

## Prodajna in marketinška usmeritev podjetij



**Melita Zupančič**  
Fakulteta za družbene vede  
Ljubljana

Dandanes bi vsa podjetja želela biti marketinško<sup>1</sup> usmerjena. Nihče noče več slišati za prodajo, čeprav stanje v slovenskih podjetjih odseva drugačno sliko. Menim, da je pri razlikovanju in uporabi obeh še vedno preveč nejasnosti, zato sem skušala v članku natančno razjasniti razliko med marketingom in prodajo, hkrati pa dobiti jasne argumente, zakaj je marketinška usmerjenost boljša od prodajne in zato priporočena poslovna aktivnost. Bistveni pa je drugi del članka, kjer sem predstavila raziskavo prodajne oz. marketinške usmeritve v najdobičkonosnejših slovenskih proizvodnih<sup>2</sup> podjetjih. S to raziskavo sem želela ugotoviti, ali je tudi med slovenskimi podjetji sprejetje marketinške usmerjenosti pogoj za doseganje poslovne uspešnosti.

### PRODAJNA USMERITEV

Ekonomski problemi dvajsetih in tridesetih let tega stoletja so pokazali potrebo po novi vrsti poslovanja, po prodajni usmeritvi. Postopno so podjetja spoznala, da ne morejo skrbeti samo za neskončno proizvodnjo, če na drugi strani ni ustreznega povpraševanja po njihovih proizvodih.

»Prodajni koncept pravi, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Organizacija se mora odločiti za

<sup>1</sup> V članku uporabljam izraz **marketing** in ne trženje, ki ga mnogi pri nas razumejo kot sinonim za marketing, saj, kot ugotavlja Jančič (1996, 4), beseda trženje pomensko zavaja. Slovar slovenskega knjižnega jezika namreč pravi, da glagol tržiti prvotno pomeni trgovati, prekupčevati, prodajati. Torej ta izraz implicira na prodajo, mi pa bi radi v diplomski nalogi dokončno razmejili izraza prodaja in marketing. Shapiro (1988) sicer pravi, da izraz tržna usmerjenost pove, da so vsi v organizaciji odgovorni za potrošnika, ker asociira na trg in posledično na potrošnike. Vendar je, kot pravi Jančič, generični pojem v marketingu prej **menjava** kot trg, saj poznamo oblike menjav, za katere trg sploh ni potreben. Mogoče bomo kdaj našli bolj idealen slovenski izraz, do tedaj pa se mi zdi zaradi navedenih razlogov izraz marketing najustrežnejši.

<sup>2</sup> Ravno zaradi raziskave smo se odločili, da bodo predmet obravnave samo profitne organizacije oz. podjetja, čeprav Kotler ugotavlja, da je marketing nujen tako v profitnih kot tudi neprofitnih organizacijah. Poleg tega pa nam bo tako omogočena primerjava z Jančičevo raziskavo (1988, 27–29) izpred desetih let.

agresivno prodajo in promocijo.« (Kotler, 1996,17.) Filozofija te usmeritve se glasi: **Ne sprašuj, kaj si potrošniki želijo, ampak jim prodaj, kar imaš.** Najpomembnejšo vlogo v podjetju dobi prodajno osebje in z njim prodajni oddelek (Lewinson, 1996, 15). Oliver (1990, 8) poudarja, da vsa proizvodnja poteka brez kakršnih koli raziskav, odločilna je percepcija prodajalca. Osnovna strategija je torej spraviti proizvod skozi kanale distribucije z močnim prodajnim pritiskom na vseh ravneh distribucije. Nikogar pa ne zanima, kakšno bo zadovoljstvo po nakupu. Če kupec z izdelkom ne bo zadovoljen, predpostavljajo, da o izdelku ne bo govoril slabo, da se ne bo pritožil združenju za zaščito potrošnikov, ampak bo pozabil na svoje razočaranje in mogoče celo ponovno kupil izdelek. Tovrstnih predpostavk o obnašanju kupcev ne moremo zagovarjati, saj je vsak študent marketinga seznanjen z rezultati študije, ki pravi, da nezadovoljen kupec lahko očrni izdelek desetim ali celo več znanem.

Prodajna usmeritev je v primerjavi z marketinško relativno preprosta za razumevanje, zato si najprej oglejmo marketinško usmeritev, nato pa bomo v neposredni primerjavi obeh ugotovili še druge značilnosti oz. slabosti prodajne usmeritve.

### MARKETINŠKA USMERITEV<sup>3</sup>

Če si najprej zastavimo vprašanje, kaj sploh je marketing, potem nam AMA ponuja bolj ali manj univerzalno sprejeto definicijo (Hooley, Lynch in Shepherd, 1990,7): *»Marketing je proces načrtovanja in uresničevanja koncepcije, določanje cene, promocije in distribucije idej, dobrin in storitev z namenom ustvariti menjavo, ki bo zadovoljila tako posameznike kot organizacije.«* Ravno tako ali še bolj pa je znana Kotlerjeva definicija, ki pravi, da je *marketing družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.*

Marketinško upravljanje se pojavi v začetku petdesetih let tega stoletja v Združenih državah Amerike. Webster (1994, 3) nam lepo opiše razmere, ki so bile glavno gonilo razvoja k potrošniku usmerjenega marketinškega koncepta. Tržišča so bila vse bolj konkurenčna, kupci so imeli vse večjo izbiro, dejavnost razvoja novih proizvodov je strmo naraščala. Naraščajoča konkurenca za skrbstvo nad potrošniki je zahtevala večjo odgovornost podjetij. Razmere so bile torej takšne, da je postalo sprejetje marketinškega koncepta vse večja nuja za preživetje v vse bolj konkurenčnem okolju.

Avtorji so si edini, da **marketinški koncept** temelji na treh glavnih stebrih:

- usmeritev k potrošnikom
- usklajen marketinški splet
- dobičkonosnost.

<sup>3</sup> Opisala bom obdobje marketinškega upravljanja, ki predstavlja teoretično osnovo za marketinško usmerjenost.

Temeljno načelo o usmerjenosti k potrošnikom je utemeljil že Peter Drucker, ki ga štejemo za očeta marketinškega koncepta. Že leta 1954 je v svoji knjigi *The Practice of Management* trdil, da je temeljna funkcija marketinga privabiti in obdržati kupce ob hkratnem profitu. Drucker je uvidel, da je treba tradicionalno držo ameriškega proizvajalca (»prodajni oddelek bo prodal, kar koli tovarna proizvajala«) zamenjati z **»naša naloga je proizvajati, kar trg potrebuje«**. Kot primer podjetja, ki uporablja takšen koncept v praksi, navaja General Electric, ki je uvidel potrebo marketinga, da začne konceptualizirati in načrtovati proizvod, kar pa zahteva analitično perspektivo, temelječo na tržnih raziskavah. Osredotočenost na potrošnika leta 1960 poudarjata v svojih člankih tudi Keith in Levitt. Slednji nas še posebej opozarja pred »marketinško kratkovidnostjo«, zaradi katere se podjetje identificira s svojim proizvodom, ne pa s potrošnikovo potrebo, ki jo je sposobno zadovoljiti.

Na podlagi razumevanja kupcev razvije podjetje svoj marketinški splet, ki ga sestavljajo odločitve o proizvodu, ceni, tržnem komuniciranju in prodajni poti. Webster (1994, 12—13) pravi, da mora imeti marketinški splet za uspešno udejanjanje tri dimenzije: prednost, dovršenost in povezanost. Medtem ko Jobber (1995, 17) izpostavlja ujemanje marketinškega spleta s potrošnikovimi potrebami, ustvarjanje konkurenčne prednosti, medsebojno zlitost elementov, ki ga sestavljajo, in ujemanje z denarnimi sredstvi.

Na prvem mestu je torej kupec, kupec je kralj, logična posledica takšne usmeritve pa je tudi dobiček. Vendar pa Kotler (1996, 24) opozarja, da dobiček ni več edini in najpomembnejši cilj, ampak je le stranski proizvod dobro opravljene dela.

Avtorji, kot so Hunt in Morgan (1995), Jaworski in Kohli (1990, 1993), Jobber (1995), Narver in Slater (1994) in Webster (1994), pa ne govorijo o marketinškem konceptu, ampak o **marketinški usmerjenosti**, ki ne namenja osrednje pozornosti zgolj odjemalcem, ampak tako potrošnikom kot tudi konkurentom. Marketinška usmerjenost je tako sestavljena iz:

- usmerjenosti k potrošnikom
- usmerjenosti h konkurentom
- medfunkcijske koordinacije.

Jobber (1995, 5) pravi, da za uspešno podjetje ni dovolj, da zadovolji potrošnikove želje, ampak jih mora zadovoljiti bolje kot konkurenca.<sup>4</sup> Devetdeseta leta so nam prav gotovo pokazala, da je tekmovanje tujih in domačih podjetij vse ostrejše in da se brez natančnega poznavanja konkurentov ne da več preživeti. Podjetje mora nenehoma primerjati svoje izdelke, ceno, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Tako lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčno prednost in na katerih zaostaja, in

<sup>4</sup> Avtorja, ki nam pomagata pri odkrivanju učinkovitih marketinških taktik za dosego prednosti pred konkurenti, sta prav gotovo Al Ries in Jack Trout z deli: *Bottom-up Marketing, Positioning: the Battle for Your Mind in The 22 Immutable Laws of Marketing.*

natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in kako se bo branilo pred njimi.

