

Dr. Iča Rojšek

# **DOLGA POT DO ODLIČNOSTI V TRŽENJU**

## *1. Uvod*

V sestavku želimo opozoriti na večplastnost in prepletenost problemov, na katere utegne naleteti podjetje, če se odloči podati na pot, ki vodi k odličnosti v trženju. Naša pozornost bo osredotočena predvsem na trženje kot poslovno filozofijo managerjev in kot sestavino organizacijske kulture, ki postavlja porabnika v ospredje pri sprejemanju kakršnihkoli odločitev v podjetju; šele v takšnih razmerah lahko trženje kot poslovna funkcija uresničuje svoje poslanstvo in se razvije v izvor konkurenčnih prednosti. Če vodstvo podjetja ni brezpogojno predano trženjski filozofiji, je pričakovati, da bodo imeli prevladujočo težo kratkoročni kazalci uspešnosti, kar pomeni še dodatno zavoro pri uresničevanju trženjskega koncepta; njegovi učinki se namreč praviloma ne kažejo na kratek rok, vendar imajo dolgoročne strateške posledice za tržni položaj podjetja in njegove konkurenčne prednosti.

Kakorkoli že razmišljamo o trženju, se pri tem vedno znova vrtimo okrog pojmov MENJAVA in VREDNOST.

Menjava se pravzaprav odvija na vseh področjih našega življenja, poslovnega in zasebnega, in proces menjave lahko poteka na različne načine. Na primer, ljudje so lahko prisiljeni v menjavo stvari, lahko druge zavajajo ali jim celo lažejo, da bi jih pripravili do menjave. Tako



menjavo bi lahko splošno označili kot JAZ DOBIM, TI IZGUBIŠ, ali malo manj skrajno kot JAZ DOBIM, TI PA MORDA IZGUBIŠ. Težava pri takem pristopu k menjavi je, da deluje le na kratek rok - to je, dokler laž ni odkrita ali dokler se moč nekoga za prisiljevanje v menjavo ne zmanjša. Iz opisanega pojmovanja menjave tudi jasno izhaja, da nekdo pridobi na račun drugega - torej h končni vsoti oziroma rezultatu ni ničesar dodanega. Odjemalci oziroma porabniki pa se seveda hitro naveličajo dajati vrednosti, ne da bi v tej menjavi dobili v zameno vsaj enako vrednost; raje poiščejo druge izvore vrednosti, to je druga podjetja oziroma ponudnike. Pri tem je treba poudariti, da je zaznana vrednost z zornega kota porabnika zelo kompleksen pojem, na katerega vplivajo številne vidne in nevidne sestavine ponudbe. Recimo, ko človek kupuje avto, je samo po sebi umevno, da ima avto štiri kolesa, ohišje in druge osnovne sestavine; toda avto mora imeti še precej več - potencialni kupec je pozoren tudi na barvo, oblikovalski slog, storitve popravil in vzdrževanja, ceno, način plačila, ugled proizvajalca, odnos zaposlenih s strankami in podobno - skratka, sestavine, ki nimajo dosti opravka z zadovoljevanjem osnovne potrebe po zanesljivem prevozu.

Drugi možni pristop k menjavi je na osnovi načela JAZ DOBIM, TI DOBIŠ - in na njem temelji sodobno trženje: prizadeva si povečati celotno vrednost, ki je rezultat procesa menjave - torej zagotoviti, da obe strani pridobita v procesu menjave: na primer, porabnik je zadovoljen z izdelkom, ki ustreza njegovim pričakovanjem, proizvajalec pa pridobi s prihodkom (danes in v prihodnosti). **Načelo JAZ DOBIM, TI DOBIŠ je osnova za ustvarjanje dolgoročnega in v obojestransko zadovoljstvo usmerjenega odnosa med podjetjem in njegovimi odjemalci.**

## *2. Spremembe v okolju trženja*

Trženjsko okolje se je v zadnjih desetih letih korenito spremenilo. Med tistimi spremembami, ki še posebej vplivajo na to, kako naj se podjetje obrača na svoje odjemalce, kaže posebej izpostaviti naslednje:

a) spremenjena pričakovanja odjemalcev: v razmerah omejenih možnosti za nakupno izbiro, ko je problem, kako proizvajati in ko je



po drugi strani še kupna moč nizka, konkurenca pa omejena, je vprašanje kakovosti postrežbe in odnosov z odjemalci povsem obrobne pomena, ampak se vse odvija bolj po načelu "vzemi ali pusti". Vendar so takšne tržne razmere v svetu že davno minile, vse bolj pa izginjajo tudi v nekdanj socialistično obarvanih vzhodnoevropskih državah; hkrati s tem stopa v ospredje lik novega, zahtevnega odjemalca, ki se zaveda možnosti izbire, zato ima dosti višja pričakovanja v zvezi z minimalno sprejemljivo ravniyo kakovosti izdelkov in spremljajočih storitev;

