

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZNANJA IN SPOSOBNOSTI SODOBNEGA TRŽNIKA

Ljubljana, januar 2008

MAJA HOSTA

IZJAVA

Študentka Maja Hosta izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.1.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. POMEN TRŽENJA IN ZAPOSLENIH V PODJETJU	3
2.1. Vloga trženja in trženjske funkcije v podjetjih	4
2.2. Pomen zaposlenih za uspešnost podjetja in delovanje trženjskega oddelka....	6
3. TRŽENJSKA ZNANJA IN SPOSOBNOSTI.....	9
3.1. Opredelitev trženjskega znanja	9
3.2. Načini uporabe in uporabnost trženjskih znanj v podjetjih	12
3.3. Opredelitev trženjskih sposobnosti	14
3.4. Pridobivanje trženjskih znanj in sposobnosti.....	16
4. OPREDELITEV POTREBNIH ZNANJ IN SPOSOBNOSTI ZA DELO TRŽNIKA TER NJIHOVO OVREDNOTENJE	18
5. RAZISKAVA O POMEMBNOСТИ ZNANJ IN SPOSOBNOSTI TRŽNIKOV V SLOVENIJI.....	26
5.1. Ozadje raziskave in izhodišča za analizo	26
5.2. Namen raziskave	27
5.3. Vir podatkov, opazovana enota in vključene spremenljivke	27
5.4. Metode analize	28
5.5. Rezultati	30
5.6. Povzetek glavnih ugotovitev raziskave.....	35
6. SKLEP	37
LITERATURA	39
VIRI	42
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev potrebnih znanj in sposobnosti za tržnike.....	21
Tabela 2: Nekateri raziskave o trženjskih sposobnostih in znanjih, izvedene po letu 2000.....	22
Tabela 3: Trženjska znanja in sposobnosti, razvrščena padajoče po pomembnosti.....	30
Tabela 4: Razvrstitev v štiri skupine.....	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu.....	8
Slika 2: Vennov diagram akademskega trženjskega znanja in trženjskega znanja, ki ga tržniki uporabljajo v praksi.....	11
Slika 3: Prikaz nastanka in uporabe teorije (znanja).....	13

1. UVOD

Trženjska disciplina se je v zadnjih tridesetih letih močno preoblikovala. Trženjski koncept se je širil, poglobljajal, se na novo definiral in repozicioniral. V zadnjih petnajstih letih mnogo avtorjev opozarja, da je trženje zaradi različnih dejavnikov prišlo v fazo zrelosti, da je v krizi in da je koncept trženja potrebno ponovno pregledati, ovrednotiti in posodobiti, da bo lahko odražal dogajanje v praksi (McCole, 2004, str. 532). Razlogi za spremembe se nahajajo predvsem v spremembah poslovnega in širšega makroekonomskega okolja. Porabniki so vse bolj informirani, želijo si prilagojenih izdelkov in storitev, imajo vedno večjo izbiro, večja se transparentnost trga. Zaradi tesne povezanosti s trgom in dogajanjem na njem je trženjska funkcija še posebej obremenjena s prilagajanjem na te spremembe.

Trženje kot organizacijska funkcija v podjetjih se bolj kot ostale funkcije posveča predvsem kupcem in zadovoljevanju njihovih potreb ter želja. Mnenja glede vpliva in pomembnosti trženjske funkcije znotraj podjetij so različna. Trženje naj bi v podjetjih izgubilo kredibilnost, kar se kaže v manjši prisotnosti tržnikov znotraj uprav, nezadovoljstvu predsednikov uprav z direktorji trženja in kratko delovno dobo tržnikov na vodilnih položajih (Grönroos, 2006, str. 396). Moorman in Rust (1999) ugotavljata, da je trženje v preteklosti bolj kot funkcija postalo zbir vrednot in procesov, ki ga izvršujejo vse funkcije v podjetju, kar razprši izvajanje trženjskih aktivnosti, poveča pa splošno prisotnost in vpliv trženja. Pri tem nastaja nevarnost, da če so za trženje vsi odgovorni, potem nihče ni zares odgovoren; zato je zelo verjetno, da bo v večini organizacij trženje ostalo močno funkcionalno področje, vendar se bodo njegova vloga in naloge močno spremenile (Achrol, Kotler, 1999).

Ena izmed ključnih nalog trženjskega oddelka je tudi rekrutiranje in izbiranje zaposlenih s primernimi znanji ter sposobnostmi za delo v trženjskem oddelku. Večina literature znanja in sposobnosti posameznika vidi kot integralen del uspešnega delovanja podjetja. Torej, da lahko podjetje uspešnost doseže le s skupkom organizacijskega, posameznikovega in tržnega znanja oziroma sposobnosti.

Prelomnica, na kateri se je znašlo trženje, zastavlja tudi vprašanje o profesionalnosti trženjskega poklica. McCole (2004, str. 531) navaja izsledke poročila, ki pravi, da imajo profesionalci s področja računovodstva, financ, prava in kadrovske funkcije večje možnosti za napredovanje v upravo kot strokovnjaki s področja trženja zaradi »prevladujočega in dobro utrjenega družbenega predsodka, ki ne priznava profesionalizma in sposobnosti trženjskih strokovnjakov«. Trženjski poklic naj bi privlačil predvsem kreativne ljudi, ljudi brez predhodne trženjske izobrazbe in brez trženjskih znanj ter sposobnosti (Perry, 2001, str. 19). Zagotoviti potrebna znanja in sposobnosti v času številnih sprememb ter izkoristiti priložnosti, ki jih prinašajo te spremembe, za organizacije in trženjske time predstavlja velik izziv (An occupational map, 2004, str. 39). Trženje namreč ne temelji samo na talentu, ampak predvsem na znanjih in sposobnostih. Kot pravi Lipičnik (1998, str. 26) so »znanje, sposobnosti in motivacija poglobljena človekova mobilizacijska sila ter mu dajejo možnosti za doseganje uspeha«.

V literaturi že najdemo poizkuse opredeljevanja trženjskih znanj in sposobnosti ter splošnih sposobnosti za delo tržnika in ocenjevanje njihove pomembnosti. Različni avtorji sicer ta znanja in sposobnosti precej različno opredeljujejo. Razlikujejo se v stopnji subjektivnosti opredeljevanja, obsegu, nekateri se bolj osredotočajo na splošna znanja in sposobnosti (Duke, 2002; Kelley Bridges, 2005; Dacko, 2006); drugi jih opredeljujejo precej specifično (Hardy, 1992; Gray et al., 2007). Med njimi se kot najpomembnejše pogosto omenjajo komunikacijske in voditeljske sposobnosti, v poljudni literaturi pa prevladuje mnenje, da je tudi kreativnost tista, ki močno zaznamuje trženje. Splošne sposobnosti so običajno vrednotene višje kot znanja.

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na trženjska znanja in sposobnosti, ki so del človekovih zmožnosti in jih lahko pridobimo z izobraževanjem ter izpopolnjevanjem na formalen in neformalen način. Trženjska znanja sem opredelila kot organizirano kombinacijo idej, pojmov, dejstev, pravil, postopkov, modelov in informacij, s pomočjo katerih se odločamo. Sposobnosti pa kot del zmožnosti, ki jih lahko izboljšamo predvsem s prakso. Poskušala sem ostati na ravni posameznika, kar pomeni, da sem iz svoje obravnave izločila pojme, kot so ravnanje z znanjem, organizacijsko znanje in organizacijsko učenje. Zaradi preobsežnosti tematike nisem poskušala opisati idealnega tržnika v smislu vseh njegovih lastnosti in osebnostnih značilnosti, ampak sem poskušala ostati na ravni znanj in sposobnosti; le v zadnjem delu sem opredelila tudi nekatere pomembne vedenjske značilnosti.

Osnovni namen diplomskega dela je opredeliti potrebna znanja in sposobnosti za delo tržnika, jim pripisati raven pomembnosti ter z raziskavo ugotoviti, v kolikšni meri so prisotna v slovenskih podjetjih. S pregledom obstoječe literature želim bolj natančno opredeliti, kaj sestavlja trženjska znanja in sposobnosti, katera znanja in sposobnosti so potrebna ter pomembna za delo tržnika.

V prvem delu diplomskega dela sem poskušala pripraviti okvir za nadaljnji pregled literature in analizo. Na kratko sem opredelila značilnosti trženja in spremembe, ki vplivajo na trženjsko funkcijo v podjetjih. Navedla sem nekaj teorij, ki se ukvarjajo z umeščanjem posameznikov v podjetje in prispevku njihovih znanj ter sposobnosti k uspešnosti podjetja. V drugem delu sem navedla nekaj teoretičnih opredelitev trženjskega znanja in spregovorila o njegovi uporabnosti. Sposobnosti sem samo opredelila in drugi del zaključila z načini pridobivanja trženjskega znanja. V zadnjem delu diplomskega dela sem izvedla analizo raziskave, katere glavni namen je identifikacija različnih skupin tržnikov, ki se glede na pripisano pomembnost trženjskih znanj in sposobnosti pri njihovem delu med sabo močno razlikujejo, znotraj skupine pa so si čim bolj podobni. Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabila in analizirala podatke, pridobljene v raziskavi Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji 2006, izvedene pod okriljem Inštituta za trženje na Ekonomski fakulteti. Analiza temelji na podatkih, ki govorijo o *pomembnosti znanj in sposobnosti* tržnega komuniciranja, trženja ter splošnih znanj pri delu anketirancev. Pri tem sem uporabila tako opisne statistike kot zahtevnejše metode multivariatne analize. Moj prispevek k raziskavi se tako odraža predvsem v analizi podatkov ter interpretaciji rezultatov in ne v zbiranju podatkov.

2. POMEN TRŽENJA IN ZAPOSLENIH V PODJETJU

V petdesetih letih prejšnjega stoletja je Peter Drucker (1954) postavil temelje za opredelitev sodobnega trženja, ko je rekel, da je »trženje značilna, edinstvena funkcija podjetja ... je celotno poslovanje podjetja z vidika porabnika. Skrb in odgovornost za trženje mora zato prežemati vse dele podjetja« (McCole, 2004, str. 532). Danes tako opredelitev trženja imenujemo trženjska naravnost – pogled na podjetje z vidika porabnika in postavitev porabnika v središče trženjskih prizadevanj. Pred razvojem trženjskega koncepta so se razvili še koncept proizvodnje, koncept izdelka ter prodajni koncept. Po obdobju razvoja naštetih konceptov je v sedemdesetih letih trženje nekoliko izgubilo svojo prepoznavnost v podjetjih, kar je bilo povezano z razočaranjem nad doprinosom trženja k dobičku podjetja in pretežno izdelčno ter prodajno usmerjenostjo podjetij. V nadaljnjih letih se je trženje začelo močno spreminjati. Razvijala so se nova področja, kot so trženje storitev, trženje, ki temelji na odnosih in na mrežah temelječe poslovanje s poslovnimi partnerji.

Do danes se je tako trženjski koncept širil, poglobljal, se na novo definiral in repositioniral. American Marketing Association (AMA) v svoji zadnji (tretji po vrsti) definiciji iz leta 2004 trženje opredeli kot: »Trženje je organizacijska funkcija in skupek procesov, ki ustvarjajo, sporočajo in prinašajo vrednost za porabnike na takšen način, da koristijo organizaciji in njenim deležnikom« (Darroch et al., 2004, str. 30). Menjavo, kot nekdanji osrednji koncept trženja, je tako z leti nadomestila interakcija kot osrednji koncept, ki porabnikom omogoča aktivno sodelovanje pri trženjskih procesih, razvoju izdelkov in ustvarjanju vrednosti (Grönroos, 2006, str. 401). V današnjem poslovnem okolju, kjer se izdelki med sabo le malo razlikujejo, je klasično trženje oziroma transakcijsko trženje pojmovano kot pomanjkljivo, saj temelji predvsem na pridobivanju novih kupcev in ne na gradnji dolgoročnih (čustvenih) odnosov (Lindgreen, Palmer, Vanhamme, 2004). V zadnjih petnajstih letih mnogo avtorjev opozarja, da je trženje zaradi različnih dejavnikov prišlo v fazo zrelosti, da je v krizi. Nekateri so celo tako črnogledi, da govorijo o izumrtju trženjske discipline in opozarjajo, da je potrebno koncept trženja ponovno pregledati, ovrednotiti in posodobiti, da bo lahko odražal dogajanje v praksi (McCole, 2004, str. 532). Mnogo avtorjev ugotavlja, da ravno v zadnjih letih trženjska funkcija doživlja največje spremembe v vsej svoji zgodovini. Po mnenju nekaterih bodo te spremembe prinesle nove izzive in možnost za ponovno obuditev trženja z nekaterimi zanimivimi novimi pristopi, kot so retro trženje in trženje doživetij (McCole, 2004). Razlogi za spremembe se nahajajo predvsem v spremembah poslovnega in širšega, makroekonomskega okolja. Tehnološki napredek in globalizacija sta korenito spremenila trženjsko funkcijo, odstranila časovne in krajevne ovire poslovanja, internet je ustvaril nove tržne, informacijske in komunikacijske poti, spremenile so se navade porabnikov, razvili so se novi poslovni modeli. Podjetja se danes vsakodnevno soočajo s spremembami, ki jim onemogočajo napovedovanje in kontroliranje trga. Zaradi tesne povezanosti s trgom in dogajanjem na njem je trženjska funkcija še posebej obremenjena s prilagajanjem na te spremembe. Porabniki so vse bolj zahtevni, želijo si prilagojenih izdelkov in storitev, imajo vedno večjo izbiro, večja se transparentnost trga. Zaradi sprememb v okolju so se v zadnjih dvajsetih letih zgodili nekateri temeljni premiki v trženjski teoriji in trženjski praksi, ki so podrobneje opredeljeni v Prilogi 1.