Za uspešno poslovanje podjetja je nujna tudi dobra medfunkcijska koordinacija. Kotler govori o t. i. koordiniranem marketingu, ki pomeni dvoje:

- posamezne funkcije marketinga morajo biti usklajene med seboj in
- marketing mora biti usklajen z drugimi poslovnimi funkcijami.

Rojškova (1997, 49–51) je naredila raziskavo med slovenskimi podjetji in ugotovila, da anketiranci v večini menijo, da so odnosi med marketingom in drugimi poslovnimi funkcijami dobri. Vendar ima kar dobra tretjina (39 odstotkov) anketiranih podjetij funkcijo marketinga še vedno organizirano v okviru prodajnega oddelka.

## PRIMERJAVA PRODAJNE IN MARKETINŠKE USMERITVE

Če primerjamo prodajno in marketinško usmerjeno organizacijo, ugotovimo, da obstajata dve značilnosti prodaje, ki popolnoma izključujeta marketing (Firat, Dholakia, Bagozzi, 1987, 293–5):

- V **marketingu** je promocija razumljena kot širjenje relevantnih informacij, prepričevalni učinek in sprememba vedenja pa sta dosežena s **prilagajanjem ponudbe** zahtevam ciljne skupine potrošnikov. Pri **prodaji** pa gre nasprotno za prisilen obseg prodaje in **nagovarjanje kupcev, da se prilagodijo** posebnostim prodajalca.
- Pri prodaji se predpostavlja, da ponudba obstaja in njene lastnosti niso več spremenljive. Prodaja zanemara **temeljno marketinško vprašanje**, ki se glasi: **Kaj naj proizvajamo?** Zato pri prodaji namenjajo največ pozornosti **promociji, distribuciji in določanju cene**. V marketingu pa v nasprotju s prodajo trdijo: Ne prodajaj tistega, kar ti je uspelo narediti, ampak naredi tisto, kar potrošniki želijo kupiti. **Marketing potemtakem označujeje marketinške raziskave in razvoj proizvodov.**

Levitt je leta 1960 postavil jasno ločnico med prodajo in marketingom, ko je dejal: »Prodaja se osredotoči na potrebe prodajalcev, marketing na potrebe kupcev. Prodaja se preveč ukvarja s prodajalčevo potrebo zamenjati izdelek za denar, marketing z mislijo, kako bolje zadovoljiti potrebe kupca, ne samo z izdelkom, ampak s celim nizom stvari, ki so povezane z ustvarjanjem, dobavo in končno uporabo izdelka.«

Levy in Zaltman (1975) sta naštelja naslednje razlike med prodajno in marketinško funkcijo:

- Marketing predpostavlja inherentno odvisnost med potrošniki in izvajalci. Prodajni koncept pa pravi, da gre za dve ločeni strani, ki sta stalno v antagonizmu.
- Marketinška usmeritev predpostavlja, da mora podjetje sodelovati s potrošnikom pred nakupom, med njim in po

njem. Prodajni model pa trdi, da je bistveno tisto, kar se zgodi na prodajnem mestu.

- Marketinška usmeritev vodi podjetja, da usklajujejo svoje poglede s potrošniki s pomočjo komunikacijskega procesa, pri prodaji pa tega ni.

PRODAJNA USMERJENOST	MARKETINŠKA USMERJENOST
Obseg prodaje	Ostaneček dohodka
Zasledovanje kratkoročnih ciljev	Spremljanje dolgoročnih trendov
Usmeritev na posamezne potrošnike	Usmeritev na segmente potrošnikov in razlike
Prednost dela na terenu	Analiza trga, načrtovanje in kontrola (pomembnost raziskav!)

Vidimo torej, da je **bistvena razlika** med marketingom in prodajo v tem, da zaposleni v **marketingu** želijo **sodelovati v menjavi**, so brez predsodkov in so pripravljeni prilagajati svojo ponudbo željam potrošnikov. **Prodajalci** pa imajo **že izoblikovano ponudbo** in zanjo želijo nekaj v zameno. Iz tega osnovnega nasprotja izhajajo vse druge razlike med prodajo in marketingom.

Ob koncu primerjave med obema usmeritvama si pogledimo še preglednico Fennelove (Firat, Dholakia in Bagozzi, 1987, 295–9), ki natančno in jedrnatno povzame temeljne razlike med prodajnim in marketinškim modelom:

	MARKETINŠKI MODEL	PRODAJNI MODEL
<b>DRUŽBENI VIDIK</b>		
Problemi s presežkom	ustvarjanje (načrtovani presežki)	prodajanje (dani presežki)
Izvor presežka	znotraj sistema	zunaj sistema
Vloga menjave	omogoča dostop do sicer nedostopnih dobrin / storitev	prodaja nenačrtovanih presežkov
Usmerjenost produkcije	proizvajaj tisto, kar kupci želijo kupiti	proizvajaj tisto, kar lahko
Usmerjenost pozornosti	povezanost z uporabo	produkcija in trgovina
Vzroki za napake	napake pri uresničevanju potrošnikovih potreb	pomanjkljiv sistem
<b>POSLOVNI VIDIK</b>		
Temeljni cilj	ponovno sodelovati v menjavi	prodane dobrine / storitve
Strateško načrtovanje	predprodukcija	postprodukcija
Odgovornost za output	marketinško upravljanje	vprašanje produkcije
Temeljna strategija	pravilne proizvodne / nakupne odločitve	sprožiti nakup
<b>VEDENJSKI VPLIV</b>		
Nakazan model menjave	med vlogami – menjati vire za izboljšanje stanja	medosebni – npr. posredovanje, sporazumi ipd.
Relevantna diada	uporabnik – proizvajalec	prodajalec – kupec
Problem	ustvariti možnost uporabne ponudbe	sprožiti zaznavanje vrednosti
Prepričljiva strategija	»Kakšen je tvoj položaj?«	»To služi tvojemu namenu.«
<b>TEMELJI ZNANOSTI</b>		
Bistvo	pogoji iskanja potreb in zadovoljitve	medoseben vpliv
Disciplina	vedenjska, psihološka in biološka znanost	družbena znanost

Vir: Fennel v Firat, Dholakia in Bagozzi (1987)

## PRODAJNA USMERITEV V MARKETINŠKO USMERJENIH PODJETJIH

Opozoriti moramo na dejstvo, da v mnogih podjetjih marketing razumejo le kot sinonim za prodajo. V takšnih podjetjih so še vedno obremenjeni z miselnostjo, da je treba doseči čim večji obseg prodaje v čim krajšem času. Jobber (1995, 10–11) pravi, da moramo tudi pri marketinški

usmerjenosti ločiti med prodajno in marketinško usmerjenostjo. Poimenuje ju::

- notranja naravnost (zaprta, vase zaverovana, iz sebe izhajajoča, introvertirana), pri kateri podjetje izhaja pretežno iz lastnih potreb
- marketinška naravnost (odprta, naravnana v okolje, iz okolja izhajajoča, ekstrovertirana), pri kateri podjetje zato, da bi bolje zadovoljilo lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja.

#### MARKETINŠKO USMERJENO POSLOVANJE

MARKETINŠKO USMERJENO POSLOVANJE	NOTRANJE USMERJENO POSLOVANJE
Skrb za kupca preveva celotno poslovanje	Korist oz. dobiček je vedno na prvem mestu
Poznatí potrošnikove kriterije za izbiro in jih uskladiti z marketinškim spletom	Pripisuje cenovni uspeh in uspeh podjetja predvsem prodaji
Segmentira kupce po različnosti	Segmentacija po proizvodih
Vlaga v marketinške raziskave in sledi spremembam na trgu	Zanaša se na anekdote in pretekle izkušnje
Spremembe so dobrodošle	Ohranja status quo
Trudijo se razumeti konkurenco	Zavračajo konkurenco
Stroške marketinga razumejo kot investicijo	Stroške marketinga razumejo kot luksuz
Inovacije so nagrajene	Inovacije so kaznovane
Iščejo nevidne, prtajene trge	Vseskozi ostajajo pri znanem
Biti hiter	Zakaj naglica?
Borijo se za konkurenčno prednost	Srečni so, da so »jaz tudi«

Vir: Jobber (1995)

Vidimo torej, da tudi podjetja, ki se sicer označujejo za marketinško usmerjena, niso nujno takšna v resnici. Tudi pri marketinški usmerjenosti obstaja prodajna miselnost, ki se kaže v tem, da osrednja pozornost v podjetju ni namenjena kupcu in njegovim kriterijem izbire. Poslovanje prodajno oz. notranje usmerjenega podjetja temelji na segmentaciji po proizvodih (npr. majhni — veliki buldožerji), kar povzroča veliko ranljivost, če se zahteve potrošnikov spremenijo. Marketinške raziskave so v prodaji nepotreben strošek, ravno tako ni nagrajena inovativnost delavcev, marveč njihova hitrost in natančnost. Zavračajo spremembe, če pa opazijo priložnost, si vedno vzamejo čas za razmislek. Konkurenca se jim zdi nesmisel, zato se tudi ne borijo za konkurenčno prednost, ampak so zadovoljni z oponašanjem ponudbe («jaz tudi»), ki je že na trgu.

