

# TRŽENJE IN DRUGE POSLOVNE FUNKCIJE

## Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki?

### 1. UVOD

Trženje pomeni vezni člen med podjetjem in njegovim trgom. Prav zato je vedno na udaru vetrov, ki vejejo predvsem z 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 funkcija trženja vendarle glavno besedo, češ da igrajo druge funkcije – v skladu s sodobnim pojmovanjem trženja – stranske vloge, potem zgolj zaostrejuje nasprotja, saj se malokdo navdušuje nad vlogo služabnika. Zgolj sodelovanje med različnimi funkcijami in oddelki<sup>1</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). Poglejmo razmerja in naravo najpogostejših nasprotij med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami.

### 2. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN PROIZVODNJO

Proizvodnja je nedvomno ena od zelo pomembnih funkcij v podjetju. Njena osnovna naloga je izdelati izdelke za zadovoljitev potreb porabnikov, kot jih je opredelila funkcija trženja. Izdelek pomeni torej glavno vez med proizvodnjo in trženjem. Pogosto je zaslediti mnenje, da so nasprotja, do katerih prihaja med različnimi funkcijami v podjetju,

**Dr. Iča Rojšek**  
Univerza v Ljubljani  
Ekonomska fakulteta

<sup>1</sup> Kotler govori v tej zvezi o koordiniranem trženju (Kotler, 1994, str. 22), ki pomeni dvoje: prvič, posamezne funkcije trženja morajo biti usklajene med seboj, in drugič, trženje mora biti usklajeno z drugimi poslovnimi funkcijami.

najpogostejša ravno med proizvodnjo in trženjem, zato jim bomo v nadaljevanju posvetili nekoliko več pozornosti.

V proizvodnji je pretežno vse podrejeno doseganju nizkih stroškov in nemotenemu proizvajanju, brez zastojev in okvar. Zato je normalno, da se zaposleni v proizvodnji zavzemajo za enostavne izdelke, standardni obseg proizvodnje in čim ožji proizvodni program, tržniki pa za prilagajanje obsega proizvodnje obsegu povpraševanja, ki dostikrat niha, in proizvodnega asortimenta potrebam posameznih tržnih segmentov. To pa zahteva manjše proizvodne serije različnih izvedb izdelkov, medtem ko daje proizvodnja zaradi ekonomičnosti prednost velikim serijam. Poglejmo natančneje tri glavna potencialna področja, v zvezi s katerimi se pojavljajo nesporazumi med trženjem in proizvodnjo (Crittenden, Gardiner, Stam, 1993, str. 300–304).

#### a) Pestrost asortimenta

V podjetju se morajo odločiti o številu različnih skupin izdelkov, o številu izdelkov v posamezni skupini, o upoštevanju specifikacij kupcev, o izboljševanju obstoječih izdelkov, o uvajanju novih in izločanju zastarelih izdelkov in še o marsičem. Odločitve o tem so lahko vir nesporazumov med trženjem in proizvodnjo.

**Odločitve o širini/globini proizvodnega asortimenta** – Tržniki se običajno zavzemajo za proizvodnjo številnih različnih izvedb izdelkov, da lahko zadovoljijo potrebe različnih tržnih segmentov. Močna konkurenca, pravijo tržniki, ne dovoljuje ozkega in plitkega proizvodnega programa, kajti kupci dajejo prednost ponudniku z zaokroženim asortimentom. Po drugi strani pa se vodje proizvodnje zavzemajo za ozke proizvodne programe, z malo različnimi izvedbami izdelkov, s preprostimi izdelki in za večje serije (kar pomeni daljši čas neprekinjenega obratovanja), da bi tako izkoristili prihranke obsega.

**Odločitve o prilagajanju izdelkov zahtevam posameznega kupca** – Zaradi želje, da bi se čim bolje prilagodili različnim potrebam kupcev v posameznih segmentih, skušajo tržniki doseči, da bi izdelek čim bolj ustrezal specifikaciji posameznega kupca. Zaposleni v proizvodnji pa želijo v čim večji meri proizvajati standardne izdelke, kajti spremembe po želji kupca lahko zahtevajo spremembe v proizvodnem procesu, morda celo v opremi, kar lahko povzroči dodatne stroške in upočasnjeni potek proizvodnje.

**Odločitve o spremembah proizvodnega asortimenta** – Želje kupcev se spreminjajo. V skladu s tem nastane na strani trženja potreba po spremembi proizvodnega programa: po novih izdelkih, po izboljšavah in spremembah obstoječih, pa tudi po izločitvi starih, za trg ne več zanimivih izdelkov. Tržniki želijo takojšnje, hitre in pogoste spremembe proizvodnega programa, ki so v skladu s spremembami na trgu. To pa praviloma ni v skladu s filozofijo proizvodnje, ki odobrava dovolj časa vnaprej načrtovane spremembe proizvodnega programa, in to predvsem takšne, ki niso povezane z velikim tveganjem.

#### b) Odzivnost proizvodnje

Od trženja pričakujemo, da odkriva tržne priložnosti, od proizvodnje pa, da omogoči razpoložljivost izdelkov, s katerimi bo podjetje te priložnosti kar se da izkoristilo. Kratkoročno mora proizvodnja v tej zvezi ustrezno načrtovati časovni raspored proizvodnje, dolgoročno pa zmogljivosti.

