

SISTEMATIČNOST MERJENJA MARKETINŠKEGA DELOVANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH

Špela Petraš, dipl. trž. kom
spela.petras@gmail.com

Doc. dr. **Urša Golob**
Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
Slovenija
ursa.golob@fdv.uni-lj.si

Povzetek: Podjetja so zadnjih nekaj let podvržena pritisku merjenja marketinškega delovanja, tako s strani poslovnega kot akademskega sveta. Marketing Science Institute (MSI), na primer, je več let zaporedoma poudarjal pomen raziskovanja marketinškega delovanja in je med glavnimi raziskovalnimi prioritetami dosledno (1998, 2000, 2002, 2004, 2006) predlagal merjenje marketinškega delovanja in z njim povezane teme. To področje je na slovenskih tleh še precej neraziskano, kljub njegovemu pomenu v tujini. V prispevku se teoretično in empirično osredotočamo na sistematičnost merjenja marketinškega delovanja, pri katerem raziskujemo njegove posamezne korake – katere metrike izbrati, kako jih primerjati, kako predstaviti rezultate, kdo naj spremlja te rezultate, kaj ti rezultati pomenijo za marketing in kakšen pomen ima merjenje v slovenskih podjetjih za marketing in za podjetje. S kvalitativno raziskavo med slovenskimi podjetji (majhen vzorec) smo empirično ugotovili, da je sistematičnost merjenja marketinškega delovanja med preučevanimi podjetji precej razvita in se lahko primerja s tujimi, nekoliko pa vendarle zaostaja glede implementacije standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja.

Ključne besede: merjenje marketinškega delovanja, metrike, standardna preglednica merjenja marketinškega delovanja, zadovoljstvo z marketingom

SYSTEMATIC MARKETING PERFORMANCE MEASUREMENT IN SLOVENIAN COMPANIES

Abstract: For the past few years, companies have been exposed to great pressure from business and the academic field with regard to marketing performance measurement. For instance, Marketing Science Institute (MSI) has for several years stressed the importance of marketing performance measurement research and has consistently (1998, 2000, 2002, 2004, 2006) proposed marketing performance measurement

Izvirni znanstveni članek

and related themes as a research priority. Despite the importance of marketing performance measurement abroad, in Slovenia, this field is still quite neglected as a research topic. In this article, we are theoretically and empirically focused on systematic marketing performance measurement and we explore its several steps – which metrics to choose, how to compare them, how to represent the results, who should follow the results, what they mean for marketing and what importance the measurement has for marketing and companies. Our empirical qualitative research of Slovenian companies (a small sample) shows that systematic marketing performance measurement is developed quite well and can be compared to foreign companies. However, with regard to marketing dashboard implementation it somehow lags behind.

Keywords: marketing performance measurement, metrics, marketing dashboard, satisfaction with marketing

1. UVOD

Merjenje marketinškega delovanja (angl. *marketing performance measurement*) še nikoli ni bilo tako pomembno kot danes. Tega se vedno bolj zavedajo tudi slovenska podjetja. V zadnjih nekaj letih je merjenje marketinškega delovanja postalo imperativ v upravnih podjetjih in med teoretiki marketinga (Ambler in drugi, 2004; Clark, 2007: 36). Želja po povečanju prodaje, števila odjemalcev, potreba po dolgoročnem merjenju marketinškega delovanja in zahteve po večji odgovornosti marketinga (angl. *marketing accountability*) – vse to je usmerilo pozornost na odnos med marketinškimi aktivnostmi in delovanjem podjetja (Clark in Ambler, 2001: 232). Pomen raziskovanja omenjenega področja je poudaril tudi Marketing Science Institute (MSI), ki med glavne raziskovalne prioritete ves čas (npr. v letih 1998, 2000, 2002, 2004, 2006) uvršča merjenje marketinškega delovanja in z njim povezane teme (O'Sullivan in Abela, 2007: 79; Pont in Shaw, 2003: 2064).

Pomemben člen merjenja marketinškega delovanja predstavlja uporaba ustreznih metrik in nenehno spremljanje rezultatov – to omogoča učenje organizacije. Podjetja z učinkovitimi sistemi merjenja ugotovijo, kje delajo napake in kje delajo dobro, kar je koristno za prihodnje načrtovanje marketinškega delovanja in delovanje podjetja (Morgan in drugi, 2002: 371). Merjenje marketinškega delovanja pomeni tudi sposobnost prevajanja »neotipljivosti« marketinga v številke. Vodstva podjetij namreč marketinški jezik včasih težko razumejo, še posebej takrat, ko je treba povečati vložek v marketinške aktivnosti.

Avtorji omenjajo mnoge prednosti, ki jih prinaša merjenje. Glavni cilj je, da se dokončno dokaže učinek in vrednost marketinških aktivnosti (Clark in Ambler, 2001: 235; O'Sullivan in Abela, 2007: 80). Prav tako merjenje pozitivno vpliva na delovanje podjetja, na povračilo oglaševanja in donosnost delnic. Zmožnost merjenja marketinškega delovanja povečuje zadovoljstvo upravnega odbora z marketingom in izboljšuje položaj marketinškega oddelka v podjetju (O'Sullivan in Abela, 2007: 88–90).

Cilj tega prispevka je zgoščen pregled literature, ki se ukvarja s problematiko merjenja marketinškega delovanja, da bi prikazali, katere metrike so pomembne in v uporabi ter kaj naj bi merjenje pomenilo za marketinške oddelke in podjetja. Cilj je tudi osvetliti problematiko v slovenskih podjetjih, v zvezi s katerimi raziskav o problematiki merjenja marketinškega delovanja ni veliko, in na ta način prispevati zanimiva izhodišča tudi za prakso slovenskega marketinga.

Prispevek je razdeljen na teoretični del s pregledom literature o merjenju in metrikah marketinškega delovanja in empirični del, ki se kvalitativno loteva iskanja odgovorov na raziskovalna vprašanja, zastavljena v nadaljevanju. Prispevek sklenemo z diskusijo rezultatov in izhodišči za prihodnje raziskovanje.

2. KAJ JE MERJENJE MARKETINŠKEGA DELOVANJA?

Merjenje marketinškega delovanja je poslovni proces, ki organizaciji daje povratno informacijo o rezultatih marketinških naporov¹ (Clark in drugi, 2006: 191; O'Sullivan in Abela, 2008: 80) in se nanaša na kakovost marketinških programov, usmerjenih v strategijo in njihovo izvajanje (Bonoma in Clark, 1988: 2). Gre za obliko marketinških informacij, ki imajo lahko pomemben vpliv na vedenje vodstva podjetja pri oblikovanju proračuna, hkrati pa organizaciji pomagajo pri sprejemanju odločitev glede prihodnosti (Clark in drugi, 2006: 191–192), pri ocenjevanju preteklega delovanja, omogočajo prilagoditev razporeditve virov in so koristne za napovedovanje prihodnjega delovanja (Clark, 2007: 41). Merjenje marketinškega delovanja lahko v primeru razvitega sistema merjenja pripomore k boljšemu delovanju organizacije (Clark in drugi, 2006: 192).

Vrednotenje marketinškega delovanja je sestavljeno iz treh tipov merjenja, in sicer iz *učinkovitosti*, *uspešnosti* in *prilagodljivosti okolju* (Clark, 2000: 4), kar pomeni, da je pogled na marketinško delovanje večdimenzionalen.