2.1. Vloga trženja in trženjske funkcije v podjetjih

Poleg tega, da je trženje koncept, je tudi organizacijska funkcija. V kolikšni meri se bo trženjski koncept izvajal v praksi, je odvisno od različnih dejavnikov, kot sta na primer organizacijska struktura in zahteve notranjih operacij. Trženjske vloge, odgovornosti in aktivnosti so običajno opredeljene z dveh vidikov. Prvi je vidik podjetij s svojim lastnim trženjskim oddelkom in drugi je vidik agencij, ki se ukvarjajo z oglaševanjem, tržnimi raziskavami, direktnim trženjem in odnosi z javnostmi. V diplomskem delu sem se osredotočila na prvi vidik, vidik podjetij z lastnim trženjskim oddelkom.

Iz definicij trženja, omenjenih v prejšnjih poglavjih, sledi, da je trženje v podjetjih funkcija, ki se bolj kot ostale funkcije posveča predvsem porabnikom in zadovoljevanju njihovih potreb ter želja (poleg prodajne funkcije). Trženjska funkcija se ukvarja z identifikacijo, razumevanjem, ocenjevanjem in merjenjem porabnikovih potreb, določanjem dobičkonosnih priložnosti ter prilagajanjem izdelkov/storitev, komunikacije, promocije, tržnih poti in cene tem potrebam ter nadziranjem, ali porabniki zares dobijo obljubljeni dodatno vrednost, ki je odvisna tudi od drugih oddelkov. Profesionalni tržnik v podjetju je poleg vsega tega vključen še v razvoj trženjskih strategij in načrtov ter njihove implementacije, in v notranje trženje, ki vključuje delo z ostalimi funkcijami (An occupational map, 2004, str. 9). Homburg, Workman, Krohmer (1999) so raziskovali relativno stopnjo trženjskega vpliva v podjetjih in ugotovili, da ima trženje največji vpliv pri odločitvah glede oglaševanja, pri postopkih za merjenje zadovoljstva porabnikov in programih za izboljševanje zadovoljstva porabnikov. Najmanjši vpliv je imelo trženje pri odločitvah glede večjih kapitalskih izdatkov. Leta 2006 je bila s strani Association of National Advertisers (ANA) in svetovalnega podjetja Booz Allen Hamilton narejena še ena zanimiva raziskava o strukturi in praksi trženjskih oddelkov. V njej so avtorji trženjske oddelke razdelili v šest skupin glede na njihovo vlogo v podjetju in identificirali značilnosti najuspešnejših (Landry, Tipping, Kumar, 2006). Tradicionalne trženjske time so poimenovali »dobavitelji storitev« (angl. »service providers«) in »graditelji blagovnih znamk« (angl. »brand builders«), ki znotraj podjetja ponujajo običajne trženjske storitve, kot so oglaševanje, promocija in odnosi z javnostmi ter dosegajo podpovprečno ali povprečno rast prihodkov. »Svetovalci najboljših poslovnih praks« (angl. »best practice advisors«) in »višji svetovalci« (angl. »senior counselors«) poleg taktične podpore v podjetju prevzemajo še svetovalno trženjsko vlogo, pomagajo pri oblikovanju trženjskih strategij in z uveljavljanjem najboljših trženjskih praks pripomorejo k večji uspešnosti trženjskih oddelkov. V zadnji skupini, ki se najbolj prilagaja izzivom okolja in trženjski funkciji, zagotavlja najpomembnejšo vlogo v podjetju, so »trženjski mojstri« (angl. »marketing masters«) in »zmagovalci rasti« (angl. »growth champions«). To so oddelki, ki obvladajo osnovne trženjske aktivnosti in poleg tega aktivno prevzemajo vodilno vlogo v podjetjih ter pomagajo ustvarjati visoko rast prihodkov in dobičkov. To so oddelki, ki imajo pod nadzorom vse podporne funkcije, nujne za rast podjetja, kjer trženjski manager vodi funkcije, kot so inovacije in razvoj izdelkov/poslovanja ter odloča o pomembnih investicijah za vstop na nove trge in predstavitev novih izdelkov. Trženjski managerji teh oddelkov so običajno člani najvišjega vodstva podjetja, ki jih odlikujejo tudi splošne managerske, voditeljske in analitične sposobnosti. Njihove značilnosti so še, da lahko identificirajo prispevek k rasti

prihodkov in donosnost trženjskih investicij ter prevzemajo odgovornost za strategijo. Člani teh oddelkov imajo širši razpon zmožnosti kot člani v ostalih skupinah (večfunkcijsko znanje, analitične, finančne in kreativne sposobnosti), uporabljajo standardizirana orodja za procese, so proaktivni pri svetovanju vodstvu podjetja, višji management pa vidi takšne oddelke kot voditelje rasti. Coca-Cola je eno izmed podjetij, ki je v eno funkcijo uspešno združilo funkcije trženja, inovacij in strateške rasti ter postalo »zmagovalec rasti« (Landry, Tipping, Kumar, 2006).

Tako, kot se je skozi leta spreminjal trženjski koncept, se že vrsto let spreminja in prilagaja razmeram v okolju tudi trženjska funkcija v podjetjih. Že ob koncu prejšnjega stoletja so različni avtorji opazili spreminjanje vloge trženjske funkcije in povečano pomembnost trženja, predvsem kot splošne (tržne) orientacije v podjetjih, ki je skupna vsem in je proces, v katerem sodelujejo vse funkcije (Moorman, Rust, 1999, str. 183). Webster je že leta 1989 zapisal, da bo trženje kot samostojna funkcija v organizacijah postala izjemno redka (Moorman, Rust, 1999, str. 183). Čeprav American Marketing Association v svoji najnovejši definiciji opredeljuje trženje kot organizacijsko funkcijo, mnogi menijo, da predvsem zaradi novejših konceptov, kot so trženje storitev in trženje na podlagi odnosov, trženje ne more biti samo ena izmed funkcij v podjetju, saj ne more obvladovati vseh stikov podjetja s porabnikom. S tem se zastavi vprašanje, kakšna vloga potem ostane trženjski funkciji v takšnem (tržno naravnanim) podjetju. Moorman in Rust (1999) ključno vlogo trženjske funkcije vidita v povezovanju porabnikov s kritičnimi elementi podjetja, kot je povezovanje porabnikov z izdelki/storitvami podjetja, in v sprejemanju finančne odgovornosti. Pri tem nastaja nevarnost, da če so za trženje odgovorni vsi, potem nihče ni zares odgovoren. Zato je zelo verjetno, da bo v večini organizacij trženje ostalo močno funkcionalno področje, vendar se bodo njegova vloga in naloge močno spremenile (Achrol, Kotler, 1999).

Mnenja glede vpliva in pomembnosti trženjske funkcije znotraj podjetij so različna. Trženje naj bi v podjetjih izgubilo kredibilnost, kar se kaže v manjši prisotnosti tržnikov znotraj uprav, nezadovoljstvu predsednikov uprav z direktorji trženja in kratko delovno dobo tržnikov na vodilnih položajih (Grönroos, 2006, str. 396). Profesor Philip Kotler z Northwestern University je na primer zapisal, da »predsedniki uprav postajajo nepotrpežljivi glede trženja; menijo, da lahko upravičijo investicije v finance, proizvodnjo, informacijsko tehnologijo, ne vedo pa, kaj dosežejo s trženjskimi izdatki« (Hyde, Landry, Tipping, 2004, str. 2). Nekateri menijo, da ravno težavnost merjenja učinkov trženja, poleg nesprejemanja pri višjemu managementu in ostalih poslovnih enotah povzroča največji pritisk na tržnike v podjetjih. Raziskava¹ o pomembnosti trženja, ki sta jo leta 2004 v sodelovanju opravila Association of National Advertisers (ANA) in svetovalno podjetje Booz Allen Hamilton je v nasprotju z ostalimi pokazala, da je trženjska funkcija v podjetju sedaj bolj pomembna kot kdajkoli prej, vendar imajo tržniki, tako v proizvodnih kot v storitvenih dejavnostih, težave z dohajanjem hitrega tempa in sprememb (Hyde, Landry, Tipping, 2004). Kar 75 % sodelujočih v raziskavi meni, da je trženje v njihovih podjetjih v preteklih petih letih postalo pomembnejše, vendar je

¹ V spletni raziskavi je sodelovalo 370 izvršilnih (trženjskih in netrženjskih) direktorjev, iz več kot 100 podjetij in devetih panog/dejavnosti.

v večini podjetij še vedno neusklajeno s funkcijo predsednika uprave oziroma s celotnim poslovanjem podjetja. Prednostne naloge predsednikov uprav so predvsem rast, prilagajanje spremembam, zvestoba in zadržanje kupcev ter stimuliranje inovacij; trženjska funkcija pa še vedno opravlja predvsem taktične naloge. Pomembnost trženja po mnenju sodelujočih narašča predvsem zaradi vedno močnejše konkurence, njihov prispevek pa vidijo predvsem v pospeševanju inovacij in spodbujanju medfunkcijskega sodelovanja (npr. v smislu ustvarjanja in promoviranja novih idej in izdelkov). V raziskavi so prišli še do nekaterih zanimivih zaključkov. Ob vse večjih pričakovanjih glede delovanja trženjske funkcije je v (preteklih) petih letih kar 70 % sodelujočih podjetij reorganiziralo svoje trženjske oddelke. Od trženja v podjetjih se vedno bolj pričakujejo merljivi rezultati. Dve tretjini sodelujočih meni, da je največja potreba trženja danes merljivost donosnosti trženjskih investicij, čeprav še vedno večina uporablja nadomestna merila, kot je na primer stopnja zavedanja posameznih blagovnih znamk. Kljub realni težavnosti merjenja donosnosti trženjskih investicij se ponekod tudi tržniki sami upirajo preveliki uporabi izračunov zaradi strahu, da bi preveč »znanosti« uničilo »umetnost« trženja.

2.2. Pomen zaposlenih za uspešnost podjetja in delovanje trženjskega oddelka

Vsako podjetje oziroma organizacija potrebuje zaposlene. So vir znanja, sposobnosti, izkušenj, kreativnosti in predstavljajo temelj organizacijskega delovanja. Kljub temu jim različne teorije pripisujejo različno vlogo in prispevek k uspešnosti organizacije. V nadaljevanju bom predstavila nekaj teorij, s katerimi bom poskušala umestiti zaposlene, njihova znanja in sposobnosti v podjetje ter opredeliti njihovo vlogo v podjetjih.

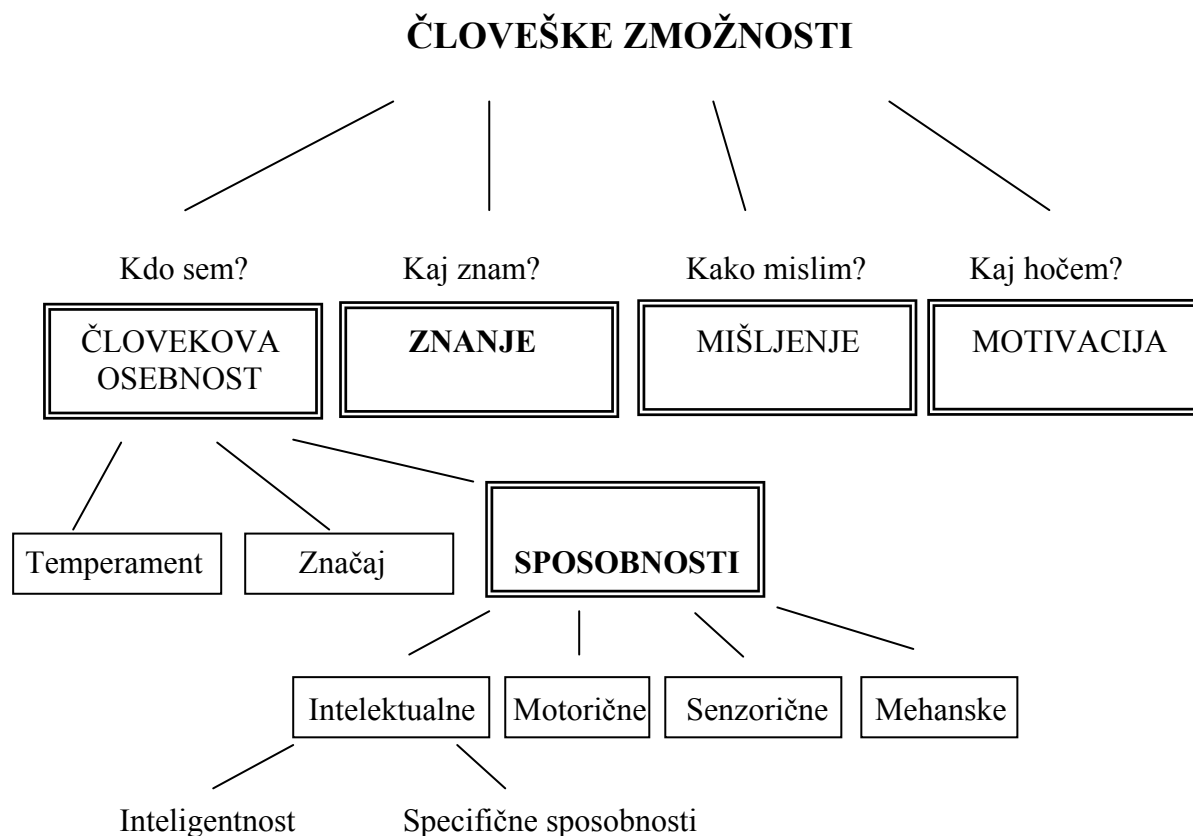
Teorija organizacije na temelju virov (angl. resource based view of the firm) opredeljuje ljudi kot del temeljnih virov podjetja za doseganje konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. Poleg finančnih, pravnih, fizičnih, organizacijskih, informacijskih virov in odnosov dodaten vir konkurenčnih prednosti predstavljajo tudi človeški viri, predvsem njihova znanja in sposobnosti (Lisjak, 2005, str. 6). Podjetja strateške vire razvijajo sistematično in zavestno, konkurenčno prednost pa dosežejo le s kombinacijo večjega števila virov. Največja pomanjkljivost človeških virov pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja je njihova mobilnost, saj lahko zaposleni kadarkoli odidejo iz podjetja. Nekoliko drugače so viri konkurenčnih prednosti opredeljeni pri teoriji organizacije na temelju osrednjih sposobnosti (angl. core competencies/capabilities), ki vidi osnovno konkurenčno prednost podjetja v sposobnosti managementa, da nadgradi tehnologijo in organizacijske procese v strateške sposobnosti (niz zapletenih spretnosti, veščin in znanj), ki so bolj fleksibilne in omogočajo večjo odzivnost podjetja. Sposobnosti, ki sestavljajo osrednjo sposobnost (organizacija dela, komunikacija), so opredeljene kot skupek posameznikovih znanj in sposobnosti, ki se izvršujejo preko organizacijskih procesov in zlivajo s celotno organizacijsko kulturo (Lisjak, 2005, str. 14, 15). Za podjetje torej ni dovolj le zaposlovanje vrhunskih virov, ampak tudi njihova uporaba na ciljno in tržno usmerjen način. Vendar v zadnjem času nekateri avtorji vidijo kot osnovo za oblikovanje konkurenčnih prednosti predvsem znanje. Tako se je razvila teorija organizacije na temelju znanja (angl. knowledge based theory of the firm), ki je izpeljana iz teorije na temelju virov in iz spoznanj s področja organizacijskega učenja (angl.

