

Pomembne marketinške strategije za doseganje učinkovitosti podjetja

Jasenska Haleuš*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia
jasenska.haleus @fos-unm.si

Armand Faganel

University of Primorska, Faculty of Management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenia
armand.faganel@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen pomen ima strateška marketinška usmerjenost pri doseganju organizacijske učinkovitosti za agilna konkurenčna podjetja?

Namen: Namen tega prispevka je raziskati pomen marketinške strategije pri doseganju čim boljše učinkovitosti podjetja ter sistematizirati nekatere najpomembnejše koncepte marketinških strategij v referenčni znanstveni literaturi.

Metoda: Izvedena je bila kvalitativna raziskava, uporabljene so bile predhodno izvedene empirične raziskave. Temelji na odprti induktivni raziskovalni metodologiji, uporabljen je bil zgodovinski pregled. Sekundarni podatki so bili zbrani s pregledovanjem ustreznih znanstvenih baz podatkov, izvedeno je bilo kodiranje in kategoriziranje, ugotovitve so bile osnova za analizo, primerjavo in sintezo raziskovane domene, katere rezultat je sistematizacija konceptov, procesov in posameznih elementov marketinške strategije ter njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost organizacije.

Rezultati: Marketinška strategija, ki izhaja iz organizacijske kulture in se uresničuje z izvajanjem poslovnih politik, ima v središču pozornosti potrošnika, za katerega je izdelek zasnovan s prilagajanjem marketinških elementov, je strateška marketinška usmeritev, ki jo izvaja vodstvena struktura podjetja. Dosledna in sistematična uporaba koncepta marketinške strategije pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kar ima za posledico ustvarjanje agilnih in konkurenčnih podjetij. Rezultati organizacijske učinkovitosti se kažejo skozi ugodne finančne in tržne kazalnike ter ugodno vplivajo na notranjo organizacijsko učinkovitost in na elemente trajnosti družbe na splošno.

Organizacija: Opremljen je model organizacijskega upravljanja, ki temelji na premisi marketinške strategije in se osredotoča na izvajanje takšnih poslovnih modelov, ki temeljijo na ponotranjenju marketinške strategije in ugodno vplivajo na organizacijsko učinkovitost ter splošne poslovne rezultate organizacije.

Družba: Končni učinki uresničevanja marketinške strategije nimajo le ugodnega učinka na poslovno uspešnost organizacije ali njeno notranjo učinkovitost, ampak lahko blagodejno vplivajo tudi na širšo skupnost s spodbujanjem elementov trajnosti v družbi.

Originalnost: Predlagan je model marketinške strategije za okretna in konkurenčna podjetja, ki omogoča razvoj poslovne odličnosti in učinkovitosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je zasnovana na empiričnih ugotovitvah izbranih avtorjev s področja marketinške naravnosti in marketinških strategij, priporoča se empirično preverbo predstavljenega teoretičnega modela.

Ključne besede: marketinška strategija, poslovna politika, organizacijska kultura, organizacijska učinkovitost, agilna konkurenčna podjetja.

1 Uvod

Podjetja, ki so kakor koli izpostavljena trgu in delovanju njegovih zakonov, se nenehno soočajo z izzivi prilagajanja spremembam v današnjem vse bolj konkurenčnem tržnem okolju. Zelo konkurenčni trgi zahtevajo, da je stopnja marketinške strategije močno poudarjena, da lahko podjetje dolgoročno ostane konkurenčno v negotovem poslovnem okolju. Zato ima strateško upravljanje marketinga pomembno vlogo pri ustvarjanju in zagotavljanju vrednosti za potrošnike in podjetja, saj je na ta način mogoče zagotoviti stabilno in stabilno konkurenčno prednost ter vodilno vlogo na trgu.

McKeown (2012, str. 45-47) ugotavlja, da temelji vsakega strateškega upravljanja, tudi marketinškega, temeljijo na skrbno oblikovanih marketinških strategijah, s katerimi se oblikujejo odgovori na vprašanja o ciljih, usmeritvah in načinih vodenja podjetja, torej njegovih izdelkov ali storitev. Marketing ni le preprosta izvršilna funkcija podjetja, ampak ga je treba razumeti kot koncept, filozofijo in splošno poslovno politiko. Ta pristop predpostavlja različne dejavnosti, s katerimi se sporočajo in uresničujejo določene vrednote, tj. koristi za potrošnike in namenske koristi za podjetja, njegove partnerje, pa tudi za družbo kot celoto. Potrošniku kot končnemu uporabniku izdelka ali storitve se posredujejo različne vrednosti in koristi, njihovo dožemanje pa posreduje pozitivno dožemanje podobe podjetja ali njegovih izdelkov (Driesener & Romaniuk, 2006, str. 689).

Na takšen način se s prepoznavnostjo podjetja na trgu posredno oblikuje zvestoba potrošnikov in doseže viden gospodarski učinek strateških marketinških dejavnosti (Esmaeilpour & Barjoei, 2016, str. 100). Vprašanje marketinškega menedžmenta sestavljajo vsi procesi, ki opredeljujejo izvajanje marketinških aktivnosti, načrtovanje in izvajanje marketinške strategije, praktično uporabo marketinških orodij, upravljanje marketinških virov, menedžment marketinških dejavnosti in končno doseganje strateških ciljev marketinga (Chernev & Kotler, 2012, str. 122). Z namenom povezovanja učinkovitosti marketinške funkcije in organizacijske strategije je jasno, da igra pomembno vlogo marketinška strategija, ki je odgovorna za doseganje konkurenčnosti podjetja, kar se kaže skozi zelene poslovne rezultate.

V skladu s ključnimi uvodnimi determinantami je cilj tega prispevka ugotoviti pomen marketinške strategije pri doseganju čim boljše učinkovitosti marketinških dejavnosti s pregledom ustrezne znanstvene literature. Analogno postavljenemu cilju je bil določen tudi namen – sistematizirati nekatere najpomembnejše koncepte strategije marketinške dejavnosti v referenčni znanstveni literaturi in podati pregled njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost.

2 Theoretical framework

Po Grönroosu (2006, str. 45-92) lahko namreč obravnavamo marketinško strategijo kot poslovno filozofijo kontinuiranega tržnega prilagajanja proizvodov ali storitev podjetja. Prilagajanje je usmerjeno v zadovoljevanje preferenc potrošnikov, ki se izvaja skozi procese sistematičnega učinkovitega odločanja. Marketinška strategija predstavlja enega izmed

najvažnejših elementov organizacijske kulture. Ena izmed možnosti njene interpretacije jo predstavlja kot koncept normiranih paradigem, ki lahko s svojim delovanjem oblikujejo in vplivajo na organizacijsko in menedžersko strukturo (Nuansate & Mohd Mokhtar, 2013, str. 70).

Kohli in Jaworski (1990, str. 58) sta bila med prvimi, ki sta govorila o marketinški strategiji kot podlagi za izvajanje marketinške ideje doseganja vrhunske vrednosti za potrošnika, kar ima za posledico izboljšano poslovno uspešnost; svoje delo sta temeljila na vedenjski komponenti. Narver in Slater (1990, str. 27) pa sta utemeljila razvoj svoje teorije bolj na sestavinah korporativne kulture.

Poleg tega posamezno upravljanje marketinških elementov ni dovolj za reševanje naloge zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov, saj ta proces zahteva širši nabor poslovnih politik (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1998, str. 16-31). Podjetja lahko le s konceptom marketinške strategije pretvorijo svoj potencial v učinkovito pridobivanje konkurenčne prednosti. Če ima vodstvo podjetja zmožnost artikulirati in sprejeti osnovne in razširjene postulate koncepta marketinške strategije, potem takšna organizacija ne bo le konkurenčna na trgu, ampak je vsekakor mogoče pričakovati doseganje posebnih ciljev, kot so ustrezna marža, visoka stopnja zadržanja potrošnikov, fidelizacija potrošnikov ter inovacija poslovnih procesov in izdelkov (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010, str. 1680-1682). Toda poudarek tega koncepta je na potrošniku. Če je namreč potrošnik primarni predmet marketinških dejavnosti, je pomembno, da se s potrošnikom zgradi infrastruktura tesnih odnosov, da se nanj odzovejo hitro, učinkovito in namensko (Reijonen, Laukkanen, Komppula & Tuominen, 2012). Vsekakor je treba poleg primarne pozornosti do potrošnika usklajeno in hkrati spremljati tudi druge vidike zunanjega tržnega okolja, vključno z dejavnostmi konkurence in podobno.

Marketinško strategijo dojemamo kot ključni dejavnik tržnega odpora (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010) v kontekstu razumevanja ne le prilagajanja zunanjemu tržnemu okolju, temveč tudi izgradnje lastnih notranjih zmogljivosti za doseganje konkurenčne prednosti, oz. realizacije vseh ekonomskih ciljev organizacije.