Učinkovitost marketinga (delati stvari prav) predstavlja pomembno področje raziskovanja pri vrednotenju marketinškega delovanja. Pomeni primerjavo med rezultati marketinga in vložki v marketing, pri čemer je zastavljen cilj maksimiranje rezultatov v sorazmerju z vložki – denar, sposobnosti, čas, trud in aktivnosti (Bonoma in Clark, 1988: 3; Clark, 2000: 4–5). Pri uspešnosti (delati prave stvari) gre za primerjanje rezultatov programa z zastavljenimi cilji (Bonoma in Clark, 1988: 4) oziroma za psihološko distanco med pričakovanimi in doseženimi rezultati marketinškega delovanja (Clark, 2000: 7), pričakovanja pa izvirajo prav iz zastavljenih ciljev programa

1 Marketing v tem prispevku razumemo, kot ga definirajo Kotler in drugi (2009: 6-7): »Marketing je osredotočenost na odjemalce, ki prežema organizacijske funkcije in procese, ter je usmerjen k marketinškim obljubam prek vrednosti ponudbe, omogoča izpolnjevanje individualnih pričakovanj, ki so ustvarjene s pomočjo obljub, in izpolnitev teh pričakovanj prek podpore odjemalčevih procesov generiranja vrednosti, ki na ta način podpirajo ustvarjanje vrednosti v podjetju, odjemalcih in deležnikih.«

in strategije podjetja. S primerjavo pričakovanih z rezultati je enostavno ugotoviti zadovoljstvo vodstva z delovanjem marketinga (Bonoma in Clark, 1988: 4). Če delovanje marketinškega oddelka dosega ali celo presega zastavljene cilje, to pomeni, da je uspešno (Clark, 2000: 7). Poleg uspešnosti in učinkovitosti je pomemben dejavnik še prilagajanje podjetja okolju. Tu gre za dejanja konkurence, distribucijo komunikacijskih kanalov ter za spremembe v pravnem, ekonomskem in demografskem smislu v celotnem tržnem okolju (Bonoma in Clark, 1988: 6). Vprašanje je, kako dobro je marketinški program prilagojen zunanjemu okolju – uspešen je takrat, ko strategija podjetja ustreza zahtevam okolja (Clark, 2000: 6–7).

Za uspešno delovanje marketinga in celotnega podjetja je pomembno tudi, kako so ključni dejavniki med seboj povezani in kako se lahko njihova povezanost smiselno uporabi, na primer spremembe vrednosti znamke za ocenjevanje sedanjega marketinškega delovanja in za napovedovanje prihodnjega (Clark in Ambler, 2001: 239). Ključno je, da vodstvo razume to povezanost, kar omogoča sistem merjenja marketinškega delovanja (v nadaljevanju: sistem merjenja), s ključnimi metrikami, ki so vedno vidne in dostopne. Predvsem je torej pomembno, da marketinški strokovnjaki, pa tudi vodstvo, razumejo kompleksne vzročne modele med različnimi marketinškimi metrikami (Ambler in Roberts, 2007: 243).

Sistematično merjenje marketinškega delovanja mora odražati dinamičnost podjetja v turbulentnem okolju. Če se podjetje in trg spreminjata počasi, potem je tudi metrike smiselno spreminjati redko; če pa se podjetje ali trg spreminjata hitro, je treba temu prilagajati tudi metrike. To predstavlja problem, saj primerjanje zahteva stalnost metrik, dinamičnost pa zahteva spremembe. Podjetja se lahko soočajo s tem tako, da spremljajo ključne metrike v vsakem obdobju poročanja, ostale pa sporadično (Ambler in Roberts, 2007: 245). V vsakem primeru je pomembno, da so uporabljene metrike definirane kot ključne za panogo ali podjetje (Pauwels in drugi, 2009: 183) in relevantne za trenutno situacijo podjetja, saj mu morajo pomagati doseči njegove cilje (Ambler, 2000: 64). Pri izbiri metrik je zato treba upoštevati različne dejavnike, da se lahko z ustreznimi metrikami vzpostavi in razvije sistem merjenja marketinškega delovanja in da marketing pridobi uporabne podatke.

Vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi, je, koliko metrik je dovolj za merjenje marketinškega delovanja. Odkar je odgovornost marketinga postala pomembna, so skušali odkriti eno samo, »srebrno metriko«, ki bi povzela vso marketinško delovanje

in ki je privlačna predvsem zaradi enostavnosti (Ambler in Roberts, 2005: 2–5). Zamisel je, da stvari ostajajo preproste, da se posameznim metrikam dodajajo uteži in da se z njihovim kombiniranjem opredeli en sam kazalnik, ki ga vodstvo lahko uporabi kot sredstvo nadzorovanja. Vendar ena sama metrika oziroma srebrno pravilo ni dovolj (Ambler in Roberts, 2005: 2; Ambler in Roberts, 2007: 243), kar Ambler in Roberts (2007: 243) ponazorita z metaforo človeškega zdravja. Če ima nekdo krvni tlak v mejah normale, hkrati pa zelo povišan holesterol, bi bil zgolj en kazalnik tega, kako zdrav je, nezadosten. Zdravje podjetja/znamke je podobno zdravju človeka v tem, da moramo iskati ključne kazalnike zdravja in bolezni, ki nam pokažejo, čemu naj namenimo svojo pozornost.

Podjetja imajo zastavljene številne cilje, ki jih želijo doseči s svojim marketinškim delovanjem, in ker vsak cilj potrebuje vsaj eno metriko za ugotavljanje napredka (nekateri tudi več), zahteva ocenjevanje marketinga mnogovrstne metrike delovanja (Ambler in Roberts, 2005: 2; Ambler in Roberts, 2007: 242). Smiselno je ubrati srednjo pot in izbrati dovolj, hkrati pa ne premalo metrik. Vsekakor pa je dobro, da podjetje uporabi več kot eno že zaradi večdimenzionalnosti marketinškega delovanja. Metrike za marketing morajo biti uporabne in dovolj obsežne (Grønholdt in Martensen, 2006: 243), kar v kombinaciji s finančnimi in nefinančnimi metrikami omogoča primerjavo z načrti in konkurenco (O'Sullivan in Abela, 2007: 90). Ker je identifikacija metrik ena izmed najpo-

membnejših smeri raziskovanja merjenja marketinškega delovanja, je poleg ustreznega števila metrik treba izbrati še pravo vrsto metrik. Treba je vključiti različne metrike (finančne in nefinančne) ter jih primerjati s cilji in rezultati konkurence (O'Sullivan in Abela, 2007: 81). Kljub temu rezultati raziskav kažejo, da so vodstvu pomembnejše finančne metrike, ki so jih tudi merili pogosteje v primerjavi z metrikami, ki so povezane z odjemalci, konkurenco in znamko. (Ambler in drugi, 2004: 480, 485). Dandanes se sicer pojavlja trend merjenja nefinančnih metrik marketinškega delovanja, kar O'Sullivan in Abela (2007: 83) razumeta kot pomemben napredek, saj to dodatno prispeva k bolj popolnemu opisu prispevka marketinga.

Na podlagi pregleda literature so v Tabeli 1 zbrane metrike, ki se najpogosteje navajajo oziroma se dosledno ponavljajo kot najpomembnejše in najuporabnejše (LaPointe, 2005) in ki so med avtorji (Ambler, 2000; Ambler in drugi, 2004; Grønholdt in Martensen, 2006; Pont in Shaw, 2003) razumljive kot osnova oziroma kot primarne metrike, iz katerih naj bi podjetja izhajala pri merjenju marketinškega delovanja. Pri razdelitvi posameznih metrik smo uporabili prilagojeno sistemizacijo, ki jo predlagata Grønholdt in Martensen (2006), in jih razdelili na: metrike, ki so rezultat miselnih procesov pri odjemalcih, metrike, povezane z rezultati vedenja in odjemalci, in finančne metrike.