organizational learning) ter managementa znanja (angl. knowledge management). Vsaka organizacija naj bi tako imela svojo kombinacijo organizacijskega znanja, ki jo lahko opredelimo kot intelektualni kapital podjetja. Intelektualni kapital naj bi tako predstavljal razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo organizacije in se deli na človeški kapital (sestavlja ga znanje posameznikov, njihove sposobnosti, odnos in intelektualna gibljivost) ter strukturni kapital (sestavlja ga razmerja, organizacija, sposobnost prenove in razvoja) (Lisjak, 2005, str. 22). Večina avtorjev v obravnavani literaturi tako znanja in sposobnosti posameznika vidi kot integralen del uspešnega delovanja podjetja. Torej, da lahko podjetje uspešnost doseže le s skupkom organizacijskega, posameznikovega in tržnega znanja oziroma sposobnosti. V sodobnem poslovnem okolju, ki je dinamično in zaznamovano z vsakodnevnimi spremembami, tehnološkim napredkom in negotovostjo na trgu, postaja izkoriščanje (neizrabljenih in celo neznanih) zmožnosti posameznikov vedno bolj ključno za uspešnost in konkurenčnost podjetja (Lipičnik, 1998, str. 26). To se kaže tudi v vedno večjem pomenu skrbi za zaposlene, njihovem zadrževanju in osebni ter strokovni razvoju.

Poleg tega, da ljudje predstavljajo enega izmed ključnih virov organizacije, imajo tudi sami lastne vire, s katerimi razpolagajo in jih izkoriščajo za svoje delovanje. Govorimo o človeških zmožnostih, ki predstavljajo vse znane in neznane lastnosti posameznikov (Lipičnik, 1998, str. 26) (Slika 1, str. 8). Lipičnik (1998, str. 26) govori o človeških zmožnostih v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu se zmožnosti nanašajo na različna področja človekovega življenja in lahko govorimo o psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa zmožnosti razume kot skupek sposobnosti, znanj in motivacije. Pojasnjuje: »Tako so znanje, sposobnosti in motivacija poglobljena človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Zato je upravičeno, da jim rečemo zmožnosti«. V svojem diplomskem delu sem se osredotočila predvsem na vidik znanj in sposobnosti, torej na del zmožnosti v ožjem smislu (brez motivacije), zato v nadaljevanju podajam definicijo obeh po Lipičniku. Znanje Lipičnik (1998, str. 27) opredeli kot del človekovih zmožnosti, ki omogoča reševanje znanih problemov; takšnih, ki jih je posameznik že videl in rešil. Znanje obstaja neodvisno od sposobnosti posameznika, da ta znanja uporabi v praksi. Sposobnosti² pa definira kot človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje neznanih problemov, izrazijo pa se predvsem v kombinaciji z znanjem. Sposobnosti deli v štiri skupine: intelektualne, motorične (imenovane tudi spretnosti), senzorične in mehanske. Intelektualne sposobnosti nadalje razdeli na inteligentnost in specifične sposobnosti. V svojem diplomskem delu obravnavam predvsem specifične intelektualne sposobnosti, kot so besedne, verbalne, numerične, perceptivne in ostale podobne sposobnosti. Zaradi povečane kompleksnosti in zahtev poslovanja, povečane pomembnosti tehnologij in globalizacije postaja pravilno razmerje med znanji in sposobnostmi zelo pomembno. Posamezniki imajo lahko veliko znanja, vendar brez določenih sposobnosti ne morejo uspešno opravljati svojega dela. Podobno tudi posameznik z veliko sposobnostmi in brez znanja ne more biti uspešen.

² Lipičnik (1998, str. 28) opozarja, da v managerski praksi pogosto govorijo o sposobnostih za opravljanje nekega dela. Vendar te »sposobnosti« sestavljajo sposobnosti ter znanje in ne samo sposobnosti. Pogosto se zamenjujeta tudi besedi zmožnosti in sposobnosti.

Slika 1: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik, 1998, str. 27. Lastna priredba.

Rekrutiranje in izbiranje zaposlenih s primernimi znanji in sposobnostmi za delo v trženjskem oddelku je ključnega pomena za uspešnost oddelka. Poleg tega mora podjetje za uspešno delo zaposlenih v nadaljevanju poskrbeti tudi za njihov strokovni in osebni razvoj ter za njihovo ohranitev v podjetju. Prelomnica, na kateri se je znašlo trženje, poraja tudi vprašanje o profesionalnosti trženjskega poklica. Večina ljudi trženje še vedno vidi kot pretežno kreativno ali prodajno funkcijo, povezano s talentom ter nedefiniranimi nalogami, znanji in sposobnostmi. Nekateri trženje vidijo celo kot neprimerno za akademski študij, pripisujejo mu pretirano uporabo žargona in preprostost. Problem merjenja rezultatov trženjskih aktivnosti nekateri vidijo tudi v zaposlenih v trženju. Trženjski poklic naj bi privlačil predvsem kreativne ljudi, ki so nagnjeni k dejanjem in aktivnemu učenju z delom in se zelo težko ustavijo, razmislijo o svojih dejanjih in jih analizirajo. Pogosto trženjski poklic privlači ljudi brez predhodne trženjske izobrazbe ter brez trženjskih znanj in sposobnosti (Perry, 2001, str. 19). Dejansko so redke discipline, ki zahtevajo tako veliko mero kreativnosti in hkrati tudi poznavanje statističnih metod, kot ravno trženjska disciplina. Inštitut Marketing and Sales Standards Setting Body ugotavlja, da bi bilo za večjo profesionalizacijo trženja potrebno podrobneje opredeliti celoto (bazo) znanja in sposobnosti profesionalnih tržnikov ter razvijati profesionalna združenja, kot sta American Marketing Association in The Chartered Institute of Marketing, bolj natančno bi morali opredeliti tudi zahtevane naloge trženja, strateški in taktični fokus, usposabljanje ter osebni razvoj (An occupational map, 2004, str. 39).

3. TRŽENJSKA ZNANJA IN SPOSOBNOSTI

Našo družbo pogosto opisujemo z izrazom »družba znanja«, kjer je za uspešnost podjetja ključna predvsem učinkovita uporaba znanja v vedno bolj konkurenčnem okolju. Obstaja mnogo različnih definicij znanja, ki jih ne bom podrobno opisovala, saj sem v diplomskem delu prevzela naslednjo definicijo, da znanje temelji na učenju in ga lahko opredelimo kot organizirano kombinacijo idej, pojmov, dejstev, pravil, postopkov, modelov in informacij. Govorim torej o eksplicitnem znanju, ki ga lahko identificiramo, formuliramo, kodiramo, dokumentiramo, shranimo in prenašamo. Nanaša se na osnovno znanje/vedenje o nečem oziroma na razumevanje vsebine tega znanja/vedenja. Izhaja iz knjig, dokumentov, baz, moč ga je izraziti s številkami in drugimi simboli ter le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. Posameznik ga potrebuje za opravljanje svojega dela in ga pridobi s formalnim izobraževanjem. Za uspešno delovanje morajo imeti ljudje poleg znanja tudi določene sposobnosti. Sposobnost je razvita zmožnost, ki jo lahko pridobimo in izboljšamo s prakso ter je običajno sestavljena iz potencialov, nadarjenosti, spretnosti, sloga in izkušenj (Shipp, Lamb, Mokwa, 1993 v Davis, Misra, Van Auken, 2002, str. 219). Nanaša se na zmožnost pretvorbe pridobljenega knjižnega znanja v učinkovito izvedbo. Trženjska znanja in sposobnosti so zelo pomembna pri implementaciji trženjskega koncepta, ki je po mnenju nekaterih avtorjev kar Ahilova peta trženja (Meldrum, 1996, str. 29). Uspešna izvedba trženjskega koncepta je tako proces, ki vključuje planiranje (opredelitev dejanj, za katere potrebujemo znanje) in izvedbo (za katero potrebujemo sposobnosti).

3.1. Opredelitev trženjskega znanja

Trženjsko znanje predstavlja temelj trženjske discipline, vendar je neko splošno definicijo trženjskega znanja težko oblikovati (Rossiter, 2001, str. 9). Podrobna opredelitev trženjskega znanja je namreč zelo pomembna za njegov nadaljnji razvoj. Združenje American Marketing Association (AMA) je že leta 1988 v svojem poročilu ugotovilo, da je bilo premalo truda usmerjenega v sistematičen razvoj trženjskega znanja in sprožilo razpravo o nastajanju, prenosu ter uporabi trženjskega znanja (Churchill et al., 1988).

Rossiter (2001) navaja štiri oblike trženjskih znanj, in sicer: trženjski koncepti, strukturni okviri, strateška in raziskovalna vodila. Kasneje (Rossiter, 2002) na pobudo kolegov doda še peto obliko, to so empirične posplošitve. Po njegovem mnenju trženjsko znanje razvijajo in širijo akademiki ter svetovalci, podjetja oziroma managerji pa jih uporabljajo. Predpostavlja, da je trženjsko znanje deklarativno (angl. »know-what«), kar pomeni, da temelji na dejstvih, je samostojna entiteta in tako neodvisno od posameznikovih sposobnosti, da to znanje uporablja v praksi. Iz svoje opredelitve trženjskega znanja prav tako izključi tiho znanje (vrednote, prepričanja, ideje, izkušnje), podatke in posameznikove zmožnosti oziroma splošne mentalne sposobnosti.

- **Trženjski koncepti**

Vsaka znanost ali disciplina ima svoje koncepte, ki morajo biti poznani njenim uporabnikom. Trženjski koncepti so zbir trženjskih izrazov z natančno opredeljenimi lastnostmi. Primeri

trženjskih konceptov so trženje, trg, konkurenca, veriga vrednosti, segmentacija, trženjska naravnost. Področja, ki vsebujejo svoje koncepte, so: koncepti poslovnih strategij, koncepti izdelka in storitev, koncepti cene, koncepti distribucije, koncepti prodaje, koncepti oglaševanja, koncepti promocije, koncepti vedenja porabnikov in koncepti trženjskih raziskav. Poznavanje konceptov lahko merimo z različnimi merili. Spontana navedba koncepta je najboljši dokaz poznavanja koncepta. Prepoznavanje koncepta, ločevanje med pravimi in nepravimi ter popolnimi in nepopolnimi definicijami nam prav tako lahko dobro služi pri preverjanju poznavanja koncepta.

- **Strukturni okviri (teorije, modeli)**

Strukturni okviri so opisni sezname konceptov v obliki niza ali mrež, ki pomagajo pri organizaciji in reševanju trženjskih problemov. Njihov namen je pomagati tržniku pri razmišljanju o trženjskih problemih in njihovem strukturiranju. Dobro poznani strukturni okviri v trženju so 4P-ji trženjskega spleta in dodatni trije za trženje storitev, kontrolni seznam za izvedbo fokusne skupine, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) matrika ter tudi BCG (Boston Consulting Group) matrika. Krajše in temeljne strukturne okvire naj bi znali tržniki spontano navesti. Pri daljših in bolj podrobnih strukturnih okvirih pa se od tržnika pričakuje, da ga bo priklical v spomin, ko se za to pojavi potreba, da bo vedel, kateri je pravi in kje lahko najde njegovo natančnejšo opredelitev.

- **Empirične posplošitve**

Empirične posplošitve so opazovana razmerja med koncepti (korelacije trženjskih konceptov). Sestavlja jih opis stanja in posledic, gre za stavke »če, potem«. Primer: »Večja kot je penetracija blagovne znamke, večja bo stopnja ponovljenih nakupov«.

- **Strateška vodila (metode, tehnike)**

Strateška vodila so priporočila za delovanje v določenih situacijah. V nasprotju s strukturnimi okvirimi so dinamična ter vzročna, saj upoštevajo razmerja med različnimi koncepti. Sestavlja jih opis stanja oziroma pogoj, ki mu sledi priporočeno dejanje, gre za stavke »če, potem naredi«. Primer: »Če je panoga (X1) močno regulirana in cenovno orientirana (X2), potem je za maksimiziranje dobička (Z) bolj primerna proizvodna (Y1) kot tržna orientacija (Y2)«. Težava strateških vodil je v tem, da jih le redko najdemo v literaturi. Rossiter (2001, str. 16) navaja raziskavo Armstronga in Schultza (1993), ki je v devetih najpomembnejših trženjskih učbenikih našla le 20 stavkov, ki bi jih lahko opisali kot strateška vodila. Strateška vodila lahko najdemo tudi v ekspertnih sistemih, ki pa so običajno v zasebni lasti, lasti podjetij. Prav tako so pri oblikovanju vodil bolj pogumni poznani pisatelji iz prakse, ki navajajo predvsem vodila in ne opredeljujejo natančno pogojev oziroma razmer.