#### TEŽAVE PRI UDEJANJANJU MARKETINŠKE USMERITVE

Kje so razlogi za težave pri udejanjanju marketinške usmerjenosti, če je ideja tako preprosta? Webster (1994, 14) razdeli težave pri realiziranju marketinške usmerjenosti na tri področja, vredna razmisleka:

#### Tehtnost in temeljitost marketinške usmerjenosti kot take

Temeljno orodje, ki ga uporablja marketing, so raziskave, s pomočjo katerih v marketingu odkrivajo, razumejo in sporočajo drugim poslovnim funkcijam bistvo potrošnikovih potreb. Tukaj se pojavi ključno vprašanje, ali potrošniki poznajo svoje želje in potrebe in ali se zavedajo, kakšne posledice bo imela zadovoljitev njihove potrebe na družbeno blaginjo. Tauber vidi rešitev v izenačevanju pomembnosti raziskav,

tržnih potreb in razvoja novih proizvodov ob hkratnem upoštevanju zmožnosti podjetja.

#### Napake in nedoslednost pri udejanjanju marketinške usmerjenosti

Vedeti moramo, da v mnogih podjetjih žal ostaja marketinška usmerjenost samo na konceptualni ravni. Eden izmed razlogov za to je tudi, da so investicije v marketingu dolgoročne, z dolgoročnimi koristmi in dolgoročnimi strateškimi posledicami za podjetje. Hkrati pa je uspešnost določene marketinške akcije težko izmeriti in natančno dokazati.

#### Stalni konflikti z drugimi upravljaljskimi funkcijami

Marketinška usmerjenost zahteva, da so potrošniki prvi, ki lahko govorijo, njim je treba najprej prisluhniti, ker imajo moč veta na vse druge odločitve v podjetju. To daje marketinški funkciji legitimnost, da skuša celotno poslovanje usmeriti k potrošniku. S tem pa se vedno ne strinjajo zaposleni v drugih poslovnih funkcijah.

#### VPLIV MARKETINŠKE USMERJENOSTI NA USPEŠNOST PODJETJA

Učinkovito podjetje je tisto, ki je stroškovno usmerjeno, uspešno podjetje pa je tisto, ki je usmerjeno k potrošnikom, torej ima sposobnost privabiti in zadržati kupce. **Temeljna trditev marketinške usmerjenosti je, da njena prisvojitvev izboljša poslovno uspešnost podjetja.** Uspešnost podjetja je temeljni kazalec, ki govori o učinku marketinške usmeritve. Kar nekaj raziskav je bilo narejenih z namenom, da bi povezanost med marketinško usmerjenostjo in poslovno uspešnostjo dokazali na empirično preverjen način. Poglejmo si nekatere izmed njih:

Že leta 1971 sta **Barksdale in Darden** v svoji raziskavi ugotovila visoko stopnjo zaupanja v učinkovitost marketinškega koncepta.<sup>5</sup> Leta 1985 pa sta **Hooley in Lynch** (1985, 65—74) v svoji raziskavi, ki je zajela 1504 britanskih podjetij, ugotovila, da obstajajo pomembne razlike med marketinškimi značilnostmi uspešnih in neuspešnih oz. manj uspešnih podjetij. Uspešna podjetja imajo več zaupanja v marketinške raziskave, učinkovito uporabljajo marketinško načrtovanje in orodja strateškega načrtovanja, poudarjajo kvaliteto proizvoda in obliko, bolj sodelujejo s finančnim oddelkom in dajejo velik poudarek tržnemu deležu kot metodi za doseganje uspešnosti podjetja.

**Narver in Slater** (1990, 20—35) pa nista ugotovila samo jasne povezave med marketinško usmeritvijo in profitabilnostjo, ampak tudi, da najvišjo stopnjo strinjanja z marketinško usmerjenostjo kažejo ravno v najbolj profitabilnih organizacijah. To velja predvsem za podjetja industrijske

<sup>5</sup> Zanimivo, da so bila vodstva podjetij bolj naklonjena marketinškemu konceptu kot vodstva marketinga. Slednji pa so bili vseeno bolj pozitivno naravnani do marketinškega koncepta kot marketinški šolniki.

potrošnje, pri katerih je bil ta odnos linearen. S to raziskavo sta avtorja dala sprejemljiv dokaz za priporočanje udejanjanja marketinške usmeritve.

Te rezultate so potrdile tudi poznejše raziskave. Tako npr. raziskava **Kohlja in Jaworskega** (1990, 1–18; 1993, 57–70; 1993, 467–77), katere rezultat poudarja predvsem pomen marketinškega znanja, njegovega širjenja in odgovornost celotne organizacije zanj. Tudi študija, ki so jo leta 1990 objavili **Hooley, Lynch in Shepherd** (1990, 7–22), pritrjuje temu, hkrati pa ugotavlja, da moramo na marketing gledati kot na vodilno filozofijo v podjetju in ne zgolj kot na oddelčno funkcijo. **Peters in Waterman** (1990) sta preučila veliko uspešnih podjetij in ugotovila, da vsa v praksi udejanjajo temeljna marketinška načela — globoko razumevanje potrošnikov, točno določen ciljni trg in sposobnost motiviranja zaposlenih. **Wong in Saundersonova** (1993) pa v svoji multivariantni študiji japonskih, ameriških in britanskih podjetij ugotavljata, da so podjetja, ki so označena kot »inovatorji«, »kvalitetni tržniki« in »zreli tržniki«, signifikantno bolj uspešna v smislu profitabilnosti, prodaje in tržnega deleža kot tista, ki so označena kot »oglaševalci cene«, »izdelovalci proizvodov« in »agresivni pospeševalci«.

S tega področja je bilo opravljenih še veliko drugih raziskav, vendar navedene zadostujejo, da lahko trdimo, da **obstaja močna povezava med marketingom in poslovno uspešnostjo**, in to neodvisno od velikosti podjetja, področja delovanja ali geografskega konteksta (Kheir-El-Din, 1991, v: Brown, 1995, 34).

## MARKETINŠKA USMERITEV PRIHODNOSTI

Vedeti moramo, da tudi transakcijski marketing, ki smo ga obravnavali, ni optimalna različica marketinške usmeritve. Jančič (1997, 39) pravi, da je »*transakcijski*<sup>6</sup> *marketing v resnici prodajna inačica marketinga*«. Torej tudi upravljalska paradigma, ki je popolnoma ustrezala v razmerah zaostrene kompetitivnosti, danes ne ustreza več. Značilnosti devetdesetih let so namreč intenzivna mikrosegmentacija potrošnikov, izginjanje množičnih trgov in nastajanje množice delnih trgov, ki se neprestano spreminjajo. Pripadnost potrošnikov blagovnim znamkam upada, medijski prostor postaja prezasičen, spreminjajo se nakupne navade. V takšnih razmerah postaja tudi poenostavljeni model 4P marketinškega spleta kot strateško orodje nezadosten.

Rešitev tega problema je po Jančiču (1993, 205) v radikalni rekonceptiji celotne zastavitve marketinškega koncepta. Jančič (1996, 195) govori o **celostnem marketingu**, ki »*je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem*«.

<sup>6</sup> Drugi izrazi za transakcijski marketing so še: upravljalski marketing, konkivistadorski marketing, konvencionalni marketing, menedžerska oz. vedenjska oz. mikroekonomska oz. akcijska perspektiva.

Dholakia, Firat in Bagozzi (1987, 374) pravijo, da mora biti novi marketing zasnovan na:

- humanističnih vrednotah
- razsvetljeni, odgovorni praksi
- makrosistemski perspektivi
- uporabi razumljivih vzročnih modelov
- razvoju celostnega in integrativnega okvira
- poglobljanju zgodovinskih temeljev discipline.

V upravljalskem marketingu je ključna filozofija osvojitve potrošnikov. Temeljne so torej prodajne količine in visok tržni delež, predvsem s prevzemanjem kupcev konkurentom z boljšo rešitvijo potrošnikovega problema. Naloga marketinškega upravljanja je ustvariti čim več novih kupcev, saj novi kupci pomenijo rast profitov, večanje podjetja, uspeh (Vavra, 1993, 264). Webster pa pravi, da naj bo v procesu strateškega marketinškega načrtovanja **izdelek spremenljivka, pravi potrošnik pa konstanta**. Po njegovem mora podjetje težiti k ohranjanju in zadovoljevanju starih, lojalnih potrošnikov, ki cenijo ugodnosti, ki jim jih prinaša partnerski odnos s podjetjem, namesto da vlagajo sredstva v pritegnitev množice novih, po večini nelojalnih. V umirjeni rasti trgov devetdesetih let bodo zmagovalci tista podjetja, ki bodo znala pritegniti in ohraniti prave kupce, ne pa tista, ki se bodo potegovala za vedno nove in nove nelojalne potrošnike. Poleg tega, da so **lojalni kupci** največje bogastvo podjetja, jih podjetje potrebuje zato, da zanj zastavijo dobro besedo pri drugih javnostih, ki vstopajo v odnose z njim, in s tem pripomorejo h graditvi njegovega pozitivnega ugleda (Webster, 1994, 25).

**Celostni marketing**, ki je marketinška usmeritev prihodnosti, naj bi torej temeljil na **pravem marketinškem odnosu**, ki je zasnovan na **zaupanju oz. vzpostavljanju in ohranjanju povezanosti med partnerji v menjavi, razsvetljenem odnosu do okolja in etičnih načelih**.

## RAZISKAVA PRODAJNE IN MARKETINŠKE USMERITVE V USPEŠNIH SLOVENSКИH PROIZVODNIH PODJETJIH<sup>7</sup>

### Cilji in raziskovalni problem

Vem, da še tako nazorno predstavljena teorija nima tolikšne moči kot konkretni podatki. S tem namenom sem se odločila, da na podlagi teoretičnega znanja s področja poslovnih usmeritev podjetja in ob strokovni pomoči docenta dr. Zlatka Jančiča naredim raziskavo v slovenskih podjetjih. Raziskava naj bi pokazala, v kolikšni meri so slovenska podjetja že sprejela marketinško usmerjenost kot svojo poslovno filozofijo oz. v kolikšni meri v njih še vedno prevladujeta prodajna miselnost in delovanje.