b) pojenjajoča moč blagovne znamke: eden najmočnejših razlogov za to, da so podjetja vedno bolj pozorna na svojo strategijo postrežbe odjemalcev in odnosov z njimi, tiči v dejstvu, da danes marsikateri odjemalec ne prisega več le na eno blagovno znamko ali na ime enega ponudnika v neki kategoriji izdelkov, zlasti tedaj ne, ko se tehnološke in funkcionalne razlike med konkurenčnimi znamkami ali ponudniki manjšajo, kar je danes opaziti že pri številnih izdelkih<sup>1</sup>. V takšnih razmerah postaja kakovost postrežbe in odnosov z odjemalci učinkovito sredstvo za diferenciacijo ponudbe;

c) naraščajoča pogajalska moč kupcev: danes je v večini distribucijskih kanalov opaziti nagibanje moči od dobaviteljev na stran kupcev. Eden od razlogov za to je že omenjeno naraščanje konkurence, ki pomeni večjo izbiro med nabavnimi viri, drugi pa je naraščanje tržne koncentracije med trgovinskimi posredniki, kar daje slednjim pogajalsko moč, še zlasti, kadar so njihove nabavne odločitve centralizirane. To spreminjanje razmerja moči se kaže v naraščajočih zahtevah glede ravni postrežbe, še zlasti, kar zadeva dobavni čas in celovito izpolnjevanje naročila;

d) pojav postrežbeno občutljivih odjemalcev: vsi doslej omenjeni trendi so v veliki meri vplivali na rojevanje odjemalca, ki postavlja postrežbo in kakovost v najširšem pomenu besede v ospredje dejavnikov nakupne odločitve, celo pred ceno. To ne pomeni, da je cena nepomembna, temveč bolj to, da pozitivna stališča o kakovosti in postrežbi dostikrat opravičujejo nekoliko višjo ceno;

e) zahteve po etičnem poslovanju podjetja: zadnje področje sprememb, ki pritiskajo na podjetja iz okolja, so zahteve po mnogo

<sup>1</sup>O bodočnosti upravljanja blagovne znamke pišejo Berthon, Hulbert in Pitt (1999).





bolj etični zasnovi in praksi poslovanja, ki spodkopavajo osnovo takšnega razumevanja podjetništva, kjer je v ospredju ustvarjanje dobička, in to skorajda za vsako ceno. Dolgo je prevladovalo mišljenje, da od podjetja ni pričakovati etičnega obnašanja, kajti če bi bilo podjetje pošteno, razumevajoče, sočutno - torej etično, potem sploh ne bi moglo izpolnjevati svoje vloge; dovolj je torej, če spoštuje zakonske predpise<sup>2</sup>.

Omenjene spremembe v okolju so pogojevale novo predstavo o odličnosti na področju trženja. Kaj so njene temeljne sestavine?

### ***3. Osredotočenost na odjemalca pri vsakem od zaposlenih***

V zadnjem času se vedno bolj poudarja potreba po izgrajevanju takšne podjetniške kulture in stališč zaposlenih, ki bodo v vseh delih podjetja, pri vsakem zaposlenem zagotavljali osredotočenje na odjemalca. Znan je rek: trženje je preveč pomembno, da bi ga prepustili le tistim, ki delajo v oddelku za trženje. Podjetja v svetu začenjajo razvijati obširne programe za zagotavljanje usmerjenosti na odjemalca pri prav vsakem zaposlenem, od snažilke do direktorja (običajno se imenujejo "customer care" programi). Še nedavno je veljalo splošno prepričanje, da je oblikovanje izdelka ali storitve z vsemi zelenimi značilnostmi že dovolj, da ustvarimo vrednost, ki jo dostavimo odjemalcu; v zadnjem času pa se vedno bolj poudarja, da stranka ocenjuje tudi vse stike in izkušnje, ki jih ima s podjetjem; to so "trenutki resnice", kot jih je poimenoval Jan Carlson, dolgoletni predsednik SAS-a, ki vplivajo na odjemalčeva pričakovanja, stališča, zaznavanja in tudi na nadaljnje nakupno obnašanje.