**Načrtovanje časovnega rasporeda proizvodnje** – Tržniki pogosto mislijo, da se lahko obseg proizvodnje v okviru danih proizvodnih zmogljivosti poveča ali zmanjša nemudoma, ko se spremeni obseg povpraševanja; pričakujejo torej veliko mero fleksibilnosti, vendar zanemarjajo dejstvo, da je časovni načrt proizvodnje, ko je enkrat izdelan, dostikrat težko hitro spremeniti. Zatorej je toliko pomembnejše, da so tržniki v napovedih dogajanj na trgu kar se da natančni.

**Načrtovanje proizvodnih zmogljivosti** – Kratkoročno postavljajo obstoječe proizvodne zmogljivosti zgornjo mejo količine izdelkov, ki jih podjetje lahko proizvede. Tržniki se tega včasih ne zavedajo in želijo sprejeti vsa naročila, ki pridejo v podjetje, a za povečanje proizvodnih zmogljivosti sta potrebna denar in čas.

#### c) Zanesljivost

**Dobavni roki** – Tržniki vedo, da izpolnjevanje dobavnih rokov močno vpliva na zadovoljstvo kupcev, vendar jim zaposleni v proizvodnji večkrat očitajo, da obljublajo nerealno kratke dobavne roke, samo da bi pridobili kupce, ne da bi se prej prepričali, ali so z vidika časovnega rasporeda proizvodnje sploh uresničljivi.

**Kontrola kakovosti izdelkov.** – Kakovost je v vseh svojih razsežnostih danes nesporno usodnega pomena za preživetje podjetja. Vendar jo tržniki večkrat uporabijo oziroma zlorabijo kot vabo za pridobivanje kupcev, s tem ko jim obljublajo visoko kakovost za nizko ceno. Po drugi strani pa v proizvodnji včasih zanemarijo kontrolo kakovosti zaradi pritiska na zniževanje proizvodnih stroškov, k čemur jih silijo konkurenčne razmere; dodatni razlog za to je tudi pritisk na čim krajši proizvodni cikel, ki je posledica splošno opazne težnje k skrajševanju življenjskega ciklusa izdelka. Nesporazumi med obema funkcijama lahko močno zavirajo prizadevanja podjetja po celovitem obvladovanju kakovosti.

Sklenemo lahko, da bi bilo za razmerje med trženjem in proizvodnjo najbolj optimalno, če bi v proizvodnji proizvajali le tisto, kar zahtevajo tržniki, slednji pa ponujali in obljubljali na trgu le tisto, kar lahko v proizvodnji učinkovito proizvedejo. Kakor smo videli, je v praksi praviloma drugače, zato je pomembno, da se obe funkciji zavedata potencialnih žarišč konfliktov in da jih skušata odpraviti z medsebojnim sodelovanjem.

### 3. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN NABAVO

Zaposleni v nabavi se zavzemajo za to, da pridobijo ustrezne surovine, materiale in sestavne dele v ustrezni kakovosti in

količini ter ob najnižji možni nabavni ceni. Prednost dajejo nabavi velikih količin na daljše časovne razmake in majhnemu številu nabavnih postavk ter s tem posredno ozkemu proizvodnemu asortimentu. Nabavniki so nejevoljni, če tržniki spreminjajo prodajne napovedi, kajti to pomeni, da zaradi hitrih zahtev po dodatnih nabavah ne bo mogoče doseči ugodnih nabavnih cen ali pa se bodo nakopičile prevelike zaloge posameznih postavk. Tržniki po drugi strani dajejo poudarek visoki kakovosti nabavljenih materialov in sestavnih delov ter njihovim različnim vrstam in količinam, pač v skladu z zahtevami kupcev. Zavzemajo se tudi za nabavo, ki je časovno usklajena s potrebami kupcev.

Nasprotja in nerazumevanja med obravnavanima funkcijama . seveda škodujejo podjetju. Nabava ima v proizvodnem podjetju velik pomen, večji, kakor si običajno mislimo; tudi ona vpliva na dobiček, še zlasti, kadar gre za visok delež materialnih stroškov v vrednosti prodaje. Nekateri menijo, da je preko nabave najlažje vplivati na povečanje dobička (Wilson, 1994, str. 96). Po nekaterih izračunih lahko že 5-odstotni prihranek v nabavi povzroči kar 40-odstotno povečanje dobička (Kesić, 1995, str. 27).

Uspešna podjetja zatorej vedno bolj poudarjajo, kako pomembno je dobro upravljanje nabavne funkcije. V ospredje postavljajo strateški vidik nabave, katerega jedro sta dolgoročna usmerjenost nabavne funkcije in razmišljanje, da je dogajanje na prodajnem trgu glavni vzvod za odločitve v nabavi.<sup>2</sup> To pomeni, da je spremljanje dogajanja na prodajnem trgu podlaga za sprejemanje načrtnih in smiselnih odločitev o nabavnih virih, cenah in količinah, nabavnih rokih (kar je zlasti pomembno pri konceptu nabave »just-in-time«), sodelovanju in povezovanju z dobavitelji in obnašanju do tekmecev na nabavnem trgu. Skratka, strategijo nabave je treba oblikovati in uresničevati z vidika rentabilne prodaje izdelkov in storitev oziroma z vidika zadovoljevanja trga (Ščap, 1994, str. 37–41).