Marketinška strategija kot proces predstavlja operacionalizacijo marketinške strategije in kot vir trajnostne konkurenčne prednosti, ki lahko vodi v superiornost uspešnosti podjetja (Sett, 2017, str. 169). Marketinška strategija je pomembna odločitev vodstva, ki lahko določi uspešnost poslovanja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 53-70), opaženo pa je bilo tudi pozitivno razmerje med marketinško strategijo in uspešnostjo poslovanja (Narver & Slater, 1990, str. 20-34). Marketinška strategija je veljala za gonilnik poslovnega uspeha (Walsh & Lipinski, 2009, str. 570-578). Splošno mnenje je, da je marketinška strategija pozitivno povezana z organizacijsko učinkovitostjo podjetja. Na uspešnost marketinške strategije lahko vplivajo kakovostne marketinške odločitve, organizacijska sposobnost za izvajanje marketinških odločitev ter nekateri drugi notranji in zunanji dejavniki. Delovanje marketinške strategije temelji na poslovnih rezultatih, torej se njena manifestacija odraža v finančnih in nefinančnih kazalnikih. Lahko rečemo, da je merjenje rezultatov pravzaprav izvedba po subjektivnih in

objektivnih merilih. Čeprav se objektivna ocena in merjenje vpliva izvajanja marketinške strategije jasno odražajo v kazalnikih finančne uspešnosti, je lahko poročanje finančnih informacij subjektivno (Šályová et al., 2015, str. 624). Merilo razlike med subjektivnim in objektivnim je predvsem projekcija uspešnosti podjetja v primerjavi s pričakovanji, to je primerjava ocene z glavnimi konkurenti v industriji ali sektorju (Protcko & Dornberger, 2014, str. 227 -229). Po drugi strani pa objektivno merjenje rezultatov poslovne uspešnosti temelji na posebnih kazalnikih finančne uspešnosti. Pogosto je težko pridobiti posebne finančne kazalnike, ker sodijo na področje poslovnih skrivnosti in je jasno, da se najbolj občutljive numerične ali finančne rezultate skriva pred zunanji deležniki. Tudi posebne finančne kazalnike, ki so potrebni za posamezne kazalnike učinkovitosti poslovanja, je včasih težko primerjati za večja in manjša podjetja, podjetja, ki delujejo v različnih panogah ali uporabljajo različne računovodske standarde in podobno (Šályová idr. , 2015, str. 626-628).

Empirično gledano si vodstvo posameznega podjetja prizadeva določiti dva načina poslovnega uspeha: finančno in tržno uspešnost svojega podjetja. Kar zadeva tržni uspeh, je treba izhajati iz osnovnih premis marketinga, torej pozicioniranja in načina opredelitve marketinških strategij (Fernandes, Ferreira, Lobo & Raposo, 2020, str. 136-137). Čeprav v tem primeru ne ocenjujemo neposredno marketinške strategije ali marketinških lastnosti na splošno, je tržna uspešnost podjetja predstavljena s številnimi kazalniki, kot so rast prodaje, zadovoljstvo strank, stopnja zvestobe strank, velikost tržnega deleža, moč blagovne znamke, itd. Lahko se oceni tudi sposobnost prilagajanja cenovni elastičnosti. Čeprav se uspešnost na trgu pogosto obravnava ločeno od tradicionalnih finančnih rezultatov ali kazalnikov, ni dvoma, da so vse marketinške dejavnosti in njihovo izvajanje podvržene nekakšni metriki ali njihovi primerjavi s posebnimi finančnimi rezultati, ki se kažejo skozi prodajne rezultate, ne glede na to, ali količinsko ali finančno predstavitev prodajnih rezultatov, za katere so zagotovo najbolj zaslužni marketinški ukrepi kot stimulansi za nakupne odločitve potrošnikov.

Razmerje med marketinško strategijo in uspešnostjo poslovanja igra pomembno vlogo pri analizi odnosa med marketingom in splošno uspešnostjo poslovanja (Fritz & Mundorf, 1994, str. 66). Ugoden in pozitiven vpliv marketinške strategije na poslovanje podjetja je prepoznan na področju razvoja in uvajanja novih ali spremenjenih izdelkov, trendov rasti na področju prodaje in posledično finančnih prodajnih rezultatov, doseganja donosnosti na celotni ravni poslovanja ali vidne donosnosti naložbe (ROI). Zato lahko rečemo, da je marketinška usmeritev ključna za doseganje organizacijske učinkovitosti (Fernandes Sampaio, Hernández Mogollón & Ascensão Gouveia Rodrigues, 2019, str. 136; Sin, Tse, Heung & Yim, 2005, str. 565). Ozadje marketinške usmeritve temelji na strateškem načrtovanju marketinga. Mnogi vidiki marketinškega načrtovanja so povezani z dolgoročnim načrtovanjem. Če upoštevamo dejstvo, da marketinška strategija kot strateški sestavni del celotnega poslovnega načrtovanja vpliva na uspešnost poslovanja, je jasno, da bi lahko bili številni vidiki finančne uspešnosti povezani ravno z marketingom. Tako je formalno strateško načrtovanje orodje, ki ga je mogoče uporabiti za izboljšanje finančne uspešnosti za številne panoge in sektorje (Jayawarna & Dissanayake, 2019, str. 176).

Tudi Maydeu-Olivares & Lado (2003, str. 290-291) sta z empiričnimi raziskavami ugotovila pozitiven vpliv marketinške strategije na donosnost podjetja; rezultati drugih raziskav so potrdili, da sta kakovost izdelkov in zadovoljstvo potrošnikov kazalnika poslovnega uspeha. Če obravnavamo rezultate raziskave Gudlaugssona in Schalka (2009, str. 13), je jasno, da lahko marketinška strategija pozitivno vpliva na splošno učinkovitost poslovanja, in sicer z rastjo prodaje, dobičkonosnostjo, pa tudi z zadovoljstvom zaposlenih. Odgovorna in proaktivna marketinška strategija vpliva na razvoj in plasiranje novih izdelkov. Marketinška strategija je predpogoj za konkurenčnost trga malih in srednjih podjetij. Po mnenju Mahmouda (2011, str. 247) in Shehujaja & Mahmooda (2015, str. 145) višja raven marketinške strategije uveljavlja na trgu konkurenčnejša mala in srednje velika podjetja. Poleg tega so lahko raziskave in razvoj kot del splošnega koncepta trženjske strategije tudi predpogoj za poslovni uspeh. Zvesti in zadovoljni zaposleni, ki svoje delo opravljajo predano in pozorno, pa tudi zadovoljni in zvesti potrošniki (Khan & Ghouri, 2018, str. 30) so lahko napovedovalci uspešnosti podjetja, predvsem pa njegovih finančnih kazalcev (Šályová et al. , 2015, str. 625). Po mnenju istih avtorjev vpliva marketinška strategija na oblikovanje kazalnikov uspešnosti nefinančnih kazalnikov, kot so zadovoljstvo potrošnikov ali zvesti zaposleni, namesto na finančne kazalnike, kot so donosnost prodaje ali donosnost naložbe.

Strateški marketing se običajno izvaja v oddelkih za marketing znotraj organizacij. Vključuje strokovnjake, ki oblikujejo posebne cilje za razvoj kohezivne in donosne marketinške strategije za kateri koli segment poslovanja. Pomen strateškega marketinga v organizaciji je pri ocenjevanju trenutnega okolja, saj pomaga oceniti položaj in uspešnost organizacije (Liu & Atuahene-Gima, 2018). Pomembno je vedeti, s katerimi viri organizacija razpolaga v kateremkoli trenutku. Zbrani podatki pomagajo razumeti uspešnost organizacije v splošnem konkurenčnem okolju. Organizaciji bo pomagal tudi pri načrtovanju prihodnjih strateških marketinških dejavnosti ali načrtov. Dejansko je vloga strateškega marketinga pomagati pri vzpostavitvi jasnih marketinških ciljev, to je strateškega načrta marketinga, s katerim se realizirajo dosegljivi tržni cilji. Cilji morajo imeti določen časovni okvir in biti merljivi. Poleg tega je vloga strateškega marketinga tudi poenostavitev razvoja novih izdelkov z ustvarjanjem tistih izdelkov ali storitev, ki bodo podjetju omogočili konkurenčno nastopanje na trgu (Moisander, Närvänen & Valtonen, 2020). V zvezi s tem je mogoče trditi, da se marketinški proces znotraj organizacije začne z raziskavami tržnega okolja, tako notranjega kot zunanjega. Raziskujejo se organizacijske zmogljivosti in potenciali, analizira potrošniški trg ter obstoječi tržni trendi (Zulfiqar & Ahmad, 2021). Te informacije se nato uporabijo za ustvarjanje optimalnih izdelkov in storitev za potrošnike.

Na splošno se je ob upoštevanju marketinške prakse zdelo, da je prišlo do premika v razmišljanju o marketingu kot funkciji bolj v smer skupka vrednot in procesov, v katerih pri izvajanju določene dejavnosti sodelujejo vse poslovne funkcije organizacije. V zvezi s tem je marketing v stiku z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju, zato je vloga funkcije marketinga potencialno veliko širša, kot razkrivajo organizacijske strukture in algoritmi podjetja na prvi

pogled. Tako je bil na ta način vsekakor izpostavljen velik vpliv marketinga na poslovanje in delovanje vseh poslovnih funkcij, torej podjetij nasploh (Moorman & Rust, 1999, str. 189).