Naj opozorimo, da ne obstaja popoln sklop izbranih metrik marketinškega delovanja, ki bi ustrezal

Tabela 1: Najustreznejše in najpogosteje uporabljene metrike v literaturi^{*}

Metrike, povezane z miselnimi procesi	Metrike, povezane z rezultati vedenja	Finančne metrike
<ul style="list-style-type: none"> Zavedanje izdelka/storitve s strani odjemalcev Zaznana kakovost izdelka/storitve s strani odjemalcev (tudi glede na konkurenco) Zavedanje o znamki Podoba/osebnost znamke Ugled znamke Vrednost znamke Zadovoljstvo (tudi glede na konkurenco) Relevantnost izdelka/storitve za odjemalca Zaznana diferenciacija izdelka/storitve Zaznana kakovost izdelka/storitve s strani odjemalcev (glede na konkurenco) Znanje o izdelku/storitvi/znamki 	<ul style="list-style-type: none"> Celotno št. odjemalcev Št. novih odjemalcev Ohranitev odjemalcev Zvestoba odjemalcev Spreobrnitev odjemalcev (povezava s prodajo)¹ Št. pritožb odjemalcev Zvestoba znamki Preferenca znamke glede na konkurenco 	<ul style="list-style-type: none"> Prodaja (količina in vrednost) Dobiček/dobičkonosnost Bruto donosnost prihodkov iz prodaje Tržni delež (količina in vrednost) Penetracija trga Dobičkonosnost odjemalcev Bruto donosnost prihodkov iz prodaje (na kupca) Tok denarja Vrednost delnic Povračilo vložka (ROI) Vrednost življenjske dobe kupca

Vir: Ambler, 2000; Ambler in drugi, 2004; Grønholdt in Martensen, 2006; LaPointe, 2005; Pont in Shaw, 2003.

* Ta metrika meri, koliko se spreobrnitev odjemalcev (preusmeritev potrošnikov k drugi znamki oziroma podjetju ali obratno) pozna pri prodaji.

Slika 1: Veriga marketinške vrednosti

Vir: Grønholdt in Martensen (2006: 245).

vsem podjetjem, panogam in trgov. Pomembno je, da podjetja prilagajajo izbiro metrik lastni strategiji, ciljem in dogajanju v okolju (Grønholdt in Martensen, 2006: 250), prav tako pa tudi svojim zmožnostim in potrebam. Prepričanje, da bi morala vsa podjetja uporabljati enake metrike, bi pomenilo, da bi morala vsa podjetja slediti enaki marketinški strategiji, pri tem pa bi izgubila diferenciacijo oziroma bi se nehala razlikovati med seboj (Ambler, 2000: 64).

Na izbiro vrste metrik vpliva sektor oziroma panoga, v kateri podjetje deluje. Izbiro metrik glede na panogo omogoča lažjo primerjavo z delovanjem konkurence (Ambler in drugi, 2004: 478). To je vključeno v vse tri poti merjenja, na primer tržni delež v primerjavi s konkurenco (finančne metrike), zvestoba odjemalcev glede na konkurenco (metrike, povezane z rezultati vedenja), zavedanje, podoba in ugled znamke (metrike, povezane z miselnimi procesi) ipd. Poleg teh dejavnikov je ključno tudi, da so izbrane metrike enostavne za razumevanje in uporabo, morajo biti dovolj obsežne, da lahko dajo natančno oceno marketinškega delovanja (Clark, 1999: 720), omogočati morajo konsistentno napovedovanje, prav tako pa morajo biti zanesljive (Ambler in Roberts, 2005: 5, 11). Identificiran sklop metrik mora ustrezati pogojem nujnosti, natančnosti, doslednosti in zadostnosti² ter procesom, v katerih so ti sklopi lahko uporabljeni pri oceni trenutnega in napovedih prihodnjega delovanja (Clark in Ambler, 2001: 241).

Slediti je treba več metrikam, jih primerjati oziroma povezovati med seboj. Metrike se morajo vodstvu predstaviti kontinuirano, in sicer v jasni in integrirani obliki – idealno gledano je to v podobi standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja, s čimer lahko na enostranskem prikazu jasno vidimo povzetek ključnih metrik marketinškega delovanja.

Čeprav je večina večjih marketinških oddelkov v velikih mednarodnih podjetjih uspela oblikovati učinkovite merske sisteme znotraj ene izmed treh

² Nujnost se nanaša na izločanje metrik, ki ne prinašajo dodatnih informacij; natančnost zahteva točnost metrik; doslednost pomeni, da so metrike primerljive med poslovnimi enotami in skozi čas; zadostnost pa pomeni, da ne smejo biti izključeni nobeni ključni kazalniki marketinškega delovanja (Clark in Ambler 2001, 235).

poti, pa so le redki sposobni sintetizirati vse tri poti na način, ki pomaga razložiti eno pot z drugo. Vsaka pot merjenja meri različne komponente marketinškega delovanja na različne načine; nekatere so vezane na kratkoročne, nekatere na dolgoročne izide (LaPointe, 2005). Ustrezen oziroma uporaben sistem merjenja (standardna preglednica merjenja marketinškega delovanja – angl. *dashboard*³) pa nudi vpogled v vse tri poti, ki vključuje znanje iskanja komaj opaznih kontekstualnih povezav, tudi v grafičnem smislu.

3. VLOGA IN POMEN MERJENJA MARKETINŠKEGA DELOVANJA

Cilj merjenja marketinškega delovanja je dokazovanje učinka in vrednosti marketinških aktivnosti, kot so denimo marketinško komuniciranje, promocija in druge aktivnosti, ki predstavljajo večji del tipičnega marketinškega proračuna (Clark in Ambler, 2001: 235; O'Sullivan in Abela, 2007: 80). Z ustreznim merjenjem marketinškega delovanja lahko direktorji formalizirajo doprinos marketinških aktivnosti k ciljem in delovanju podjetja (Ambler in Roberts, 2005: 11). Doprinos marketinga k uspešnemu delovanju podjetja oziroma k finančnim rezultatom sta na holističen in integriran način ponazorila Grønholdt in Martensen (2006: 245), ki sta razvila model oziroma verigo marketinške vrednosti (Slika 1).

Ena izmed pomembnejših prednosti, ki jih prinaša merjenje marketinškega delovanja (tako kaže raziskava CMO Council v Grønholdt in Martensen, 2006: 249) je tudi to, da tista podjetja, ki imajo razvit formalen, obsežen in dodelan sistem merjenja, prekašajo konkurenco v pomembnih finančnih metrikah, marketing pa uživa večje zaupanje in zadovoljstvo vodstva. Posledično je razumevanje marketinga boljše in njegov prispe-

³ Standardna preglednica merjenja marketinškega delovanja je enostaven, enostranski prikaz relativno majhne zbirke medsebojno povezanih ključnih metrik delovanja in prioriteten gonilcev delovanja, ki odražajo kratkoročne in dolgoročne interese celotne organizacije. Gre za sistem spremljanja ključnih metrik, delovanja in kazalnikov, ki komunicirajo delovanje marketinga skozi celotno organizacijo (Pauwels in drugi, 2009: 175, 177). Glavna prednost preglednice je ravno ta, da v *enostranskem prikazu* združuje številne metrike, kar v veliki meri znižuje porabljeni čas za argumentiranje in pospešuje sprejemanje odločitev (LaPointe, 2005).

vek k delovanju celotnega podjetja opaznejši, poveča se tudi kredibilnost marketinške funkcije, tako v očeh finančnikov kot tudi v očeh vodstva (Grønholdt in Martensen, 2006: 249).

Podjetje mora nenehno spremljati marketinške rezultate, saj nadzor omogoča proaktivnost pri predvidevanju težav, preden te vplivajo na marketinško delovanje, oziroma učenje organizacije – kje podjetje dela napake in kje dela dobro, kar je koristno za prihodnje načrtovanje marketinškega delovanja in delovanja podjetja (Morgan in drugi, 2002: 371). Lahko se preverja tudi, ali je podjetje strateško izbralo prave cilje in ali so bili ti cilji doseženi (Ambler in drugi, 2004: 476).