Samo po sebi se postavlja vprašanje, kakšna filozofija je v ozadju naporov slovenskih podjetij, s katerimi želijo doseči željene rezultate pri menjalnih procesih; ali pri tem mislijo tudi na trenutke resnice? Z iskanjem odgovora na to vprašanje se je ukvarjalo že kar nekaj

<sup>2</sup> Več o upoštevanju pravil etike v okviru strategij trženja glej v članku avtorja N. Craig Smith (1995)

<sup>3</sup> To je bil dveletni mednarodni raziskovalni projekt z naslovom "The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe", pri katerem je na slovenski strani sodelovala Ekonomsko poslovna fakulteta iz Maribora.



slovenskih raziskovalcev. Tako je na primer raziskava, ki je bila opravljena na vzorcu 628 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi<sup>3</sup>, pokazala (Snoj in Gabrijan, 1998), da je pri industrijskih podjetjih najpogosteje (37,2 % odstotkov anketiranih industrijskih podjetij) *naravnost na odjemalce*<sup>4</sup> tista, ki je po mnenju anketiranih direktorjev značilna za njihova podjetja; sledi ji (22,6 %) *izdelčna naravnost*<sup>5</sup>. Pri trgovskih podjetjih na drobno je rezultat drugačen: najizraziteje prevladuje (46 % odstotkov anketiranih trgovskih podjetij na drobno) *prodajno oglaševalska naravnost*<sup>6</sup>, ki ji sledi *naravnost na odjemalce* (22 % anketiranih trgovskih podjetij). Gledano v celoti se je le za 30 odstotkov anketiranih podjetij pokazalo, da je zanje (po presoji generalnih direktorjev) značilna naravnost na odjemalce.

Druga raziskava, ki je bila opravljena na vzorcu 83 najdobričkonosnejših slovenskih podjetij v letu 1996 (Zupančič, 1998) in v kateri so želeli med drugim ugotoviti, v kolikšni meri vidijo anketirani direktorji svoje podjetje kot bodisi prodajno bodisi marketinško (trženjsko) usmerjeno, je pokazala, da prevladuje prodajna usmeritev. Razlika v primerjavi s trženjsko usmeritvijo se sicer ni pokazala kot statistično značilna; iz nadaljnjih rezultatov pa je mogoče sklepati, da se podjetja vendarle zavedajo pomena trženja oziroma naravnosti na odjemalce, saj jih je 42,7 % odstotkov navedlo *ustvarjanje dohodka s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe odjemalcev* kot najpomembnejši smoter poslovanja, nadaljnjih 17,3 odstotkov anketiranih pa ga je uvrstilo na drugo mesto po pomenu. Optimizem ob tem rezultatu pa precej splahni ob nadaljnji ugotovitvi, da je za 36,6 % odstotkov podjetij najpomembnejši smoter *ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov*; nadaljnjih 21 % anketiranih ga je označilo kot drugi

<sup>4</sup> Raziskovalci so jo ponazorili z naslednjo trditvijo: *najprej identificiramo povpraševanje in zahteve odjemalcev, zato da ponudimo temu ustrezne izdelke.*

<sup>5</sup> Raziskovalci so jo ponazorili z naslednjo trditvijo: *prizadevamo si, da ponujamo tehnično najboljše izdelke v naši panogi.*

<sup>6</sup> Ponazorili so jo z naslednjo trditvijo: *prodajo in oglaševanje uporabljamo zato, da nam pomagata prodati naše izdelke.*

<sup>7</sup> Da je slednja celo nekako v podzavesti marsikaterega tržnika, dokazuje dejstvo, da na vprašanje, kateri so glavni tržni segmenti podjetja, dostikrat kot odgovor navajajo skupine izdelkov (in ne skupine porabnikov z določenimi skupnimi značilnostmi)



najpomembnejši smoter. Izdelčna naravnost je očitno dokaj zakoreninjena<sup>7</sup>.

Obravnavani pozitivni odnos do izdelčne naravnosti vzbuja zaskrbljenost, kajti rado se zgodi, da se podjetje ob stremljenju k tehnično tehnološki odličnosti izdelkov pozabi vprašati, ali le-ta pomeni resnično visoko vrednost tudi v očeh porabnika. Levitt je na to past opozarjal že leta 1960, v svojem znamenitem članku o trženjski kratkovidnosti. Ne nazadnje, na današnji ravni znanja in njegovega skorajda neoviranega pretoka je veliko število ponudnikov nekega izdelka sposobnih zagotoviti njegovo kakovostno izdelavo, po drugi strani pa jo vedno zahtevnejši porabniki pričakujejo kot nekaj samo po sebi umevnega – zgolj kakovostna izdelava je zatorej prešibka podlaga, na kateri bi bilo danes mogoče graditi odličnost v trženju in posledično naklonjenost porabnikov do izdelkov nekega ponudnika<sup>8</sup>. V tej zvezi je pomembno razlikovati med objektivno in subjektivno (zaznano) kakovostjo. *Objektivna kakovost* se nanaša na to, kako značilnosti izdelka (kot so, recimo, trajnost, varnost, delovanje in podobno) ustrezajo objektivnim standardom oziroma specifikaciji izdelka. *Subjektivna* ali *zaznana* kakovost pa se nanaša na zaznavanje sposobnosti izdelka za ustvarjanje porabnikovega zadovoljstva v primerjavi z drugimi izdelki (Morgan in Piercy, 1996). Na področju storitev je razširjeno razumevanje, da je zaznana kakovost posledica primerjave med pričakovanji in zaznanim rezultatom. Raziskave opozarjajo, da tržniki bolj razumejo kakovost v smislu zaznane kakovosti, drugim funkcijskim specialistom (zlasti onim v proizvodnji) pa je bližje razumevanje objektivne kakovosti. Zato je zanimiva teza, ki sta jo postavila Morgan in Piercy, da je v podjetjih, kjer imajo prevladujoč vpliv proizvodni in tehnični strokovnjaki, pri strategiji kakovosti poudarek na objektivni kakovosti, v podjetjih, kjer imajo vodilno vlogo tržniki, pa na zaznani kakovosti (Morgan in Piercy, 1996).