Tako je povsem jasno, da ima marketing velik pomen, hkrati pa tudi odgovornost, glede na pripisovano sodelovanje pri organiziranju procesov, v katerih sodelujejo vse funkcije. Ključno vprašanje, ki se pojavi, so specifični prispevki same marketinške funkcije. Kar se je v zvezi s tem v teoriji priznalo, se nanaša na njegovo medfunkcionalno vlogo (Eckhardt et al., 2019, str. 17), lahko pa govorimo celo o pojavu medfunkcionalne razpršenosti marketinške funkcije (Workman, Homburg & Gruner, 1998, str. 37). Res je, da so isti avtorji dvomili, da bi tako prevladujoča vloga marketinga lahko privedla do njegovega izginotja, vendar se zdi, da funkcionalna vloga marketinga pri delovanju organizacije nikoli ni bila močnejša in nujnejša v smislu usklajenega doseganja temeljnih organizacijskih ciljev (Gupta et al. al., 2020, str. 30-33). Kljub takšnim teoretičnim napovedim, pa tudi nenehnemu odporu drugih poslovnih funkcij, je mogoče trditi, da je pomen marketinške funkcije skladna lastnost agilnih konkurenčnih organizacij, kjer je predpostavka takšne primerjalne značilnosti predstavljena ravno s sožitjem s tržno naravnostjo (Takahashi, Bulgacov, Bitencourt & Kaynak, 2017, str. 212; Teece, 2014, str. 23). Učinkovitost marketinške strategije pa je odvisna ravno od prisotnosti in izvajanja jasno razvite in opredeljene marketinške funkcije (Varadarajan, 2020, str. 85).

Marketinška funkcija deluje v okviru medfunkcionalne paradigme. Dejansko bistvo obsega in načina delovanja marketinške funkcije v okviru medfunkcionalne paradigme temelji na ključnem pomenu marketinške funkcije v podjetju, ker omogoča in olajša povezavo med zunanjim okoljem organizacije in vsemi ključnimi poslovnimi procesi v podjetju, vključno seveda tudi z marketingom (Han & Zhang, 2020, str.7).

Praktični vidiki organizacijskega upravljanja se nanašajo na temeljna vprašanja doseganja optimalne ravni poslovne uspešnosti podjetja. Iste naloge veljajo za vlogo marketinške funkcije, tj. kako doseči funkcionalno in uspešno poslovno marketinško organizacijo. Vprašanje, kako strukturirati organizacijo za največjo uspešnost, je vir stalnih razprav v organizacijskih študijah in raziskavah marketinške strategije. Predpogoj za funkcionalno marketinško organizacijo so marketinške kompetence in veščine strokovnjakov v organizaciji, ki vplivajo na povečano učinkovitost in sposobnost razvijanja specializiranih veščin (Cacciolatti & Lee, 2016, 5606). Prav tako ne smemo spregledati možnosti nekaterih tveganj, povezanih z odsotnostjo ali zmanjšano sposobnostjo usklajevanja med določenimi organizacijskimi funkcijami. Pretirana specializacija ali funkcionalna kratkovidnost namreč predstavlja tveganje medfunkcionalnih konfliktov, ki zmanjšujejo sposobnost podjetja za superiorno poslovanje (Negrut & Mihartescu, 2016, str. 122).

Izhajajoč iz predpostavke, da marketinška funkcija prispeva k uspehu podjetja na ravni celotne organizacije, je kritično vprašanje, kako naj bo marketinška funkcija oblikovana tako, da lahko potem organizaciji prinese največjo vrednost. V središču tega koncepta je ideja, da je ključni prispevek marketinga povezava med potrošniki in različnimi procesi v podjetju (Kumar idr.,

2018, str. 152). Zato se pričakuje, da bo marketinška funkcija zagotovila znanje in spretnosti, povezane z medfunkcionalno organizacijsko matriko. Zato je možno vrednost marketinške funkcije znotraj podjetja opredeliti kot stopnjo prispevka k uspehu podjetja v primerjavi z drugimi funkcijami. Vrednost marketinške funkcije v primerjavi z drugimi funkcijami je bila izbrana, da bi zagotovila skupen referenčni okvir za podjetja za oceno njenega prispevka. Seveda to ne izključuje drugih funkcij v smislu njihovega organizacijskega prispevka.

Glede na opredeljeni koncept marketinške strategije in ugotovljen pomen organizacijske vloge marketinške funkcije pri delovanju podjetja je mogoče ugotoviti, da je njena naloga povezovanje s potrošniki, torej povezovanje potrošnikov z izdelki ali storitvami (Libai et al., 2020, str. 50). Marketinška funkcija ima polno oblast nad odnosi s strankami, torej jo najlažje razumemo kot funkcijo, ki upravlja odnose med organizacijo in potrošniki. Način razvoja učinkovite marketinške funkcije bo ustrezal uspešnosti odnosov s strankami in finančni uspešnosti. Prav tako lahko izboljša svoj organizacijski prispevek z razširitvijo področja uporabe zunaj tradicionalnega odnosa potrošnik-izdelek, vključno z večjim poudarkom na zagotavljanju prodajnih storitev in finančni odgovornosti. V to področje je treba vključiti tudi marketinško izobraževanje (Rangaswamy et al., 2020, str. 79).

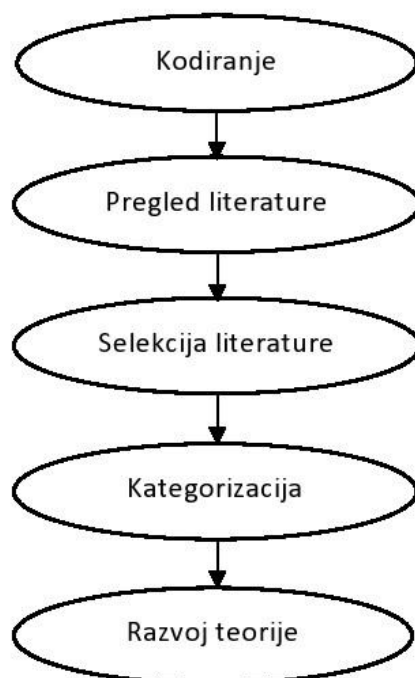
Takšna organizacijska struktura, kjer ima marketinška funkcija osrednjo vlogo, vključuje relativno veliko število zainteresiranih strani. Opredelitev narave in značaja izvajanja tržne funkcije namreč ni izključno v pristojnosti posameznih notranjih akterjev, ki sodelujejo pri njenem predlaganju in oblikovanju, ampak se ta proces na nek način prenese na širšo skupino deležnikov (Lobschat idr., 2020, str. 880). V okviru trajnosti in družbeno odgovornega vedenja se od organizacij pričakuje, da bodo zagotavljale trajnostne vrednote ne le potrošnikom, temveč tudi družbi in skupnosti kot celoti (Singh & Misra, 2020, str. 5-6). To predstavlja premik v marketinški paradigmi, ki je postala odgovorna in trajnostna, v središču delovanja ni le organizacija, ampak je prevedena v širšo skupnost (Sinčić Ćorić idr., 2020, str. 180), kar dejansko vodi v premislek o bistvu in klasičnem konceptu menjave, torej dobave vrednosti (Covin & Wales, 2018, str. 14).

Vprašanje marketinške strategije v povezavi z organizacijsko učinkovitostjo podjetja je temeljni steber strukture agilnega in konkurenčnega podjetja. Posledično je mogoče domnevati, da je s pomočjo teoretičnih temeljev, ki izhajajo iz pregleda ustrezne znanstvene literature, mogoče modele pomena marketinške učinkovitosti projicirati na organizacijsko učinkovitost.

3 Metoda

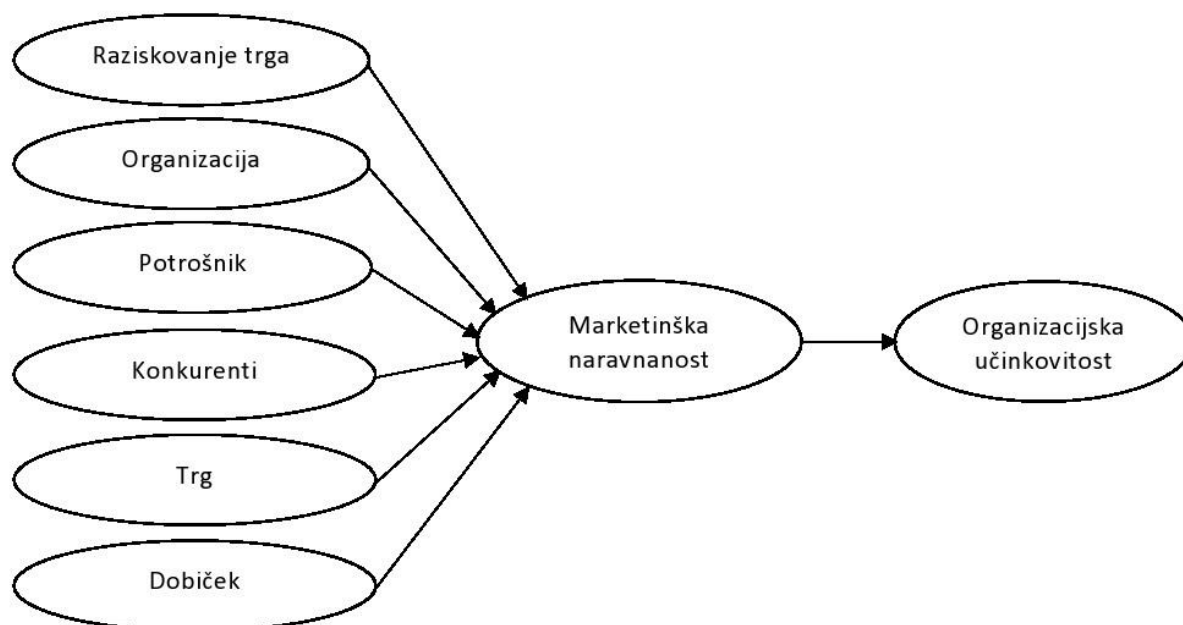
Cilj te razprave je poglobljeno razumevanje paradigme marketinške strategije v kontekstu razumevanja marketinške funkcije kot ključnega organizacijskega vzvoda pri razvoju agilnih in konkurenčnih podjetij. V ta namen je bila izvedena kvalitativna raziskava in analizirani sekundarni podatki iz domene marketinške naravnosti skozi razvoj marketinške funkcije kot glavnega napovedovalca organizacijske uspešnosti. Na osnovi ugotovitev so bile razvite teoretični temelji preučevanega področja. Pri pripravi tega prispevka je bil uporabljen empirični pristop, ugotovitve so izhajale iz predhodno izvedenih empiričnih raziskav. Izvedena je bila