#### 4. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN RAZVOJNO-RAZISKOVALNO FUNKCIJO

Danes je vse težje konkurirati zgolj z visoko tehnologijo, ampak se je treba tudi učinkovito odzivati na zahteve kupcev. To kaže na potrebo po povezovanju in sodelovanju med trženjem in R&R. Za podjetje je zelo pomembno, da optimalno izkoristi lastno znanje v povezavi s trženjem.

Številni avtorji poudarjajo pri tem, ko govorijo o tem, kako zagotoviti tržno uspešnost novega izdelka in kako pospešiti proces razvoja novih izdelkov, pomen povezave med trženjem, R&R in proizvodnjo, potrebo po stalni interakciji med temi oddelki in vzajemno upoštevanje vloge vsakega od njih (Millson, Ray, Wilemon, 1992, str. 54; Leenders, Wierenga, Janszen, 1996, str. 1861; Stalk, Hout, 1990, str.115–135). Za veliko podjetij v svetu (tudi za slovenska) je značilno, da preteče preveč časa od zamisli do uvedbe izdelka na trg, kar pomeni, da je inovacijska veriga, ki jo sestavljajo R&R, trženje in proizvodnja, premalo učinkovita. To je v veliki meri posledica

nasprotij in nesporazumov med trženjem, R&R in proizvodnjo ter različnega vrednotenja prispevkov posameznih funkcij.

Najpogostejši očitki tržnikov na račun zaposlenih v R&R so:

- zaposleni v R&R niso sposobni uvideti in razumeti, kakšne so želje in potrebe kupcev
- prednost dajejo razvoju izdelkov po lastnih zamislih in ne po željah in zahtevah kupcev
- preveč poudarjajo pomen funkcionalnih značilnosti izdelkov
- ne reagirajo dovolj hitro in fleksibilno na zahteve trga
- porabljen čas za razvoj nekega izdelka je predolg glede na zahteve sodobnega trga
- pri zaposlenih v R&R je pogosto prisotna miselnost, da poznajo potrebe kupcev bolje od njih samih.

Očitki zaposlenih v R&R na račun tržnikov pa so:

- tržniki le predpostavljajo, da vedo, kaj želijo kupci – v resnici pa je njihovo poznavanje želja in potreb kupcev nerealno in nenatančno
- tržniki pogosto obljublajo več, kakor lahko R&R in pozneje proizvodnja uresničijo
- tržniki hitijo obljubljeni kupcem izdelke, čeprav jih v R&R in proizvodnji še niso dodelali do te mere, da bi jih lahko dali na trg.

Rečemo lahko, da je največja ovira za sodelovanje oziroma vzrok za nesporazume med trženjem in R&R poslovna filozofija, ki poudarja močno usmerjenost k izdelku, ta pa vodi k razvijanju izdelkov, pri katerih je na prvem mestu tehnološka sposobnost podjetja, ne pa potrebe na trgu. Nepravilno upravljanje funkcije trženja in R&R je po nekaterih ugotovitvah vzrok za poglobitve težave in ovire pri razvoju novih izdelkov v slovenskih podjetjih v preteklosti, in sicer (Dovžan, 1993, str. 5):

- razvojni oddelki v podjetjih so se pretežno ukvarjali s problematiko sprotne proizvodnje
- razvojni oddelki so se ukvarjali predvsem z lastno problematiko in se tako izolirali od drugih funkcij v podjetju
- podjetja so uvajala na trg izdelke, ki niso bili ustrezno tehnološko in tržno testirani
- podjetja niso poskrbela za izbiro ustreznega imena in embalaže izdelka ter za njegovo promocijo
- podjetja niso posvečala ustrezne pozornosti interdisciplinarnosti razvojno-raziskovalnega dela, organizaciji skupinskega dela in podobno.

Ko poudarjamo neizogibnost tesnega sodelovanja med funkcijo trženja in R&R pri razvoju novih izdelkov in izboljšavi obstoječih, s tem seveda ne mislimo, da morajo pobude v tej zvezi prihajati prvenstveno s področja trženja. Dostikrat se zgodi, da pride v okviru R&R do tehnološkega odkritja in tedaj je na potezi trženje, ki skuša odkriti latentne potrebe in tako najti potencialni trg zanj. Tak primer je danes pogost v podjetjih visoke tehnologije.<sup>3</sup> Seveda lahko pride tudi do

<sup>2</sup> V literaturi naletimo v tej zvezi pogosto na izraz »market-driven purchasing«.

<sup>3</sup> Več o navedenem glej Rojšek, 1990, str. 95-100.

obratnega primera, ko tržniki na primer odkrijejo tržno vrzel in nato ob pomoči strokovnjakov v oddelku R&R ustvarijo primeren izdelek za zadovoljitev povpraševanja.

## 5. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN FINANČNO FUNKCIJO

Tržniki postavljajo v ospredje povpraševanje, konkurenco in razmere na trgu nasploh, finančniki pa poudarjajo stroške, dobiček in likvidnost. V nadaljevanju bomo izpostavili področja, kjer najpogosteje prihaja do nesporazumov, s čimer hkrati nakazujemo, kje morata obe funkciji tesno sodelovati.