---

<sup>8</sup> Ali, kot je zapisal Levitt leta 1969: Za novo konkurenco "ni značilno, kaj podjetja proizvedejo v svojih tovarnah, temveč, kaj dodajo svojim izdelkom v obliki embalaže, storitev, oglaševanja, nasvetov kupcem, kreditiranja, ureditve dostave, skladiščenja in drugih stvari, ki jih ljudje cenijo" (Kotler, 1996).





#### ***4. Razmišljanje na dolgi rok - ohranjanje odjemalcev naj ima prednost***

Razmišljanje na dolgi rok oziroma dolgoročni pristop k razvijanju odnosov med podjetjem in njegovimi odjemalci daje velik poudarek ohranjanju odjemalcev, čemur so podrejene strategije in taktike trženja. Navedeno izhaja po eni strani iz spoznanja, koliko je odjemalec vreden za podjetje, če mu ostaja zvest v celotnem življenjskem obdobju, ko nastopa v vlogi kupca nekega izdelka ali storitve, po drugi strani pa iz uporablja nek izdelek, oziroma ves čas svojega obstoja, če imamo v mislih kupca - organizacijo<sup>9</sup>:

$$\text{vrednost odjemalca} = \text{povprečna vrednost nakupa} * \text{letno št. nakupov} * \text{pričakovano obdobje uporabe izdelka}$$

Posledica tega je premik od transakcijsko usmerjenega trženja (kjer je poudarek na sklenitvi posameznega posla) k trženju s poudarkom na negovanju dolgoročnih odnosov z odjemalci (v tuji literaturi zasledimo v tej zvezi na izraz *relationship marketing*), ki ima podporo v razvoju informacijske tehnologije. **Odnosi torej postajajo sestavni del trženja, ki tako dobiva novo razsežnost.** Praksa trženja sicer kaže, da je pridobivanje novih odjemalcev v marsikaterih podjetjih bolj v ospredju zanimanja kot pa ohranjanje odjemalcev. Tudi v raziskavi, ki smo jo opravili na Ekonomski fakulteti v okviru projekta Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda (v nadaljevanju OPIFIOP), smo ugotovili, da je precej slovenskih proizvodnih podjetij podobno naravnanih. Še več, prišli smo do zaskrbljujoče ugotovitve, da obstoja med deležem prodaje novim kupcem in deležem izgubljenih kupcev v vrednosti prodaje srednje močna in statistično značilna *pozitivna* korelacijska povezanost (Rojšek in Podobnik, 1999). To pomeni, da večji kot je delež prodaje novim kupcem, večji je delež izgubljenih kupcev v vrednosti prodaje. Upravičeno domnevamo, da podjetja, ki so sicer uspešna pri pridobivanju novih kupcev, ne posvečajo ustrezne pozornosti temu, da bi dotedanje kupce ohranila kot zveste stranke.

<sup>9</sup> V literaturi v tej zvezi običajno naletimo na izraz "life time value of a customer".



Novi odjemalci so seveda zaželeni, a pri tem ne gre pozabiti, da so obstoječi odjemalci dostikrat donosnejši. Tovrstne raziskave v svetu, ki so bile osredotočene predvsem na storitvene dejavnosti, izpostavljajo naslednje pogloblitve razloge za to (Gronroos, 1990, str. 137; Page, Pitt, Berthon, 1996, str. 822; Vavra, 1992, str. 13; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1996, str. 32):

- da bi izgubljene kupce nadomestili z novimi, so potrebne predvsem naložbe v tržno komuniciranje; pridobiti novega kupca zahteva na splošno neprimerno več navora, časa in denarja kot ohraniti dosedanjega kupca;
- stalni kupci praviloma kupujejo več v primerjavi z ostalimi, naročila so pogosto ustaljena, kar med drugim olajšuje načrtovanje proizvodnje;
- stalni kupci niso tako občutljivi glede cenovnih sprememb pri svojem dobavitelju (v primerjavi z ostalimi);
- stalni kupci na osnovi osebnih priporočil k podjetju napotijo nove kupce, kar pripelje do dodatne prodaje.