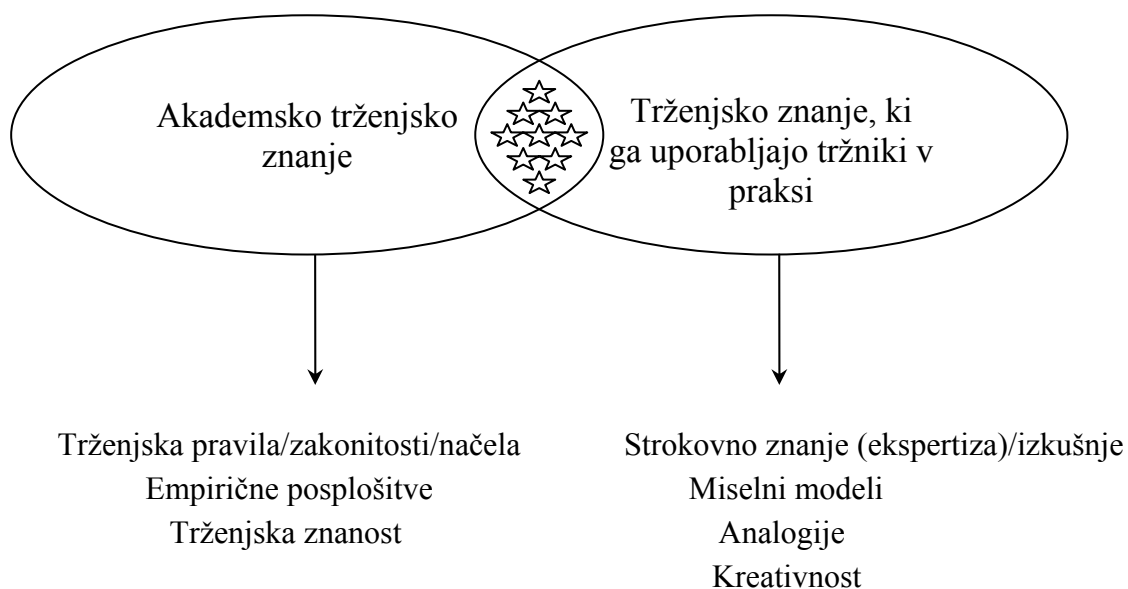
- **Raziskovalna vodila (metode, tehnike)**

Podobno kot strateška vodila so tudi raziskovalna vodila pogojna ter predpisovalna. Priporočeno dejanje je v tem primeru izvedba določene tržne raziskave in ne strateško dejanje. Njihova osnovna oblika je: »V situaciji X, uporabi tehniko Y«. Gre za stavke »če, potem uporabi«. Različne oblike trženjskih raziskav (ankete, fokusne skupine) se uvrščajo v prvo navedeno skupino, skupino trženjskih konceptov. Znanje je tukaj opredeljeno kot

poznavanje delovanja posamezne tehnike, kdaj in zakaj lahko to tehniko uporabimo ter zmožnost interpretiranja ugotovitev.

Po objavi Rossiterjeve opredelitve trženjskega znanja se je pojavilo veliko kritik oziroma odzivov na njegovo pisanje, ki govorijo o tem, da Rossiter (2001) svojo opredelitev preveč omeji, saj iz nje izključi nekatere oblike trženjskega znanja, kot so empirična dejstva, posplošitve, zakonitosti in teorije (kot je na primer teorija vedenja porabnikov) (Uncles, 2002), da iz opredelitve izpusti znanje o izvedbi trženja (McIntyre, Sutherland, 2002) ter organizacijsko znanje in jo omeji le na akademsko trženjsko znanje, ki je sinonim za t.i. trženjsko znanost (Wierenga 2002). Wierenga (2002, str. 355) meni, da »je omejevanje trženjskega znanja na akademsko trženjsko znanje nepotrebno in neproduktivno« ter da imajo trženjski odločevalci v praksi na voljo več znanja kot le kodirano znanje, ki izhaja iz sistematičnih akademskih raziskav. Meni, da samo trženjska znanost (akademsko trženjsko znanje), kot relativno mlada disciplina, trenutno tržnikom v praksi ne more nuditi zadostne mere spoznanj in usmeritev za uspešno delo. Wierenga (2002, str. 356) tako opredeli trženjsko znanje kot: »Vsi vpogledi in prepričanja o trženjskem fenomenu, ki ga trženjski managerji uporabljajo ali lahko uporabljajo za namene trženjskega odločanja«. Trženjsko znanje nato razdeli na akademsko trženjsko znanje in znanje, ki ga tržniki uporabljajo v praksi (Slika 2).

Slika 2: Vennov diagram akademskega trženjskega znanja in trženjskega znanja, ki ga tržniki uporabljajo v praksi



Vir: Wierenga, 2002, str. 357.

Akademsko trženjsko znanje Wierenga opredeli podobno kot Rossiter, vendar k temu doda še empirične posplošitve in znanja, ki jih tržniki uporabljajo v praksi. Wierenga meni, da imajo tržniki v praksi veliko izkušenj, kar pogloblja njihovo strokovno znanje. Poleg tega imajo na voljo miselne modele, ki so sicer subjektivni, kvalitativni ter nepopolni, a jim kljub temu pomagajo pri opredelitvi in reševanju problemov. Tržniki v praksi rešujejo probleme na

različne načine in pri tem uporabljajo različna znanja, tudi mehka. Klasifikacija, ki sta jo razvila Wierenga in Van Bruggen (Wierenga, 2002, str. 358) navaja štiri načine reševanja problemov oziroma sprejemanja odločitev, in sicer: 1. Optimizacija, kjer tržnik išče najboljšo možno rešitev. 2. Razsojanje, kjer tržnik uporablja miselne modele. 3. Iskanje analogij/podobnosti, kjer se tržnik poskuša spomniti podobnega problema in rešitve iz preteklosti, ki mu služijo za reševanje novega problema. 4. Kreativnost, kjer tržnik poskuša poiskati nove načine reševanja problemov. Prva dva načina zahtevata predvsem analitičen pristop k reševanju problemov. Na podlagi izkušenj tržniki prav tako dobro prepoznajo vzorec v določenem problemu in lahko na podlagi tega najdejo rešitev. Poleg tega lahko tržniki uporabljajo tudi kreativnost, katere rezultat je lahko novo znanje ali pa kombinacija obstoječih znanj. Na ravni podjetja oziroma organizacije lahko trženjska znanja opišemo tudi kot organizirane in strukturirane informacije o trgih, porabnikih, konkurentih in trendih, gre torej za t.i. »tržne informacije«. Tako je proces ravnanja s trženjskim znanjem v podjetjih povezan s pridobivanjem, prenosom in shranjevanjem informacij o porabnikih, njihovih preferencah, konkurentih, izdelkih, tržnih poteh in trendih.

3.2. Načini uporabe in uporabnost trženjskih znanj v podjetjih

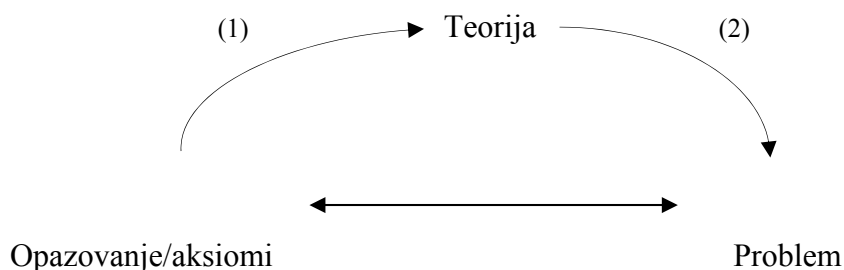
Splošno prepričanje je, da je trženjsko znanje v praksi uporabno. Če se spomnimo na zgornjo delitev trženjskega znanja na znanje, ki je akademskega izvora, in znanje, ki ga uporabljajo tržniki v praksi (Slika 2, str. 11), nas zanima predvsem, v kolikšni meri je akademsko trženjsko znanje uporabno v praksi. Če gledamo na trženje kot na poslovno funkcijo, potem mora biti trženjsko znanje uporabno in mora pomagati podjetjem pri razumevanju porabnikov ter poslovnega okolja. Nekateri avtorji vidijo trženje kot vedo, katere korenine izvirajo iz prakse in je oziroma mora biti zato predvsem uporabna funkcija.

Posamezniki v podjetjih uporabljajo teoretično znanje pri reševanju specifičnih problemov (instrumentalna uporaba), z znanjem lahko posameznik doseže večje razumevanje pojavov (konceptualna uporaba), lahko pa znanje uporabi kot sredstvo za argumentiranje pogledov ali odločitev, čeprav to znanje dejansko ni bilo uporabljeno pri odločanju (simbolična uporaba). V trženju se kot uporabno znanje navaja predvsem instrumentalna uporaba znanja, saj vodi k dejanjem in posledično k rezultatom. Teorija pomaga pri iskanju rešitev na različnih stopnjah, kot so odpiranje kritičnih vprašanj ali identifikacija relevantnih problemov. Pomaga tudi pri razumevanju dogodkov, interpretaciji dogajanj, ponuja alternativne rešitve in njihovo vrednotenje, nudi razlage in predvidevanja o prihodnosti. Teorija oziroma teoretično znanje naj bi služila predvsem kot generator idej in naj bi nakazovala potek dejanj, vendar dejanj ne bi smela predpisovati. Dejavniki uporabe znanja izvirajo iz posameznika, njegove samozavesti, osebnega načrta in samodiscipline ter iz okolja (dejavniki zaposlitvenih razmer v in zunaj organizacije).

Za ustrezno uporabo znanja moramo pravilno definirati problem in izbrati ter uporabiti prava orodja. Koncepti, modeli in teorije so neodvisni od konteksta uporabe in uporabnikov. Večina teoretičnega znanja je posledica določenih zgodovinskih in družbenih okoliščin, kar omejuje uporabo teorije. Teorija nastane z namenom čim večjega posploševanja, zato je potrebno

veliko znanja, sposobnosti uporabe znanja in razumevanja, da to znanje prilagodimo konkretnemu problemu in pridobljeno znanje uporabimo v praksi, kar prikazuje Slika 3.

Slika 3: Prikaz nastanka in uporabe teorije (znanja)



Vir: Gronhaug, Ottesen, 2007, str. 235.

Podjetja in tržniki ne delujejo v vakumu, zato morajo znanja/metode skrbno izbirati in jih prilagoditi konkretnemu problemu. Dunne (1999) pravi, da je zato bistvo znanja praksa v preudarnosti (Ardley, 2006, str. 208). Biti preudaren pomeni spoštovati značilnosti/posebnosti posamezne situacije. Preudarnost izhaja iz izkušenj. Podobno avtorji, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, poudarjajo pomen t.i. kritične refleksije, ki naj bi od študentov zahtevala razumevanje o tem, kako se podjetja in posamezniki prilagajajo okolju in družbi kot celoti. Ustrezna uporaba teorije zahteva tudi svoj čas, dobro moramo razumeti, katere elemente teorija vključuje oziroma izključuje. V zadnjih letih se je močno povečalo zanimanje za dejansko uporabnost akademskega oziroma teoretičnega trženjskega znanja v praksi. Revija *Marketing Intelligence&Planning* je tako v letu 2004 v posebni izdaji pozornost namenila ravno tej temi. Različni avtorji so predstavili svoj pogled na tematiko, vsi pa so se strinjali, da akademsko trženjsko znanje ni vedno uporabno in da ga tržniki v praksi le redko uporabljajo, saj ga dojemajo kot nekaj abstraktnega in manj pomembnega za njihovo dejansko delo (Brennan, 2004). Ottesen in Gronhaug (2004) navajata možne ovire, ki preprečujejo uporabo akademskega trženjskega znanja v praksi, Tapp pa (2004) predstavi model, ki bi spodbudil razvoj uporabnejšega akademskega znanja ter boljšo komunikacijo med akademiki in praktiki. Leta 2006 so v isti publikaciji, v novi posebni izdaji, nadaljevali razpravo z osredotočenjem na ustreznost trženjskega izobraževanja, kot pomembnega posredovalca trženjskega znanja za trženjsko prakso in premostitev razlik med akademiki ter praktiki. Stringfellow et al. (2006) so se osredotočili na vprašanje, ali naj bo trženjsko izobraževanje ozko usmerjeno z namenom zadovoljiti potrebe delojemalcev ali naj bo zastavljeno širše, bolj splošno. Navajajo, da ta razprava poteka že dalj časa v ZDA, Franciji in drugih državah. V intervjujih s praktiki so ugotovili, da diplomanti v podjetja pridejo s precej dobro osnovo teoretičnega trženjskega znanja, ne razumejo pa dobro posla in svojih obveznosti, zato bi bilo potrebno večje ravnotežje med teoretičnim znanjem in poslovnimi veščinami ter sposobnostmi.

Kot možne vzroke za neuporabnost akademskega trženjskega znanja avtorji navajajo značilnost informacij (obsežnost, kompleksnost, ustreznost), značilnosti posredovalca informacij (uporaba jezika, žargona, zanesljivost) in uporabnika/prejemnika informacij (pomanjkanje časa, zmožnosti, stopnja obstoječega znanja). Tapp (2004, str. 585) vidi

problem predvsem pri prenosu tihega oziroma tacitnega znanja, ki izvira iz pomanjkanja socializacije v obliki neformalnega druženja med akademiki in praktiki. Gummesson (2002, str. 325) v nasprotju z večino oporeka pretirani želji po takojšnji uporabnosti akademskega trženjskega znanja. Pravi, da to spodbuja kratkoročno razmišljanje, kar pa je nepremišljeno in dolgoročno neučinkovito. Meni tudi, da je vrednost dobre teorije, tako pri akademikih kot praktiki, podcenjena, saj nudi kontekst in vzorec, ki sta potrebna za razumevanje velike količine podatkov. Vendar tudi on ugotavlja, da je sicer v trženjski literaturi, predvsem v učbenikih, veliko teoretičnega znanja, ki medsebojno ni povezano in je tudi zastarelo.