tudi odprta metodologija induktivnega raziskovanja in uporabljen je zgodovinski pregled. Da bi bila kvalitativna analiza čim bolj verodostojna, smo uporabili triangulacijo, torej vključili podatke iz različnih virov. V zaključku je razložen pojav raziskovane domene, zato je bila uporabljena razlagalna metoda. Za namene te raziskave so bili zbrani sekundarni podatki s preiskovanjem ustreznih baz podatkov, ki vključujejo znanstveno literaturo. Služili so za analizo, primerjavo in sintezo raziskovane domene, katere rezultat je sistematizacija konceptov, procesov in posameznih elementov marketinške naravnosti ter njen vpliv na organizacijsko učinkovitost podjetja.



Slika 1. Načrt raziskave

Za konceptualizacijo rezultatov raziskave je bil osnovno izhodišče za njihovo lažjo interpretacijo prilagojen model tržne naravnosti, ki združuje načela marketinške naravnosti (Jaworski & Kohli 1993, str. 55-65; Narver & Slater 1990, str 22-30; Mitchell, Wooliscroft & Higham, 2010, str. 166) s celovitejšim pristopom, ki temelji na deležnikih in elementih neposrednega vpliva na oblikovanje konstrukta marketinške strategije. Predstavljeni model marketinške trženjske strategije nakazuje vzpostavitev splošno sprejemljivih procesov za upravljanje marketinga. Elementi tržnih raziskav, upravljanja odnosov s strankami, organizacijske strukture, konkurence, trgov in maksimiziranja dobička skozi učinkovito upravljanje virov rezultirajo v konkurenčni marketinški funkciji, ki je v prvi vrsti odgovorna za potrebe potrošnikov. Takšna paradigma ponuja potencial za doseganje večje usklajenosti dolgoročne poslovne izvedbe, ki se kaže kot organizacijska učinkovitost. Koncept marketinške strategije ni uporaben izključno le za podjetja, čeprav je namenjen predvsem uresničevanju organizacijskih ciljev, lahko je koristen tudi pri doseganju splošnih družbenih ali okoljskih ciljev, ki jih interpretiramo s konceptom trajnostnega razvoja (Slika 2).



Slika 2. Prilagojeni model marketinške naravnosti
Vir: Narver & Slater(1990); Mitchell, Wooliscroft & Higham (2010).

Analiza se nanaša na identifikacijo kategorij dejavnikov marketinške naravnosti, katerih upravljanje na koncu doseže organizacijsko učinkovitost podjetja. V skladu z velikim številom člankov, ki obravnavajo marketinško naravnost, tj. njen vpliv na učinkovitost podjetja, pa tudi zaradi dinamičnih sprememb v sektorju trženja, se je ta raziskava osredotočila na analizo omejenega števila razpoložljivih literarnih virov. Namen tega dela raziskave je bil natančno preučiti vsak posamezen članek, da bi lahko predstavili povzete in jedrnaty podatke o posameznih vrstah vpliva marketinške naravnosti na učinkovitost podjetja. Večina preučenih člankov dejansko tematizira ista ali podobna področja delovanja marketinške organizacije, ki je pravzaprav odraz organizacijske kulture in se izvaja ter formalizira skozi različne vidike poslovne politike. Vsem je skupno to, da podjetja, ki načrtujejo in izvajajo učinkovito marketinško naravnost, ne glede na očiten učinek na koncu pričakujejo ugoden gospodarski rezultat na bližnji ali daljši rok. Zato raziskujemo v tem članku glavne rezultate uresničevanja in delovanja marketinške naravnosti v smislu ugodnih gospodarskih izidov za podjetja. S pregledom člankov, ki empirično obravnavajo konkreten učinek marketinške strategije na posamezne segmente uspešnosti poslovanja, se razvrstijo ključne skupine pozitivnih učinkov izvajanja marketinške strategije. Raziskava temelji na integrativnem pregledu (Whittemore & Knafl, 1993, str. 548-552) obstoječe znanstvene literature s področja marketinške naravnosti in njenih pozitivnih učinkov na poslovanje podjetja.

Osnova za integrativni del raziskave izhaja iz dejstva, da je učinke marketinške naravnosti mogoče obravnavati kot rezultate organizacijskih dejavnosti, ki se odzivajo na potrebe trga in se nanje odzivajo bolje kot konkurenca. Tako se ti rezultati kažejo kot konkurenčna prednost, dobičkonosnost (Na et al., 2019, str. 729), finančna učinkovitost in dolgoročni tehnološki razvoj podjetja (Tomaskova, 2007, str. 85). Na podlagi teh predpostavk je mogoče opredeliti

najpomembnejše dejavnike uspeha uresničevanja marketinške naravnosti podjetij na treh področjih: (1) učinkovitost trga kot končni rezultat politike marketinške naravnosti; (2) inovativnost, tj. marketinška naravnost kot celota pomembno vpliva na inovativnost podjetja; in (3) konkurenčna prednost se nanaša na dejavnike, ki podjetju omogočajo boljšo ali cenejšo proizvodnjo od konkurentov. Odgovorna je predvsem za zadovoljstvo potrošnikov, njihovo zvestobo in stalno vlaganje v raziskave in razvoj.

Na podlagi preučene literature je predstavljen pregled ključnih dejavnikov pozitivnega učinka marketinške naravnosti na organizacijski uspeh podjetja. Pri iskanju in izbiri člankov so bile uporabljene različne referenčne baze podatkov (WoS, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Google Scholar), izbrani in zbrani pa so bili ustrezni članki, ki so izpolnjevali merila za njihovo vključitev v raziskavo. Članki, objavljeni v zadnjih petih letih, so bili v celoti na voljo v angleškem jeziku. Članki so bili izbrani glede na ključne besede, razvrščene v tabelo 1.

Tabela 1. Iskane ključnih besed v bazah podatkov

Ključne besede
Marketinška naravnost
Marketinška inovativnost
Organizacijska učinkovitost
Konkurenčna prednost
Marketinška strategija
Strateški marketing

Po pregledu najdenih prispevkov in njihovih povzetkov, je 78 člankov izpolnjevalo merila. Od skupnega števila najdenih in izbranih naslovov je bilo 67 izključenih iz nadaljnjega izbirnega postopka, ker je bilo ugotovljeno, da ne izpolnjujejo opredeljenih izbirnih meril. Ugotovljeno je bilo namreč, da je veliko naslovov starejših od šestih let, oziroma njihova vsebina ni jasno ustrezala postavljenemu standardu za analizo, zato je bilo v postopek analize vključenih 11 člankov.

Analiza člankov je pokazala, da lahko dejavnike pozitivnega učinka tržne usmerjenosti na organizacijsko uspešnost podjetij razdelimo v tri ključne skupine / kategorije, in sicer: (1) vpliv na učinkovitost trga, (2) inovativnost in (3) konkurenčna prednost (Tabela 2).

Tabela 2. Dejavniki pozitivnega vpliva marketinške naravnosti na organizacijsko uspešnost podjetja

Dejavniki	Avtor(ji)
Tržna učinkovitost	Efrata et al., 2019 Nuryakin, 2018 Brownhilder, 2016
Inovativnost	Ocampo Wilches et al., 2019 Prifti & Alimehmeti, 2017 Newman et al., 2016
Konkurenčna prednost	Pratono et al., 2019 Rokhman, 2019 Talaja et al., 2017 Najafi-Tavani et al., 2016

4 Rezultati

Integrativni pregled literature je pokazal, da večina raziskovanih avtorjev poudarja marketinško naravnost kot ključni napovedni konstrukt organizacijske uspešnosti. Kot pa je znano iz teoretične premise trženjske naravnosti, gre za večplastni konstrukt, ki vključuje različne integrativne dejavnike, vendar vsi delujejo z istim namenom in to je uresničitev statusa uspešnega podjetja. Tabela 3 prikazuje povzete zaključke rezultatov raziskave glede na tri opredeljene kategorije dejavnikov.