Večina ugotovitev naše raziskave OPIFIOP kaže na pretežno transakcijsko osredotočenost slovenskih podjetij, in to ne le v odnosih s kupci, ampak tudi z dobavitelji. To seveda vodi k razmišljanju o vzrokih za takšno stanje. Menimo, da gre vzroke iskati predvsem v dveh smereh. Prva smer je povezana s poslovno filozofijo slovenskih podjetij, ki je, kot smo že ugotovili, vse preveč izdelčno naravnana, druga pa z zaupanjem kot podlago za trženje, temelječe na odnosih.

V Sloveniji je mogoče zaslediti pomanjkanje zaupanja na vseh ravneh, kar gre najbrž pripisati tudi številnim hitrim in korenitim družbenoekonomskim spremembam, ki so zaznamovale obdobje prehoda. Vrednote prejšnjega sistema, ki so bile v družbi sprejete predvsem kot kolektivism, pasivnost, reaktivizem, socialna pravičnost in družbena blaginja za vse, so v obdobju prehoda zamenjale vrednote novega sistema, ki temeljijo na ideji liberalizma, individualizma, pravice do lastnine, tekmovalnosti in podjetništva. Posledica vseh teh sprememb je nastanek krize vrednot.

Mednarodna raziskava o neenakosti in religiji (Toš, 1999), ki je bila izvedena leta 1998 v okviru raziskave slovenskega javnega mnenja na





reprezentativnem vzorcu 1050 polnoletnih državljanov Republike Slovenije, je odkrila visoko stopnjo nezaupljivosti. Pri vprašanju "Kaj menite, kako pogosto bi ljudje človeka poskušali izkoristiti, če bi se za to ponudila priložnost in kako pogosto bi bili do njega poštene?" je 18 odstotkov anketirancev izbralo odgovor "skoraj vsakokrat bi ga skušali izkoristiti", še nadaljnjih 47 odstotkov anketiranih pa je izbralo odgovor "večinoma bi ga skušali izkoristiti". Skladno s temi odgovori so anketirani tudi na vprašanje "Kaj bi rekli, ali je ljudem na splošno mogoče zaupati, ali pa mora biti človek na splošno z ljudmi zelo previden?" odgovarjali predvsem z "večinoma je treba biti precej previden z ljudmi" (52 odstotkov odgovorov) in "vedno je treba biti precej previden z ljudmi" (31 odstotkov odgovorov).

Raziskava, ki je bila leta 1999 izvedena na vzorcu 75 managerjev slovenskih velikih in srednje velikih podjetij (Kalacun, 2000), je pokazala, da slovenski managerji pri svojem delovanju še vedno ne posvečajo dovolj pozornosti številnim poslovnoetičnim dilemam in vprašanjem, kar poraja neetične odzive in stališča ter ustvarja mnenje, da etičnost slovenskega poslovnega prostora še vedno ne dosega ravni, značilne za sodobna gospodarstva visoko razvitih držav. Pri podajanju mnenja o etičnosti slovenskega poslovnega prostora, v smislu spoštovanja zakonov in pravnih predpisov, izpolnjevanja pogodbenih obveznosti ter pojavnosti poslovnih goljufij, lahko po rezultatih omenjene raziskave sklepamo, da je po mnenju slovenskih managerjev stanje poslovne etike na zaskrbljujoče nizki ravni. Zakoni in pravni predpisi v slovenskem poslovnem prostoru niso zadostno upoštevani niti tedaj, ko gre za razmerja s tujimi poslovnimi partnerji, ravno tako pa je zaskrbljujoče stanje v odnosih z domačimi poslovnimi partnerji.

## *5. Pomen informacij za odličnost v trženju*

Omenili smo že, da mora temeljiti menjava na poznavanju in razumevanju odjemalcev; tudi osredotočenje na kupca in razmišljanje na dolgi rok nista uresničljiva brez ustreznih informacij o trgu; slednje v veliki meri vplivajo na sposobnosti na področju trženja, ki se v splošnem nanašajo na pridobivanje in analizo informacij o dogajanju