Učenje organizacije prek sistema merjenja omogoča doseganje boljših rezultatov, kar marketing z metrikami lahko dokaže. American Marketing Association definira marketinško odgovornost (angl. *marketing accountability*) kot »odgovornost za sistematično upravljanje z marketinškimi sredstvi in procesi z namenom doseči merljive koristi v povračilu vložka v marketing in povečano marketinško učinkovitost, medtem ko se vzdržuje kakovost in povečuje vrednost korporacije« (AMA v Ambler in Roberts, 2005: 5).

Marketinški oddelek pogosto nima dovolj pomembne vloge v podjetju oz. se mu ta ne priznava. Aktivnosti marketinškega oddelka se ne povezuje neposredno s povečanimi prihodki podjetja (LaPointe, 2005), saj nekatera vodstva podjetij v splošnem gledajo na marketinške izdatke kot na kratkoročne stroške (Grønholdt in Martensen, 2006: 243). Ustrezen sistem merjenja omogoča širjenje novih metod ocenjevanja prispevka marketinga k poslovanju podjetja in predstavlja velik korak k večji vitalnosti marketinga znotraj podjetja ter, še pomembneje, k izboljševanju poslovanja v celoti (Grønholdt in Martensen, 2006: 243; O'Sullivan in Abela, 2007: 88; Rust in drugi, 2004: 76; Sevin v O'Sullivan in Abela, 2007: 80). Večje razumevanje vodstva za marketing, še posebej če je merjenje marketinškega delovanja zaznano kot objektivno, pomaga, da marketinški direktorji lažje pridejo do sredstev, ki so potrebna za vzdrževanje in rast marketinškega premoženja⁴ (Ambler in Roberts, 2007: 242).

4 Marketinško premoženje so viri, ki jih je podjetje bodisi pridobilo ali ustvarilo in se lahko uporabijo za ustvarjanje prednosti na trgu. Marketinško premoženje je otipljivo ali neotipljivo (Hooley idr., 2001). Omenjeni avtorji k marketinškemu premoženju uvrščajo npr. premoženje, vezano na odjemalca, kot so znamke in ugled, notranje premoženje, kot je nadzor nad informacijami in stroški, premoženje podporne verige, kjer je mišljen odnos med posameznimi člani na tržni poti, in premoženje, vezano na zaveznitva, kamor sodi npr. dostop do trga in deljenje tehnologije (Hooley idr., 2001).

4. MERJENJE MARKETINŠKEGA DELOVANJA V SLOVENSkih PODJETJIH

4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi pregleda literature o merjenju marketinškega delovanja smo si zastavili tri raziskovalna vprašanja, da bi poglobili razumevanje praks merjenja v izbranih uspešnih slovenskih podjetjih. Vprašanja, ki si jih zastavljamo na podlagi teoretičnih izhodišč so naslednja:

- RV₁: Na kakšen način v slovenskih podjetjih merijo marketinško delovanje?
- RV₂: Kakšno vlogo ima merjenje marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih za marketinško načrtovanje?
- RV₃: Kako merjenje marketinškega delovanja vpliva na pomembnost oziroma položaj marketinga v slovenskih podjetjih?

Z raziskavo želimo na slovenskih primerih empirično preučiti, na kakšen način v slovenskih marketinških oddelkih poteka merjenje marketinškega delovanja, na primer, katere metrike se uporabljajo za merjenje, kako poteka njihova izbira, kako pogosto se spreminjajo, kakšnih raziskav se poslužujejo ipd. Prav tako želimo ugotoviti, kakšen pomen ima merjenje za marketing in podjetje ter kako vpliva na položaj marketinga znotraj teh podjetij.

Za vsako izmed navedenih raziskovalnih vprašanj smo v intervju vključili podvprašanja, vezana na posamezno raziskovalno vprašanje; tako smo skušali dobiti celovit vpogled na določeno tematiko, ki jo je pokrivalo raziskovalno vprašanje, in pridobiti tudi druge informacije, ki so prav tako pomembne – nekatere predstavljajo iztočnice nadaljnjega raziskovanja.

4.2 METODOLOGIJA, VZOREC IN ZBIranJE PODATKOV

Odgovore na raziskovalna vprašanja smo pridobili z delno strukturiranimi poglobljenimi intervjuji. Nabor podjetij za intervjuvanje je temeljil na predpostavki, da imajo večja slovenska podjetja večje in verjetno tudi bolj razvite marketinške oddelke, nekatere izmed izbranih podjetij imajo tudi zaposlene direktorje marketinga, ki so bili izbrani (ali pa so kandidirali) za marketinške direktorje leta. Tako smo se povezali z desetimi večjimi slovenskimi podjetji, za katera smo predvidevali, da imajo tudi v praksi dobro razvito marketinško funkcijo. Izmed desetih izbranih so se odzvala štiri, v katerih smo izvedli intervjuje z marketin-

škimi strokovnjaki na vodilnih položajih. V našem vzorcu so bila štiri večja slovenska podjetja, ki delujejo v telekomunikacijski, prehrabni oziroma energetske industriji. Gre za uspešnejša slovenska podjetja, izmed katerih sta dve pretežno izvozno usmerjeni oziroma jima tuji trgi pomenijo prioriteto v primerjavi z domačim, slovenskim trgom. Intervjuji so potekali poleti 2011 v prostorih izbranih podjetij ter smo jih z dovoljenjem snemali in naknadno zapisali za potrebe kvalitativne analize.

4.3 ANALIZA, PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

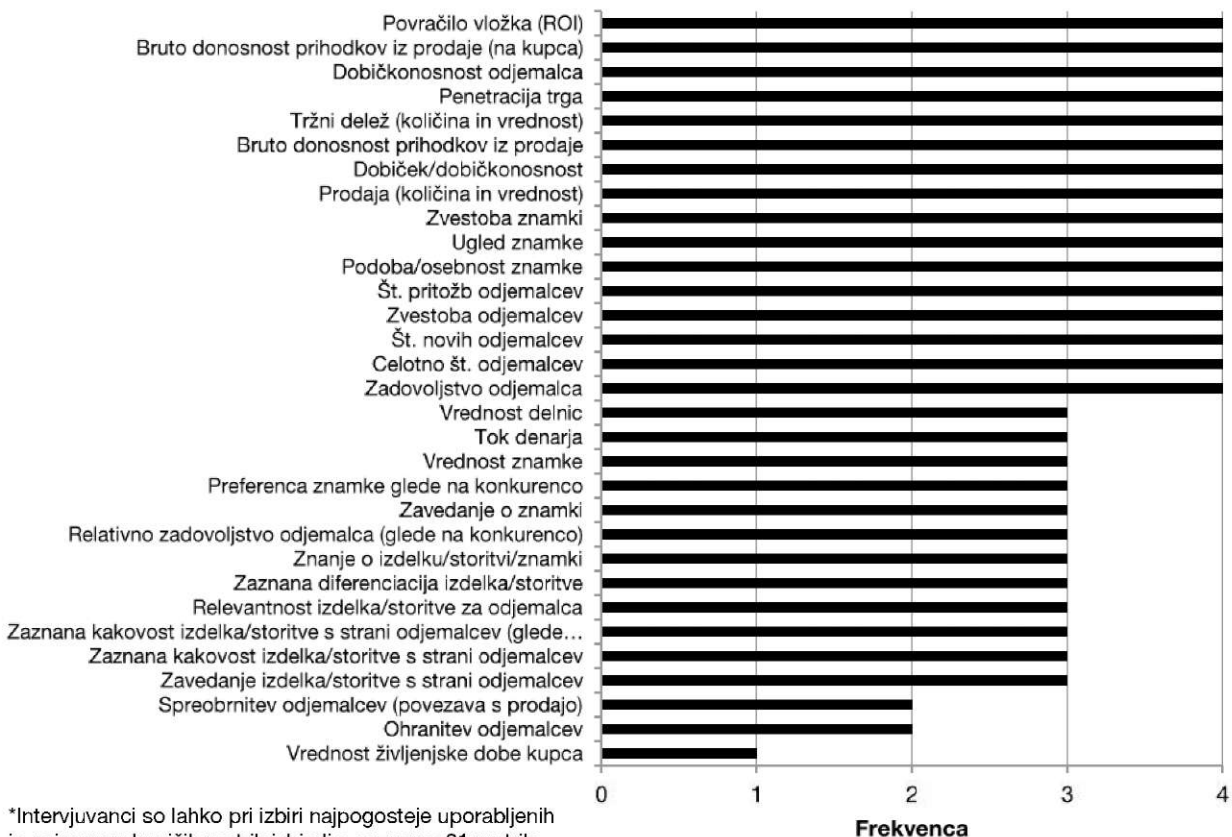
Podatke, zbrane v intervjujih, smo analizirali z iterativnim pristopom, ki je v uporabi v kvalitativnem raziskovanju znotraj marketinga in nasploh (npr. Daymon in Holloway, 2002), z namenom redukcije podatkov in oblikovanja perspektiv z interpretativnimi temami, ki izhajajo iz podatkov. V procesu analiz smo podatke organizirali v tematske kategorije, povezane z raziskovalnimi vprašanji (Tabela 2).