**a) Ravnanje z zalogami** – Tržniki zahtevajo dovolj raznovrstne in obsežne zaloge na vseh ravneh, da bi lahko ponudili kupcem čim boljše stopnjo oskrbe, finančniki pa zahtevajo čim manjše zaloge, tako da je v njih vezanih čim manj obratnih sredstev. Za usklajevanje so nepogrešljive dvosmerne informacije: finančni oddelek mora sporočiti tržnikom, koliko kapitala je na voljo za vzdrževanje zalog, tržniki pa morajo seznaniti finančni oddelek s tem, kolikšne morajo biti zaloge izdelkov, da bo oskrba kupcev nemotena.

**b) Kreditiranje kupcev** – Tržniki dajejo prednost liberalnejšemu kreditiranju kupcev (manj strogi pogoji za pridobitev kredita, nižje obrestne mere, daljše odplačilne dobe), finančniki pa omejevalni politiki kreditiranja, ali še raje, kar takojšnjemu plačilu kupljenega blaga.

**c) Ocenjevanje smotrnosti naložb** – Pogosto se dogaja, da imajo finančniki glavno besedo pri oceni naložbenih možnosti, pri čemer se opirajo zgolj na finančna merila: pomembno je, kolikšna je vrednost naložbe in kolikšni so pričakovani donosi; ocena slednjih pa večkrat temelji na zelo ohlapnih in nerealnih prodajnih napovedih, ki ne upoštevajo številnih pomembnih dejavnikov v okolju trženja.

**d) Odločitve o širjenju skupine izdelkov** – Gre za vprašanje o številu različnih izvedb izdelkov v posamezni skupini, ki postane aktualno v fazi rasti življenjskega ciklusa izdelka. Za finančnike so v tej zvezi odločilni finančni kazalci (ekonomičnost, rentabilnost), za tržnike pa želje različnih skupin kupcev. Smiselna je skupna odločitev; skrbna analiza mejnih stroškov v zvezi z novim artiklom v skupini izdelkov bo morda pokazala, da je za takšno obogatitev asortimenta bolje neki artikel uvoziti ali se dogovoriti o njegovi pogodbeni proizvodnji.

**e) Nadzor nad izvajanjem letnega finančnega načrta** – Ključna postavka v njem je načrtovana prodaja, od katere so potem odvisni marsikateri stroški in prilivi finančnih sredstev. Sodelovanje med tržniki in finančniki je v tej zvezi potrebno na dveh stopnjah. Prvič, na stopnji načrtovanja, ko se med drugim določita raven pričakovane prodaje in obseg kreditiranja kupcev, in drugič, na stopnji kontrole, ko morajo tržniki informirati finančnike o dejanski prodaji in odstopanjih od načrtovane, o morebitnem večjem obsegu odobrenih kreditov in popustov, finančniki pa morajo informirati tržnike o tem, katerim kupcem je tvegano dajati kredite in kateri so neredni plačniki.

**f) Odločitve o prodajnih cenah izdelkov** – Finančniki se v tej zvezi zavzemajo za to, da mora prodajna cena vsekakor pokriti stroške in obenem omogočiti tudi načrtovani dobiček. Za tržnika je cena več kot zgolj kalkulativna kategorija; čeprav ne zanemari praga dobička, pa poudarja, da mora biti cena v skladu s strategijo pozicioniranja in z drugimi elementi trženjskega spleta, da mora uravnati odnos med ponudbo in povpraševanjem, da mora skozi zadovoljstvo kupcev zagotavljati želeno stopnjo dobička in podobno. Sodelovanje med trženjem in financami je pravzaprav potrebno pri presoji vsakega elementa trženjskega spleta in tudi pri pripravi predračuna za trženje. Zelo narobe je, če igrajo tržniki pri tem vlogo večnih optimistov, finančniki pa vlogo ciničnih realistov (Haigh, 1994, str. 223).

## 6. RAZMERJE MED TRŽENJEM IN PRODAJO

Prodaja je nedvomno sestavni del trženja in zatorej sodi v okvir oddelka za trženje. Prodajna funkcija mora biti trženju na neki način podrejena oziroma mora prodajno osebje sprejeti in uresničevati filozofijo trženja. V številnih podjetjih sta prodaja in trženje še vedno dve ločeni funkciji, vsaka s svojim vodjo, ali pa je trženje sestavni del prodaje in tako v pristojnosti vodje prodaje. V podjetjih utemeljujejo takšno stanje s tem, da prodajno osebje najbolje ve, kaj potrošniki želijo in kupujejo, in da je zato naloga tržnikov zgolj pomagati prodajnemu osebju pri uresničevanju njihovih ciljev. V nekaterih podjetjih obstaja celo zgolj funkcija prodaje, funkcija trženja pa ne; vzrok je najbrž iskati v še dokaj prisotnem mnenju, da je trženje le drugi izraz za prodajo.

V podjetjih, kjer prodaja ni sestavni del trženja (ali pa je trženje celo sestavni del prodaje), se lahko zgodi, da postavljajo na prvo mesto potrebe prodajalcev in ne želje kupcev, da so metode prodaje in tržnega komuniciranja preveč agresivne in da skušajo doseči zeleni dobiček neposredno z obsegom prodaje.

## 7. KAKO IZBOLJŠATI SODELOVANJE MED FUNKCIJAMI?

V tej zvezi zaslužijo vso pozornost trije pomembni dejavniki.