Tabela 3. Pregled ključnih ugotovitev o učinkih marketinške naravnosti uspešnih podjetij

Dejavniki	Avtor(ji)	Ključne ugotovitve
Tržna učinkovitost	Efrata et al., 2019	Marketinška naravnost vpliva na tržno uspešnost podjetja. Temelji na usmerjenosti v potrošnika. Povratne informacije, ki jih prejmejo od potrošnikov, pomagajo podjetju v boju proti konkurenci, kar omogoča visoko marketinško naravnost podjetja in na koncu pomembno vpliva na njegovo učinkovitost na trgu.
	Nuryakin, 2018	Raziskava opozarja na pozitivne vidike, povezane z naravnostjo na potrošnika, pa tudi na razumevanje dejanj konkurentov. Ti vpogledi prispevajo k razumevanju posebnosti podjetij, ki se prilagajajo značilnostim trga, zlasti z izkoriščanjem priložnosti s strategijami marketinške naravnosti v odnosu do konkurentov. Ta koncept kaže pozitivno razmerje med marketinško naravnostjo in poslovnim uspehom podjetja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Inovativnost	Ocampo Wilches et al., 2019	Rezultati študije kažejo, da ima marketinška naravnost pozitivno vlogo pri izdelku s stalnim razvijanjem in uvajanjem inovacij. Čeprav se v tem primeru inovativni izdelek favorizira kot konkurenčna prednost, je treba opozoriti, da se lahko kaže inovativnost v drugih oblikah komunikacije s potrošniki, skozi promocijo, distribucijo ali ponakupnih storitvah. To pomeni, da se morajo podjetja osredotočiti na zunanje okolje, saj jim to omogoča predvidevanje potreb potrošnikov, analizo in odzivanje na gibanja konkurentov, kar vodi v razvoj konkurenčnih izdelkov.
	Prifti & Alimehmeti, 2017	Odziv na trg, torej dejavnike iz zunanjega okolja podjetja kot sestavnega dela marketinške naravnosti, se izkaže kot dober dejavnik inovativnosti in končnega uspeha podjetja.
	Newman et al., 2016	Naravnost na potrošnike in konkurencu sta pozitivno povezani z inovacijami. Podjetja bi si morala prizadevati za razvoj marketinške naravnosti za podporo razvoju inovacijskih strategij. Natančneje, podjetja, ki želijo razvijati inovacije, se morajo osredotočiti na izgradnjo močne naravnosti na potrošnike in na konkurente. To je mogoče doseči z uvedbo mehanizmov, ki potrošnikom omogočajo dajanje povratne informacije o obstoječih izdelkih in storitvah, ali z vlaganjem v tržne raziskave.
Konkurenčna prednost	Pratono et al., 2019	Osnova odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo je model posrednega vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Konkurenčna prednost posreduje odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja.
	Rokhman, 2019	Ugotovljeno je bilo, da lahko marketinška naravnost posreduje pri doseganju konkurenčne prednosti. Rezultati kažejo, da je marketinška naravnost zelo učinkovita pri pridobivanju in ohranjanju konkurenčne prednosti, začeni z usmeritvijo v potrošnika z ugotavljanjem njegovih potreb in želja.
	Talaja et al., 2017	Ta študija je raziskovala posredne učinke, na katerih temelji razmerje med marketinško naravnostjo, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo poslovanja. Konkurenčna prednost posreduje odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja.

»se nadaljuje«

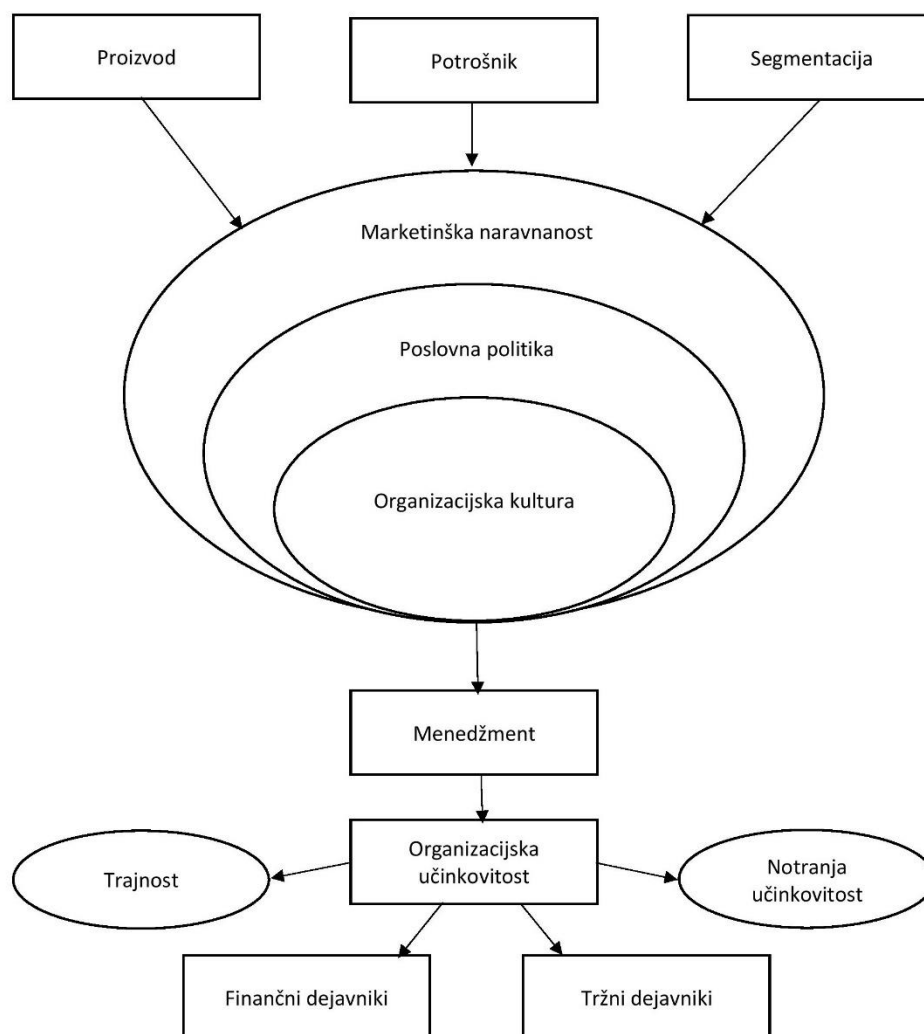
Najafi-Tavani et al., 2016	Raziskava podpira stališče, da medorganizacijsko učenje krepí vpliv marketinške naravnosti na konkurenčno prednost podjetja kot pričakovani rezultat. Če velja, da je podjetje zelo tržno usmerjeno, to vodi v večje medorganizacijsko učenje, kar posledično povečuje njegovo konkurenčno prednost. Medorganizacijsko učenje je ključno za razlago odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo podjetja.
Brownhilder, 2016	Marketinška naravnost je pomembna sposobnost podjetja in jo je zato mogoče uporabiti kot vir konkurenčne prednosti. Pomemben pozitiven odnos z naravnostjo na potrošnika, konkurenčno usmerjenostjo in poslovnim uspehom kaže, da lahko podjetja, ki razumejo pomanjkljivosti in prednosti svojih sedanjih in potencialnih konkurentov ter vrednostno verigo potrošnikov, nenehno ustvarjajo vrhunsko vrednost in tako ustvarjajo konkurenčni položaj koristi zase.

Ugotovljeno je bilo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na marketinško naravnost uspešnih podjetij (1) učinkovitost trga, (2) inovativnost in (3) konkurenčna prednost. Koncept tržne učinkovitosti je ciljna kategorija, ki je neizogiben del vsakega vidika strateškega upravljanja. Eden od predpogojev za doseganje učinkovitosti trga je organizacijska dinamična sposobnost. Dinamična zmogljivost je sposobnost podjetja, da integrira, zgradi in ponovno konfigurira notranje in zunanje kompetence za spopadanje s hitrimi spremembami v svojem okolju. Poleg tega dinamične sposobnosti odražajo sposobnost organizacije, da pridobi obliko konkurenčne prednosti. Marketinška naravnost je neposredno odgovoren dejavnik dinamične sposobnosti podjetja (Efrata idr., 2019, str. 399-402). Uspešno poslovanje določajo marketinške priložnosti in marketinški viri. Marketinške zmogljivosti so tesno povezane z dinamičnimi sposobnostmi, večfunkcijskim usklajevanjem in razpoložljivostjo specializacije, ki jo ustvarjajo podjetja. Medtem se uspešna izvedba odraža v obliki prodaje, zadovoljstva strank, zadrževanja strank in tržnega deleža, ki ga oskrbuje podjetje itd. Marketinško naravnost podjetja je v tem pogledu mogoče razlagati kot rezultat organizacijskih operativnih dejavnosti, vključno z doseganjem ciljev podjetja tako notranjih kot zunanjih (Nuryakin, 2018, str. 8-11). Jasno je, da je vzorec za takšno ravnanje ravno marketinška naravnost podjetja, zato je nesporno, da je neposredno odgovorna za doseganje najvišjih ravni tržne učinkovitosti podjetja.