Rezultati kažejo, da je sistem merjenja in spremljanja marketinškega delovanja v preučevanih slovenskih podjetjih dokaj razvit in spremljanje marketinškega delovanja poteka dokaj sistematično. Sistemi merjenja in spremljanja, ki jih uporabljajo, so precej dovršeni, saj podjetja z različni-

mi orodji in programi poenostavljajo merjenje in si tako olajšajo pridobivanje pomembnih podatkov za pripravo marketinških aktivnosti. Tri izmed štirih podjetij prikazovanje podatkov poenostavljajo z uporabo standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja⁵, na kateri bi bilo treba v prihodnje še graditi in vanjo več vlagati, saj je trenutno v začetnih fazah razvoja oziroma še ni uporabljena v obliki, v kakršni podjetju prinaša največje prednosti. Preglednica vključuje vse metrike in vse pridobljene podatke iz raziskav, ki so v obliki daljših mesečnih poročil in/ali PPT predstavitev. Enostranski prikaz preglednice pa sicer združuje številne metrike, kar v veliki meri znižuje porabljeni čas za argumentiranje in pospešuje sprejemanje odločitev, vendar vizualne metode omogočajo enostavno predstavitev ključnih metrik ter vzročno povezanost med marketinškimi naporji in (finančnimi) rezultati na vsakomur razumljiv način (LaPointe, 2005).

⁵ Pojma »standardna preglednica merjenja marketinškega delovanja« v teh treh podjetjih, ki preglednico uporabljajo, ni bilo potrebno posebej pojasnjevati, saj so takoj ob omembi vedeli, za kaj točno gre (v Podjetju 4, kjer preglednice ne uporabljajo, je bila potrebna razlaga, saj pojma niso poznali). Pri tem naj izpostavimo, da smo v intervjujih pri vprašanju o standardni preglednici omenili tudi angleški izraz »dashboard«, saj smo bili mnenja, da bo to pripomoglo k boljšemu razumevanju tega, kar sprašujemo. V podjetjih uporabljajo tudi angleški izraz.

Graf 1: Najpogosteje uporabljene metrike merjenja marketinškega delovanja*



*Intervjujanci so lahko pri izbiri najpogosteje uporabljenih in najpomembnejših metrik izbirali s seznama 31 metrik.

Tabela 2: Predstaviteljev rezultatov raziskave po posameznih podjetjih (primerjava po ključnih značilnostih merjenja marketinškega delovanja)

Značilnosti / Podjetje	PODJETJE 1	PODJETJE 2	PODJETJE 3	PODJETJE 4
Industrija	Prehrambna industrija, delovanje v Sloveniji in v tujini	Telekomunikacije	Večja korporacija, ki združuje več podjetij s področja prehrambne industrije, delovanje v Sloveniji in v tujini	Večja korporacija, ki združuje več podjetij s področja prehrambne industrije, energije
Velikost podjetja	Veliko	Veliko	Veliko	Veliko
RV1: NA KAKŠEN NAČIN V SLOVENSkih PODJETJIH MERIJO MARKETIŠKO DELOVANJE?				
- Razvitost sistema MMD	Precej razvit, ker ima marketing dobro pozicijo v podjetju	Precej razvit, ker ima marketing dobro pozicijo v podjetju	Precej razvit, ker ima marketing dobro pozicijo v podjetju	Slabše razvit, saj vodstvo meni, da marketing v veliki meri ne prispeva k uspehu podjetja
- Delovanje sistema MMD	<ul style="list-style-type: none"> izbira metrik glede na tržne usmeritve, strategijo in panogo pomen kontinuitete merjenja – stalno merjenje in spremljanje ključnih metrik spreminjanje metrik v primeru reorganizacije, postavitve novih strateških usmeritev, nekoliko tudi glede na spremenljivost trga kontinuirane in ad hoc raziskave v podjetju, večinoma pa preko marketinških agencij – spremljanje in primerjava s konkurenco v ključnih metrikah vrsta metrik: vse tri skupine; marketingu in vodstvu pomembnejše nefinančne pomen kombiniranja in primerjanja metrik: iskanje povezav, primerjava rezultatov z obdobji za nazaj 	<ul style="list-style-type: none"> izbira metrik glede na strategijo podjetja, zahteve vodstva in lastnikov, svetovne trende, spremenljivost trga in panogo pomen kontinuitete merjenja – stalno merjenje in spremljanje ključnih metrik spreminjanje metrik v primeru nove strategije, novih ciljev kontinuirane in ad hoc tržne raziskave – spremljanje in primerjava s konkurenco v ključnih metrikah vrsta metrik: vse tri skupine; za lastnike in vodstvo so pomembnejše finančne metrike, marketingu so pomembnejše nefinančne pomen kombiniranja in primerjanja metrik: iskanje povezav med finančnimi in nefinančnimi, primerjava rezultatov z obdobji za nazaj 	<ul style="list-style-type: none"> izbira metrik glede na spremembe v industriji, makrookolje in znanje kontinuirane in ad hoc raziskave v podjetju, večinoma pa preko Nielsen raziskav – spremljanje in primerjava s konkurenco v ključnih metrikah vrsta metrik: vse tri skupine; finančne in nefinančne enako pomembne pomen kombiniranja in primerjanja metrik: iskanje povezav med finančnimi in nefinančnimi, primerjava rezultatov z obdobji za nazaj 	<ul style="list-style-type: none"> izbira metrik glede na strategijo, kaj koristi podjetju v prihodnje pomen kontinuitete merjenja – stalno merjenje in spremljanje ključnih metrik (zaradi primerljivosti rezultatov, spremljanje sprememb skozi leta) spreminjanje metrik v primeru uvajanja novosti in glede na spremenljivost trga, trende, celotno okolje in konkurenco kontinuirane raziskave v podjetju, večinoma pa preko Nielsen raziskav – spremljanje in primerjava s konkurenco v ključnih metrikah vrsta metrik: vse tri skupine; za vodstvo so pomembnejše finančne metrike, marketingu so pomembnejše nefinančne pomen kombiniranja in primerjanja metrik: iskanje povezav med finančnimi in nefinančnimi
- Uporaba rezultatov MMD	<ul style="list-style-type: none"> osnova za marketinške aktivnosti in strategijo spremljanje trendov, konkurence kje se podjetje nahaja v okolju kje so potrebne izboljšave kakšen vpliv imajo določene zadeve na neko aktivnost 	<ul style="list-style-type: none"> prilagajanje delovanja glede na situacijo na trgu spremljanje delovanja konkurence spremljanje, kaj je bilo, učenje za naprej na osnovi rezultatov se naredijo načrti za prihodnje leto 	<ul style="list-style-type: none"> spremljanje in upravljanje znamk, podjetja analiza stanja in ukrepanje za vnaprej kje se podjetje nahaja uspešno zastavljanje strategije za naprej podjetje lahko predvideva, kaj se bo dogajalo v prihodnosti 	<ul style="list-style-type: none"> dokazovanje učinka marketinga evalvacija za nazaj načrtovanje za naprej – veš, kako se strateško usmerjati v prihodnje kje je podjetje, kaj še potrebuje izboljšave lažje odločanje, ker so odločitve podprte z rezultati za nazaj
- Uporaba standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja (=dashboard)	Da – okrnjena oblika (vključuje vse podatke, ne le ključne): mesečno pošiljanje preko e-pošte v obliki PPT predstavitve	Da – uporaba »statičnega dashboarda« preko e-pošte (vključuje vse podatke, ne le ključne); pripravlja se »dinamični dashboard« preko intraneta podjetja	Da – okrnjena oblika: poročila	Ne, vendar si želijo implementacije – lažje dokazovanje učinka marketinga

