logic. *Asia - Australia Marketing Journal* 4 (1): 7–18.
25. Grönroos, Christian. 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46: 327–335.
26. Gummesson, Evert. 2008. *Total Relationship Marketing*. Oxford: Elsevier.
27. Havaldar, Krishna K. 2014. *Business Marketing: Text and Cases*. New Delhi: McGraw Hill Education.
28. Hinson, Robert Ebo in Mohammed Abdulai Mahmoud. 2011. Qualitative Insights into Market Orientation in Small Ghanaian Businesses. *International Journal of Marketing Studies* 3 (1): 35–44.
29. Hooley, Graham, Fahy, John, Greenley, Gordon, Beracs, József, Fonfara, Krzysztof in Snoj, Boris. 2003. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing* 37 (1/2): 86–106.
30. Hooley, Graham, Tony Cox, John Fahy, David Shipley, József Beracs, Krzysztof Fonfara in Boris Snoj. 2000. Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research* 50 (3): 273–285.
31. Hou, J.-J. 2008. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality* 36 (9): 1251–1268.
32. Hussain, Jawad, Kamariah Ismail in Ch. Shoaib Akhtar. 2015. Market Orientation and Organizational Performance: Case of Pakistani SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review* 5 (5): 1–6.
33. Jančič, Zlatko in Blaž, Vodopivec 1989. Dvosmerna pot k uspešnosti. Posebna priloga *Media Marketing* 96: 2–11.
34. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. - - 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
37. Kanagasabai, Kajendra. 2008. Market orientation and Company Performance: A study of Selected Japanese and Sri Lankan Companies. *The Journal of Faculty of Economics* 44 (4): 291–308.
38. Kobylanski, Andrzej in Radosław Szulc. 2011. Development of marketing orientation in small and medium-sized enterprises. Evidence from Eastern Europe. *International Journal of Management and Marketing Research* 4 (1): 49–59.

39. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
40. Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski in Ajith Kumar. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing* 30 (4): 467–477.
41. Kontor, Eniko. 2014. The achievement of market orientation and its effect on performance in Hungarian SMEs. *Journal of Research in Business and Management* 2 (8): 1–10.
42. Koziół, Leszek, Wojciech Koziół, Anna Wojtowicz in Radosław Pyrek. 2014. Relationship Marketing – A Tool for Supporting the Company’s Innovation Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148: 324–329.
43. Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian in Charles Yauger. 1998. Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management* 24 (2): 201–233.
44. Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian in Karen Strandholm. 2011. Market Orientation And Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research* 18 (1): 37–49.
45. Lado, N., Lola C. Duque in Daniel Alvarez Bassi. 2013. Current Marketing Practices and Market Orientation in the Context of an Emerging Economy: The Case of Uruguay. *Journal of Small Business Management* 51 (4): 602–616.
46. Lamb, Charles, W., Joseph F. Hair Jr. in Carl McDaniel. 2011. *Marketing*. USA: South-Western Cengage Learning.
47. Lancaster, Geoff in Paul Reynolds. 2002. *Marketing Made Simple*. Oxford: Elsevier.
48. Langerak, Fred, Erik Jan Hultink in Henry S. J. Robben. 2004. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *J Prod Innov Manag* 21 (2): 79–94.
49. Lewrick, Michael, Maktoba Omar in Robert L. Williams Jr. 2011. Market Orientation and Innovators’ Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation. *J. Technol. Manag Innov.* 6 (3): 48–62.
50. Liao, Shu-Hsien, Wen-Jung Chang, Chi-Chuan Wu in Jerome M. Katrichis. 2011. A survey of market orientation research (1995– 2008). *Industrial Marketing Management* 40 (2): 301–310.
51. Lings, Ian. 1999. Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management* 15 (4): 239–263.