Povezava med marketinško naravnostjo in inovativnostjo v okviru splošne uspešnosti podjetij je pozitivna. Za ohranitev konkurenčnosti morajo imeti podjetja določeno količino inovacij v povezavi s svojim sektorjem ali panogo, ki jih je mogoče doseči z razvojem ustrezne marketinške naravnosti. Spremljanje trga, torej dejavnikov iz zunanjega okolja podjetja kot sestavnega dela marketinške naravnosti, se izkaže za dobro determinanto inovativnosti in

končnega uspeha podjetja (Prifti & Alimehmeti, 2017, str. 7-9). Marketinška naravnost ima pozitiven vpliv na izdelek, skozi nenehen razvoj in uvajanje inovacij. Natančneje, podjetja, ki želijo razvijati inovacije, se morajo osredotočiti na izgradnjo močne naravnosti na potrošnike in konkurente. To je mogoče doseči z uvedbo mehanizmov, ki potrošnikom omogočajo povratno komuniciranje o obstoječih izdelkih in storitvah, ali z vlaganjem v tržne raziskave (Newman et al., 2016, str. 75–78). Resda se predstavlja inovativen proizvod kot konkurenčno prednost, se pa da takšno prednost doseči tudi z drugimi elementi marketinškega spleta. To pomeni, da se morajo podjetja osredotočiti na zunanje okolje, saj jim to omogoča predvidevanje potreb potrošnikov, analizo in odzivanje na gibanje konkurentov, kar vodi v razvoj konkurenčnih izdelkov (Ocampo Wilches, Naranjo Valencia, & Jiménez Jiménez, 2019, str. 8)

Marketinška strategija je pomembna sposobnost podjetja in jo je zato mogoče uporabiti kot vir konkurenčne prednosti. Pomemben pozitiven odnos z naravnostjo na potrošnika, konkurenčno orientacijo in poslovnim uspehom kaže, da lahko podjetja, ki razumejo šibkosti in prednosti svojih sedanjih in potencialnih konkurentov ter vrednostne verige potrošnikov, ustvarjajo nenehno vrhunsko vrednost in tako zase ustvarjajo konkurenčni položaj koristi (Brownhilder, 2016, str. 131-133). Osnova odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo je model posrednega vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Konkurenčna prednost posreduje razmerje med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja (Pratono, Darmasetiawan, Yudianto & Jeong, 2019, str. 10-11; Rokhman, 2019, str. 492). Predpostavka vsakega uspešnega podjetja, katerega izhodišče temelji na doseganju konkurenčne prednosti, izhaja v bistvu iz marketinške naravnosti in se na koncu realizacije tega procesa prevede kot poslovni uspeh (Talaja, Miočević, Alfirević & Pavičić, 2017, str. 598). Če je podjetje zelo marketinško usmerjeno, vodi to v večje medorganizacijsko učenje, kar posledično povečuje njegovo konkurenčno prednost. Medorganizacijsko učenje je ključno za razlago odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo podjetja (Najafi-Tavani, Sharifi & Najafi-Tavani, 2016, str. 5061).



Slika 3. Model marketinške strategije za agilna in konkurenčna podjetja

Zato brez ustreznega menedžmenta ni marketinške strategije, le tako je torej mogoče doseči organizacijsko učinkovitost kot predpogoj za agilno konkurenčno podjetje. Koristi in vrednote učinkovite organizacije za podjetje so finančni in tržni dejavniki, hkrati pa se uresničujejo koristi za zaposlene ter družbo in skupnost.

5 Diskusija

Marketinška strategija, ki izhaja iz organizacijske kulture in ki se uresničuje z izvajanjem poslovnih politik ima v svojem središču potrošnika, za katerega je izdelek zasnovan s prilagajanjem marketinških elementov, je strateška marketinška strategija, ki jo izvaja vodstvena struktura podjetja. Dosledna in sistematična uporaba koncepta marketinške strategije pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kar je posledica oblikovanja agilnega in konkurenčnega podjetja. Rezultati organizacijske učinkovitosti se kažejo skozi ugodne finančne in tržne kazalnike ter ugodno vplivajo na notranjo organizacijsko učinkovitost in na elemente trajnosti družbe na splošno.

Pregled obravnavanih teoretičnih osnov, ki je vključeval analizo relevantne literature, je pokazal, da je za doseganje organizacijske učinkovitosti, tj. agilnega konkurenčnega podjetja, glavni dejavnik, ki pogojuje takšne okoliščine, vprašanje predhodno razvitega koncepta marketinške naravnosti v podjetju. Sistem in obstoj marketinške naravnosti v podjetju sta pogojena s predhodno razvito organizacijsko nadgradnjo. Organizacijska nadgradnja se nanaša predvsem na razvoj in naravo organizacijske kulture v podjetju. Organizacijska korporativna kultura opredeljuje ustrezno vedenje znotraj organizacije (Zhang et al., 2017, str. 629). Kultura je sestavljena iz skupnih prepričanj in vrednot, ki jih vzpostavijo vodstvo podjetja, kar na koncu oblikuje dožemanje, vedenje in razumevanje zaposlenih. Organizacijska kultura postavlja kontekst za vse, kar podjetje počne. Ker se panoge in razmere bistveno razlikujejo, ni enotnega vzorca kulture, ki bi ustrezal potrebam vseh organizacij, vendar marketing kot filozofija opredeljuje korporacijsko organizacijsko kulturo, ki temelji na marketinških načelih, torej je marketing izhodišče za poslovno politiko in zato strateška zaveza (Mullakhmetov, Sadriev & Akhmetshin, 2018). Močna kultura je skupni imenovalec najuspešnejših podjetij in obstaja soglasje o prioritetah, pri čemer se te vrednote ne osredotočajo na posameznike, temveč na organizacijo in njene cilje. Marketinška naravnost, ki temelji na predpostavki jasne organizacijske kulture in poslovnih politik, je usmerjena k potrošniku, kar pomeni, da sta filozofija in način poslovanja usmerjena v potrošnika (Murray et al., 2011, et al. 259-261). Namen te poslovne strategije je zagotoviti pozitivno uporabniško izkušnjo pred prodajo in po njej, da se spodbudi ponovni nakup / poraba, poveča zvestoba potrošnikov in izboljša rast poslovanja.

Poleg tega je v zvezi s potrošnikom pomembno razviti takšen izdelek, kot ga potrošniki iščejo. V zvezi s tem je pomembno razumeti marketinško kratkovidnost (Levitt, 1960). Številni menedžerji ali vodstva podjetja, ki imajo kratkovidno osredotočenost na ponujanje svojih izdelkov in storitev, namesto da bi videli »široko sliko«, nimajo vpogleda v to, kaj podjetje počne za svoje potrošnike. Organizacije vlagajo veliko časa, energije in denarja v to, kar trenutno počnejo, tako da so pogosto slepe glede prihodnosti. Priporočilo za izogibanje takšnim situacijam pa je, da se nenehno osredotočamo na želje in potrebe potrošnikov, ne pa na lastne izdelke in storitve, ki jih lahko zelo enostavno nadomestimo s konkurenčnimi alternativami.

Naslednji zelo pomemben element marketinške naravnosti, pa tudi prilagoditve ponudbe potrošnikom, je natančna začetna opredelitev, kdo je potrošnik in kaj v resnici potrebuje. V ta namen se izvaja segmentacija trga. Uspeh podjetja zagotavlja ponudba pravega izdelka pravemu potrošniku. Zato morajo podjetja svoje potrošnike poznati od znotraj. To je mogoče doseči s postopkom segmentacije kot ključnega orodja za preučevanje in segmentiranje vedenja potrošnikov. Marketinška segmentacija je proces ustvarjanja skupin potrošnikov na podlagi skupnih vzorcev vedenja in porabe. Potrošnike na splošno delimo po demografskih, psihografskih, vedenjskih in geografskih lastnostih. Ti štirje dejavniki so dodatno razvrščeni v podkategorije za optimizacijo marketinške strategije. V današnjem sodobnem svetu se je marketing razvil v natančen proces, osredotočen na potrošnika.

Doseganje potrošnikov s ciljno komunikacijo je učinkovitejša metoda kot vodenje splošne kampanje. Tako je mogoče oblikovati marketinške strategije, ki so bolj natančne in prilagojene potrošnikom. Pravzaprav to omogoča boljše pozicioniranje izdelka. Segmentacija potrošnikov, ciljni marketing in pozicioniranje so veriga dogodkov, ki imajo za posledico dobro zaokroženo marketinško strategijo (Newman et al., 2016, str. 74). Marketinška segmentacija kategorizira bazo potrošnikov glede na njihove interese. To pomaga marketinškim organizacijam pri usmerjanju potencialnih potrošnikov na njihove ustrezne izdelke, kar posledično posredno optimizira marketinške strategije. Marketinška naravnost je torej k potrošniku usmerjenem pristop oblikovanja izdelkov. Vključuje tržno raziskovanje s poudarkom na segmentaciji potrošnikov, katere cilj je ugotoviti, kaj potrošniki menijo da so njihove trenutne potrebe, primarne težave ali osebne preference v določeni kategoriji izdelkov. Izdelčna naravnost pa je marketinški pristop, pri katerem se podjetje osredotoča na izdelek, zato se v kakovost in optimalno delovanje izdelka vложи največ truda. Po drugi strani je marketinška naravnost poslovna kultura, ki se osredotoča na zadovoljstvo potrošnikov.