RV2: KAKŠNO VLOGO IMA MERJENJE MARKETINŠKEGA DELOVANJA V SLOVENSkih PODJETJIH ZA MARKETINŠKO NAČRTOVANJE?				
- Dokazovanje učinka marketinga	<ul style="list-style-type: none"> Marketing prispeva k poslovanju podjetja (razvidno iz rezultatov). 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing prispeva k poslovanju podjetja (razvidno iz rezultatov). 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing prispeva k poslovanju podjetja (razvidno iz rezultatov). 	<ul style="list-style-type: none"> Ustrezen sistem bi pripomogel k dokazovanju učinka marketinga.
- Izboljšanje delovanja marketinga	<ul style="list-style-type: none"> Merjenje kaže, kje se mora podjetje še izboljšati, kje je potrebna dodatna pozornost. 			<ul style="list-style-type: none"> Rezultati kažejo, kje je podjetje, kje so potrebne izboljšave.
- Evalvacija za nazaj in spremljanje trenutnega delovanja	<ul style="list-style-type: none"> primerjava rezultatov z obdobji za nazaj Rezultati kažejo, kje se podjetje nahaja v okolju in glede na konkurenco. Merjenje omogoča ugotavljanje, kakšen vpliv imajo določene zadeve na neko aktivnost. spremljanje kazalnikov učinkovitosti poslovanja, kako podjetje stoji 	<ul style="list-style-type: none"> primerjava rezultatov z obdobji za nazaj prilagajanje delovanja glede na situacijo na trgu omogoča follow-up proces – spremljanje kampanj 	<ul style="list-style-type: none"> primerjava rezultatov z obdobji za nazaj rezultati kažejo, kje se podjetje nahaja v okolju in glede na konkurenco omogoča spremljanje uspešnosti (podlaga za upravljanje znank in podjetja) Rezultati omogočajo analizo stanja. 	<ul style="list-style-type: none"> primerjava rezultatov z obdobji za nazaj rezultati kažejo, kje se podjetje nahaja v okolju in glede na konkurenco
- Načrtovanje prihodnjega delovanja	<ul style="list-style-type: none"> Rezultati predstavljajo osnovo za marketinške aktivnosti in strategijo. Rezultati kažejo, kje se podjetje mora še izboljšati, kar se upošteva pri prihodnjem načrtovanju. 	<ul style="list-style-type: none"> Na osnovi rezultatov merjenja se pripravijo načrti za prihodnje leto – spremljanje, kaj je bilo, učenje za naprej. 	<ul style="list-style-type: none"> Merjenje omogoča ukrepanje za vnaprej (na osnovi analize stanja). Metrike kažejo podjetju pot naprej, prihodnje usmeritve. Podjetje lahko predvideva, kaj se bo dogajalo v prihodnosti. Merjenje omogoča uspešno zastavljanje strategije za naprej. 	<ul style="list-style-type: none"> Rezultati merjenja podjetju kažejo, kako se strateško usmerjati v prihodnje. Tako lahko podjetje gradi na tistem, kar ima potencial v prihodnosti. Rezultati podjetje usmerjajo, katere aktivnosti naj izvaja v prihodnje. Merjenje omogoča uspešno zastavljanje, tudi dopolnjevanje in nadgrajevanje marketinške strategije za naprej.
- Druge prednosti sistema MMD		<ul style="list-style-type: none"> časovno veliko manj zamudno standardiziranost (npr. vizualni standardi) olajšana kompleksnost, zelo hitro in urejeno poročanje 		<ul style="list-style-type: none"> lažje odločanje, ker so odločitve podprte z rezultati za nazaj
RV3: KAKO MERJENJE MARKETINŠKEGA DELOVANJA VPLIVA NA POMEMBNOST OZIROMA POLOŽAJ MARKETINGA V SLOVENSkih PODJETJIH?				
- Marketinški proračun	<ul style="list-style-type: none"> stalen ni si ga težko »izboriti« za MMD namenjeno 15 % marketinškega proračuna 	<ul style="list-style-type: none"> spreminja se na osnovi postavljene strategije, glede na rast stroškov, inflacijo, gospodarsko krizo Ni si ga težko »izboriti«. za MMD namenjen manjši del 	<ul style="list-style-type: none"> Za različne trge se različno vlaga. Ni si ga težko »izboriti«. (pomen argumentacije) Težko je oceniti, koliko je namenjeno za MMD. 	<ul style="list-style-type: none"> stalen: 1 % od prihodkov težko si ga je »izboriti«. za MMD namenjen precejšen znesek
- Pomen marketinga za poslovanje podjetja	<ul style="list-style-type: none"> Marketing prispeva k poslovanju podjetja, kar verjame tudi vodstvo. 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing pomembno prispeva k uspehu podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing ima ključno funkcijo, saj ustvarja vrednost – najpomembnejša funkcija podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> marketing kot strateška funkcija velik doprinos marketinga k poslovanju podjetja, česar vodstvo ne pripoznava
- Zadovoljstvo z marketingom	<ul style="list-style-type: none"> marketinški oddelek: zelo zadovoljen vodstvo: zelo zadovoljno 	<ul style="list-style-type: none"> marketinški oddelek: zelo zadovoljen vodstvo: zelo zadovoljno 	<ul style="list-style-type: none"> marketinški oddelek: zelo zadovoljen vodstvo: zelo zadovoljno 	<ul style="list-style-type: none"> marketinški oddelek: nezadovoljen vodstvo: drugače gleda na marketing (strošek)
- Položaj marketinga v podjetju	<ul style="list-style-type: none"> visoka pozicija 	<ul style="list-style-type: none"> visoka pozicija, povezanost vodstva z marketingom 	<ul style="list-style-type: none"> visoka pozicija, ker se marketing razume kot nekaj, kar ustvarja vrednost podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> slabša pozicija marketinga, ker vodstvo ne pripoznava pomena in učinka marketinga
- Marketing kot investicija/strošek	<ul style="list-style-type: none"> investicija 	<ul style="list-style-type: none"> investicija, v določeni meri pa tudi strošek (denar bi se lahko porabil za kaj drugega) 	<ul style="list-style-type: none"> investicija – marketing je edini, ki prispeva k dobičku 	<ul style="list-style-type: none"> strošek (s strani vodstva), čeprav v marketingu verjamejo, da gre za investicijo

Graf 2: Najpomembnejše metrike merjenja marketinškega delovanja

*Metrike so dodali v Podjetju 1.