52. Maignan, Isabelle in O. C. Ferrell. 2001. Antecedents and benefits of corporate citizenship: an Investigation of French businesses. *Journal of Business Research* 51 (1): 37–51.
53. Marcati, Alberto, Gianluigi Guido in Alessandro M. Peluso. 2010. What is marketing for SME entrepreneurs? The need to market the marketing approach. *Journal of Marketing Trends* 1 (2010): 67–74.
54. Maydeu-Olivares, Albert in Norda Lado. 2003. Market orientation and business economic performance. A mediated model. *International Journal of Service Industry Management* 14 (3): 284–309.
55. McGrath, Helen in Thomas O'Toole. 2011. Challenges in implementing the markets-as-networks approach to marketing for SMEs. *Irish Marketing Review* 21 (1/2): 58–65.
56. Morgan, Robert M., Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
57. Muddie, Peter in Angela Pirrie. 2006. *Services Marketing Management*. Oxford: Elsevier.
58. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (4): 20–35.
59. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48 (1): 69–73.
60. Narver, John C., Stanley F. Slater in Douglas L. MacLachlan. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management* 21 (5): 334–347.
61. Ngo, Liem Viet in Aron O'Cass. 2012. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management* 28 (1-2): 173–187.
62. Niculescu, Mihai, Bing Xu, Gerald M. Hampton in Robin T. Peterson. 2013. Market Orientation and its Measurement in Universities. *Administrative Issues Journal: Education, practice, and research* 3 (2): 72–87.
63. Ong, Jeen Wei, Peik Foong Yeap in Hishamuddin Ismail. 2015. The Effects of Demographic Factors on Market Orientation. *American Journal of Economics* 5 (2): 64–73.
64. Percy, Saungweme W., Naicker Visvanathan in Chuma Watson. 2010. Relationship marketing: Strategic and tactical challenges for SMEs. *African Journal of Business Management* 4 (13): 2596–2603.

65. Pérez-Luño, Ana, Patrick Saporito in Shanti Gopalakrishnan. 2016. Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge. *Journal of Small Business Management* 54 (1): 262–278.
66. Pirithiviraj, J. C. D. in K. Kajendra. 2010. Relationship between Market Orientation and Corporate Social Responsibility with special reference to Sri Lankan Financial Sector. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences* 1 (2): 107–113.
67. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. Powpaka, Samart. 1998. Factors Affecting the Adoption of Market Orientation: The Case of Thailand. *Journal of International Marketing* 6 (1): 33–55.
70. Protcko, Ekaterina in Utz Dornberger. 2014. The impact of market orientation on business performance – the case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management* 12 (4): 225–231.
71. Protcko, Ekaterina, Utz Dornberger in Venera Vagizova. 2014. The level of market orientation in Tatarstan high technology companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management* 12 (4): 540–548.
72. Rahimi Nik, Azam in Mozhgan Amizadeh. 2015. Studying the Relationship between Relationship Marketing with Customer Satisfaction. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management* 3 (1): 818–823.
73. Schalk, Adrianus Philip. 2008. *Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland*. Dostopno prek: <https://notendur.hi.is/th/MSritgerdir/ritgerdir/ArtSchalk.pdf> (17. februar 2016).
74. Shamsudin, Mohd Farid, Vijayakumar Muthiyah, Hafezali Iqbal Hussain in Milad Abdelnabi Salem. 2015. The Determinants of the Internal Market Orientation. *Global journal of interdisciplinary social sciences* 4 (4): 26–30.
75. Shehu, Aliyu Mukhtar in Rosli Mahmood. 2014. The Relationship between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture. *International Journal of Business and Social Science* 5 (9): 159–168.
76. Silkoset, Ragnhild. 2009. *Market Orientation Capabilities: A Study of Learning Processes in Market-oriented Companies*. Berlin: VDM-Verlag.