Menedžment na področju marketinške funkcije je odgovoren za izvajanje številnih funkcij na področju marketinga, kot so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, motiviranje, usklajevanje in nadzor. Pomen marketinškega menedžmenta je ključnega pomena pri izpolnjevanju nalog, ki so neposredno povezane z marketinško funkcijo v podjetju, da se zmanjšajo operativni stroški in poveča dobiček. Menedžment marketinga je danes ena najpomembnejših funkcij podjetja, saj je neposredno odgovoren za prepoznavanje nevalgičnih točk in opozarjanje nanje, kjer izdelki in storitve ne izpolnjujejo potreb in pričakovanj potrošnikov, ter za zagon živahnih marketinških programov za zagotavljanje zelenih užitkov, ki jih potrošniki izrecno zahtevajo. Narava in cilji marketinškega menedžmenta v skladu s konceptom marketinške naravnosti podjetja so veliko bolj usmerjeni k potrošnikom, veliko manj pa k izdelkom in / ali podjetju zaradi večjih dolgoročnih koristi podjetja in s tem posredno lastnikov, delavcev ali posrednih deležnikov (Jancenelle, Wei & Ang, 2020, str. 440). Uporaba marketinškega menedžmenta dejansko predstavlja dinamično sprejetje marketinškega koncepta v različnih sektorjih podjetij in panog. Koncept marketinga se zdaj ne uporablja le na področju marketinga izdelkov, ampak ga sprejemajo tudi druga področja, kot so na primer storitveni sektor, neprofitne organizacije ali vladne agencije. Tako se pravzaprav v segmentu menedžmenta marketinške funkcije priznava odgovornost za izvajanje marketinške organizacije. Potrebno je, da so odgovorni posamezniki in strokovnjaki ustrezno izobraženi v duhu marketinga kot filozofije, saj le tako lahko pričakujemo, da se bo marketinška naravnost lahko integrirano in celostno izvajala v podjetjih in organizacijah, ki izvajajo tudi marketinški koncept (Ozkaya et al., 2015, str. 313).

Učinkovitost organizacije je odnos med organizacijskimi vložki, v tem primeru gre za marketinško naravnost ali vse tiste dejavnike, ki nanjo vplivajo ali so napovedovalci njenega oblikovanja, in poslovnimi rezultati, ki se kažejo skozi oprijemljiv finančni učinek, ali imajo nekakšno tržno vrednost za podjetje (Ho et al., 2017, str. 159). Poleg tega vsak sistem upravljanja uspešnosti zagotavlja doseganje splošnih organizacijskih ciljev in ambicij, hkrati pa jih usklajuje s cilji zaposlenih, tj. zagotavlja nedenarne vrednote zaposlenim in splošne

družbene cilje, razložene s promocijo okoljsko in družbeno odgovornih izdelkov, praks in vrednosti blagovne znamke (Gunarathne, 2015, str. 259-260).

6 Zaključek

(1) Povzetek rezultatov

Marketinška strategija, ki izhaja iz organizacijske kulture in se uresničuje z izvajanjem poslovnih politik, ima v središču pozornosti potrošnika, za katerega je izdelek zasnovan s prilagajanjem marketinških elementov, je strateška marketinška usmeritev, ki jo izvaja vodstvena struktura podjetja. Dosledna in sistematična uporaba koncepta marketinške strategije pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kar ima za posledico ustvarjanje agilnih in konkurenčnih podjetij. Rezultati organizacijske učinkovitosti se kažejo skozi ugodne finančne in tržne kazalnike ter ugodno vplivajo na notranjo organizacijsko učinkovitost in na elemente trajnosti družbe na splošno.

(2) Prispevek stroki oz. znanosti, t.j. univerzalni odličnosti,

Prispevek je opredelil model menedžmenta podjetja, ki temelji na marketinški naravnosti, osredotočenost na izvajanje takšnih poslovnih modelov, ki temeljijo na marketinški naravnosti, pa ugodno vpliva na organizacijsko učinkovitost in splošne poslovne rezultate podjetja. Končni učinki uresničevanja koncepta marketinške naravnosti ne vplivajo ugodno le na poslovni rezultat podjetja ali njegovo notranjo učinkovitost, ampak lahko blagodejno vplivajo tudi na širšo skupnost s spodbujanjem elementov trajnosti v družbi. Prispevek predstavlja tudi model poslovne odličnosti in konkurenčnosti na trgu, ki bi ga lahko enostavno preizkusili in bi tako postal uporaben v poslovni praksi. Ker prispevek temelji le na analitičnem pregledu obstoječe relevantne literature, torej rezultatov nekaterih empiričnih raziskav in teoretičnih ocen raziskovane domene, priporočamo kot naslednji korak izvedbo kvantitativnih raziskav, kjer bi predlagani model preizkusili s posameznimi spremenljivkami, ponujenimi v tem teoretičnem modelu.

(3) Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Na temelju analize teorijskog područja, odnosno definiranja ključnih prediktivnih elemenata koncepta uspješne marketinške orijentacije poduzeća, kao i onih elemenata koji su temeljni dio iste strukture, pristupili smo sintezi i modeliranju marketinške orijentacije. . za uspješne tvrtke. Istraživanja su pokazala da se glavni preduvjeti za kreiranje takve marketinške strategije temelje prvenstveno na potrošaču kao središnjoj figuri u cjelokupnom marketinškom konceptu.

(4) Predloge nadaljnjega raziskovanja in

Hkrati je ta pristop mogoče uresničiti le, če podjetja razvijejo organizacijsko kulturo, ki je globoko zakoreninjena v marketinški premisi, zato je logično, da bodo vse poslovne politike in strategije oblikovane v tem duhu (Situmorang, 2019, str. 166). Brez ustreznega menedžmenta

ni marketinške naravnosti, le tako je mogoče doseči organizacijsko učinkovitost kot predpogoj za agilno konkurenčno podjetje.

(5) Omejitve raziskave.

Na podlagi analize teoretičnega področja, torej opredelitve ključnih napovedovalnih elementov koncepta uspešne marketinške naravnosti podjetij, pa tudi tistih elementov, ki so osnovni del iste strukture, smo pristopili k sintetiziranju in modeliranju modela marketinške naravnosti za uspešna podjetja. Raziskava je pokazala, da temeljijo glavni predpogoji za oblikovanje takšne marketinške strategije predvsem na potrošniku kot osrednji figuri celotnega marketinškega koncepta. Poleg tega je treba raziskati potrošnika in njegove potrebe, torej je potrebna segmentacija, saj je le na ta način mogoče izvesti ustrezno optimalno pozicioniranje izdelkov ali storitev. Koristi in vrednote učinkovite organizacije so za podjetje finančni in tržni učinki, hkrati pa se uresničujejo koristi za zaposlene ter družbo in skupnost.

Reference

1. Brownhilder, N.N. (2016). Market orientation and performance: the contingency role of external environment. *Environmental Economics*, 7(2), 130- 137. doi:10.21511/ee.07(2).2016.14
2. Cacciolatti, L. & Lee, S.H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.067
3. Chernev, A. & Kotler, P. (2012). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Cerebellum Press.
4. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2018). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
5. Driesener, C. & Romaniuk, J. (2006). Comparing methods of brand image Measurement. *International Journal of Market Research*, 48(6), 681-698. doi: 10.1177/147078530604800605
6. Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lambertson, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. (2019). Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5–27. doi: 10.1177/0022242919861929
7. Efrata, T.C., Radianto, W.E.D., Marlina, M.A.E. & Budiono, S.C. (2019). The Impact of Innovation, Competitive Advantage, and Market Orientation on Firm's Marketing Performance in the Garment Industry in Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 399-403. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.68>
8. Esmaeilpour, M. & Barjoei, S. (2016). The effect of corporate image on customer satisfaction through Brand equity. *Advances in Management & Applied Economics*, 6(4), 95-109.
9. Fernandes, C.I.M.A.S., Ferreira, J.J.M., Lobo, C.A. & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123-143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120

10. Fernandes Sampaio, C.A., Hernández Mogollón, J.M. & Ascensão Gouveia Rodrigues, R.J. (2019). The relationship between market orientation, customer loyalty and business performance: A sample from the Western Europe hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 131-143. doi: 10.1177/1467358419829179
11. Fritz, W. & Mundorf, N. (1994). *Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany*. Braunschweig: Technische Univesitat Braunschweig
12. Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. & Chatzipanagiotou, (2010). Internal-market orientation: A misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699. doi: 10.1108/03090561011079837
13. Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Management theory*, 6(4), 395 – 417. doi: 10.1177/1470593106069930
14. Gudlaugsson, T. & Schalk, A.P. (2009). Effect of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland. *The European Institute of Retailing and Services Studies*, 6, 1-17.
15. Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 26–43. doi: 10.1016/j.intmar.2020.04.003
16. Gunarathne, U. (2015). Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(1), 255-263.
17. Han, C. & Zhang, S. (2020). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 1-9. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>
18. Ho, K., Nguyen, C., Adhikari, R.P., Miles, M.P., & Bonney, L. (2017). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 154-163. doi: 10.1016/j.jik.2017.03.008
19. Jancenelle, V.E., Wei, S. & Ang, T. (2020), Market orientation heterogeneity and new joint venture formation announcements: creating value for parent firms. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 433-451. doi: 10.1108/JSMA-11-2019-0196
20. Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53 – 70.
21. Jayawarna, S. & Dissanayake, R. (2019). Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 171-180, doi: 10.14738/abr.76.6684.
22. Khan, M. & Ghouri, A. (2018). Enhancing Customer Satisfaction and Loyalty through Customer-Defined Market Orientation and Customer Inspiration: A Critical Literature Review. *International Business Education Journal*, 11(1), 25-39. doi: 10.37134/ibej.vol11.1.3.2018
23. Kohli, A.K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1 – 18.
24. Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.08.021
25. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45–56.

26. Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C., Kaplan, A., & Kötterheinrich, K. (2020). Brave new world? On AI and the management of customer relationships. *Journal of Interactive Marketing, 51*(C), 44–56. doi: 10.1016/j.intmar.2020.04.002
27. Liu, W. & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based. *Industrial Marketing Management, 73*, 7-20. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.01.006
28. Lobschat, L., Müller, B., Eggert, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., & Kroschke, M. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research, 122*, 875-888. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.006.
29. Mahmoud, M. A. (2011). Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana. *International Business Research, 4*(1), 241 – 251. doi: 10.5539/ibr.v4n1p241
30. Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management, 14*(3), 284–309. doi: 10.1108/09564230310478837
31. McKeown, M. (2012). *The Strategy Book*. Harlow: Pearson Education Ltd.
32. Mitchell, R.W., Wooliscroft, B. & Higham (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing, 30*(2) 160-170. doi: 10.1177/0276146710361928
33. Moisander, J., Närvänen, E. & Valtonen, A. (2020). Interpretive Marketing Research: Using Ethnography in Strategic Market Development V L. Penaloza, L. Visconti & N. Ozcaglar–Toulouse (ur.), *Marketing Management: A Cultural Perspective* (str. 237-253). London: Routledge.
34. Moorman, C. & Rust, R.T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing, 63*, 180-197. doi: 10.2307/1252111
35. Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D. & Akhmetshin, E. M. (2018). Corporate culture in management systems. *European Research Studies Journal, 21*(1), 519-528.
36. Murray, J., Gao, G.Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(2), 252-269. doi: 10.1007/s11747-010-0195-4
37. Na, Y.K., Kang, S. & Jeong, H.Y. (2019). The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability, 11*(3), 729. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
38. Najafi-Tavani, S., Sharifi, H. & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research, 69*(11), 5059-5064. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.080>
39. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20 – 36.
40. Negrut, M.N. & Mihartescu, A.A. (2016). Market Study on Performance of the Marketing Function in Small and Medium Enterprises in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221*, 119-125. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.097
41. Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice, 26*(1), 72–90. doi: 10.1108/JSTP-02-2015-0044
42. Nuansate, S. & Mohd Mokhtar, S. S. (2013). The Moderating Effect of Organizational Culture between Proactive Market Orientation and Hotel Business Performance in Thailand. *Journal of Business and Economics, 4*(1), 66 – 75. doi: 10.11648/j.ijber.20211002.13

43. Nuryakin. (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik SMES Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-17.
44. Ocampo Wilches, A.C, Naranjo Valencia, J.C. & Jiménez Jiménez D. (2019). Market orientation and innovation: do structure and environment moderate this relationship?. *Espasios*, 39(42), 1-9.
45. Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T.M., Calatone, R. & Ozkaja, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318. doi: 10.1016/j.ijresmar.2014.10.004
46. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring customer perception of service quality. *Journal of Retailing*. 64(1), 12-40.
47. Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudianto, A. and Jeong, B.G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 321(1), 2-15. <https://doi.org/10.1108/>
48. Prifti, R. & Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(8), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
49. Protcko, E. & Dornberger, U. (2014). The impact of market orientation on business performance – the case of Tatarstan knowledge-intensive companies. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 225 – 231.
50. Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., Bruggen, G., Wieringa, J.E. & Wirtz, J. (2020). The Role of Marketing in Digital Business Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72-90. doi: 10.1016/j.intmar.2020.04.006
51. Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. & Tuominen, S. (2012). Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716. doi: 10.1111/j.1540-627X.2012.00372.x
52. Rokhman, M.T.N. (2019). Market orientation to improve marketing performance through the competitive advantages of Batik SMEs. *Journal of Applied Management*, 17(3), 489-495. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.03.13>
53. Sett, R. K. (2017). Market Orientation-Firm Performance Link in a Dynamic Environment: Looking inside the Black Box. *Academy of Marketing Science Review*, 8(3), 163-179. doi: 10.1007/s13162-017-0099-2
54. Shehu, A.M. & Mahmood, R. (2014). Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140–152. doi: 10.5539/ass.v11n23p140
55. Sin, L.Y. M., Tse, A C. B., Heung, V. C. S. & Yim, F. H. K. (2005), An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 24(2), 555–577.
56. Sinčić Ćorića, D., Lučić, A., Brečić, R. Šević, A. & Šević, Ž. (2020). An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO). *Industrial Marketing Management*, 91, 176-186. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.09.002
57. Singh, K. & Misra, M. (2020). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27, 1-10. doi: 10.1016/j.iedeen.2020.100139

58. Situmorang, J. (2019). Market Orientation as the Appropriate Approach for SMEs in Dealing with External Environmental Factors. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(7), 163-174. doi: 10.14738/assrj.67.6540
59. Šályová, S., Táborecká-Petrovičová, J., Nedelová, G. & Ďaďo, J. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry, *Procedia Economics and Finance*, 34, 622 – 629. Doi: 10.1016/S2212-5671(15)01677-9
60. Takahashi, A.R.W., Bulgacov, S., Bitencourt, C.C. & Kaynak, H. (2017). Expanding the Dynamic Capabilities View: Special Contributions. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 209-214. doi: 10.1590/s0034-759020170302
61. Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N. & Pavičić, J. (2017). Market orientation, competitive advantage and business performance: exploring the indirect effects. *Društvena istraživanja*, 26(4), 583-604. <https://doi.org/10.5559/di.26.4.07>
62. Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies volume*, 45(1), 8–37. doi: 10.1057/jibs.2013.54
63. Tomaskova, E. (2007). The Current Models of Market Orientation. *European Research Studies Journal*, 11(3-4), 81-88. doi: 10.35808/ersj/176.
64. Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources-based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.03.003
65. Walsh, F. M., & Lipinski, J. (2009). The Role of the Marketing Function in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569–585. doi: 10.1108/14626000911000929
66. Whittemore, R. & Knafl K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.
67. Workman, J.P., Homburg C., & Gruner K. (1998). Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41. doi: 10.1177/002224299806200302
68. Zhang, L., Kara, A., Spillan, J.E. & Mintu-Wimsatt, A. (2017). Exploring market orientation among Chinese small and medium-sized enterprises. *Chinese Management Studies*, 11(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2016-0158>
69. Zulfiqar, S & Ahmad, S. F. (2021). Investigating the impact of external environment on strategic marketing planning: a case study for NetSol Technologies Inc. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 10(2), 185-193.

Jasenska Haleuš je doktorska študentka na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Je namestnica direktorja družbe Morski Lav Company, ki je v lasti mesta Zagreb in skrbi za mestno pokopališče in krematorij za hišne ljubljenske Spomengaj ter druge dejavnosti v podjetju, je tudi koordinatorica trženja Živalskega vrta Zagreb. V svoji poslovni karieri se je ukvarjala z vodenjem podjetja in ustvarjanjem novih storitev ter vrsto let delala kot novinarka. Skupaj z možem je ustanovila podjetje, ki se ukvarja s trženjskimi storitvami ter produkcijo video vsebin in dogodkov, oblikuje marketinške strategije za turistične destinacije in si prizadeva za njihovo promocijo.

Armand Faganel je izredni profesor za področje marketinga na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Opravlja naloge direktorja magistrskega študijskega programa Management, ki se izvaja v angleškem jeziku in je tudi predstojnik Katedre za marketing. Pred vstopom v akademski svet, si je pridobil delovne izkušnje kot vodja trženja, vodja prodaje in direktor v različnih domačih in mednarodnih podjetjih. Je tudi strokovnjak pri nacionalni in pri ducatu evropskih agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Med raziskovalnimi interesi so predvsem znanstvena področja zaznavanja kakovosti storitev, trajnostnega turizma, vedenja potrošnikov in dojemanja kakovosti visokega šolstva.

Abstract: **Significant Marketing Strategy in Achieving Enterprise Efficiency**

Research question (RQ): What is the importance of strategic marketing orientation in achieving organizational efficiency for agile competing companies?

Purpose: The purpose of this paper is to explore the importance of marketing strategy in achieving the best possible company efficiency and to systematize some of the most important concepts of marketing strategies in the reference scientific literature.

Method: Qualitative research was conducted, previously performed empirical research was used. It is based on an open inductive research methodology; a historical overview was used. Secondary data were collected by reviewing relevant scientific databases, coding and categorization were performed, findings were the basis for analysis, comparison and synthesis of the researched domain, which results in systematization of concepts, processes and individual elements of marketing strategy and its impact on organizational efficiency organizations.

Results: The marketing strategy, which derives from the organizational culture and is implemented through the implementation of business policies, focuses on the consumer, for whom the product is designed by adapting marketing elements, is a strategic marketing direction implemented by the company's management structure. Consistent and systematic application of the concept of marketing strategy has a positive effect on organizational efficiency, which results in the creation of agile and competitive companies. The results of organizational efficiency are reflected in favourable financial and market indicators and have a favourable effect on internal organizational efficiency and on the elements of sustainability of society in general.

Organization: An organizational management model is defined based on the premise of marketing strategy and focuses on the implementation of such business models, which are based on the internalization of marketing strategy and have a positive impact on organizational efficiency and overall business results of the organization.

Society: The final effects of the implementation of the marketing strategy not only have a beneficial effect on the business performance of the organization or its internal efficiency, but can also have a beneficial effect on the wider community by promoting elements of sustainability in society.

Originality: A marketing strategy model for agile and competitive companies is proposed, which enables the development of business excellence and efficiency.

Limitations / further research: The research is based on empirical findings of selected authors in the field of marketing orientation and marketing strategies, empirical verification of the presented theoretical model is recommended.

Keywords: marketing strategy, business policy, organizational culture, organizational efficiency, agile competing companies.