Predpostavka, ki smo jo dokazali v teoretičnem delu in iz katere smo izhajali v tej raziskavi, je, da je **poslovna uspešnost temeljni kazalec sprejetja marketinške usmeritve**.

<sup>7</sup> Izvedbo raziskave je omogočila Katedra za tržno komuniciranje iz sklada za podiplomski študij.

Na podlagi raziskave smo skušali ugotoviti, kateri so dejavniki uspešnega poslovanja v slovenskih podjetjih, kakšna je medfunkcijska koordinacija poslovnih funkcij, še posebej odnos do funkcije marketinga in prodaje, in koliko so anketirana podjetja usmerjena k potrošnikom in h konkurentom. Na podlagi tega smo ugotovljali, kolikšen delež slovenskih podjetij je marketinško oz. prodajno usmerjen in kaj je za tako usmerjena podjetja značilno.

## Metodologija

### Opis merskega instrumenta

Marketinška usmerjenost je definirana in merjena na podlagi Narverjeve in Slaterjeve definicije (1990) in po njej jo sestavljajo tri komponente:

- usmerjenost k potrošniku (osredotočenost na potrošnika, ki določa celotno poslovanje)
- usmerjenost h konkurentom (biti uspešnejši in učinkovitejši kot konkurenti pri zadovoljevanju potreb in želja potrošnikov)
- medfunkcijska koordinacija (medsebojna usklajenost posameznih funkcij marketinga in usklajenost marketinga z drugimi poslovnimi funkcijami).

Na podlagi te delitve so bila razdeljena tudi vprašanja v anketi. Na začetku smo dodali tudi dejavnike uspešnega poslovanja. Tako je anketa vsebovala naslednje spremenljivke:

- dejavniki uspešnega poslovanja v podjetju danes
- dejavniki uspešnega poslovanja v podjetju v prihodnosti
- koordinacija poslovnih funkcij v podjetju
- vloga in dejavnosti marketinga v podjetju
- odnos do potrošnikov
- odnos do konkurentov.

Merski instrumenti, ki smo jih uporabili, so bili: rangiranje, Likertova petstopenjska lestvica strinjanja in obkrožanje odgovorov da/ne. Vprašanja 1.2, 1.3 in 1.4 smo povzeli po Jančičevi raziskavi (1988, 27–29) z namenom medsebojne primerjave rezultatov. Vprašanje 1.6 je povzeto po študiji Hooley, Lyncha in Shepherd (1990, 7–22). Vprašanje 1.8 pa je sestavljeno na podlagi Kotlerjeve X in Y teorije odnosa do kupcev (Firat, Dholakia in Bagozzi, 1987, 275.).

### Opis vzorca

Podatki za raziskavo so bili zbrani na podlagi ankete 150 slovenskih najdobitkonosnejših proizvodnih podjetij. Osnova za sestavo seznama teh podjetij so bili podatki, objavljeni v Gospodarskem vestniku (št. 29, julij 1997, str.37–50), in sicer lestvica 300 največjih podjetij v Sloveniji po dobičku v letu 1996. Ker v navedeni lestvici ni bilo zelenega števila proizvodnih podjetij (zgolj 95), smo za podatke o preostalih najdobitkonosnejših podjetjih zaprosili Agencijo za plačilni promet Slovenije. Odločitev o anketiranju najdobitkonosnejših podjetij se nam je zdela relevantna, saj so tuje raziskave pokazale, da je poslovna uspešnost najpomembnejši kazalec sprejetja marketinške usmeritve.

Skupna velikost vzorca je bila torej 150 enot. Anketiranje je potekalo približno dva meseca in pol. Tiste, ki nam niso odgovorili, smo telefonsko opomnili na anketo. Nekaterim podjetjem smo na njihovo željo ponovno poslali vprašalnik. 83 podjetij je vrnilo vprašalnik (55,33-odstoten odziv). Ker je bila anketa obsežna in zahtevna za odgovarjanje, smo lahko pričakovali takšen odziv.

Na vprašanja so odgovarjali direktorji podjetij oz. v nekaterih podjetjih tudi vodje marketinga. Poglejmo si karakteristike anketirancev. Starost tistih, ki so odgovarjali na anketo, je bila v 77,1 odstotka med 40 in 59 let (od tega 47 % med 40 in 49 let). Kar 33,7 odstotka anketirancev opravlja svojo funkcijo več kot 8 let, 59 odstotkov jih ima visokošolsko izobrazbo.

Oglejmo si še, kakšne so značilnosti podjetij, ki so nam odgovorila na vprašalnik. Slaba polovica, 48,2 odstotka, podjetij, ki smo jih zajeli v raziskavi, proizvaja izdelke široke potrošnje, 43,3 odstotka izdelke industrijske potrošnje, preostala (8,4 %) pa oboje. V 46,3 odstotka anketiranih podjetij je od 100 do 500 zaposlenih, polovica jih izvažajo več kot pol proizvodnje. Več kot polovica podjetij (54,9 %) ima v marketingu zaposlenih manj kot pet ljudi (opozoriti moramo, da tu nismo predvideli odgovora, da marketinga ni!).

## Hipoteze

Na podlagi izhodišč smo oblikovali naslednje delovne hipoteze:

**Hipoteza 1:** Uspešnejša slovenska proizvodna podjetja postavljajo funkcijo marketinga pred prodajo.

**Hipoteza 2:** Funkcijo marketinga označujejo v največji meri tržne raziskave, razvoj novih proizvodov, strateško načrtovanje, oglaševanje in distribucija.

**Hipoteza 3:** Ocena pomembnosti marketinga se je v zadnjih desetih letih povečala, prodaje pa padla.

**Hipoteza 4:** Marketinško usmerjena podjetja kažejo višjo stopnjo usmerjenosti k potrošnikom in h konkurentom in imajo dobro medfunkcijsko koordinacijo.

**Hipoteza 5:** Večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in izvažajo več kot polovico proizvodnje, so bolj marketinško usmerjena.

**Hipoteza 6:** Marketinško usmerjena podjetja zagovarjajo tezo, da marketing ni le poslovna funkcija, ampak vodilna filozofija celotne organizacije.

**Hipoteza 7:** Anketiranci trdijo, da je za doseganje poslovne uspešnosti tudi v slovenskih podjetjih nujna marketinška usmerjenost.

## Rezultati

### Kakovost merjenja

Slabost te raziskave je, da ni možno izmeriti kakovosti vzorčne ocene. Pri naključnem vzorčenju namreč lahko merimo kakovost vzorčnih ocen, pri nenaključnem pa ne. Naše vzorčenje je bilo nenaključno. Vendar je razlog za namerno pristransko izbiro enot tehten, saj je poslovna uspešnost

podjetij temeljni kazalec njihove marketinške usmerjenosti. Poleg tega smo morali izbrati enak vzorec, kot ga je imel Jančič pred desetimi leti, če smo želeli dobiti primerljive rezultate.

Velikost vzorca je relativno majhna, vendar glede na omejitve (najdobičkonosnejša proizvodna podjetja) in velikost Slovenije popolnoma zadostna.

## Osnovne spremenljivke

Najprej si oglejmo rezultate, ki smo jih dobili z osnovno analizo podatkov. Prvo vprašanje, ki nam omogoča najneposrednejšo primerjavo prodajne oz. marketinške usmerjenosti v podjetjih, nam kaže naslednje rezultate:

**Tabela 1:** Prodajno (podjetje A) ali marketinško (podjetje B) usmerjeno poslovanje slovenskih podjetij

PODJETJE A		PODJETJE B	
točk	%	točk	%
10	8.4	0	1.2
20	7.2	5	2.4
25	1.2	10	6.0
30	9.6	20	13.3
40	12.0	30	10.8
45	1.2	40	14.5
50	12.0	50	12.0
60	14.5	55	1.2
70	10.8	60	12.0
80	13.3	70	9.6
90	6.0	75	1.2
95	2.4	80	7.2
100	1.2	90	8.4
52.7 = povprečje		47.3 = povprečje	

Prvo vprašanje je bilo zastavljeno najbolj konkretno in nam omogoča najneposrednejšo primerjavo obeh usmeritev. Vidimo, da je povprečje prodajno usmerjenega podjetja (podjetje A) 52,7 točke, marketinško usmerjenega (podjetje B) pa le 47,3 točke. Iz tabele je lepo razvidno, da je 60,2 odstotka anketirancev dalo več kot 50 točk prodajni usmeritvi, marketinški pa le 51,6 odstotka. Prevladuje torej prodajna usmeritev, vendar razlike niso statistično tako značilne, da bi lahko brez nadaljnje analize trdili, da najuspešnejša slovenska podjetja še vedno niso sprejela marketinške usmeritve.

V nadaljevanju si zato pogledjmo, kateri so po mnenju anketirancev dejavniki uspešnega poslovanja v slovenskih podjetjih.