na trgu, na sprejemanje odločitev o načinu odzivanja in seveda na izvajanja le-teh. Deshpande trdi (1999), da je odgovor na vprašanje, ali je podjetje zrelo za tržno naravnost, v veliki meri povezan s sposobnostjo za upravljanje raziskave trga in sistema tržnega obveščanja. Nekateri opozarjajo, da pomanjkanje znanja o tem, kako se odzivati na informacije o dogajanju na trgu, zaduši motivacijo za druge trženjske aktivnosti. Nadalje, napačne ali površne tržne analize lahko ustvarijo ozračje nezaupanja do koncepta trženja. Informacije o trgu so pravzaprav temeljni kamen, na katerem podjetje gradi uresničevanje omenjenega koncepta. Kako trden je ta kamen pri slovenskih podjetjih? Podatki, do katerih smo prišli v omenjeni raziskavi OPIFIOP, so skrb vzbujajoči. Iz njih je med drugim mogoče sklepati, da so podjetja pretežno usmerjena v kvantitativne raziskave (raziskave tržnega potenciala, tržnega deleža, trendov na trgu in v panogi), močno pa zanemarjajo kvalitativne raziskave (raziskave nakupnih namenov in nakupnega vedenja, tržnih segmentov, podobe blagovne znamke in podobno). Drugače povedano, zanima jih predvsem, *koliko* je nečesa, ne pa tudi, *zakaj* se nekaj zgodi (zakaj se porabniki odločijo za nakup, kdo v družini najbolj vpliva na nakup, kje najraje kupujejo in zakaj, kaj si mislijo o določenem izdelku v primerjavi s konkurenčnimi izdelki in podobno), čeprav je ravno slednje neogibno za načrtovanje odzivov na dogajanje na trgu. Zlasti bode v oči podatek, da približno dve petini podjetij ne preučuje značilnosti segmentov porabnikov, kar je sicer osnova za diferencirano trženje, ki je v razmerah močne konkurence neogibno za preživetje podjetja na dolgi rok.

## 6. Usklajenost trženja z drugimi funkcijami v podjetju

Trženje pomeni vezni člen med podjetjem in njegovim trgom. Prav zato je vedno na udaru vetrov, ki vejejo predvsem iz dveh smeri: z ene prinašajo želje porabnikov, z druge pa mnenja poslovodnežev na raznih ravneh o tem, kaj je smiselno početi na posameznih funkcijskih področjih. Zaradi različnosti njihovih miselnih izhodišč se dostikrat porajajo dileme, kot na primer, ali dati pri poslovanju prednost prihrankom obsega ali raznolikosti izdelkov in z njo povezanim novim tržnim priložnostim. Če tržniki v tej zvezi poudarjajo, da mora imeti



vendarle funkcija trženja glavno besedo, češ da igrajo ostale funkcije - v skladu s sodobnim pojmovanjem trženja - stranske vloge, potem zgolj zaostrejejo nasprotja, saj se malokdo navdušuje nad vlogo služabnika. Zgolj sodelovanje med različnimi funkcijami in oddelki<sup>10</sup> lahko pripelje do kompromisne odločitve, ki je posledica poglobljenega tehtanja različnih možnosti. Zadeva seveda ni enostavna, kajti trženje je že po naravi takšno, da ima opravka s spremembami in jih celo spodbuja; to seveda pogosto vnaša nemir med tiste, ki se najraje zadovoljijo s sedanjim stanjem (Spillard, 1994, str. 60)<sup>11</sup>.

Ko gre za vprašanje, kako izboljšati sodelovanje med funkcijami, zaslužijo trije dejavniki posebno pozornost:

**a) Organizacijska sestava podjetja.** - Njena vloga je usodnega pomena, kajti organizacijska sestava opredeljuje moč posameznikov in njihovo zaznavanje ter predstave o vlogah, ki so jim dodeljene. Mnogi akademiki in prav tako podjetja danes poudarjajo, da je organizacija podjetja po funkcijah zastarela (Crittenden, Gardiner, Stam, 1993, str. 305). Zavzemajo se za bolj sploščeno organizacijsko sestavo, z več pooblastili na nižjih ravneh; vedno večji je poudarek na procesih, ko razmišljamo o poslovanju podjetja, in ne na funkcijah ter hierarhiji<sup>12</sup>. To pomeni, naj ne bo pozornost usmerjena na to, katere so pristojnosti posameznih funkcij in kako naj bo delo organizirano, ampak na temeljne naloge in opravila, ki so potrebni, da bo porabnik zadovoljen, podjetje pa bo doseglo svoje gospodarske cilje (Murray, O'Driscoll, 1996, str. 39). Skratka, podjetje si moramo zamisliti kot verigo dejavnosti, kjer je poudarek na skupinskem delu<sup>13</sup>. Seveda je za prehod od organiziranosti podjetja po funkcijah k organiziranosti po procesih potreben čas; ni dovolj namreč le odločitev poslovodnega vrha, ampak

<sup>10</sup> Kotler govori v tej zvezi o koordiniranem trženju (Kotler, 1996), ki pomeni dvoje: prvič, posamezne funkcije trženja morajo biti usklajene med seboj, in drugič, trženje mora biti usklajeno z drugimi poslovnimi funkcijami.

<sup>11</sup> O sodelovanju in nasprotjih med posameznimi funkcijskimi podjetji glej Rojšek (1996).

<sup>12</sup> Pisci s tega področja uporabljajo izraz heterarhija kot pomensko nasprotje izrazu hierarhija.