**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. Številni akademiki in tudi 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; ko razmišljamo o poslovanju podjetja, je vedno večji poudarek na procesih in ne na funkcijah ter hierarhiji<sup>4</sup>. To pomeni, da naj pozornost ne bo usmerjena na to, katere so pristojnosti posameznih funkcij in kako naj bo delo organizirano, ampak na temeljne

<sup>4</sup> Pisci s tega področja uporabljajo izraz heterarhija kot pomensko nasprotje izrazu hierarhija.

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, v kateri je poudarek na skupinskem delu.<sup>5</sup> Seveda je za prehod od organiziranosti podjetja po funkcijah k organiziranosti po procesih potreben čas; ni dovolj namreč le odločitev poslovodnega vrha, ampak tudi preobrat 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 prekinitev v komuniciranju kot pomemben razlog za šibko sodelovanje med funkcijami. Poglavitni problem v tej zvezi nastane, ko je posredovana informacija drugačna od potrebovane. Informacija mora biti točna, ustrezna za prejemnika, pravočasna in razumljiva.

**c) Koncept interne menjave in internega trženja** – Preprosto rečeno, gre za razmišljanje, da obstaja razmerje v smislu »odjemalec (stranka) - dobavitelj« tudi v podjetju. Kljub različnim razlagam internega trženja<sup>6</sup> je za njegovo razumevanje nasploh, pa tudi z vidika preučevane problematike pomembno poudariti naslednje:

– vsak zaposleni v podjetju ima svojega internega odjemalca oziroma stranko (Grönroos, 1981, v: Foreman, Money, 1995, str. 756)

– šele ko so interni odjemalci zadovoljni na svojem delovnem mestu, je pričakovati, da bodo uspešno zadovoljevali eksterne odjemalce (Berry, 1981, v: Foreman, Money, 1995, str. 756).

Podpora internih odjemalcev je torej nepogrešljiva za uspešno izvajanje strategije trženja.

## 8. PREUČEVANJE RAZMERJA MED TRŽENJEM IN DRUGIMI POSLOVNIMI FUNKCIJAMI V IZBRANIH SLOVENSkih PODJETJIH

### 8.1. Opredelitev namena raziskave

Z raziskavo,<sup>7</sup> ki je eksplorativnega značaja, smo želeli v grobem oceniti razmerje med trženjem na eni strani in drugimi funkcijami na drugi v izbranih industrijskih podjetjih, pa tudi, kakšno je razmerje med trženjem in posamično funkcijo (proizvodno, nabavno, R&R, finančno, prodajno). Navedeno problematiko smo preučili

- a) v anketiranih podjetjih kot celoti
- b) primerjalno v dveh skupinah podjetij:

<sup>5</sup> Namesto funkcijskih specialistov prihajajo v ospredje t. i. 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).

<sup>6</sup> O tem so v zadnjem času pisali: Foreman, Money, 1995, str. 755-768; Varey, 1995, str. 41-54.

<sup>7</sup> Opravila jo je Damjana Uršič v okviru svojega diplomskega dela, pri katerem sem bila svetovalka.

- v prvo smo uvrstili podjetja, ki dosegajo pretežni del svoje prodaje na trgu izdelkov za široko porabo (v nadaljevanju jih bomo imenovali *prva skupina podjetij*)
- drugo skupino pa sestavljajo podjetja, ki dosegajo pretežni del svoje prodaje na medorganizacijskih trgih (v nadaljevanju jih bomo imenovali *druga skupina podjetij*).

Tako smo skušali preveriti smiselnost hipoteze, da je razmerje med trženjem in drugimi funkcijami razmeroma ugodnejše v prvi skupini podjetij. Sodimo namreč, da je to razmerje pozitivno povezano s stopjo razvitosti trženja v podjetju – znano pa je, da imajo podjetja iz prve skupine v splošnem razmeroma dolgotrajnejše trženjske izkušnje v primerjavi z drugo skupino podjetij.

Poleg navedenega osnovnega cilja nas je zanimalo še:

- kakšen pomen pripisujejo v preučevanih podjetjih trženju nasploh in v primerjavi z drugimi funkcijami
- kako je v podjetjih organizirana funkcija trženja.

Sodimo, da lahko tudi na podlagi tega domnevamo, čeprav le posredno, kakšno je razmerje med trženjem in drugimi funkcijami.

### 8.2. Raziskovalna metoda

Za ciljno populacijo smo izbrali srednje velika in velika industrijska podjetja na območju Slovenije; menili smo, da je več verjetnosti, da imajo organizirano funkcijo trženja kot v majhnih podjetjih. Za vzorčni okvir smo uporabili Poslovni imenik Republike Slovenije za leto 1994. Iz njega smo po lastni presoji izbrali namenski vzorec 100 srednje velikih in velikih industrijskih podjetij, pri čemer je bil približno enak delež podjetij prve in druge skupine. Uporabili smo poštno anketo; pisma z vprašalniki smo v začetku decembra 1995 naslovili na vodje trženja v izbranih podjetjih.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem so bila zajeta vprašanja, s katerimi smo želeli izvedeti:

- nekaj osnovnih značilnosti o podjetju, kakor so dejavnost, število zaposlenih in na katerem trgu (trg široke porabe, trg poslovne porabe) dosega podjetje največji obseg celotne prodaje
- kakšen pomen pripisujejo v podjetju funkciji trženja
- kako je organizirana funkcija trženja.