**Tabela 2:** Dva najpomembnejša ekonomska cilja poslovanja

DEJAVNIKI USPEŠNEGA POSLOVANJA	1. najpomembnejši	2. najpomembnejši
Ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov	36.6	21.0
Ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov	42.7	17.3
Ustvarjati dohodek z učinkovito prodajo izdelkov	18.3	23.5
Omogočati zaposlitev in socialno varnost ljudi v okolju delovne organizacije	0.0	19.8
Ustvarjati dohodek s količinsko rastjo proizvodnje	2.4	8.6
Ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki skrbi za ohranitev okolja	0.0	9.9

Že takoj v naslednjem vprašanju smo torej dobili nasproten odgovor. Vidimo, da je najpomembnejši ekonomski smoter

poslovanja v podjetjih ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov — torej marketinška usmeritev (42,7 % anketirancev trdi tako). Vendar je kot drugi najpomembnejši dejavnik na prvem mestu prodaja izdelkov s 23,5 odstotka anketirancev. Poleg tega se prodaja kot najpomembnejši dejavnik uvršča tudi na tretje mesto (18,3 %). Na drugem mestu je ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov — t. i. izdelčna usmeritev. Ta usmeritev je problematična zato, ker podjetja ob stalnem izboljševanju izdelkov pozabljajo na upoštevanje želje potrošnikov.

Kot drugi najpomembnejši dejavnik je dokaj visok delež (19,8 %) dobila tudi t. i. socialno-lokalna usmeritev, kot jo poimenuje Jančič v svoji raziskavi (1988) in ki po njegovem pomeni dediščino iz socialističnih časov. Govorimo o omogočanju zaposlitve in socialne varnosti ljudi v okolju delovne organizacije. Ta pojav pa lahko razumemo tudi kot prisotnost etičnega imperativa v podjetju, seveda (!) pod pogojem, da ne gre za diskriminacijo, etnocentrizem oz. nelojalno konkurenco do drugih zaposlenih. Rezultati kažejo tudi na to, da je proizvodna usmeritev (tj. ustvarjati dohodek s količinsko rastjo proizvodnje) prisotna le še v zametkih. Skrb zbujačo pa je, da prav noben anketiranec ni postavil na prvo mesto skrbi za ohranitev okolja (tudi kot drugi najpomembnejši dejavnik je šele na predzadnjem mestu). Tako nizka stopnja ekološke ozaveščenosti prav gotovo ni spodbudna, saj spet zaostajamo za preostalim svetom. Tistega, kar na Zahodu postaja nujnost, pri nas ne prepoznamo niti kot trend.

Zanimivo je tudi, da je razvrstitev najpomembnejših ekonomskih ciljev popolnoma enaka kot pred desetimi leti. Ravno z namenom primerjave sem namreč povzela to in naslednji dve vprašanji po Jančičevi raziskavi izpred desetih let.

Takšni so kratkoročni ekonomski cilji v podjetjih. V nadaljevanju smo proučevali njihova možna dolgoročna razmišljanja:

**Tabela 3:** Razvrstitev dejavnikov uspešnega poslovanja glede na pomembnost v prihodnosti

DEJAVNIKI PRIHODNOSTI	Povprečje ocene pomembnosti dejavnikov prihodnosti
Dostop do kapitala	4.6
Najsodobnejša tehnologija	3.1
Stabilna lastninska struktura	4.3
Sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga	2.4
Dostop do kvalitetnih surovin in repromaterialov	4.3
Sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti	2.3

Vidimo, da sta najpomembnejša dejavnika prihodnosti v podjetjih sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti (1. mesto na rangi) in sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga (2. mesto na rangi). Sledi jima najodobnejša tehnologija. Tudi ta razvrstitev je popolnoma enaka kot pred desetimi leti. Podjetja se očitno zavedajo velikega pomena tako notranjih kot zunanjih potrošnikov v prihodnosti. Vendar smo pri korelacijskem koeficientu med dejavnikom sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti in poslovno funkcijo

marketinga (tabela 4) ugotovili, da sta obe spremenljivki srednje močno negativno povezani (-0,38). To nam pove, da se vsa podjetja, ki se sicer že zavedajo pomena funkcije marketinga, še ne zavedajo pomena zaposlenih. Obratno sliko dobimo, če pogledamo korelacijski koeficient med prodajo in sposobnimi delavci (0,21). To pa ni nenavadno, saj prodaja že po teoriji daje velik poudarek usposobljenim kadrom za prodajo.

### Medfunkcijska koordinacija

Kot smo že omenili, smo raziskavo razdelili v skladu s temelji marketinške usmerjenosti na tri dele: medfunkcijsko koordinacijo, usmerjenost k potrošnikom in usmerjenost h konkurentom. Najprej si bomo ogledali prvo. Povedali smo že, da mora biti usklajenost poslovnih funkcij dvojna: funkcije marketinga morajo biti usklajene med seboj, hkrati pa mora biti marketinška funkcija usklajena z drugimi poslovnimi funkcijami. Poglejmo si najprej, kako vrednotijo v podjetjih pomembnost posameznih poslovnih funkcij.

**Tabela 4:** Pomembnost posameznih poslovnih funkcij v slovenskih podjetjih

POSLOVNA FUNKCIJA	Povprečje ocen pomembnosti poslovnih funkcij
Marketing	3,4
Prodaja	3,6
Kadrovanje	4,8
R & D	5,0
Proizvodnja	5,0
Finance	5,7
Izvoz	6,1
Nabava	6,3
Informatika	6,6
Odnosi z javnostmi	8,2

Vidimo, da se je na rangi poslovnih funkcij najvišje uvrstil marketing, le malenkost (0,2 točke) pa za njim zaostaja prodaja. Torej spet ne moremo z gotovostjo trditi, katera poslovna funkcija prevladuje oz. ali je v podjetju organizirana prodajna funkcija v okviru marketinga ali obratno. Sledi jima funkcija kadrovanja, kar dokazuje, da v podjetjih resnično namenjajo veliko pozornost izbiri sposobnih kadrov, kakor so trdili v predhodnem vprašanju. Peto mesto si delita funkciji raziskav in razvoja ter proizvodnje. Za funkcijo raziskav in razvoja je to občuten padec v primerjavi z raziskavo, ki je bila izvedena pred desetimi leti, ko je zasedla drugo mesto, takoj za marketingom. Tudi funkcija izvoza je s četrtega mesta zdrsnila na sedmo, kar je zanimivo, saj bi zaradi razpada skupnega jugoslovanskega trga sklepali ravno obratno. Posebej zanimivo pa je, da je funkcija, ki smo jo dodatno vključili v raziskavo, to so odnosi z javnostmi, zasedla zadnje mesto. To funkcijo namreč povezujemo z marketingom, ki je zasedel prvo mesto. Očitno so si odgovori nasprotujoči in stanje marketinga v praksi le ni tako rožnato, kot ga slikajo anketiranci, ali pa podjetja te poslovne funkcije sploh še nimajo organizirane samostojno.

Faktorska analiza je v tem vprašanju odkrila dva faktorja, ki pojasnjujeta 46,8 odstotka skupne variance (prvi 29,7 %). Poslovno funkcijo izvoza smo izločili, ker izrazito izstopa. V prvem faktorju so se znašle naslednje med seboj povezane

poslovne funkcije: finance in prodaja, negativni predznak pa imata funkciji raziskav in razvoja ter informatike. V drugem faktorju so marketing in odnosi z javnostmi, negativni predznak pa imata funkciji nabave in proizvodnje. Prvi faktor pojasnjuje bistveno več variance kot drugi. Iz tega lahko sklepamo, da je jakost prepoznave oz. koherentnost odgovorov pri prodaji veliko močnejša kot pri marketingu.

V nadaljevanju smo nanizali nekaj trditvev o odnosih med poslovnimi funkcijami oz. oddelki v podjetju. Anketiranci so odgovarjali na podlagi Likertove petstopenjske lestvice strinjanja. Rezultati, ki smo jih dobili, so tako všečni, da ne bomo objavljali celotnega vprašalnika. Večina anketirancev trdi, da se oddelki med seboj dobro razumejo (73,5 %), da med njimi ni napetosti (57,8 %), da medsebojno izmenjavajo informacije o potrošnikih (71,1 %) in da je proizvodnja usklajena z željami marketinga (81,9 %).

Naslednje vprašanje smo povzeli po študiji Hooleya, Lyncha in Shepherd (1990, 7–22). Na podlagi teh odgovorov smo skušali odkriti vlogo marketinga v podjetjih.

**Tabela 5:** Vloga marketinga v podjetju

VLOGA MARKETINGA	OCENA STRINJANJA S TRDITVIJO			
	povsem da	niti da niti ne	sploh ne	brez odgovora
Pri nas pravega marketinga še nismo razvili.	22,9	43,4	28,9	4,8
Marketing je predvsem funkcija, ki pomaga prodaji.	39,8	31,3	25,3	3,6
Marketing promovira naše proizvode kupcem.	63,9	30,1	1,2	4,8
Marketing odkriva in omogoča približevanje potrošnikovim potrebam.	84,3	8,4	2,4	4,8
Marketing je del marketinškega oz. prodajnega oddelka.	41,0	30,1	21,7	7,2
Marketing je vodilna filozofija celotne organizacije.	62,7	33,7	1,2	2,4

Kar 43,3 odstotka anketirancev se ni moglo odločiti, ali že imajo razvit marketing ali ne. V 22,9 odstotka podjetij pa priznavajo, da marketing še ni razvit. Torej le malo manj kot tretjina (28,9 %) podjetij trdi, da imajo razvito poslovno funkcijo marketinga.