77. Sin, Leo Y. M., Tse, Alan C. B., Yau, Oliver H. M., Chow, Raymond P. M., Lee, Jenny S. Y. in Lau, Loretta B. Y. 2005. Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research* 58 (2): 185–194.
78. Singh, N. in Saravanan, R. 2015. Market Orientation of Small and Medium Textile Industry in Coimbatore. *Indian Journal of Applied Research* 5 (3): 235–239.
79. Sivo, S. A., Saunders, C., Chang, Q. in Jiang, J. J. 2006. How Low Should You Go? Low Response Rates and the Validity of Inference in IS Questionnaire Research. *Journal of the Association for Information Systems* 7 (6): 351–414.
80. Spillan, John in John Parnell. 2006. Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs. *European Management Journal* 24 (2-3): 236–245.
81. Šályová, Simona, Janka Táborecká-Petrovičová, Gabriela Nedelová in Jaroslav Ďaďo. 2015. Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. *Procedia Economics and Finance* 34 (2015): 622–629.
82. Taghian, Mehdi. 2010. Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy. *Journal of Marketing Management* 26 (9-10): 825–841.
83. Tomášková, Eva. 2008. The current models of market orientation. *Annals of the University Constantin Brâncuși of Tg-Jiu* 1 (4): 9–16.
84. - - - 2009. The Current Methods of Measurement of Market Orientation. *European Research Studies* XII (3): 135–150.
85. Tzokas, Nikolaos in Michael Saren. 1997. Building Relationship Platforms In Consumer Markets: A Value Chain Approach. *Journal of Strategic Marketing* 5 (2): 105–120.
86. - - - 1999. Value Transformation in Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal* 7 (1): 52–62.
87. Woratschek, Herbert in Chris Horbel. 2013. Are variety-seekers bad customers? An analysis of the role of recommendations in the service profit chain. V *The Future of Relationship Marketing*, ur. David Bejou in Adrian Palmer, 43-57. New York: Routledge.
88. Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 1998 (3): 55–67.
89. Žabkar, Vesna in Barbara Zbačnik. 2006. *Kaj in kje je marketing v podjetjih v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.dmslo.si/media/mesecno-srecanje-dms-zabkar-clanek-menedzer.pdf> (29. januar 2016).

PRILOGA: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

V okviru podiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Marketinška usmerjenost slovenskih malih in srednje velikih podjetij«, in sicer želim raziskati področje marketinške usmerjenosti malih in srednje velikih podjetij ter ugotoviti učinke na poslovanje podjetij.

Anketni vprašalnik je namenjen lastnikom, direktorjem oz. vodjem službe oz. oddelka za marketing, trženje, prodajo. Vaše sodelovanje v raziskavi je pomembno, ker lahko z vašimi odgovori pridobimo pomembne podatke.

Za izpolnjevanje anketnega vprašalnika boste potrebovali približno deset minut časa. Vsi zbrani podatki bodo obravnavani in analizirani na splošno ter bodo uporabljeni izključno za pripravo magistrske naloge. **Ime podjetja in naslov podjetja se ne bosta nikjer omenjala.**

Anketa je dostopna preko spletne povezave na: <https://www.1ka.si/a/99904>

Prosim vas, da anketni vprašalnik **izpolnite v celoti** čim prej oz. najkasneje do 13. 7. 2016.

Za vašo pomoč se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem,

Edina Zejnić

edina.zejnic@gmail.com

ANKETNI VPRAŠALNIK

Naziv podjetja:

Naslov (ulica, poštna številka):

1. Ocenite dejavnike, ki imajo negativen vpliv na vaše poslovanje? Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da »zelo omejuje poslovanje« in stopnja 5, da »sploh ne omejuje poslovanje«.

	1 Zelo omejuje	2 Delno omejuje	3 Niti ne omejuje niti omejuje	4 Večinoma omejuje	5 Sploh ne Omejuje
Iskanje strank					
Konkurenca					
Pomanjkanje lastnih finančnih sredstev					
Dostopnost do financiranja					
Stroški proizvodnje, dela					
Neustrezna usposobljenost delovne sile					
Pomanjkanje specifičnega znanja s področja marketinga, prodaje					
Zakonodaja in regulacije					
Administrativne ovire					
Plačilna nedisciplina					

2. Katere od navedenih dejavnosti so po vašem mnenju v domeni marketinga? (Označite en ali več odgovorov.)

- Tržne raziskave
- Razvoj novih storitev in izdelkov
- Upravljanje s cenami
- Tržno komuniciranje
- Prodaja
- Izvoz
- Distribucija
- Reklamacije
- Promocija
- Oglaševanje

- Interno komuniciranje
- Pospeševanje prodaje
- Strateško načrtovanje
- Oblikovanje izdelkov
- Odnosi z javnostmi
- Sodelovanje s partnerji
- Ostalo: _____

3. Kdo v vašem podjetju najbolj skrbi za področje marketinga? (Označite en odgovor.)

- Lastnik
- Direktor
- Vodja določene službe/oddelka
- Strokovni sodelavec za marketing
- Poslovni sekretar
- Zunanji sodelavec za marketing
- Nihče
- Ostalo: _____

4. Vpišite število zaposlenih, ki pokrivajo področje marketinga v vašem podjetju: _____

5. Kako pogosto uporabljate našete oblike internega komuniciranja v vašem podjetju?

Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da »enkrat na tri leta ali redkeje« in 5, da »dnevno« uporabljate našete oblike internega komuniciranja.