V drugem delu smo preučevali stališča anketiranih do razmerja med trženjem in drugimi funkcijami ter do naklonjenosti poslovodstva trženju, pri čemer smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Trditve so se nanašale na želeno razmerje (sodelovanje) med trženjem in drugimi funkcijami ter na želen odnos (naklonjenost) poslovodstva do trženja.

Od 100 izbranih enot jih je 46 vrnilo izpolnjene vprašalnike. Od tega je bilo 28 podjetij (ali 61 odstotkov) takih, ki sodijo v prvo skupino (torej dosegajo pretežni del svoje prodaje na trgu izdelkov široke porabe), 18 (ali 39 odstotkov) pa takih, ki sodijo v drugo skupino.

Zaradi majhnosti vzorca se v analizi nismo usmerili toliko na absolutno vrednost rezultatov, marveč predvsem na različne vidike primerjave med njimi.

### 8.3.2. Pomen trženja in njegova organiziranost v preučevanih podjetjih

Relativen pomen trženja je po oceni anketiranih v preučevanih podjetjih razmeroma velik, čeprav bi lahko bil še večji (le 26 odstotkov anketiranih je namreč navedlo, da ima trženje v njihovih podjetjih zelo velik pomen). Opozoriti seveda kaže na subjektivni značaj teh ocen (gre namreč za dvom o ravni kritičnosti presoje posameznika). Po pričakovanju ima trženje nekoliko večji pomen v prvi skupini podjetij.

V dobri tretjini (39 odstotkov) anketiranih podjetij je funkcija trženja organizirana v okviru prodajnega oddelka; iz našega predhodnega razmišljanja izhaja, da takšna organizacijska rešitev ne daje poleta trženju. V 28 odstotkov anketiranih podjetij je funkcija trženja samostojna organizacijska enota, prodaja pa prav tako. Prevelik je po našem mnenju delež podjetij, v katerih ni posebne organizacijske enote za trženje; takih podjetij je 24 odstotkov. Preostala podjetja (9 odstotkov) so navajala:

- da je funkcija trženja vključena v komercialni oddelek
- da naloge trženja skupaj izvajajo direktor podjetja, vodje oddelkov, strokovni sodelavci in zunanje specializirane organizacije
- da je trženje samostojna organizacijska enota, ki vključuje nabavo, prodajo, R&R, skladiščenje, transport, servis, raziskavo trga in oglaševanje; žal, sta to navedli le dve podjetji.

Na podlagi navedenega ocenjujemo, da je, splošno gledano, funkcija trženja v preučevanih podjetjih še premalo organizacijsko samostojna, čeprav bolj v prvi skupini podjetij kakor v drugi. Sklepati je tudi mogoče, da je v tistih anketiranih podjetjih, kjer pripisujejo trženju večji pomen, funkcija trženja pogosteje organizirana kot samostojna organizacijska enota.

### 8.3.3. Stališča do naklonjenosti posloводства trženju

Naklonjenost posloводства trženju je eden od osnovnih pogojev za ugodno razmerje med trženjem in drugimi funkcijami v podjetju ter za koordinirano trženje.

Stališča anketiranih do naklonjenosti posloводства trženju so v splošnem dokaj ugodna in le malenkost ugodnejša v prvi skupini kakor v drugi. Zanimivo pa je, da se vendarle dobra četrtnina anketiranih (12) ni strinjala s trditvijo, da posloводство podjetja pripisuje trženju relativno velik pomen v primerjavi z drugimi funkcijami v podjetju.

### 8.3.4. Stališča do razmerja med trženjem na eni strani in drugimi poslovnimi funkcijami na drugi

Gledano v celoti se anketirani v povprečju strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na obravnavano razmerje – torej menijo, da so

odnosi med trženjem in drugimi funkcijami dobri; v tej zvezi tudi ni opaznih razlik med prvo in drugo skupino podjetij. Zanimivo pa je, da tretjina anketiranih ne meni, da med trženjem in drugimi funkcijami ne prihaja do konfliktov. Vendar pa je pretežna večina razmeroma enotnega mnenja, da je nesporazume večinoma mogoče uspešno rešiti z medsebojnim sodelovanjem med funkcijami.

### 8.3.5. Stališča do razmerja med trženjem in vsako posamično drugo poslovno funkcijo (proizvodno, nabavno, R&R, finančno in prodajno)

V nadaljevanju smo podrobneje preučili stališča do posameznih vidikov razmerja med trženjem in določeno poslovno funkcijo – predvsem do tistih, ki so običajno žarišča konfliktov.

Prvi hip bi sklepali, da anketirani najbolje ocenjujejo **razmerje med trženjem in nabavno funkcijo**, in to v drugi skupini podjetij, kjer so bile tudi ocene razmeroma enotnejše, še nekoliko bolje kakor v prvi. Vendar moramo upoštevati, da so se trditve (razen druge) vsebinsko bolj nanašale na sodobno razumevanje vloge nabave v podjetju, ne pa eksplicitno na njeno razmerje s trženjem. Pomembna je ugotovitev, da kar dve tretjini anketiranih iz podjetij, ki nastopajo pretežno na medorganizacijskih trgih, menita, da so v njihovih podjetjih prepričani o pomembnosti strateškega vidika nabave.