<sup>13</sup> Namesto funkcijskih specialistov prihajajo v ospredje t. im. povezovalci aktivnosti v vrednostni verigi, ki podirajo zidove, ki so doslej ločevali eno funkcijo od druge, enega izdelčnega vodjo od drugega ter proizvajalca od trgovca (George, Freeling, Court, 1994, str. 47).





tudi preokret v kulturi podjetja, v okviru katere mora biti ena od vrednot skupinska odgovornost in uspešnost skupine, ne posameznika (Majchrzak, Wang, 1996, str. 94-96).

**b) Pretok informacij.** - Avtorji (Crittenden, Gardiner, Stam, 1993, str. 305; Wilson,

1994, str. 169-172) pogosto navajajo zavore in prekinitve v komuniciranju kot pomemben razlog za šibko sodelovanje med funkcijami.

**c) Koncept interne menjave in internega trženja.** - Preprosto rečeno, gre za razmišljanje, da obstoja razmerje v smislu "odjemalec (stranka) - dobavitelj" tudi znotraj podjetja. Za razumevanje internega trženja je pomembno izpostaviti naslednje: vsak zaposleni v podjetju ima svojega internega odjemalca oziroma stranko; šele ko so interni odjemalci zadovoljni vsak na svojem delovnem mestu, je pričakovati, da bodo uspešno zadovoljevali eksterne odjemalce. Podpora internih odjemalcev je torej nepogrešljiva za uspešno izvajanje strategije trženja.

## **7. Operativna učinkovitost**

Trženje, kot vse druge funkcije v podjetju, mora paziti na smotrno izkoriščanje virov podjetja, kar nakazuje potrebo po primerjanju rezultatov s stroški; drugače rečeno, trženjske dejavnosti moramo ocenjevati in kontrolirati. V tej zvezi dostikrat naletimo na težavo, da razmerje med neko trženjsko dejavnostjo in njenim rezultatom ni vedno povsem jasno in enolično (recimo, pri sponzorstvu). dvom v to, da lahko tržna naravnost podjetja pozitivno vpliva na njegovo uspešnost, med pomembne zavore za njen razvoj. Empirične študije na to temo so se začele v večji meri pojavljati šele sredi 90. let, vendar so njihovi rezultati nasprotujoči. Problem, ki je v ozadju takšnih analiz, se nanaša na moteče spremenljivke: gre za dejavnike, ki prav tako (poleg tržne naravnosti) vplivajo na uspešnost podjetja in katerih vpliv moramo kontrolirati, da bi lahko obravnavano povezavo nedvoumno pojasnili. Narver in Slater sta opozorila na osem spremenljivk v panožnem okolju (zato sta jih poimenovala situacijske spremenljivke), ki jih moramo kontrolirati, kadar preučujemo obravnavano razmerje (Narver in Slater,



1999; glej tudi Doyle in Wong, 1996):

- pogajalska moč kupcev (premoč kupca pri pogajanjih o ceni je negativno povezana z dobičkonosnostjo),
- pogajalska moč dobaviteljev (gre za zrcalno sliko prejšnje spremenljivke in za enako smer povezanosti),
- koncentracija prodaje na 4 ponudnike (če je preučevano podjetje eno od njih, je zanj pričakovati pozitivno povezanost z njegovo dobičkonosnostjo),
- ovire za vstop novih ponudnikov (če so nizke, je pričakovati večji konkurenčni pritisk v panogi in zatorej negativno povezanost z dobičkonosnostjo),
- stopnja rasti trga (je v splošnem pozitivno povezana z dobičkonosnostjo),
- hitrost tehnoloških sprememb (je na kratek rok negativno povezana z dobičkonosnostjo, zaradi potrebnih naložb v novo tehnologijo),
- velikost podjetja v primerjavi z največjim konkurentom (relativni tržni delež je pozitivno povezan z dobičkonosnostjo),
- relativni stroški (celotni stroški v primerjavi z največjim konkurentom; so pozitivno povezani z dobičkonosnostjo).

## 8. Sklep

Dosedanje razmišljanje nas vodi k sklepu o treh ravneh, na katerih so prepoznavne pojavne oblike odličnosti podjetja na področju trženja:

- kultura: takšne vrednote in prepričanja zaposlenih, ki postavljajo porabnika v središče pozornosti;
- strategija: neprekinjeni napor za ustvarjanje boljše vrednosti ponudbe v očeh porabnikov v primerjavi s konkurenti; to je neogibno povezano s sposobnostmi za pretvorbo znanja o trgu v strateške kompetence in z vprašanjem, ali ima podjetje lastnosti učeče se organizacije;
- taktika: procesi in aktivnosti na vseh funkcijskih področjih (ne le na področju trženja) so usmerjeni v zadovoljevanje porabnikov.