3.3. Opredelitev trženjskih sposobnosti

Sposobnosti lahko razdelimo na strokovne in podporne. Strokovne sposobnosti se razvijajo z uporabo strokovnega znanja. V trženju so to lahko sposobnosti trženjskega planiranja, segmentiranja trga, razvijanja cenovne strategije in podobno. Podporne sposobnosti lahko uporabljamo tudi brez konkretnega, strokovnega znanja, saj niso vezane na določeno disciplino, ampak so uporabne na različnih delovnih mestih ter vključujejo sposobnosti komunikacije, medosebnih odnosov, odločanja in podobno (McCorkle et al., 2003, str. 197). Te sposobnosti lahko imenujemo tudi generične prenosljive sposobnosti oziroma v poslovni praksi tudi splošne managerske sposobnosti (Meldrum, 1996, str. 37), ki prispevajo k učinkovitosti in prilagodljivosti posameznika. Od sposobnosti je odvisna stopnja uspešnosti posameznika pri opravljanju dela. Ljudje z enakim znanjem in podobno motivacijo se lahko po sposobnostih močno razlikujejo. V različnih dejavnostih že dalj časa opažajo vrzel v sposobnostih pri zaposlenih. Nove tehnologije in spremembe v poslovanju zahtevajo prilagoditev in razvoj novih sposobnosti za uspešno delo posameznikov. V raziskavah ugotavljajo, da so sposobnosti zaposlenih na splošno slabo ali srednje razvite in da ima visoko razvite sposobnosti manjši del prebivalstva (Shaping up for the future, 2007). Poseben poudarek naj bi namenili predvsem sposobnostim, ki so prenosljive med delovnimi mesti in dejavnostmi, kot so timsko delo in reševanje problemov. Podoben problem pomanjkanja sposobnosti zasledimo tudi na področju trženja, kjer so običajno še posebej izpostavljeni študentje, ki naj bi imeli ob zaključku šolanja veliko trženjskega znanja in premalo razvite sposobnosti (Davis, Misra, Van Auken, 2002, str. 221). Delodajalci si želijo, da bi izkazovali predvsem veliko mero prenosljivih sposobnosti, kot so kritično mišljenje in komunikacijske sposobnosti. V nadaljevanju bom na kratko opredelila sposobnosti zaposlenih v trženju.

Komunikacijske sposobnosti so v literaturi obravnavane kot ena izmed najpomembnejših skupin sposobnosti v trženjski in poslovni praksi. Najpomembnejše komunikacijske sposobnosti lahko razvrstimo v tri skupine (Young, Murphy, 2003, str. 64): 1. Govorne sposobnosti, sposobnosti prepričevanja in aktivno poslušanje. 2. Pisne sposobnosti in sposobnosti razumevanja. 3. Zbiranje in analiza informacij. V prvo skupino se uvrščajo sposobnosti javnega nastopanja, organiziranja idej za doseganje komunikacijskih ciljev, sposobnost prilagajanja sporočila občinstvu, pravilna uporaba virov za podporo argumentom, komuniciranje v primeru konfliktov, razumevanje procesa komuniciranja, kaj ga lahko zavira ali pospešuje, sposobnost pojasnjevanja, sposobnost komuniciranja na pravi stopnji podrobnosti in sposobnost upravljanja komunikacijskih tokov v timih. V drugo skupino

uvrščamo pisanje poročil izvedenih raziskav, analiz, povzetkov za vodstvo, trženjskih načrtov, pisanje poslovnih pisem in elektronskih sporočil, pravilno uporabo virov za podporo argumentom, oblikovanje smiselnih trditev, prilagajanje sporočil naslovniku, uporabo tehnologij za pisanje, jasnost, konkretnost, skladnost uporabe jezika, popravljanje in urejanje zapisov ter branje pomembnih trženjskih besedil, ki zahtevajo kritično razmišljanje. V tretjo skupino, ki bi jo lahko poimenovali tudi informacijska pismenost, uvrstimo planiranje in izvedbo vsestranskih strategij iskanja informacij z uporabo različnih knjižnih in internetnih virov ter njihovo povezovanje, uporabo kvalitativnih in kvantitativnih tehnik zbiranja primarnih podatkov ter izbor pravih analitičnih tehnik za obdelavo teh podatkov, kritično analizo primarnih in sekundarnih podatkov, pravilno povzemanje pravih informacij iz tabel in slik.

Analitičnim sposobnostim se v zadnjih letih posveča posebna pozornost, saj različni avtorji ugotavljajo, da so le-te pri tržnikih običajno preslabo razvite, zahteve po merjenju učinkov trženja, ravnanja s podatki o kupcih in segmentiranju kupcev pa vse večje (Dacko, 2006, str. 287). Poleg že naštetih analitičnih sposobnosti sem prištevamo še sposobnost dela z večjimi količinami številskih podatkov ali kvantitativne sposobnosti, kot so razumevanje kvantitativnih tehnik za reševanje problemov, sposobnost uporabe univariatnih in multivariatnih statističnih tehnik, sposobnost uporabe pravih orodij za reševanje problemov, uporaba baz podatkov, razumevanje natančnosti in zanesljivosti podatkov, sposobnost sistematičnega razmišljanja in sposobnost povezovanja problemov. Dacko (2006) vidi vzroke za (prej omenjeni) razkol med akademiki in praktiki oziroma nezmožnost uporabe akademskega znanja tudi v pomanjkanju analitičnih in komunikacijskih sposobnosti praktikov, ki med seboj ne znajo komunicirati ter uporabljati izsledkov raziskav.

Sposobnosti uporabe sodobne tehnologije obsegajo sposobnost uporabe programov za urejanje besedil, preglednic, baz podatkov, priprave multimedijskih predstavitev, iskanja in integriranja različnih virov podatkov ter elektronskega komuniciranja. Izvajanje trženja v podjetjih vedno bolj postaja neločljivo povezano z uporabo sodobne tehnologije za ravnanje z informacijami. Ljudje, ki so sposobni uporabljati to tehnologijo in imajo poleg tega še močne analitične sposobnosti, bodo imeli v prihodnosti veliko konkurenčno prednost na trgu dela (Stanton, 2006, str. 241).

Medosebne sposobnosti postajajo v času trženja, ki temelji na odnosih tako zunaj kot znotraj podjetja, vedno bolj pomembne. Trženje vedno bolj postaja celovita disciplina, kar zahteva sodelovanje različnih funkcij in izmenjavo informacij med njimi. Trženjsko naravnano naj bi sprejeli vsi zaposleni v podjetju, trženjska funkcija pa bo morala pri tem odigrati ključno vlogo. Med medosebne sposobnosti prištevamo razumevanje razlik med ljudmi, sposobnost biti v odnosu z ljudmi iz različnih ozadij, sposobnost vzpostavitve učinkovitih timov in sposobnost reševanja konfliktov (Duke, 2002, str. 207). V trenutkih, ko trženje prevzema bolj strateško vlogo v podjetju, je izjemno pomembno, da je trženjska funkcija povezana z ostalimi (finance, raziskave in razvoj), da bi lahko čim bolj opravljala svoje osnovne naloge.

Pri prehodu na višje trženjske položaje znotraj trženjskega oddelka vedno bolj postajajo pomembne **voditeljske sposobnosti** posameznika, kot so predvidevanje, strateško razmišljanje, sposobnost uporabe različnih voditeljskih slogov, sposobnost delegiranja, sposobnost motiviranja, sposobnost vodenja timov, sposobnost reševanja konfliktov in kriznih situacij, sposobnost podpore skupnih vrednot, sposobnost prilagajanja ter sposobnost izbiranja in zadrževanja zaposlenih (Duke, 2002, str. 207).

Sposobnosti planiranja in organiziranja so močno povezane s pripravo in izvedbo trženjskih načrtov. Vključujejo sposobnosti sistematičnega razmišljanja, postavljanja ciljev, predvidevanja, sposobnost upravljanja s časom, potrebne so tudi predanost, vizija in izkušnje (Hill, McGovan, Maclaran, 1998).

Sposobnost odločanja je zelo pomembna pri izpolnjevanju vsakdanjih delovnih nalog in jo sestavljajo sposobnosti uporabe tehnik odločanja, predvidevanja in ustvarjanja alternativnih rešitev, odločanja v razmerah nepopolnih informacij, ugotavljanja bistva problema, vključevanja tržnih informacij ter informacij o konkurentih v analizo in sposobnost ocenjevanja tveganja.

Kreativnost je del trženjskega odločanja in predstavlja pomemben del trženjskega delovanja. Uporabljamo jo v fazi identifikacije problema, v fazi iskanja alternativnih rešitev ter se na koncu odrazi v novi in uporabni kreativni rešitvi. Za uspešno iskanje kreativnih rešitev potrebujemo referenčni okvir, znanje s področja reševanja problema, vse skupaj pa mora biti podprto z jasnim ciljem (Eriksson, Hauer, 2004, str. 175).

Kljub temu, da moje diplomsko delo obravnava predvsem znanja in sposobnosti tržnikov, je potrebno v tem delu omeniti tudi splošno mišljenje, vrednote, zavedanje, vedenje, odnos oziroma usmerjenost tržnikov, ki so pri njihovem delu zelo pomembne in jih literatura običajno obravnava v okviru sposobnosti (Duke 2002, Bruce, Shoenfeld, 2006, Gray et al., 2007). Tržniki so močno povezani s trgom in porabniki. Pomembno je, da se zavedajo svojega vpliva in moči, še posebno v okviru oglaševanja, oblikovanja cen izdelkov/storitev in trženjskih raziskav (Hardy, 1992, str. 53). Tržniki se morajo zato zavedati **etičnih dilem**, prepoznati morajo etično spornost v osebnih in poslovnih situacijah, sposobni morajo biti odločati se samostojno, razsodno in etično. V **mednarodnem okolju** morajo biti pozorni na kulturne in ekonomske razlike, razumeti morajo delovanje globalnega poslovnega okolja in vpliv ostalih ekonomskih sistemov na nacionalnega (Duke, 2002, str. 207). Poleg tega morajo razumeti tudi splošno **poslovno prakso**, razumeti povezavo in odvisnost med poslovnimi funkcijami ter vlogo trženja znotraj podjetja, imeti morajo sposobnost osredotočiti se na potrebe porabnika, razumeti cilje podjetja in jim prilagoditi trženjske cilje.

3.4. Pridobivanje trženjskih znanj in sposobnosti

Trženjsko znanje (bodoči) tržniki pridobivajo na različne načine. Kot sem že omenila, akademiki znanje predvsem ustvarjajo in delijo z drugimi. Praktiki v podjetjih in študentje kot bodoči praktiki pa teoretično znanje pridobivajo preko knjig, učbenikov, serijskih publikacij, predavanj, seminarjev, konferenc, svetovanj, notranjih dokumentov v podjetju in poslovnih

časopisov (Churchill et al., 1988). Akademske raziskave in akademsko znanje so na splošno torej le eden izmed možnih načinov pridobivanja vpogleda v dogajanje okoli sebe, poleg tega pa lahko posamezniki na ravni organizacije to storijo tudi s poskusi in napakami ter tudi z uspehi, s spremljanjem konkurence in dogajanja na trgih.

V raziskavi združenja American Marketing Association (Churchill et al., 1988, str. 17) so ugotovili, da je med tistimi člani AMA, ki se v podjetjih ukvarjajo s trženjem, le okoli 30 % članov naročenih na Journal of Marketing in 19 % na Journal of Marketing research. Ti rezultati, čeprav že nekoliko stari, nakazujejo, da vsaj polovica tržnikov pridobiva znanje predvsem iz drugih, neakademskega izvora. Tapp (2004, str. 579) navaja podobno ugotovitev avtorjev Mckenzie et al. (2002), da zelo malo tržnikov v praksi pozna akademske trženjske publikacije in da jih še manj bere oziroma vidi kot uporabne. Ob velikem številu svetovalnih podjetij, poslovnih časopisov in trženjskih gurujev se raje poslužujejo njihovih nasvetov in znanj. Svetovalna podjetja z veliko trženjskega znanja in vpogledom v delovanje konkretnega podjetja lahko podjetju priskrbijo bolj relevantne informacije in znanja. Popularne knjige in trženjski guruji pa, vsaj v naslovih, ponujajo večjo možnost praktičnih nasvetov za delovanje kot akademski posredovalci znanja.

Vendar ima v podjetju znanje posameznika le majhno težo, če se ne prenaša med sodelavci. S prenosom znanja veliko pridobijo tako prejemniki tega znanja kot tudi organizacija, ki na tak način ustvarja lastno organizacijsko znanje in konkurenčno prednost.

Nonaka in Takeuchi (1995, v Tapp, 2004, str 584) pravita, da znanje v organizaciji nastaja in se prenaša skozi štiri procese:

1. Socializacija ali vsakdanji stiki, ki omogočajo prenos in preoblikovanje tihega znanja v druge oblike tihega znanja. Posamezniki pridobivajo znanje od drugih posameznikov preko izmenjave izkušenj, učenja ob delu s strokovnjaki in pod mentorstvom ter preko sproščene in družabne aktivnosti.
2. Internalizacija ali ponotranjenje, kjer gre za nekakšen prevod teorije v prakso, ki preoblikuje eksplicitno znanje v tiho znanje in pomeni, da je novo znanje sprejeto.
3. Eksternalizacija ali izražanje navzven, kjer se tiho znanje preoblikuje v eksplicitno, kar se kaže v obliki metafor, konceptov, hipotez in modelov. Eksternalizacijo sprožajo dialogi in skupni sestanki, kjer zaposleni lahko lažje formulirajo, izrazijo in prenašajo tiho znanje.
4. Kombinacija, ki preoblikuje ter ponovno združi novo in staro eksplicitno znanje. Posamezniki pridobivajo znanje neposredno od drugih posameznikov z izmenjavo znanja z dokumenti, seminarji, kombiniranjem in dodajanjem obstoječih informacij, kar privede do novega znanja.