Naslednji trditvi (1.6.2 in 1.6.3) nam govorita o prodajni usmeritvi podjetij. 39,8 odstotka anketirancev se je strinjalo, 31,3 odstotka pa je bilo neodločenih ob trditvi, da je marketing predvsem funkcija, ki pomaga prodaji (skupaj 71,1 %). 63,9 odstotka anketirancev trdi, da marketing promovira njihove proizvode kupcem, 30,1 odstotka pa jih je glede tega neodločenih (skupaj 94 %). Popolnoma drugačno sliko nam da naslednje vprašanje — kar 84,3 odstotka anketirancev namreč pravi, da marketing odkriva in omogoča približevanje potrošnikovim potrebam. 62,7 odstotka anketirancev se tudi strinja s trditvijo, da je marketing vodilna filozofija celotne organizacije. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da se vodilni v podjetjih sicer zavedajo pomena in nujnosti sprejetja marketinške usmerjenosti, vendar še vedno ne razumejo razlike med prodajo in marketingom.

V nadaljevanju so morali anketiranci obkrožiti tiste dejavnosti,



o katerih menijo, da sodijo v okrilje poslovne funkcije marketinga.

Tabela 6: Dejavnosti, za katere je odgovoren marketing

Tržne raziskave	100,0
Promocija	91,6
Oglaševanje	80,7
Pospeševanje prodaje	80,7
Razvoj novih proizvodov	63,9
Strateško načrtovanje	56,6
Oblikovanje izdelkov	51,8
Odnosi z javnostmi	41,0
Medorganizacijski marketing	39,8
R&D	34,9
Določanje cene	33,7
Prodaja	26,5
Izvoz	19,3
Distribucija	15,7
Reklamacije potrošnikov	14,5

Prav vsi anketiranci prepoznavajo tržne raziskave kot del marketinga, iz česar lahko sklepamo, da vedo, da je temelj marketinga raziskovanje potrošnikovih potreb in želja. Vendar je takoj na drugem mestu promocija (91,6 %), tretje mesto pa si delita oglaševanje in pospeševanje prodaje (vsak s po 80,7 %). Vemo, da so ravno ta tri orodja — promocija, oglaševanje in agresivno pospeševanje prodaje, temeljna orodja prodaje (zmerno oglaševanje in pospeševanje prodaje sicer prištevamo k marketingu).

Več kot polovica anketirancev je k marketingu prisodila še dejavnost razvoja novih proizvodov (63,9 %), strateško načrtovanje (56,6 %) in oblikovanje izdelkov (51,8 %). Zanimivo je, da je prodajo obkrožilo le 26,5 odstotka anketirancev, kar si lahko razlagamo na dva načina: ali je funkcija prodaje v podjetju organizirana samostojno ali pa v podjetjih razumejo, da bi morala biti prodaja na neki način podrejena oz. mora prodajno osebje sprejeti in uresničevati filozofijo marketinga. Na nerazumevanje marketinga kaže tudi dejstvo, da le 15,9 odstotka anketirancev prepozna distribucijo, iz katere je izšel marketing, kot del marketinga. Ravno tako nizko stopnjo dosegajo tudi reklamacije potrošnikov (14,5 %), čeprav bi se z njimi moralo ukvarjati celotno podjetje.

## Usmerjenost k potrošnikom

Izvedeti smo tudi želeli, kakšen je odnos podjetij do potrošnikov kot enega izmed treh temeljev marketinško usmerjene organizacije. Najprej smo uporabili Kotlerjevo X in Y teorijo odnosa do kupca (Firat, Dholakia in Bagozzi, 1987, 275). Prva, tretja in šesta trditve so povzete po Y teoriji (marketinški odnos do kupca), druga, četrta in peta pa po X teoriji (prodajni odnos do kupca). Anketiranci so odgovarjali na podlagi Likertove petstopenjske lestvice strinjanja.

Tabela 7: Stališče podjetja do potrošnika

TRDITEV	močno se strinjam	strinjam se	niti da niti ne	ne strinjam se	sploh se ne strinjam	povprečje
Povprečen kupec je aktiven.	8,5	63,4	20,7	7,3	0,0	2,3
Povprečnega kupca proizvajalec ne zanima.	0,0	8,5	19,5	59,8	12,2	3,8
Povprečen kupec zadovoljuje različne potrebe.	8,6	69,1	18,5	3,7	0,0	2,2
Povprečen kupec se brani novosti.	1,2	17,1	25,6	48,8	7,3	3,4
Povprečnega kupca je lahko prepričati.	0,0	14,6	23,2	54,9	7,3	3,5
Povprečen kupec zna izbirati proizvajalca.	7,3	52,4	29,3	11,0	0,0	2,4

Ugotovimo lahko le, da se podjetja zavedajo pomembnosti kupcev. Vprašanje pa je, kako to zavedanje udeležajo v praksi. Vidimo, da je približno četrtnina podjetij še vedno neodločena o pomenu kupcev. Hkrati moramo opozoriti tudi na možnost, da so podjetja kot kupce razumela predvsem svoje partnerje v prodajni verigi.

Zavedanje pomena kupcev potrjuje tudi naslednje vprašanje, ki je bilo prav tako strukturirano v obliki trditve, anketiranci pa so se morali z njimi strinjati oz. ne. Pravijo, da njihovi proizvodi temeljijo na dobrih informacijah o tržišču (73,5 %) in da si prizadevajo ohraniti kupce (75,9 %). Nadalje trdijo, da redno merijo zadovoljstvo svojih potrošnikov (59 %), tretjina pa jih o tem ni tako prepričana. Polovica (49,4 %) anketirancev pravi, da interes lastnika ni najpomembnejši, vendar je preostala polovica glede tega negotova oz. se s tem ne strinja. Upoštevanja vredna oz. resnično marketinško usmerjena pa se mi je zdela pripomba, ki jo je pripisal eden od anketirancev, namreč, da povprečnega kupca ni.

## Usmerjenost h konkurentom

Marketinško usmerjenost sestavlja, kakor smo ugotovili, tudi konkurenčno okolje. Tudi na trditve v zvezi s tem so morali anketiranci odgovarjati s pomočjo Likertove lestvice strinjanja. Pokazalo se je, da podjetja dobro poznajo svoje konkurente (86,8 %), da se jim zdi pomembno razpravljati o konkurenčnih strategijah (92,8 %), niso pa tako prepričana, da pravočasno reagirajo na akcije svojih konkurentov (21,7 % jih pravi, da so prepočasna, 27,7 % pa se jih ni moglo odločiti). Spet lahko ugotovimo, da se sicer zavedajo pomena konkurentov, popolnoma pa tega zavedanja še niso realizirala.

## Izvedeni spremenljivki

Ker je naš temeljni namen preučevanje prodajno in marketinško usmerjenih podjetij, smo anketirana podjetja razvrstili v dve skupini.

V prvo skupino smo uvrstili **prodajno usmerjena podjetja**, za katera je značilno, da:

- so dodelila več kot 50 točk prodajni usmeritvi podjetja
- ustvarjajo dohodek z učinkovito prodajo izdelkov
- postavljajo prodajo na katero od prvih treh mest po pomembnosti poslovnih funkcij
- pri njih pravega marketinga še niso razvili
- je marketing predvsem funkcija, ki pomaga prodaji
- menijo, da marketing promovira njihove proizvode kupcem.

Drugo skupino pa predstavljajo **marketinško usmerjena podjetja**, to so tista, ki:

- so dodelila več kot 50 točk marketinški usmeritvi podjetja
- ustvarjajo dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov
- postavljajo sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga med prve tri dejavnike prihodnosti
- postavljajo marketing na katero od prvih treh funkcij po pomembnosti poslovnih funkcij za podjetje
- že imajo razvit pravi marketing
- menijo, da marketing odkriva in omogoča približevanje potrošnikovim potrebam.

Na osnovi delitve podjetij glede na te karakteristike smo dobili dva indeksa. Vsak indeks je imel 6 točk. Obe variabli smo nato izvedli na eno spremenljivko, ki je imela vrednosti od -6 do 6. Vrednosti smo razdelili v tri skupine (-1, 0 in 1). V prvo skupino sodijo prodajno usmerjena podjetja, v drugo tista, ki so nekje vmes, v tretjo pa marketinško usmerjena.

Analiza podatkov glede na ti dve skupini nam da naslednje rezultate: izmed 83 anketiranih podjetij jih je 19 oz. 22,9 odstotka takšnih, ki se uvrščajo med prodajno usmerjena, in 34 oz. 41 odstotkov takšnih, ki se uvrščajo v marketinško usmerjena. Preostala (30 podjetij oz. 36,14 odstotka) pa se uvrščajo v skupino nekje vmes med obema usmeritvama.

Če si pogledamo karakteristike anketirancev glede na ti dve usmeritvi, ugotovimo, da so se za prodajno usmeritev odločili predvsem direktorji, ki več kot šest let opravljajo svojo funkcijo in imajo višjo izobrazbo. Če pa pogledamo značilnosti podjetij, vidimo, da so prodajno usmerjena podjetja v večji meri tista, ki proizvajajo izdelke široke potrošnje, imajo do tisoč zaposlenih in izvažajo manj kot četrtino proizvodnje. Marketinško usmerjena pa so predvsem tista, ki imajo več kot tisoč zaposlenih in izvažajo več kot četrtino proizvodnje.