Posebej kaže poudariti, da odličnost v trženju ni ekskluzivna pristojnost tržnikov oziroma oddelka za trženje. Zato dejstvo, da je od štiridesetih velikih slovenskih proizvodnih podjetij, ki smo jih preučili



v okviru projekta OPIFIOP, petnajst takih, ki nimajo posebne organizacijske enote za trženje (niti samostojne niti v okviru kakšnega drugega oddelka), samo po sebi ne vzbuja zaskrbljenosti; tudi podjetji Body Shop in Marks&Spencer, ki ju študijski primeri navajajo kot zglede za trženjsko odličnost, nimata oddelka za trženje.

### *Literatura*

Berthon P., J. M. Hulbert in L. F. Pitt (1999), "Brand Management Prognostications", *Sloan Management Review*, Winter 1999, 53-65.

Crittenden V. L., L. R. Gardiner in A. Stam (1993), "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management*, 22, 299-309.

Deshpande, Rohit Ed. (1999), *Developing A Market Orientation*, Thousands Oaks etc.: Sage Publications.

Doyle, Peter in Veronica Wong (1996), "Marketing and International Competitiveness: An Empirical Study", V Beracs Jozsef, Andras Bauer in Judit Simon, eds. *Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy*, Vol. 1., Budapest: Budapest University of Economic Sciences, 351-370.

George M., Freeling A., Court D. (1994), "Reinventing the marketing organization", *The McKinsey Quarterly*, 4, 43-62.

Gronroos, Christian (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books.

Kalacun, Stanislava (2000), *Poslovna etika v slovenskem poslovnem prostoru*, Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kotler, Philip (1996), *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Levitt, Theodor (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, (July-August), 45-56.

Majchrzak A. in Q. Wang (1996), "Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations", *Harvard Business Review*, (Sept.-Oct.), 93-99.

Morgan, Neil A. in Nigel F. Piercy (1996), "Competitive Advantage, Quality Strategy and the Role of Marketing", *British Journal of Management*, Vol. 7, 231-245.

Murray J. A. in A. O'Driscoll (1996), "Reconsidering the Management of Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 9, 35-47.

Narver John C. in Stanley F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability" V Deshpande, Rohit Ed. (1999), *Developing A Market Orientation*, Thousands Oaks etc.: Sage Publications, 45-77.

Page, Mike J., Leyland F. Pitt, Pierre Berthon (1996), "Analyzing and Reducing Customer Defections", *Long Range Planning*, 29, December, 821-834.





Rojšek, Iča in Darja Podobnik (1999), "Za zvestobo kupcev se moramo potruditi" V Janez Prašnikar (urednik), *Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij*, Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 161-178.

Rojšek, Iča (1996), *Marketing and other business functions – friends or enemies*. Working papers No. 31. Ljubljana: Faculty of Economics, University of Ljubljana.

Smith C. Craig (1995), "Marketing Strategies for the Ethics Era", *Sloan Management Review*, Summer 1995, 85-97.

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

Spillard P., (1994), "Organization for marketing", v: Baker (ed.), *The Marketing Book*. 3rd Ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, 54-84.

Toš, Niko et al. (1999), *Vrednote v prehodu II. – Slovensko javno mnenje 1990-1998*, Ljubljana: Dokumenti SJM.

Vavra, G. Terry (1992), *Aftermarketing*, Homewood: Richard D. Irwin.

Wilson I. (ed.), (1994), *Marketing Interfaces*, London, Pitman.

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

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, Anantharathan Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60, April, 31-46.

**Ključne besede:** trženje, koncept trženja, osredotočenost na porabnike, trženjska odličnost

**Keywords:** marketing, marketing concept, customer-focus, marketing-excellence

### **Povzetek**

Zamisel o konceptu trženja oziroma "biti blizu porabniku" ni nepoznana v slovenskem poslovnem svetu, a ko gre za njeno uresničevanje, dostikrat ostanemo zgolj pri lepih besedah. Z navedenim prispevkom želimo dokazati, da osredotočenost na porabnike ni soznačica za sila zapletena opravila na področju trženja, ampak pomeni predvsem pomemben izziv za poslovodni vrh v prihajajočem obdobju. Poudarjamo pet temeljnih sestavin pri naporih za doseganje odličnosti v trženju: osredotočenje na porabnike, razmišljanje na dolgi rok, trženjske informacije, integrirano trženje in operativno učinkovitost. Opozarjamo tudi na poglavitne zavore za delovanje v skladu s konceptom trženja.



*Abstract*

*(LONG WAY TO MARKETING EXCELLENCE)*

Although the philosophy of a marketing orientation or “being close to the customers” has been gaining in popularity in Slovenian business community its implementation seldom goes beyond lip service. This work intended to point out that customer focus does not imply over-sophisticated marketing operation but is one of the central challenges of top-managers in the near future. The marketing excellence of a company is reflected in the degree to which it exhibits the following five attributes: customer focus, strategic orientation, adequate marketing information, integrated marketing organization, and operational efficiency. The main barriers to excellent marketing has been focused on.