Podjetja najprej izberejo ključne metrike za spremljanje marketinškega delovanja, pri čemer upoštevajo številne dejavnike – spremenljivost trga, panogo, strategijo in situacijo podjetja, tržne usmeritve, spremembe okolja in trende v svetu, kar Grønholdt in Martensen (2006: 250) izpostavljata kot zelo pomembne dejavnike presoje izbire metrik. Naj še omenimo, čeprav so nefinančne metrike za marketinške oddelke nekoliko pomembnejše, lastniki in vodstvo dajejo večji poudarek finančnim metrikam, kar so ugotovili tudi Ambler in drugi (2004: 480). V vseh podjetjih pa kljub temu merijo tako finančne in nefinančne metrike oziroma metrike, povezane z miselnimi procesi in rezultati vedenja, ter finančne metrike. Graf 1 prikazuje frekvenco uporabe ključnih metrik v preučevanih podjetjih, graf 2 pa prikazuje frekvenco metrik, ki so jih v preučevanih podjetjih označili kot najpomembnejše metrike merjenja marketinškega delovanja.

V preučevanih podjetjih dajejo velik pomen kontinuiteti merjenja, ki omogoča primerjavo z leti za nazaj. Izbrane metrike nato predvsem kontinuirano merijo in spremljajo z različnimi raziskavami. Metrike primerjajo in kombinirajo med seboj na različne načine, da dobijo celoten vpogled v marketinško delovanje:

»/.../ v zadnjem času smo s temi kazalci začeli res ... jih povezovat med sabo in ne gledamo samo finančne finančniki, tržne tržniki, pa ne vem, prodajne prodajniki, ampak vse te kazalce povezujemo med sabo, da dobimo celotno sliko. /.../ vedno, vedno kombiniramo, ker vemo, da številke ti lahko pokažejo sto različnih stvari, odvisno kako gledaš, ne. In če imamo pogled s finančnega in nefinančnega vidika, nam to lahko največ pove« (Intervjuvanec 2, 2011).

Prilagajanje oziroma pripravljanje marketinških aktivnosti in strategije tako temelji na trdnih temeljih, saj podatki različnih raziskav dajejo podjetju zanesljive in konkretne rezultate, kar poenostavlja odločanje za naprej. Ker so odločitve podprte z rezultati, je tudi veliko lažje zagovarjati odločitve. Te značilnosti kažejo na učinkovitost sistemov merjenja (Morgan in drugi, 2002: 371).

Poročila o merjenju v treh izmed štirih podjetij posredujejo ustreznim osebam prek standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja, ki je v preučevanih podjetjih trenutno v uporabi sicer v precej okrnjeni obliki.

Sistematičnost merjenja in spremljanja marketinškega delovanja ima po mnenju intervjuvancev velik pomen. Sistematično merjenje izboljšuje delovanje marketinga, hkrati pa raziskave merjenja marketinškega delovanja omogočajo dokazovanje učinka marketinga, saj se marketinške aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, odražajo v (finančnih) rezultatih podjetja. Na to sta opozorila tudi O'Sullivan in Abela (2007: 88–90), ki sta poudarila, da se implementacija merjenja marketinškega delovanja odraža v boljšem marketinškem delovanju in delovanju podjetja ter vpliva na izboljševanje položaja marketinga v podjetju:

»/.../[spremljanje marketinškega delovanja] doprinese k pomenu, ker se vidi, da je na koncu v bistvu neki efekt marketinga, da dejansko aktivnosti, katere delaš, za katere nameniš toliko pa toliko v končni fazi energije, truda, finančnih sredstev, da se nekje odraža njihov efekt, da se vidi, da so bile uspešne, da dejansko ni bil v končni fazi stran vržen denar /.../« (Intervjuvanec 4, 2011).

Merjenje marketinškega delovanja omogoča spremljanje preteklega in sedanjega delovanja.

Podjetja na podlagi teh rezultatov prilagajajo svoje delovanje in načrtujejo prihodnost.

»Ker ko, ne vem, je prvo četrletje leta mimo, pogledamo, kako je bilo dejansko stanje, pa rečemo, tam smo dobri, tam smo slabši, kaj lahko spremenimo, kaj lahko zgubimo, da nas še vedno pripelje do končnega cilja, ne« (Intervjuvanec 2, 2011).

»/.../tako tudi vedno vidimo, kako so kaj naši tržni deleži, kakšna je bila naša pozicija, kje smo, kam bi radi prišli. Na podlagi tega tudi vidimo, na katerem produktu treba delati v prihodnje, v katerih geografskih predelih Slovenije smo recimo najbolj šibki, in te tak usmerjamo tudi naše marketinške aktivnosti v prihodnje, ne« (Intervjuvanec 4, 2011).

V treh izmed štirih podjetij pravijo, da si proračuna za marketing ni težko »izboriti«, saj se z dobro argumentacijo da marsikaj zagovarjati in posledično tudi dobiti določen odstotek proračuna podjetja. V teh podjetjih so zelo zadovoljni z marketingom, ker je ta dobro organiziran, ima visok položaj in pomembno funkcijo ter je razumljen kot investicija. Tudi vodstva so v teh treh podjetjih zelo zadovoljna z marketingom, ki ima dobro pozicijo, saj je vodstvo precej povezano z marketingom in ga razume kot nekaj, kar ustvarja vrednost podjetja.

5. SKLEP, OMEJITVE IN NADALJNJE RAZISKOVANJE

Osrednji namen prispevka je bil preučiti sistematičnost merjenja marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih. Pri tem smo izhajali iz teoretičnih spoznanj različnih avtorjev, ki poudarjajo, da je merjenje pomemben del načrtovanja in izvajanja marketinških aktivnosti. Avtorji pri merjenju zagovarjajo celovito obravnavo čim več elementov, prilagajanje okolju in upoštevanje nefinančnih elementov merjenja, ki so za marketinške strokovnjake včasih celo bolj koristni in povedni od zgolj finančnih.

Dokazovanje učinkovitosti in uspešnosti marketinga je neposredno povezano s položajem marketinga v podjetjih, saj je od doprinosa marketinga k uspehu podjetja (oziroma od zmožnosti ta doprinos dokazati) odvisna zaznava marketinških aktivnosti kot investicije ali kot stroška. To je nakazala tudi naša raziskava. Marketinški direktorji v preučevanih podjetjih verjamejo, da merjenje marketinškega delovanja pripomore k dokazovanju uspešnosti marketinga, prav tako pa menijo, da ima razumevanje za to tudi vodstvo podjetja. Marketing se v večini preučevanih podjetij razume

kot investicija za prihodnost in kot ključna strateška funkcija v podjetju, saj ustvarja njegovo vrednost– posledično ima funkcija v podjetju tudi boljši položaj in večjo kredibilnost.

Sistem merjenja marketinškega delovanja v preučevanih podjetjih se lahko primerja s tujo prakso, opisano v literaturi. Nekoliko zaostaja le z implementacijo standardne preglednice merjenja marketinškega delovanja, ki postaja v praksi pomembna zaradi enostavnosti in preglednosti. Je pa spodbudna misel, da je preglednica v slovenskih podjetjih v fazi razvoja ali nadgradnje, kar pomeni, da sledijo drugim uspešnim podjetjem po svetu.

Raziskava ima nekatere omejitve, ki jih je treba izpostaviti, saj lahko pomagajo pri oblikovanju in izvedbi prihodnjih raziskav. Vseh elementov zaradi prostorske omejenosti nismo podrobno raziskali, zato nekatere ideje za zdaj ostajajo na papirju ter predstavljajo možnosti in izhodišča prihodnjega raziskovanja, ki bi s podrobnejšimi analizami lahko še v večji meri osvetlilo merjenje marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih.