	1 Enkrat na tri leta ali redkeje	2 Enkrat na leto	3 Mesečno	4 Tedensko	5 Dnevno	6 Ne uporablja- mo
Oglasna deska						
Interno glasilo						
Intranet						
Elektronska pošta						
Telefonski klic						
Razgovor z zaposlenim						
Letno poročilo						
Družabno srečanje						

Zbor zaposlenih						
Športno tekmovanje						
Praznovanje rojstnega dneva						
Nabiralnik predlogov, pripomb in pohval						
Interno izobraževanje						
Video predstavitev						

6. Kako pogosto uporabljate našete oblike eksternega komuniciranja v vašem podjetju?

Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da »enkrat na tri leta ali redkeje« in 5, da »dnevno« uporabljate našete oblike eksternega komuniciranja.

	1 Enkrat na tri leta ali redkeje	2 Enkrat na leto	3 Mesečno	4 Tedensko	5 Dnevno	6 Ne Uporabl -amo
Tiskovna konferenca						
Sporočilo za javnost						
PR-članek						
Letno poročilo						
Sponzorstvo in donacija						
Dogodek						
Revija, bilten podjetja						
Tiskani oglas						
TV oglas						
Radijski oglas						
Spletni banner						
Plakat						
Brošura						
Letak						
Nagradna igra						
Predstavitve na sejmu						
Razstava						
Demonstracija						
Trženje po navadni pošti						
Trženje po telefonu						
Katalog						
Elektronsko trženje						
Družbena omrežja						

7. Navedite, koliko sredstev ste namenili za marketinške aktivnosti v letu 2015 v evrih:

8. Navedene trditve se nanašajo na marketinško usmerjenost podjetja. Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da se »sploh ne strinjate« in 5, da se »popolnoma strinjate« s trditvijo.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje želja kupcev/potrošnikov.					
V prodaji si medsebojno izmenjujejo vse potrebne informacije o konkurentih.					
Osnovno vodilo strategij in ciljev našega podjetja je zadovoljevanje kupcev/potrošnikov.					
Na aktivnosti konkurentov hitro Reagiramo.					
Vodstvo podjetja redno obiskuje pomembne kupce/potrošnike.					
Informacije o kupcih/potrošnikih krožijo brez ovir po celotnem podjetju.					
Naše konkurenčne strategije temeljijo na razumevanju potreb kupcev/potrošnikov.					
Naše poslovne funkcije so medsebojno povezane zato, da zadovoljimo kupce/potrošnike.					
Naše poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponudbenih izdelkov/storitev za kupce/potrošnike.					
Zadovoljstvo kupcev/potrošnikov pogosto merimo.					
Zelo smo pozorni na poprodajne Aktivnosti.					
Vodstvo pogosto analizira prednosti in slabosti kupcev/potrošnikov.					
Naši vodilni se zavedajo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponudbenih izdelkov/storitev za kupce/potrošnike.					
Na kupce/potrošnike se usmerimo, kadar imamo priložnost za doseganje konkurenčnih prednosti.					

9. Navedene trditve se nanašajo na družbeno marketinško naravnost. Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da se »sploh ne strinjate« in 5, da se »popolnoma strinjate« s trditvijo.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Pri poslovanju izrabljamo naravne vire na odgovoren način.					
Usmerjeni smo k širši skrbi za dolgoročno blaginjo potrošnika in celotne družbe.					
V marketinške prakse gradimo družbene in etične vidike.					
Ohranjamo/izboljšujemo posameznikove in družbene dolgoročne koristi.					
Izvajamo marketing izdelkov in vsebnikov, ki so manj strupeni od običajnih, so bolj trpežni, vsebujejo materiale, ki se lahko ponovno uporabijo ali so izdelani iz recikliranih materialov.					
Podpiramo akcije, katerih namen je sprememba vedenja/odnosa do nekega družbenega problema med posamezniki, npr. akcija za zdravo življenje.					
Sprejemamo ukrepe, ki ohranjajo vire in povzročajo manj škode okolju.					
Okoljski zapis podjetja nam je pomemben.					
Proizvajamo izdelke z uporabo okolju prijaznih postopkov in/ali proizvajamo bolj okolju prijazne izdelke.					
Sprejemamo družbeno marketinško usmerjenost, jasno komuniciramo o tej odločitvi in sprejemamo ukrepe, ki jo podpirajo.					