**Tabela 8:** Razlike med prodajno in marketinško usmerjenimi podjetji glede na uvrščanje dejavnikov prihodnosti

DEJAVNIKI PRIHODNOSTI	PRODAJNO USMERJENA PODJETJA		MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Sposobni delavci z visoko izraženim občutkom pripadnosti	2.63	1.77	2.06	1.10
Sodobne metode strateškega upravljanja in marketinga	2.90	1.49	1.91	1.19
Najsodobnejša tehnologija	2.95	1.27	3.12	0.91
Stabilna lastninska struktura	3.84	1.71	4.41	1.64
Dostop do kvalitetnih surovin in repromaterialov	3.95	1.65	4.79	1.20
Dostop do kapitala	4.74	1.56	4.71	1.22

Vidimo, da medtem ko prodajno usmerjena podjetja postavljajo na prvo mesto sposobne delavce z visoko izraženim občutkom pripadnosti, marketinško usmerjena postavljajo na prvo mesto marketing. Ugotovimo lahko tudi, da prodajno usmerjena podjetja uvrščajo najsodobnejšo tehnologijo, stabilno lastninsko strukturo ter dostop do kvalitetnih surovin in repromaterialov višje kot marketinško usmerjena. Vse to nam potrjuje teoretična izhodišča, ki pravijo,

da prodajno usmerjena podjetja izhajajo iz proizvodnje in so usmerjena k izdelku in ne k potrošniku.

**Tabela 9:** Vrednotenje posameznih poslovnih funkcij glede na usmeritev podjetja

POSLOVNA FUNKCIJA	PRODAJNO USMERJENA PODJETJA		MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Marketing	4.79	2.49	2.41	1.76
Prodaja	1.79	1.13	4.27	2.13
Kadrovanje	5.53	2.57	4.32	2.67
R&D	6.79	2.92	3.85	2.81
Proizvodnja	4.05	2.72	6.09	2.70
Finance	5.16	2.54	6.63	2.38
Izvoz	6.47	2.91	6.24	2.65
Nabava	5.00	1.83	6.85	2.05
Informatika	7.32	1.97	6.32	2.54
Odnosi z javnostmi	7.74	2.23	8.32	1.80

$$r_{xy} = 0.13$$

$$t = 0.36$$

T-preizkus ni odkril značilnih razlik. Ugotovili smo, da ni odvisnosti med razvrstitvijo poslovnih funkcij prodajno usmerjenih podjetij in razvrstitvijo marketinško usmerjenih. Vrsten red poslovnih funkcij glede na poslovno usmeritev je naslednji:

#### Prodajna usmeritev

1. Prodaja
2. Proizvodnja
3. Marketing
4. Nabava
5. Finance
6. kadrovanje
7. Izvoz
8. Raziskave in razvoj
9. Informatika
10. Odnosi z javnostmi

#### Marketinška usmeritev

1. Marketing
2. Raziskave in razvoj
3. Prodaja
4. Kadrovanje
5. proizvodnja
6. Izvoz
7. Informatika
8. Finance
9. Nabava
10. Odnosi z javnostmi

Če med seboj primerjamo obe usmeritvi, ugotovimo, da prodajno usmerjena podjetja višje uvrščajo prodajo (1,79) kot marketinško usmerjena marketing (2,41). Anketiranci prodajno usmerjenih podjetij so višje uvrstili prodajo, proizvodnjo, finance in nabavo, vse druge poslovne funkcije pa so višje ocenila marketinško usmerjena podjetja. Posebej opazna razlika med obema usmeritvama je ravno v ocenjevanju pomembnosti funkcije raziskav in razvoja. Prodajno usmerjena podjetja jih postavljajo šele na 8. mesto, medtem ko jih marketinško usmerjena na 2. mesto.

Tabela 10: Dejavnosti, ki jih uvrščajo v marketing prodajno in marketinško usmerjena podjetja

DEJAVNOST	PRODAJNO USMERJENA PODJETJA		MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA	
	DA	NE	DA	NE
Oglaševanje	84.2	15.8	73.5	26.5
Tržno raziskovanje	100.0	0	100.0	0
Promocija	89.5	10.5	91.2	8.8
Medorganizacijski marketing	36.8	63.2	44.1	55.9
Pospeševanje prodaje	100.0	0	73.5	26.5
Razvoj novih proizvodov	63.2	36.8	70.6	29.4
Določanje cene	31.6	68.4	38.2	61.8
Prodaja	21.1	78.9	29.4	70.6
Strateško načrtovanje	57.9	42.1	55.9	44.1
Oblikovanje izdelkov	42.1	57.9	61.8	38.2
Reklamacije potrošnikov	10.5	89.5	20.6	79.4
Izvoz	10.5	89.5	17.6	82.4
Distribucija	10.5	89.5	17.6	82.4
Raziskave in razvoj	21.1	78.9	41.2	58.8
Odnosi z javnostmi	57.9	42.1	44.1	55.9

Kot smo že ugotovili, tako v prodajno kot tudi marketinško usmerjenih podjetjih (vsi anketiranci) vedo, da je temelj marketinga tržno raziskovanje. Dobili pa smo podatek, ki nam potrjuje, da v podjetjih ne vedo natančno, kakšna je naloga marketinga, oz. še vedno zamenjujejo marketing s prodajo. Kar 91,2 odstotka anketirancev je namreč promocijo uvrstilo med naloge marketinga. Še bolj zanimivo je, da so t. i. prodajno usmerjena podjetja v manjšem odstotku (89,5) uvrstila promocijo v marketing.

Prodajno usmerjena podjetja torej postavljajo na prvo mesto tržne raziskave in pospeševanje prodaje, nato promocijo, oglaševanje in razvoj novih proizvodov. Marketinško usmerjena pa ravno tako na prvo mesto tržne raziskave, nato promocijo, razvoj novih proizvodov, oglaševanje, pospeševanje prodaje in oblikovanje izdelkov. Ta razvrstitev je le še dodaten dokaz za trditev, da podjetja še vedno ne ločujejo med prodajo in marketingom.

Oglejmo si še, koliko marketinško usmerjenih podjetij trdi, da je marketing del marketinškega oz. prodajnega oddelka, in koliko, da je marketing filozofija celotne organizacije.

Tabela 11: Vloga marketinga v marketinško usmerjenih podjetjih

MARKETING JE ...	MARKETINŠKO USMERJENA PODJETJA (%)		
	povsem se strinjam	niti da niti ne	sploh se ne strinjam
... del marketinškega (prodajnega) oddelka	35.5	29	35.5
... vodilna filozofija celotne organizacije	70.6	29.4	0

$h^2 = 57.47$

Z 0,1-odstotnim tveganjem lahko trdim, da se večina anketiranih podjetij strinja s trditvijo, da je marketing vodilna filozofija v podjetju. V slovenskih podjetjih se torej kljub vsemu zavedajo pomembnosti marketinga.

## SKLEPI IN NEKATERE MOŽNE IMPLIKACIJE

Za raziskavo smo se odločili, ker smo želeli preveriti marketinško oz. prodajno usmeritev naših podjetij. Ugotovili smo, da ne moremo zagotovo trditi, da najuspešnejša slovenska podjetja postavljajo marketing pred prodajo. Pa tudi,

da slovenska podjetja ne ločujejo natančno med prodajo in marketingom. Ko smo jim namreč eksplicitno navedli besedo marketing, so se vedno odločili zanj in ga postavili na prvo mesto. Če pa smo zgolj opisali dejavnost marketinga in prodaje, so se večinoma odločili za slednjo. Tako da ne moremo potrditi, da uspešna slovenska podjetja postavljajo funkcijo marketinga pred prodajo.

Funkcijo marketinga v največji meri označujejo tržne raziskave, razvoj novih proizvodov, strateško načrtovanje, oglaševanje in distribucija. Podjetja kot temeljno dejavnost marketinga sicer prepoznavajo tržne raziskave, vendar se takoj na drugo mesto uvršča promocija, ki je izrazito prodajna funkcija. Na drugo mesto jo uvrščajo tudi prodajno usmerjena podjetja, kar le dodatno potrjuje našo trditev, da podjetja sicer nekaj že vedo o marketingu, vendar je to še daleč od marketinške usmeritve. To dokazuje tudi zelo nizka uvrstitev distribucije kot dejavnosti marketinga.

Če primerjamo pomembnost marketinga danes in pred desetimi leti, lahko rečemo, da se razmere niso bistveno spremenile. Lahko bi celo trdili, da se je položaj poslabšal, saj se funkcija raziskav in razvoja, ki bi morala tesno sodelovati z marketingom, uvršča na četrto oz. peto mesto, medtem ko je bila pred desetimi leti na drugem mestu, takoj za marketingom. Vendar v nadaljevanju vidimo, da funkcijo raziskav in razvoja tako nizko uvrščajo zdaj prodajno usmerjena podjetja (8.mesto), medtem ko jo marketinško usmerjena še vedno uvrščajo na drugo mesto. Žal pa uvrstitev glede na usmeritev ne moremo primerjati, saj raziskava pred desetimi leti ni bila razdeljena glede na ti dve usmeritvi. Zanimiva pri poslovnih funkcijah je tudi uvrstitev odnosov z javnostmi, ki se povezuje z marketingom. Podjetja očitno še ne poznajo te poslovne funkcije kot samostojne. Ne moremo potrditi, da se je pomembnost marketinga v zadnjih desetih letih povečala, prodaje pa zmanjšala.

Prav vsa podjetja pa kažejo visoko usmerjenost k potrošnikom, relativno dobro medfunkcijsko koordinacijo, nekoliko manj pa usmerjenost h konkurentom. Vendar je treba rezultate razumeti z zadržkom, saj smo videli, da so bila vprašanja zastavljena tako, da se je dalo odgovarjati zelo všečno.