V prihodnje bi bilo zanimivo natančneje preučiti povezave med položajem in pomenom marketinga v podjetju ter med razvitostjo sistema merjenja marketinškega delovanja; prav tako povezanost med uspešnostjo in učinkovitostjo sistema ter uspešnim poslovanjem podjetja. Tovrstne ugotovitve bi dodatno pokazale, kakšen učinek ima lahko dober marketing za posamezno podjetje in kakšno pozicijo mora imeti znotraj podjetja.

Prihodnje raziskave bi bilo dobro še razširiti in poglobiti. V Podjetju 2 so omenili, da za povezovanje podatkov in spremljanje rezultatov uporabljajo določene programe, ki jim v veliki meri poenostavljajo merjenje in spremljanje marketinškega delovanja. Smiselno bi bilo pregledati programe, kar bi dalo boljši vpogled v način primerjanja podatkov; kakšno je in kakšno mora biti komuniciranje z zaposlenimi preko sistema, ali je bolje, da vsi vidijo vse podatke ali raje samo nekatere glede na funkcijo. Prav tako bi bilo zanimivo podrobneje raziskati, kdo točno meri katere specifične metrike in katere marketing zgolj spremlja. V raziskavi smo ugotovili, da glavnih treh skupin metrik ne meri nujno marketinški oddelek, ampak tudi nekateri drugi oddelki (finance, prodaja, investicije, kontroling), vendar se tudi rezultati njihovega merjenja spremljajo in upoštevajo pri podajanju celotne ocene marketinškega delovanja. Pri tem bi bila zanimiva ugotovitev, ali je takšen način porazdelitve merjenja med več oddelkov ustrezen, saj nekateri avtorji (npr. Ambler in Roberts, 2007: 241–242) kolebajo med tem, ali naj vse meri

marketinški oddelek sam ali pa je bolje, če se to prepusti kar finančnikom.

Pomembna je tudi standardna preglednica merjenja marketinškega delovanja, ki v še večji meri poenostavlja pridobivanje in analiziranje podatkov. V preučevanih podjetjih pravijo, da preglednica zanje pomeni nadaljnjo stopnjo razvoja sistema, zato bi bilo dobro preveriti, ali to velja, kakšne konkretno so prednosti in kaj pomenijo za podjetje.

Ena izmed omejitev raziskave je majhen, nereprezentativen vzorec večjih slovenskih podjetij. Za dopolnitev in razširitev ugotovitev bi bilo smiselno izvesti dodatne, tudi kvantitativne raziskave, da bi se te ugotovitve potrdile na dovolj velikem vzorcu, s čimer bi dobili boljše in bolj zanesljivo sliko o merjenju marketinških aktivnosti v večjih slovenskih podjetjih, saj pridobljeni rezultati iz raziskave ponujajo vpogled v merjenje marketinškega delovanja v zgolj nekaterih večjih slovenskih podjetjih. Za natančno preučitev sistematičnosti merjenja marketinškega delovanja bi lahko napravili tako kvalitativno kot kvantitativno analizo, in sicer bi globinske intervjuje kombinirali z anketnim vprašalnikom. Tako bi bili odgovori v intervjujih izčrpani in podrobni, hkrati pa bi z anketnim vprašalnikom spoznali profil posameznega podjetja. To bi omogočilo pridobitev drugih ugotovitev, npr. raznih dejavnikov, ki vplivajo na merjenje (velikost podjetja; panoga, v kateri podjetje deluje; uspešnost podjetja; velikost marketinškega oddelka oziroma število zaposlenih v marketingu; marketinški proračun; povezanost in integriranost marketinškega oddelka z drugimi oddelki ipd.).

Rezultati in ugotovitve, kljub nekaterim pomanjkljivostim, prispevajo svoj delček k razumevanju sistematičnosti merjenja marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih in razvoju pri nas v veliki meri še neraziskanega področja. Prispevek predstavlja dobro izhodišče za prihodnje raziskovanje. Ne nazadnje pa rezultati raziskave ponujajo tudi vpogled v prednosti merjenja marketinškega delovanja, kar je lahko motivacija za slovenske marketinške strokovnjake, da uvedejo sistem merjenja, lahko pa tudi pomaga »razsvetliti« vodstva podjetij in prispeva k boljšemu razumevanju marketinške funkcije v slovenskih podjetjih.

REFERENCE

1. Ambler, T. (2000). Marketing Metrics. *Business Strategy Review*, 11 (2), 59–66.
2. Ambler, T. (2003). *Marketing And The Bottom Line: The Marketing Metrics That Will Pump Up Cash Flow*. London: FT Prentice Hall.
3. Ambler, T., Kokkinaki F. in Puntoni S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20 (3,4), 475–498.
4. Ambler, T. in Roberts J. (2005). Beware The Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has To Be Multidimensional. Centre for Marketing Working Paper, (05-709), 1–14.
5. Ambler, T. in Roberts J. (2007). Choosing marketing dashboard metrics. V A. Neely (ur.), *Business Performance Measurement: unifying theories and integrating practice* (237–260). Cambridge: University Press.
6. Bauer, K. (2004). The CPM Dashboards: The Visuals. Dostopno prek: <http://www.information-management.com/issues/20040501/1002437-1.html> (8. maj 2011).
7. Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15 (8), 711–732.
8. Clark, B. H. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8 (1), 3–25.
9. Clark, B. H. (2007). Measuring marketing performance: research, practice and challenges. V A. Neely (ur.), *Business Performance Measurement: unifying theories and integrating practice* (36–63). Cambridge: University Press.
10. Clark, B. H. in Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement – evolution of research and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 3 (2/3/4), 231–244.
11. Clark, B. H., Abela A. V. in Ambler, T. (2006). An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing Theory And Practice*, 14 (3), 191–208.
12. Daymon, C. in Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
13. Grønholdt, L. in Martensen, A. (2006). Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*, 6 (3), 243–252.
14. Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal Of Marketing Management*, 17(5/6), 503-520.
15. Intervjuvanec 2. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 7. julij.
16. Intervjuvanec 4. 2011. Intervju z avtorico. Gornja Radgona, 11. julij.
17. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. in Hansen, T. (2009). *Marketing management*. New York: Prentice Hall.
18. LaPointe, P. (2005). *Marketing By The Dashboard Light*. Dostopno prek: <http://www.marketingbythedashboardlight.com/excerpt.html> (25. april 2011).
19. *Marketing Power* (2011). Definition of Marketing. Dostopno prek: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (3. julij 2011).
20. Morgan, N. A., Clark, B. H. in Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for mktg performance assessment. Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55 (5), 363–375.
21. Neely, A., Kennerley, M. in Adams, C. (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. V A. Neely (ur.), *Business Performance Measurement: Unifying Theories And Integrating Practice* (143–162). Cambridge: University Press.
22. O'Sullivan, D. in Abela, A. V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71 (2), 79–93.
23. Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B. in Wiesel, T.

- (2009). Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research Is Needed? *Journal of Service Research*, 12 (2), 175–189.
24. Pont, M. in Shaw, R. (2003). *Measuring Marketing Performance: A Critique Of Empirical Literature*. Presented at ANZMAC Conference. Dostopno prek: [http://www.skopos-mr.co.uk/downloads/MEASURING_](http://www.skopos-mr.co.uk/downloads/MEASURING_MARKETING_PERFORMANCE_A_CRITIQUE_OF_EMPIRICAL_LITERATURE.pdf)
- MARKETING_
25. [PERFORMANCE_A_CRITIQUE_OF_EMPIRICAL_LITERATURE.pdf](#) (19. april 2011).
26. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. in Srivastava, R. K. (2004). *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*. *Journal of Marketing*, 68 (4), 76–89.