Ardley (2006, str. 210) prav tako ugotavlja, da učenje poteka predvsem z medsebojno interakcijo, v mrežah, preko pogovorov in odnosov. Vir praktičnega znanja so predvsem skupnosti in delovno okolje, poudarja tudi pomen učenja z delom. Delovno mesto, kot okolje za učenje, postaja v zadnjih letih vedno bolj pomembno in v literaturi večkrat omenjeno. Z razpadom med trženjsko teorijo in prakso (Brennan, 2004, Ottesen, Gronhaug, 2004, Tapp, 2004) postaja tudi v trženjski praksi vedno bolj pomemben način pridobivanja znanj in

sposobnosti. S spoznanjem, da znanje vedno nastaja znotraj nekih zgodovinskih in socialnih okvirov, se v managerski praksi pojavlja potreba po povezovanju znanja z izkušnjami. Učenje na delovnem mestu (kot oblika izkustvenega učenja) tako povezuje trenutne delovne naloge zaposlenega z uporabo primerne teorije za večje razumevanje situacije. Zaposleni tako postane središče (predvsem interdisciplinarnega) poučevanja, vzpostavijo se odnosi sodelovanja, gre za dobro osnovano in učinkovito učenje, ki temelji na razumevanju in vsebuje tako izobraževanje kot usposabljanje (Hill, McGovan, Maclaran, 1998, str. 76, 77). Možni načini učenja v praksi so še različna mentorstva, opazovanje dela sodelavcev, delo s sodelavci z več izkušnjami, sprejemanje povratnih informacij, kritik in pohval od sodelavcev ter poznavanjem lastnih znanj in sposobnosti ter vrzeli v njih.

Podobno kot znanje lahko tudi sposobnosti pridobivamo s formalnim izobraževanjem, usposabljanjem na delovnem mestu in vsakdanjimi izkušnjami (vzgoja otrok, potovanja). Dacko (2006, str. 291) je v raziskavi med študenti MBA preveril, kateri načini poučevanja so po mnenju študentov najbolj učinkoviti pri pridobivanju sposobnosti v programih MBA. Med najbolj učinkovitimi so študentje navajali poletne projekte, razprave in pogovore v razredu ter ustne predstavitve. Med srednje učinkovitimi so študentje našli predavanja, samostojne pisne in raziskovalne naloge ter študijske projekte. Mnogo največkrat uporabljenih učnih metod so uvrstili med najmanj učinkovite. Pisni izpiti, kot sicer učinkovit način preverjanja znanja, so ob pomanjkanju povratnih informacij neučinkoviti pri razvoju pisnih komunikacijskih sposobnosti. Organizirana druženja med sošolci s skupinskimi nalogami so prav tako manj učinkovita pri pridobivanju potrebnih medosebnih sposobnosti.

4. OPREDELITEV POTREBNIH ZNANJ IN SPOSOBNOSTI ZA DELO TRŽNIKA TER NJIHOVO OVREDNOTENJE

Opredelitev potrebnih znanj in sposobnosti se običajno začne z opredelitvijo vlog, odgovornosti in nalog zaposlenih. Profesionalni tržniki so lahko zaposleni v podjetjih ali v agencijah, ki jih podjetja najemajo za izvedbo določenih aktivnosti, kot so oglaševalske agencije, tržno-raziskovalne agencije, oblikovalske agencije, agencije specializirane za odnose z javnostmi, agencije za neposredno in promocijsko trženje. Delovna mesta tržnikov segajo od najvišjih (člani uprave) do najnižjih (asistenti v trženju). Nekateri tipični trženjski poklici, opredeljeni z obveznostmi in aktivnostmi v podjetju, ki jih najdemo v večjih in bolj tradicionalno organiziranih trženjskih oddelkih, so prikazani v Prilogi 2.

Znanja in sposobnosti, ki so potrebna za uspešno delovanje tržnikov, lahko opredelimo na različne načine. Eden izmed možnih načinov je, da opredelimo vlogo trženja v podjetjih, ravni delovanja tržnikov v podjetjih in bodoče izzive, s katerimi se bodo srečevali tržniki v praksi, ter na podlagi tega opredelimo potrebna znanja in sposobnosti za uspešno obvladovanje teh situacij in sprememb. S pregledom literature in že opravljenih empiričnih raziskav o potrebnih znanjih in sposobnostih prav tako zberemo veliko uporabnih podatkov, nekatere pa lahko tudi sami okvirno opredelimo na podlagi lastnih izkušenj iz prakse. Bolj kreativni načini zbiranja sekundarnih podatkov obsegajo še pregled in analizo vsebine zaposlitvenih oglasov za dela s področja trženja, ki nam dajo pomembne informacije o tem, kaj delodajalci iščejo pri svojih

zaposlenih in pregled ter analizo učnih načrtov poslovnih/ekonomskih šol (predmetnik smeri za trženje), s katerimi ugotovimo, katera področja znanj in sposobnosti pokrivajo (Gray et al., 2007, str. 278). V svojem diplomskem delu sem za opredelitev potrebnih znanj in sposobnosti pregledala literaturo s tega področja. Ovrednotenje znanj in sposobnosti, torej pripisovanje pomembnosti, sem izvedla s pregledom že opravljenih raziskav in v nadaljevanju tudi z lastno analizo.

Opredelitve potrebnih trženjskih znanj in sposobnosti se je bolj ali manj sistematično ter celovito lotilo že več avtorjev. Thomas (1986) je opredelil in opisal 16 sposobnosti zelo uspešnih direktorjev trženja, ki so vezane predvsem na področje analize trga, trženjskega planiranja in odločanja. Seznam trženjskih znanj, sposobnosti in usmeritev, ki jih mora imeti vsak manager, je opredelil tudi Hardy (1992) in ga poimenoval model trženjskih kompetenc. Gre za opis potrebnih trženjskih zmožnosti posameznega managerja ali skupine managerjev, ki predstavljajo glavne dimenzije medsebojnega razumevanja v času povečanih potreb po večfunkcijskih znanjih in medfunkcijskem razumevanju. Na podoben način so tudi Carson et al. (1994, v Hill, McGovan, Maclaran, 1998, str. 73) kot najpomembnejše zmožnosti za trženjsko odločanje opredelili vizijo, kreativnost, voditeljstvo, komunikacijo, motivacijo, preudarnost, organizacijske sposobnosti, samoiniciativnost, intuicijo, prilagodljivost, analitično razmišljanje, vztrajnost, predanost, znanje in poznanstva (socialne mreže).

Pogled v prihodnost ter opredelitev potrebnih znanj in sposobnosti nam na trenutke prikaže nasprotujočo sliko. McCole (2004, str. 536) na primer pravi, da bo trženje v 21. stoletju temeljilo na iznajdljivosti, kreativnosti in inovativnosti, kar zahteva predvsem razvoj kreativnih sposobnosti. Po drugi strani pa raziskava podjetja Coremetrics (Survey reveals the face of the new marketer, 2006) ugotavlja, da bodo morali tržniki v prihodnosti izpopolniti predvsem svoje analitične sposobnosti, sposobnosti merjenja in optimizacije iskanja informacij, saj predvsem internetno trženje vedno bolj postaja znanost in ne umetnost. Tom Seclow (2003) v kolumni z naslovom »Priprave na prihodnost: Sposobnosti za jutrišnje tržnike« opredeljuje kot najpomembnejše (predvsem za višje trženjske položaje) sposobnost združevanja intuicije in analitičnih sposobnosti za sprejemanje informiranih odločitev, sposobnost hitrega prepoznavanja poslovnih trendov, široko obvladovanje poslovnih ciljev in njihovo usklajevanje s trženjskimi cilji, izpopolnjene sposobnosti gradnje blagovnih znamk in razumevanja porabnikov, sposobnost trženja doživetij različnim porabnikom (ne samo kupcem, ampak tudi zaposlenim, strateškim partnerjem ter ostalim). V času prevzemanja bolj strateške vloge trženja bo zelo pomembna tudi sposobnost gradnje odnosov znotraj trženjskega tima in med oddelki, ki vodi k ustvarjanju novih idej za trženjske pobude in je nujna z vidika poznavanja ostalih funkcij v podjetju. Tako imenovane sposobnosti občutenja trga (angl. »market-sensing« skills) in navezovanja stikov s trgom (angl. »market-relating« skills) prav tako postajajo vedno bolj pomembne in se odražajo v globokem razumevanju porabnika, gradnji in ohranjanju odnosov, gradnji blagovnih znamk in ugleda, trženjski komunikaciji, storitvah za kupce ter programih zvestobe (Achrol, Kotler, 1999, str. 147).

Katera znanja potrebujejo tržniki v sodobnem času, kje se pojavljajo vrzeli v znanju in priporočila za nadaljnje raziskovanje opredeljuje tudi Marketing Science Institute (MSI), ki

vsaki dve leti med svojimi člani izvede raziskavo in objavi prioritete teme za nadaljnji razvoj znanja v trženju. Že nekaj let se na prvih mestih nahajajo teme, kot so ocenjevanje trženjske donosnosti, vrednost blagovnih znamk in znamčenje, ravnanje s porabniki in odnosi, razvoj novih izdelkov, rast in inovacije ter razumevanje porabnikov, vloga trženja in zbiranje, interpretiranje ter uporaba informacij (Lehmann, 2002). Poleg teh tem je za obdobje 2006–2008 še posebno izpostavljena tema t.i. »povezanega porabnika«, ki je vedno bolj informiran in povezan z dobavitelji ter konkurenti, z ostalimi porabniki in različnimi ponudniki informacij. Podobno kot v prejšnjih letih so pomembne teme še trženjska strategija (vključevanje porabnikov v proces inoviranja, inovacije, segmentacija, vloga trženja v podjetju), trženjska metrika (povezovanje finančnih in nefinančnih kazalcev, vpliv novih medijev, trženjske raziskave), premoženje blagovne znamke (čustvena komponenta blagovne znamke, optimizacija portfelja), trženjska implementacija (značilnosti uspešnih trženjskih timov, učenje tržnikov, ključne zmožnosti tržnikov, razvoj organizacije, osredotočene na porabnika) in trženjska raziskovalna orodja (internetne trženjske raziskave) (Research priorities 2006–2008).

Potreba po opredelitvi pomembnih znanj in sposobnosti se mnogokrat pojavi pri sestavljanju učnega načrta za programe trženja, ko je potrebno oceniti, katera znanja in sposobnosti morajo imeti študentje za uspešen nastop na trgu dela in zadovoljevanje potreb delodajalcev. Tako se je mnogo avtorjev lotilo opredelitve in ovrednotenja pomembnosti trženjskih znanj in sposobnosti prav s tem namenom. Young, Murphy (2003, str. 58) in Gray et al. (2007, str. 273–275) tako naštejejo več kot 25 različnih raziskav, ki so se ukvarjale s potrebnimi znanji, sposobnostmi in lastnostmi študentov trženja ter poslovnih šol in asistentov ter managerjev v trženjskih oddelkih. V teh raziskavah poleg seznamov potrebnih znanj in sposobnosti dobimo tudi vpogled v njihovo pomembnost in jih na ta način lahko razdelimo na bolj in manj pomembne. Raziskave so bile narejene na različnih vzorcih, od zelo velikih (Bruce, Schoenfeld, 2006) do zelo majhnih, narejenih samo v obliki skupinskih diskusij (Taylor, 2003). Večina kvantitativnih raziskav je merila pomembnost znanj/sposobnosti na 5, 7 ali 10 - stopenjski lestvici, izračunane so bile aritmetične sredine in spremenljivke so bile nato razvrščene z namenom prikazati splošno pomembnost. V nekaterih primerih (Bruce, Schoenfeld, 2006) je bila analiza nadgrajena še s faktorsko analizo z namenom zmanjšati število spremenljivk. Seveda se je pri tem potrebno zavedati, da je v praksi uporaba določenih znanj in sposobnosti pogojena z različnimi dejavniki okolja ter da v praksi različna delovna mesta (odvisno od velikosti podjetja, dejavnosti ...) zahtevajo specifična znanja in sposobnosti. Navedene raziskave običajno proučujejo potrebo po znanjih in sposobnostih na dveh ravneh – na ravni asistenta v trženju (študenta) in na ravni direktorja trženja (tržnika)³. Sama sem prikazala predvsem izsledke, ki govorijo o tem, katera znanja in sposobnosti naj bi, po mnenju praktikov/direktorjev trženja, imeli študentje/asistenti v trženju in katera

³ Raziskave so poskušale opredeliti relevantna in pomembna znanja ter sposobnosti, predvsem z namenom ugotoviti uspešnost izobraževalnega sistema in opredelitve razlik med pričakovani izobraževalnih ustanov ter podjetij. Običajno so spremljale vidik študentov, akademikov in praktikov glede pomembnih znanj ter sposobnosti z namenom ugotoviti vrzeli med temi skupinami in izboljšati izobraževanje. Sama sem v povzetkih raziskav upoštevala predvsem vidik praktikov.

praktiki/direktorji trženja. V teh raziskavah so avtorji identificirali različno število potrebnih znanj in sposobnosti. Duke (2002, str. 207) je opredelil 45 sposobnosti in jih razdelil v devet skupin (voditeljske sposobnosti, komunikacijske, medosebne, analitične sposobnosti, sposobnost uporabe sodobne tehnologije, sposobnost sprejemanja odločitev, sposobnost razumevanja globalnega gospodarstva, etičnosti in poslovnih praks). Ostali avtorji večinoma opredeljujejo sposobnosti podobno, vendar v različnem obsegu (Taylor, 2003, Kelley, Bridges, 2005, Dacko, 2006, Bruce, Shoenfeld, 2006). Večina avtorjev je pozornost namenila predvsem sposobnostim, nekateri pa so v raziskave vključili tudi trženjska znanja (Davis, Misra, Van Auken, 2002, Gray et al., 2007). V Tabeli 1 je po Gray et al. (2007, str. 280) povzeta opredelitev potrebnih znanj in sposobnosti, saj seznam predstavlja enega izmed najbolj celovitih med pregledano literaturo. Z vidika našega okolja in namena diplomskega dela je ravno ta raziskava najbolj zanimiva, saj jasno in dovolj široko opredeljuje tako trženjska znanja kot sposobnosti. V primerjavi z ostalimi raziskavami (običajno izvedene v Ameriki) je njena prednost tudi, da je bila izvedena na Novi Zelandiji, v majhni, odprti ekonomiji, z močnimi evropskimi ter azijsko-pacifiškimi povezavami in je zato nekoliko bolj ustrezna za naše razmere.