**Razmerje med trženjem in funkcijo R&R** je na drugem mestu po jakosti pozitivnih stališč anketiranih; med prvo in drugo skupino podjetij ni opaznih razlik. Zlasti spodbudno je močno prisotno prepričanje, da trženje in R&R sodelujeta že v začetnih fazah razvoja novih izdelkov in izboljševanja obstoječih; to vodi k domnevi, da se razmerje med trženjem in R&R v naših podjetjih v primerjavi s preteklostjo (o čemer smo govorili v 4. točki) izboljšuje, kar bi moralo med drugim pozitivno vplivati na skrajševanje procesa razvoja novih izdelkov.

Anketirani so v svojih ocenah v splošnem postavili **razmerje med trženjem in proizvodnjo** na tretje mesto, pri čemer so presenetljiva v povprečju ugodnejša stališča anketiranih v drugi skupini podjetij. Zlasti bode v oči dejstvo, da se 17 anketiranih od 18 zelo strinja ali strinja s trditvijo, da se obseg in vrsta proizvodnje v njihovih podjetjih prilagajata obsegu in vrsti povpraševanja; to je v nasprotju s splošnim prepričanjem o nefleksibilnosti proizvodnje v tej zvezi. Za takšen rezultat je možnih več razlag, in sicer:

- da so spremembe na strani povpraševanja razmeroma redke
- da v podjetju zaradi pomanjkljivega tržnoinformacijskega sistema slabo zaznavajo te spremembe
- da se proizvodnja sicer prilagaja, vendar s časovnim zaostankom
- da gre v pretežni meri za proizvodnjo po naročilu, pri čemer sta vrsta in obseg izdelkov že vnaprej dogovorjena.

Vsekakor bi bilo to zanimivo globlje preučiti, še zlasti, ker so odgovori v zvezi s tretjo trditvijo, ki se je nanašala na izpolnjevanje zahtev individualnih kupcev, nekoliko manj ugodni. A spet izstopa druga skupina podjetij, kjer se je 15 anketiranih od 18 zelo strinjalo ali strinjalo s to trditvijo; to ponovno kaže na možnost, da smo v drugo skupino zajeli predvsem podjetja, ki pretežno proizvajajo na podlagi vnaprej sklenjenih pogodb.

Anketirani so na predzadnje mesto uvrstili **razmerje med trženjem in prodajo**; gledano v celoti ni zaznati razlik med stališči ene in druge skupine anketiranih. Analiza povprečnih ocen v zvezi s posameznimi trditvami pa odpira vprašanja za nadaljnje preučevanje. Navdaja nas namreč dvom o nepristranosti razmeroma visokih ocen pri trditvah, ki se nanašajo na odnose s kupci in raven oskrbe; najnatančneje bi jih preverili tako, da bi o tem za mnenje povprašali kupce teh podjetij. Podobno zbujajo pomisleke razmeroma močno prepričanje anketiranih, da prodaja in trženje v njihovih podjetjih težita k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov s kupci. Utemeljenost tega prepričanja bi preverili tako, da bi preučili sestavo kupcev posameznega podjetja glede na dolgotrajnost poslovanja z njim oziroma glede na lojalnost ter splet njegovih ukrepov za spodbujanje lojalnosti.

Anketirani so izrazili razmeroma najmanj ugodna stališča do **razmerja med trženjem in finančno funkcijo**, in to v prvi skupini podjetij še bolj kakor v drugi. Kaže, da prihaja do kratkega stika predvsem na dveh področjih: ravnanje z zalogami in oblikovanje cen ter prodajnih (plačilnih) pogojev. Samo 19 (41 odstotkov) anketiranih od 46 jih meni, da obstaja sodelovanje med trženjem in financami, ko gre za odločitve o višini zalog končnih izdelkov. Razmeroma več jih tako meni v drugi skupini podjetij (55 odstotkov) kakor v prvi (32 odstotkov); tudi to govori v prid že nekajkrat navedeni domnevi, da so bila v drugi skupini najbrž udeležena pretežno podjetja, ki proizvajajo predvsem za znanega naročnika, zato toliko ne občutijo problematike ravnanja z zalogami. Dobra polovica anketiranih (54 odstotkov) v prvi skupini sicer meni, da so zaloge končnih izdelkov dovolj obsežne in raznovrstne, da lahko nemoteno oskrbujejo kupce; a kljub temu ni zanemarljivo, da jih slaba polovica meni drugače.

Zgolj dobra polovica (54 odstotkov) vseh anketiranih meni, da trženje in finance sodelujejo, ko gre za odločitve o cenah in prodajnih pogojih, vendar je takšno stališče veliko bolj prisotno v drugi skupini podjetij (72 odstotkov) kakor v prvi (43 odstotkov).

### 8.3.6. Kam usmeriti nadaljnje preučevanje?

Eksplozivna raziskava nas je pripeljala do ugotovitve, da je razmerje oziroma sodelovanje med trženjem na eni strani in drugimi poslovnimi funkcijami na drugi **po subjektivni presoji anketiranih** v njihovih podjetjih na splošno razmeroma ugodno, čeprav ne v takšni meri, da ga ne bi bilo mogoče še izboljšati. Natančnejša analiza namreč opozarja na nekatera potencialna žarišča konfliktov (zlasti v odnosih med trženjem in financami), vodi pa tudi k domnevi, da so bili anketirani

nagnjeni k dajanju preveč pozitivnih ocen. Temu v prid govori tudi dejstvo, da so bile ocene pri drugi skupini podjetij v nasprotju z našimi pričakovanji v povprečju višje kakor pri prvi skupini podjetij. Domnevamo, da je to predvsem posledica manj stroge presoje anketirancev iz podjetij, ki nastopajo pretežno na medorganizacijskih trgih. Znano je, da se je trženje v teh podjetjih začelo razvijati razmeroma pozneje kakor v prvi skupini podjetij, zato upravičeno sklepamo, da ne poznajo natančno vseh njegovih razsežnosti in prepletenosti. Ne nazadnje govori v prid temu tudi ugotovitev iz naše raziskave, da pripisuje prva skupina podjetij trženju večji pomen kakor druga. Zato bi vsekakor kazalo v prihodnosti opraviti še serijo globinskih intervjujev v podzorcju naših podjetij, da bi pojasnili ta odprta vprašanja.