Dejstvo pa je, da so marketinško usmerjena predvsem večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in izvažajo več kot polovico proizvodnje (v našem primeru že več kot četrtino). Takšen rezultat je logičen, saj so bila ta podjetja prisiljena biti marketinško usmerjena, če so želela preživeti na konkurenčnem mednarodnem trgu.

Spodbudno je, da marketinško usmerjena podjetja pravijo, da je marketing vodilna filozofija celotne organizacije in ne le del marketinškega oddelka.

Vendar na koncu vseeno ne moremo potrditi bistvene teze, namreč, da je za doseganje poslovne uspešnosti tudi v slovenskih podjetjih nujna marketinška usmeritev. **Očitno si lahko v Sloveniji še vedno uspešen tudi brez prave marketinške usmeritve. Ugotovili smo, da tudi najuspešnejša**

slovenska podjetja ne ločujejo dobro med marketingom in prodajo in da je v njihovem poslovanju še vedno močno prisotna prodajna usmeritev.

Raziskava slovenskih najuspešnejših podjetij nam lepo prikaže slovenske razmere na področju marketinške usmeritve podjetij. V naših podjetjih sicer nekaj že vedo o marketingu, vendar ga še vedno ne ločujejo od prodaje. Sklepamo lahko, da **za slovenska podjetja še vedno ne velja, da je za doseganje poslovne uspešnosti nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti.** Vendar se določene tendence v to smer že kažejo. Zato bi na koncu slovenskim podjetjem svetovala, naj ne čakajo, da se bo posušeno drevo podrla. Mogoče je njihova konkurenčna prednost ravno v bližnici, ki bi vodila direktno od prodajne usmeritve k celostnemu marketingu. Problem je edino v tem, da morajo podjetja najprej razumeti, da s prodajno usmeritvijo sploh ne morejo biti konkurenčna na svetovnem tržišču in da je zadnji čas, da se začnejo obnašati marketinško. Od tod pa je le še korak, da uvidijo svojo tržno nišo v celostnem marketingu. Majhno je lepo, vendar le, če je ekološko in etično ozaveščeno, hkrati pa zaupanja vredno, lahko sklenemo na koncu.

## Povzetek

### Prodajna in marketinška usmeritev podjetij

Temeljna teza, ki smo jo dokazali v članku na podlagi različnih raziskav, je, da je za doseganje poslovne uspešnosti podjetja nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti. Najprej smo skušali teoretično določiti jasno ločnico med obema usmeritvama. Ugotovili smo, da je bistvena razlika v tem, da se prodaja osredotoča na potrebe prodajalcev, marketing pa na potrebe kupcev. Iz tega izhajajo vse druge razlike med obema usmeritvama. Opozorili smo tudi na dejstvo, da se veliko podjetij zgolj deklarira, da so marketinško usmerjena, hkrati pa postavili celostni marketing kot pravo marketinško usmeritev prihodnosti.

Na podlagi teoretičnega znanja smo naredili raziskavo v najuspešnejših slovenskih proizvodnih podjetjih z namenom, da bi ugotovili, ali je tudi za uspešna slovenska podjetja nujno sprejetje marketinške usmeritve. Marketinška usmerjenost je definirana in merjena na podlagi Narverjeve in Slaterjeve definicije (1990), ki pravi, da marketinško usmerjenost sestavljajo usmerjenost k potrošnikom, usmerjenost h konkurentom in medfunkcijska koordinacija. Poleg tega smo vključili še spremenljivki dejavnika uspešnega poslovanja v podjetju danes in v prihodnosti. V drugem delu analize smo naredili dve izvedeni spremenljivki, v prvo smo uvrstili prodajno usmerjena podjetja, v drugo pa marketinško usmerjena. Na podlagi tega smo ugotavljali, kaj je za ti dve skupini podjetij v slovenskem prostoru značilno.

Raziskava je pokazala, da za slovenska podjetja še vedno velja, da je za doseganje poslovne uspešnosti nujno sprejetje marketinške usmeritve in opustitev prodajne miselnosti. Ugotovili smo namreč, da tudi najuspešnejša slovenska podjetja ne ločujejo dobro med marketingom in prodajo, v njihovem poslovanju pa je še vedno močno prisotna prodajna usmeritev.

## Abstract

### Selling and marketing orientation of organizations

The fundamental thesis proved on the basis of various researches in the article Selling and marketing orientation of organizations is that the business success of the firm is founded on the acceptance of marketing orientation and omission of selling mode of thinking. First we try theoretically to define a clear line between both orientations.

The principal difference between marketing and selling is that the former is centred on the needs of buyers and the latter on the needs of sellers. All the differences between the two orientations result from them. The fact is that many organizations are merely labeled as marketing orientated. In the continuation we talk about holistic marketing as the proper marketing orientation in the future.

On the basis of theoretical knowledge a research in the most profitable Slovene commodity products businesses was carried out with the purpose to establish whether the profitable Slovene businesses need marketing orientation. Marketing orientation is defined and measured on the basis Narver's and Slater's definition (1990), which says that marketing orientation consist of customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination. We have also included the following items: factors of successful management in a businesses today and in the future. In the second part of the analysis we have done two derivate items; selling orientated businesses have been classified in the first and marketing orientated in the second. We have been making researches in the characteristic of these two groups of businesses in Slovenia. The research proves, that for the Slovene businesses it is still not valid that in order to achieve business success the acceptance of marketing orientation and omission of selling mode of thinking is necessary. We have ascertained, that even the most profitable Slovene businesses do not differentiate well between marketing and selling; in their management the selling orientation is still very much present.

## Literatura

- Bagozzi, Richard (1975), »Marketing as Exchange«, *Journal of Marketing*, Vol. 39, October (str. 32–39))
- Brown, Stephen (1995), *Postmodern Marketing*, Routledge, London, New York.
- Enis, B. M., K. K. Cox, M. P. Mokwa (1991), *Marketing Classics — A Selection of Influential Articles*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Firat, F. A., N. Dholakia, R. P. Bagozzi (1987), *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington Books, Toronto.
- Holley, G. J., J. E. Lynch, J. Shepherd (1990), »The Marketing Concept — Putting the Theory into Practice«, *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, str. 7–23.
- Houston, Franklin S. (1986), »The Marketing Concept 'What it is and what it is not'«, *Journal of Marketing*, Vol. 50, April, str. 81–87.
- Hunt, S. D., R. M. Morgan (1995), »The Competitive Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, str. 1–15.
- Jančič, Zlatko (1988), *Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije*, raziskovalna naloga, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1990), »Marketing — strategija menjave«, GV, Studio Marketing, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1993), *Teorija družbene menjave in celostni koncept marketinga*, doktorska disertacija, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1996), *Celostni marketing*, Znanstvena knjižnica, FDV, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1997), »Nova paradigma v marketinški disciplini, soupravljanje marketinških odnosov«, *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje 1, str. 37–43.
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli (1993), »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, *Journal of Marketing*, Vol. 57, Julij, str. 53–70.
- Jobber, David (1995), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Co., London.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski (1990), »Market Orientation — The Construct Research Propositions and Managerial Implications«, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, str. 1–18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, A. Kumar (1993), »MARKOR — A Measure of Marketing Orientation«, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, str. 77–467.
- Kotler, Philip (1972), »A Generic Concept of Marketing«, *Journal of Marketing*, Vol. 36, April, str. 36–54.
- Kotler, P., G. Armstrong (1993), *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Kotler, Philip (1996), *Marketing Management — Trženjsko upravljanje*, Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Leksikon (1988), Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Levy, S. J., G. Zaltman (1975), *Marketing, Society and Conflict*, Prentice Hall, New York.
- Lewis, Dale M. (1996), *Marketing Management — An Overview*, The Dryden Press, Orlando.

- McKenna, Regis (1992), *Relationship Marketing (Own The Market Through Strategic Customer Relationships)*, Century Business, London.
- Menguc, Bulent (1996), »The Influence of The Market Orientation of The Firm on Salesforce Behavior and Attitudes — Further Empirical Results«, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 3, str. 277–291, North-Holland.
- Narver, J. C., S. F. Slater (1990), »The Effect of A Market Orientation on Business Profitability«, *Journal of Marketing*, October, str. 20–35.
- Norburn, D., S. Birley, A. Payne, M. Dunn (1988), *A Four Nation Study of The Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values and Market Orientation*, School Working Paper 17/88, Cranfield School of Management.
- Oliver, Gordon (1990), *Marketing Today*, Prentice Hall, New York.
- Peters, T. J., R. H. Waterman (1990), *In Search of Excellence — Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper&Row Publishers, New York.
- Rapp, S., T. L. Collins (1994), *Beyond Maximarketing — The New Power of Caring&Daring*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Ries, A., J. Trout (1981), *Positioning — The Battle For Your Mind*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Ries, A., J. Trout (1986), *Marketing Warfare*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Ries, A., J. Trout (1993), *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Business, New York.
- Rojšek, Iča (1998), »Trženje in druge poslovne funkcije — prijatelji ali sovražniki?«, *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje, 2, str. 45–52.
- Vavra, Terry G. (1992), *Aftermarketing - How to Keep Customers for Live Through Relationship Marketing*, Irwin, New York.
- Webster, Frederick E. jr. (1994), *Market — Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create A Customer — Oriented Company*, John Wiley&Sons Inc., New York.
- Wong, V. and J. Saunders (1993), »Business, Orientation and Corporate Success«, *Journal of Strategic Marketing*, 1 (1), str. 20–40.