Tabela 1: Opredelitev potrebnih znanj in sposobnosti za tržnike

ZNANJA	SPOSOBNOSTI
Strateško trženje	Voditeljske sposobnosti
Mednarodno in izvozno trženje	Močne organizacijske sposobnosti
B2B trženje	Ustne komunikacijske sposobnosti
Vedenje porabnikov	Pisne komunikacijske sposobnosti
Ravnanje z izdelki in blagovnimi znamkami	Sposobnost strateškega razmišljanja
Oblikovanje cen	Sposobnost reševanja problemov
Tržne raziskave in analiza trga	Pogajalske sposobnosti
Osebna prodaja in management prodaje	Neodvisna presoja
Družbene in etične posledice trženja	Sposobnost biti kreativen
Inovacije in razvoj novih izdelkov	Sposobnost uveljavljanja sprememb
Trženje storitev	Osredotočenje na porabnika
Tržne poti/logistika	Izkušnje iz več področij (strok)
Tržno komuniciranje	Analitične sposobnosti
Trženje in management v trgovini na drobno	Fleksibilnost in prilagodljivost
Neposredno trženje	Zavedanje o etičnih vprašanjih
Internetno trženje	Močne medosebne sposobnosti
	Široko razumevanje poslovanja
	Sposobnost dela pod pritiskom
	Sposobnosti planiranja
	Sposobnosti managementa prodaje

Vir: Gray et. al., 2007, str. 280.

Po opredelitvi potrebnih znanj in sposobnosti je potrebno ugotoviti, katera med njimi so bolj in katera manj pomembna. V tabeli 2 so po Gray et al. (2007, str. 273–275) povzeti in dopolnjeni rezultati nekaterih raziskav, izvedenih po letu 2000. Iz omenjenih raziskav lahko ugotovimo, da so splošne sposobnosti ovrednotene najvišje, delodajalci pa jih še posebno iščejo in cenijo pri mlajših tržnikih (Davis, Misra, VanAuken, 2002, str. 221). Največkrat so kot najpomembnejše za študente trženja oziroma asistente v trženju našete komunikacijske (pisne, ustne, sposobnosti poslušanja ter ustne predstavitve projektov) in analitične sposobnosti, medosebni odnosi, sprejemanje odločitev, pripravljenost za učenje in samoiniciativnost. Bistvena znanja pa so znanja o tržnem komuniciranju, tržnih raziskavah in analizah ter vedenju porabnikov. Manj so pomembna znanja o trženju v trgovini na drobno in mednarodnem trženju. Za nadaljnji razvoj v uspešnega tržnika morajo študenti/asistenti pridobiti predvsem strateški način razmišljanja, voditeljske sposobnosti in znanja o strateškem trženju, tržnem komuniciranju ter ravnanju z izdelki, blagovnimi znamkami in porabniki.

Poleg ugotovljenih razlik med znanji in sposobnostmi, glede na položaj znotraj trženjskega oddelka (asistent, direktor), so bile ugotovljene tudi razlike glede uporabe sposobnosti med različnimi delovnimi mesti (vodenje projektov, tržno raziskovanje, prodaja, oglaševanje) (Bruce, Shoenfeld, 2006). Podobna je tudi ugotovitev inštituta Marketing and Sales Standard Setting Body (An occupational map, 2004), kjer ugotavljajo, da agencije v primerjavi s podjetji dajejo večji poudarek analitičnim sposobnostim, sodobnim znanjem o najboljših trženjskih praksah in znanjem o novih medijih.

Tabela 2: Nekateri raziskave o trženjskih sposobnostih in znanjih, izvedene po letu 2000

Avtor	Duke (2002)
Ozadje raziskave	Raziskava med študenti trženja v ZDA (n = 500) o pomembnosti sposobnosti in stopnjo sedanje razvitosti ter primerjava med študenti trženja in ostalimi študenti. Identifikacija 45 sposobnosti, razdeljenih v devet skupin.
Znanja	/
Sposobnosti	Po mnenju študentov trženja so za njihovo bodoče delo najpomembnejše komunikacijske in medosebne sposobnosti (učinkovito komuniciranje v skupini, jasno pisno izražanje, poslušanje, reševanje konfliktov), sposobnosti uporabe sodobne tehnologije (elektronska komunikacija, priprava multimedijskih predstavitev, urejanje besedil, optimizacija trženja spletnega mesta preko internetnih iskalnikov), razumevanje poslovnih praks (osredotočenje na potrebe porabnika, široko razumevanje poslovanja, vodenje sestankov), voditeljske sposobnosti (vodenje timov, različnih ljudi) in ocenjevanje tveganja pri sprejemanju odločitev. Manj pomembne so nekatere analitične sposobnosti (sposobnost sistematičnega razmišljanja, razumevanje kvantitativnih tehnik za reševanje problemov, razumevanje natančnosti in zanesljivosti podatkov) ter razumevanje globalnega gospodarstva (razumevanje kulturnih in ekonomskih razlik).
Zaključki in poudarki	Medosebne, komunikacijske in voditeljske sposobnosti so poudarjene kot najpomembnejše pri študentih trženja. V primerjavi s študenti ostalih smeri menijo, da so bolj pomembne sposobnosti natančnega komuniciranja, vključevanja informacij o konkurentih in trgih v proces odločanja ter široko razumevanje globalnega gospodarstva (kulturnih in ekonomskih razlik).

Nadaljevanje Tabele 2: Nekatero raziskave o trženjskih sposobnostih in znanjih, izvedene po letu 2000

Avtor	Davis, Misra, Van Auken (2002)
Ozadje raziskave	Ugotoviti, katera so ključna trženjska znanja in sposobnosti pri sedanjem delu bivših diplomantov trženja in kje so vrzeli v izobraževanju. Raziskava med bivšimi študenti trženja v ZDA (diplomirali pred 3–5 let, n = 298/51, alumni). Identificiranih enajst znanj in sposobnosti.
Znanja	Najpomembnejša znanja pri delu so sposobnost identificirati trženjski problem, sposobnost najti rešitev trženjskega problema in razumevanje, kako se trženje povezuje z ostalimi funkcijami v podjetju. Manj pomembna je sposobnost analizirati odnose med trženjskimi spremenljivkami (4p-ji) ter razumevanje trženjskih konceptov.
Sposobnosti	Najpomembnejše pri delu so ustne in pisne komunikacijske sposobnosti, sposobnost timskega dela, manj pomembna je tehnična pripravljenost.
Zaključki in poudarki	Pri iskalcih prve zaposlitve so splošne sposobnosti ovrednotene višje kot trženjsko znanje. Trženjsko znanje bo imelo večji vpliv na učinkovitost dela več let po diplomi oziroma ob napredovanju na delovnem mestu. Diplomanti trženja so bili po končanem izobraževanju premalo pripravljeni na področju tehničnih, pisnih in ustnih komunikacijskih sposobnosti in (pre)dobro na področju trženjskih znanj.
Avtor	Taylor (2003)
Ozadje raziskave	Skupinska diskusija (n = 10) med delodajalci o potrebnih lastnostih in sposobnostih za delovno mesto asistenta v trženju izvedena z namenom izboljšati učni načrt (ZDA). Identificiranih 23 sposobnosti in lastnosti.
Znanja	/
Sposobnosti	Asistenti v trženju naj bi imeli predvsem dobre pisne in ustne komunikacijske sposobnosti, sposobnosti uspešne predstavitve lastnega dela in analitične sposobnosti, morajo znati tudi poslušati, planirati in organizirati.
Zaključki in poudarki	Med vprašanji, postavljenimi na skupinski diskusiji, je ravno vprašanje o potrebnih lastnostih asistentov v trženju izvabilo najbolj zanimive in podrobne opise, kar kaže na veliko zanimanje in željo po čim bolj usposobljenih študentih. Najbolj so med delodajalci cenjene komunikacijske in analitične sposobnosti, sledijo jim nekatere osebnostne lastnosti (samoiniciativnost, fleksibilnost, discipliniranost) in na zadnjem mestu so navedli trženjska znanja.
Avtor	Kelley, Bridges (2005)
Ozadje raziskave	Raziskava med tržniki iz prakse (člani American Marketing Association, n=500/170) in akademiki (n = 300/115) o profesionalnih sposobnostih in sposobnostih za karierni razvoj, ki so potrebne za uspešno kariero na področju trženja v ZDA. Identificiranih 14 sposobnosti.
Znanja	/
Sposobnosti	Po mnenju tržnikov iz prakse so najpomembnejše sposobnosti za uspešno kariero in njen razvoj na področju trženja komunikacijske sposobnosti, sposobnosti uspešne predstavitve lastnega dela in sposobnosti reševanja konfliktov.
Zaključki in poudarki	Vidik praktikov in akademikov glede pomembnosti sposobnosti za uspešno kariero je podoben. Poudarjajo pomen vključevanja sposobnosti za napredovanje v karieri v učni načrt znotraj trženjskih predmetov.

Nadaljevanje Tabele 2: Nekatero raziskave o trženjskih sposobnostih in znanjih, izvedene po letu 2000

Avtor	Dacko (2006)
Ozadje raziskave	Raziskava med tržniki v podjetjih in študenti trženja v programu MBA v evropskih državah. Ugotoviti razvoj katerih sposobnosti vidijo tržniki v podjetjih kot prednostno nalogo in vrzeli med dejanskimi sposobnostmi študentov ter željami podjetij. Identificiranih 22 sposobnosti.
Znanja	/
Sposobnosti	Tržniki v podjetjih vidijo kot prednostno nalogo razvoj naslednjih sposobnosti: samoiniciativnost, analitične sposobnosti, medosebni odnosi in sprejemanje odločitev. Med bolj pomembnimi so še ustna komunikacija, voditeljstvo, opredeljevanje problemov, timsko delo, planiranje/organiziranje, upravljanje s časom. Med najmanj pomembne sodijo sprejemanje tveganja, sposobnosti kriznega managementa in delegiranja.
Zaključki in poudarki	Raziskava poudarja šest pomembnih sposobnosti, ki so pri študentih trženja v programu MBA premalo razvite: sprejemanje odločitev, voditeljstvo, opredeljevanje problemov, prepričevanje, kreativnost in pogajalske sposobnosti.
Avtor	Bruce, Schoenfeld (2006)
Ozadje raziskave	Raziskava med diplomanti MBA, alumni in delodajalci. Longitudinalna, mednarodna raziskava, katere namen je oceniti razvoj sposobnosti, potrebne sposobnosti in področja, kjer je potreben nadaljnji razvoj. Identificiranih 15 (tržniki)/19 (študenti) sposobnosti.
Znanja	/
Sposobnosti	Med najpomembnejšimi sposobnostmi, ki jih tržniki dejansko uporabljajo pri svojem delu, so: medosebne, ustne in pisne komunikacijske sposobnosti, ki jim sledijo sposobnosti združevanja informacij iz različnih virov, analitično razmišljanje in kreativno reševanje problemov ter strateško razmišljanje. Med najmanj pomembne uvrščajo sposobnosti izpeljave finančnih analiz. Podjetja (ki iščejo kandidate/štolente izključno za delovna mesta s področja trženja) med prvimi desetimi najprivlačnejšimi sposobnostmi študentov MBA navajajo: sposobnost strateškega razmišljanja, sposobnost analitičnega razmišljanja, ustne komunikacije, kvantitativne sposobnosti, pisne sposobnosti, voditeljstvo, sposobnost kreativnega reševanja problemov, sposobnost zbiranja informacij, vzpostavljanja medosebnih odnosov, sposobnost združevanja informacij iz različnih virov. Med najmanj pomembne uvrščajo sposobnosti uporabe sodobne tehnologije
Zaključki in poudarki	Ugotovljene so bile razlike glede uporabe sposobnosti med različnimi delovnimi mesti (vodenje projektov, tržno raziskovanje, prodaja, oglaševanje). Sposobnosti tržnikov lahko opišemo s štirimi faktorji: sposobnost analize podatkov in oblikovanje strategije, finančne analize, komunikacija in mreženje. Sposobnosti študentov lahko opišemo s petimi faktorji: sprejemanje odločitev v razmerah negotovosti, komunikacijske sposobnosti, zavedanje o kulturnih in etičnih vprašanjih, zbiranje in analiza podatkov, strateško/analitično razmišljanje. Med najbolj pomanjkljivo razvitimi sposobnostmi študentov MBA so sposobnosti sprejemanja odločitev, voditeljske sposobnosti, sposobnosti strateškega in analitičnega razmišljanja. Delodajalci, ki iščejo kandidate izključno za delovna mesta s področja trženja, se po svojih zahtevah ne razlikujejo bistveno od ostalih delodajalcev.