Nadalje, vprašalnik so izpolnjevali vodje trženja ali vodje prodaje; ti domnevno najboljše poznajo preučevana medfunkcijska razmerja z vidika aktivnosti, ki so opora uresničevanju trženjske poslovne filozofije. Takšen pristop sicer ima svoje prednosti, vendar ne upošteva dejstva, da različni ljudje v podjetju najbrž različno zaznavajo omenjene probleme. Zato bi bilo smiselno v prihodnosti razširiti preučevanje tudi na ustrezne druge posameznike v podjetju; recimo, stališča poslovodnega vrha pomembno vplivajo na to, ali se bo podjetje odločilo za spremembe. Razen tega bi bilo koristno posvetiti pozornost razlikam v zaznavanju preučevanih problemov med tržniki in strokovnjaki z drugih funkcijskih področij, kajti tudi to je lahko ovira za uspešno sodelovanje med funkcijami.

### Povzetek

Koordinacija med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami ni niti najmanj enostavna. Problemi v tej zvezi so predvsem posledica v osnovi različnih mnenj o tem, kaj je temeljni smoter delovanja podjetja in kakšno je njegovo mesto v gospodarstvu, pa tudi o prioriteti posameznih dejavnikov, ki prispevajo k poslovnemu uspehu podjetja. Zato ni tako neobičajno, da prihaja med trženjem in drugimi funkcijami do konfliktov. Članek najprej predstavlja, kakšna so razmerja in najpogostejši konflikti med trženjem in posameznimi drugimi funkcijami (proizvodnja, nabava, R&R, finance, prodaja), na katera opozarja literatura, nato pa navaja rezultate eksplorativne raziskave, ki je bila opravljena na vzorcu 46 slovenskih industrijskih podjetij.

### Abstract

#### Marketing and other business functions – friends or enemies?

Coordination between marketing and other business functions is not simple at all. The problems related to this are the result of the core differences in views on what the principal objective of a company is or what its role in the economy is, and also on the priority order of certain factors which contribute to the business success of the company. Therefore, conflicts are bound to appear. In this paper the relationships and the most frequent conflicts between marketing and other functions (production, purchasing, R&D, finance, and sales) are described. The paper concludes with the results of the exploratory research on a sample of 46 Slovene industrial companies.

### Literatura

- Crittenden V. L., Gardiner L. R., Stam A. (1993), »Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing«, v: *Industrial Marketing Management*, 22, str. 299–309.
- Foreman S. K., Money A. H. (1995), »Internal marketing: concepts, measurement and application«, v: *Journal of marketing management*, Vol. 11, 8, str. 755–768.
- George M., Freeling A., Court D. (1994), »Reinventing the marketing organization«, v: *The McKinsey Quarterly*, 4, str. 43–62.
- Dovžan H. (1993), *Razvoj in trženje novega izdelka*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.

- Haigh D. (1994), *Strategic Control of Marketing Finance*, London, Pitman.
- Kesič D. (1995), »Pomen nabavnega marketinga«, v: *Marketing magazin*, 167, str. 27–28.
- Kotler P. (1994), *Marketing Management*, 8th Ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Leenders M., Wierenga B., Janszen F. (1996), »The Effect of Marketing – R&D Interface on Innovation Success«, v: Beracs, Bauer, Simon (eds.), *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, II., Budapest, Budapest University of Economic Sciences, str. 1861–1868.
- Majchrzak A., Wang Q. (1996), »Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations«, v: *Harvard Business Review*, Sept.-Okt., str. 93–99.
- Millsom R. M., Raj S. P., D. Wilemon (1992), »A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development«, v: *Journal of Product Innovation Management*, 9, str. 53–69.
- Murray J. A., O'Driscoll A. (1996), »Reconsidering the Management of Marketing«, v: *Irish Marketing Review*, Vol. 9, str. 35–47.
- Rojšek I. (1990), »Marketing i tehnologija – nerazdružljivi partnerii«, v: *Ekonomski anali*, 33, (103), str. 95–100.
- Spillard P., (1994), »Organization for marketing«, v: Baker (ed.), *The Marketing Book*, 3rd Ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, str. 54–84.
- Stalk G., Hout T. M. Jr. (1990), *Competing Against Time*, New York, London, The Free Press.
- Ščap Š. (1994), *Ekonomski pomen kooperativnega marketinga nabave v živilski industriji*, Murska Sobota, Pomurska založba.
- Uršič D. (1996), *Razmerje med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami*, diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Varey R. J. (1995), »A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage«, v: *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, str. 1–3, 41–54.4.
- Wilson I. (ed.), (1994), *Marketing Interfaces*, London, Pitman.