10. Navedene trditve se nanašajo na odnosni marketing oziroma odnosno naravnost podjetja. Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da se »sploh ne strinjate« in 5, da se »popolnoma strinjate« s trditvijo.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
S svojimi kupci/potrošniki smo stalno v stiku.					
Vedno skušamo videti stvari z naše strani in s strani kupcev/potrošnikov.					
Če kdo pomaga našemu podjetju, smo uslugo dolžni vrniti.					
Našim kupcem/potrošnikom lahko v glavnem zaupamo.					
S kupci/potrošniki tesno sodelujemo.					
O mnogih stvareh smo si enakih misli z našimi kupci/potrošniki.					
Naš poslovni moto je, da nikoli ne pozabljamo dobrih dejanj.					
Svojim kupcem/potrošnikom Zaupamo.					
Oboji se trudimo za dolgoročne odnose.					
Podobno razmišljamo o stvareh okoli nas.					
Darovanje ob praznikih je dobra priložnost za povračilo uslug ali naklonjenosti.					
Glede na minule izkušnje menimo, da so naši kupci/potrošniki vredni zaupanja.					

11. Navedene trditve se nanašajo na prodajo. Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da se »sploh ne strinjate« in 5, da se »popolnoma strinjate« s trditvijo.

	1 Sploh se Ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
V podjetju je močen poudarek na kakovosti proizvodov/storitev.					
V podjetju se cena proizvoda/storitve oblikuje glede na razmere na trgu.					
Prisotni smo v različnih trgovinah na drobno.					
Redno izvajamo promocijo.					

Uspešnost poslovanja

12. Navedeni kazalniki se nanašajo na uspešnost poslovanja podjetja. Prosim vas, da uspešnost posameznega kazalnika za vaše podjetje ocenite s stopnjo od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo slaba« in 5 »odlična«.

	1 Zelo slaba	2 Slaba	3 Dobra	4 Zelo dobra	5 Odlična
Rast prihodkov					
Povečan tržni delež					
Rast plač					
Donosnost					
Učinkovitost poslovanja					
Kakovost storitev					
Zadovoljstvo kupcev					
Zvestoba kupcev					

Tehnološke sposobnosti

13. Navedene trditve se nanašajo na tehnološke sposobnosti podjetja. Prosim vas, da označite stopnjo od 1 do 5, ki velja za vaše podjetje, pri čemer 1 pomeni, da se »sploh ne strinjate« in 5, da se »popolnoma strinjate« s trditvijo.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
V podjetju je močan poudarek na diferenciaciji naših izdelkov.					
V podjetju je močan poudarek na razvojni proces/delo in zniževanje stroškov.					
V podjetju proizvajamo izdelke v velikem obsegu in učinkovito.					
V podjetju proizvajamo izdelke v velikem obsegu in stroškovno učinkovito.					
V podjetju je močan poudarek na zasnovi/dizajnu izdelka.					

Demografska vprašanja

Kakšen je vaš delež izvoza v prihodku? (Označite.)

- 0 %
- Manj kot 10 %
- 11–25 %
- 26–50 %
- 51–80 %
- Več kot 81 %

Spol: (Označite.)

- Ženski
- Moški

Starost: (Označite.)

- Od 18 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Od 51 do 60 let

Vaša funkcija v podjetju: (Označite.)

- Lastnik
- Direktor
- Vodja določene službe/oddelka
- Drugo: _____

Stopnja izobrazbe: (Označite.)

- Osnovnošolska izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Višje ali visokošolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij, specializacija, doktorat
- Drugo: _____