Nadaljevanje Tabele 2: Nekatere raziskave o trženjskih sposobnostih in znanjih, izvedene po letu 2000

Avtor	Gray et al. (2007)
Ozadje raziskave	Raziskava o pomembnih znanjih in sposobnostih (študentov in direktorjev trženja) med dodiplomskimi študenti trženja (n = 268/107), akademiki (n = 100/52) in direktorji trženja (n = 1000/141) na Novi Zelandiji. Identificiranih 32 (študenti) / 36 (direktorji trženja) znanj in sposobnosti.
Znanja	Za direktorje trženja so bistvena znanja o strateškem trženju, tržnem komuniciranju (oglaševanje, PR, promocija), ravnanju z izdelki in blagovnimi znamkami, vedenju porabnikov, inovacijah in razvoju novih izdelkov, oblikovanju cen ter tržnih raziskavah in analizah. Manj so pomembna znanja o trženju v trgovini na drobno in mednarodnem trženju. Za študente trženja so bistvena znanja (po mnenju direktorjev trženja): tržno komuniciranje, tržne raziskave in analize, vedenje porabnikov, upravljanje z izdelki in blagovnimi znamkami, strateško trženje. Manj so pomembna znanja o trženju v trgovini na drobno in mednarodnem trženju.
Sposobnosti	Za direktorje trženja so bistvene sposobnosti: sposobnost strateškega razmišljanja, ustne komunikacijske sposobnosti, voditeljske sposobnosti, medosebne sposobnosti, sposobnosti reševanja problemov, sposobnosti organiziranja in planiranja, široko zavedanje in razumevanje poslovanja ter osredotočenje na porabnika, pisne sposobnosti in sposobnost dela pod pritiskom. Manj pa kreativnost, zavedanje etičnih vprašanj, prodajne in analitične sposobnosti. Za diplomante trženja so bistvene sposobnosti (po mnenju direktorjev trženja): pripravljenost za učenje, pisne in ustne komunikacijske sposobnosti ter medosebne sposobnosti, sposobnost reševanja problemov in prilagodljivost ter fleksibilnost. Manj pomembno je zavedanje o etičnih vprašanjih in sposobnost uvajanja sprememb.
Zaključki in poudarki	Obstajajo razlike pri ocenjevanju pomembnosti znanj in sposobnosti študentov trženja med študenti ter akademiki/praktiki. Študenti trženja (kot bodoči asistenti v trženjskem oddelku) morajo biti pripravljeni predvsem na nadaljnje učenje, potrebujejo komunikacijske sposobnosti in različna znanja. Za nadaljnji razvoj v uspešnega tržnika morajo pridobiti predvsem strateški način razmišljanja, voditeljske sposobnosti in znanja o strateškem trženju, tržnem komuniciranju, ravnanju z izdelki, blagovnimi znamkami in porabniki. Primerjava pomembnosti znanj in sposobnosti nam pokaže, da so tako pri študentih trženja kot direktorjih trženja sposobnosti na splošno višje ovrednotene kot znanja. Pri vprašanju, kjer anketiranci izberejo tri najpomembnejša znanja in sposobnosti, prihaja do manjših razlik. Za študente (po mnenju direktorjev trženja) so tri bistvene sposobnosti pripravljenost za učenje, medosebne sposobnosti in sposobnost reševanja problemov ter najpomembnejša znanja tržno komuniciranje, vedenje porabnikov in ravnanje z izdelki ter blagovnimi znamkami. Za direktorje trženja pa sposobnost strateškega razmišljanja, voditeljske sposobnosti in široko zavedanje ter razumevanje poslovanja; najpomembnejša znanja pa so razvrščena enako kot pri razvrstitvi glede na aritmetično sredino odgovorov.

Vir: Gray et al., 2007, str. 273–275. Lastna priredba.

Po pregledu opravljenih raziskav o pomembnosti trženjskih znanj in sposobnosti ugotovimo, da nam le-te sicer dajo vpogled v določeno tematiko, vendar so si hkrati tudi precej različne,

saj je vsaka opravljena z določenim namenom, ki ni nujno v skladu z našim namenom raziskovanja. Rezultati so odvisni od začetne opredelitve spremenljivk (znanj in sposobnosti), ki jih vsaka raziskava oblikuje drugače. Ob upoštevanju predvsem vidika praktikov glede pomembnih trženjskih znanj in sposobnosti, se je potrebno tudi vprašati, ali ti zares vedo, katera znanja so potrebna in pomembna za uspešno delo njihovih zaposlenih. Pri posploševanju rezultatov moramo upoštevati tudi razlike med državami, kjer so bile raziskave izvedene (ZDA, Evropa). Takšna analiza nam torej da nek vpogled v potrebna in pomembna znanja ter sposobnosti, kot ugotovljeno pa obstajajo določene posebnosti glede na delovno mesto in položaj, ter tudi ostale razlike, ki jih je pri analizi potrebno upoštevati. Nekaterim izmed teh bom več pozornosti namenila v nadaljevanju diplomskega dela.

5. RAZISKAVA O POMEMBNOСТИ ZNANJ IN SPOSOBNOSTI TRŽNIKOV V SLOVENIJI

5.1. Ozadje raziskave in izhodišča za analizo

V tem poglavju na kratko povzemam bistvene ugotovitve pregleda literature in predstavljam izhodišča za nadaljnjo analizo podatkov.

V času številnih sprememb za organizacije in trženjske time predstavlja izziv zagotoviti potrebna znanja in sposobnosti z namenom izkoristiti priložnosti, ki jih prinašajo te spremembe (An occupational map, 2004). Za utrditev trženja, kot resne znanstvene discipline, in večjo profesionalizacijo trženja je potrebno podrobneje opredeliti celoto (bazo) znanja in sposobnosti profesionalnih tržnikov, zahtevane naloge trženja, strateški in taktični fokus, pomen usposabljanja in osebnega razvoja (An occupational map, 2004, str. 39). V literaturi tako že najdemo poizkuse opredeljevanja trženjskih znanj in sposobnosti ter splošnih sposobnosti za delo tržnika in ocenjevanje njihove pomembnosti. Med njimi se tako kot najpomembnejše pogosto omenjajo komunikacijske in voditeljske sposobnosti. V poljudni literaturi pa prevladuje mnenje, da je tudi kreativnost tista, ki močno zaznamuje trženje. Splošne sposobnosti so običajno vrednotene višje kot znanja.

Pri opisovanju potrebnih in pomembnih znanj ter sposobnosti sodobnih tržnikov nikakor ne smemo pozabiti, da je trženjska praksa in vloga trženja v vsaki organizaciji nekoliko drugačna. Različni avtorji in organizacije ugotavljajo, da se izvajanje trženjskega koncepta med podjetji razlikuje, s tem pa se razlikuje tudi uporaba trženjskih znanj in sposobnosti. Razlikuje se glede na stopnjo trženjske aktivnosti v podjetju in pripisane pomembnosti glede na ostale managerske aktivnosti. V nekaterih podjetjih je prevladujoča trženjska aktivnost prodaja, v drugih trženjske raziskave, nekje oglaševanje ali pa distribucija. V nekaterih podjetjih se trženje izvaja izključno na ravni trženjskega oddelka, v drugih pa jo izvaja več oddelkov. Marketing and Sales Standard Setting Body (An occupational map, 2004), ki se ukvarja s pripravo standardov dobre prakse v trženju in prodaji ugotavlja, da se vloga trženja med posameznimi dejavnostmi razlikuje (npr. da obstajajo razlike med FMCG in industrijskim sektorjem) in da so zaradi tega drugačne tudi potrebe po znanju in sposobnostih. Splošno prepričanje je, da se trženjska funkcija razlikuje tudi med podjetji, ki poslujejo

pretežno s porabniki, in podjetji, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih ter med storitvenimi in proizvodnimi podjetji, kar prav tako povzroča razlike v trženjski aktivnosti. Majhna in srednja podjetja imajo prav tako določene značilnosti, zaradi katerih se njihovo trženje razlikuje od trženja v velikih organizacijah. Njihove omejitve izvirajo predvsem iz omejenih virov (finančnih, časovnih), med njimi tudi pomanjkanja strokovnega znanja (lastniki/managerji so generalisti in ne specialisti). Potrebe po znanju in sposobnostih se razlikujejo tudi med posameznimi delovnimi mesti in položaji. Številne raziskave izpostavljajo predvsem razlike med mlajšimi in starejšimi tržniki (Davis, Misra, Van Auken, 2002, Gray et al., 2007). Sklepamo tudi lahko, da se uporaba znanj razlikuje med bolj in manj formalno izobraženimi tržniki. Ugotavljamo torej, da lahko na razlike med ocenami pomembnosti trženjskih znanj in sposobnosti vplivajo tudi značilnosti posameznika, delovnega mesta ter podjetja.

5.2. Namen raziskave

V diplomskem delu želim ugotoviti, kakšen je pomen (pomembnost) trženjskih znanj in sposobnosti v slovenskih podjetjih, katera so bolj in katera manj pomembna ter kako se tržniki med sabo razlikujejo glede na pripisano pomembnost trženjskih znanj in sposobnosti. Poleg tega želim tudi ugotoviti, kateri dejavniki (značilnosti posameznika, podjetja) vplivajo na te razlike.

Na podlagi sekundarnih podatkov, zbranih v literaturi, sem oblikovala naslednje hipoteze:

1. Splošne sposobnosti anketiranci ocenjujejo kot bolj pomembne za njihovo delo kot trženjska znanja in sposobnosti.
2. Anketirance lahko razdelimo v skupine glede na pripisano pomembnost znanj in sposobnosti. Na oceno vplivajo tudi značilnosti posameznika (starost, delovno mesto, status) in podjetja (storitveno/proizvodno).

5.3. Vir podatkov, opazovana enota in vključene spremenljivke

V diplomskem delu sem analizirala podatke, pridobljene v raziskavi Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji 2006. Analiza temelji na podatkih (delu raziskave), ki govorijo o *pomembnosti znanj in sposobnosti* tržnega komuniciranja, trženja ter splošnih znanj pri delu anketirancev. Raziskava Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji je bila izvedena decembra 2005 in januarja 2006 na Inštitutu za trženje na Ekonomski fakulteti. Namen raziskave je bil ugotoviti aktualno stanje v trženju in tržnem komuniciranju v podjetjih na območju Slovenije ter prepoznati spremembe v zadnjih letih. Raziskavo je izvedla prof. dr. Vesna Žabkar, predstojnica Inštituta za trženje na Ekonomski fakulteti. V vzorec je bilo zajetih 2000 malih, velikih in srednjih podjetij iz različnih dejavnosti na območju Slovenije. Stopnja odziva je bila 11,8-odstotna (n = 235 podjetij). V raziskavi so sodelovali direktorji/predsedniki uprav, vodje trženja, vodje oddelka za tržno komuniciranje, vodje prodaje; odvisno predvsem od velikosti podjetja.

Pomembnost znanj in sposobnosti tržnega komuniciranja, trženja in splošnih sposobnosti pri delu anketirancev so v raziskavi merili s 7-stopenjsko lestvico Likertovega tipa, kjer 1 pomeni

»sploh ni pomemben« in 7 pomeni »zelo pomemben« (intervalne spremenljivke). Konstrukt »pomembnost znanj in sposobnosti« je bil merjen z 32-imi spremenljivkami (Priloga 3), sama sem v analizo vključila 28 najbolj ustreznih za analizo. V teoretičnem delu diplomskega dela sem govorila predvsem o znanjih in sposobnostih, vendar sem v nadaljnjo analizo vključila tudi spremenljivke, kot so etičnost, zanesljivost, realnost, predanost kakovosti, ki so bolj vedenjske lastnosti kot sposobnosti, vendar jih običajno avtorji pri raziskovanju znanj in sposobnosti vključijo v analizo (Gray et al., 2007). Z različnimi merskimi lestvicami (nominalna, ordinalna, razmernostna) so bile izmerjene tudi osnovne značilnosti podjetij in anketirancev (demografija). Po pregledu podatkov sem iz analize izločila štiri enote, ki so bile brez vrednosti za obravnavane spremenljivke. Baza, vključena v analizo, je tako vsebovala 231 enot ($n = 231$). V nadaljevanju sem iz analize izločila tudi enote s posameznimi manjkajočimi vrednostmi ali odgovori »ne vem«. Podatke sem analizirala s pomočjo programskega paketa SPSS 12.0.

5.4. Metode analize

Pri analizi podatkov sem uporabila metode opisnih statistik, faktorsko analizo in analizo razvrščanj v skupine. Z metodami opisnih statistik in preprostim t-testom sem poskušala oceniti, katera znanja in sposobnosti so bolj in katera manj pomembna pri delu anketirancev (Priloga 4). Zaradi velikega števila spremenljivk, vključenih v analizo, sem najprej opravila faktorsko analizo in zmanjšala število spremenljivk na samo nekaj faktorjev. Na podlagi rezultatov faktorske analize sem nato oblikovala skupine anketirancev, ki pri svojem delu podobno vrednotijo določena znanja in sposobnosti ter se glede tega razlikujejo v primerjavi z ostalimi skupinami. V nadaljevanju na kratko opisujem metode faktorske analize in razvrščanja v skupine ter postopek njihove izpeljave.

Splošen opis faktorske analize. Z metodami univariatne analize lahko pojasnimo manj kompleksne pojave. Pri pojavih, ki vključujejo večje število spremenljivk, pa preučevanega pojava s temi metodami ne moremo opisati v zadovoljivi meri. V takem primeru za analizo uporabimo metode multivariatne analize, ki pri pojasnjevanju določenega pojava omogočajo upoštevanje večjega števila spremenljivk. Faktorska analiza je ena izmed metod multivariatne analize, ki je namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Uvrščamo jo med metode zmanjšanja razsežnosti podatkov. Njen cilj je določiti manjše število skupnih faktorjev (manjše število skritih spremenljivk), ki najbolje pojasnjujejo povezave med opazovanimi spremenljivkami in omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov (Rovan, 2006).

Postopek izpeljave faktorske analize. Pred izpeljavo faktorske analize sem preverila ustreznost vzorčnih podatkov za faktorsko analizo. Bartletov test odvisnosti med spremenljivkami je pokazal značilne razlike in prav tako je mera *Kaiser-Meyer Olkin* ($0,925 > 0,8$) pokazala, da so podatki homogeni ter primerni za izpeljavo faktorske analize. Za metodo oblikovanja (ekstrakcije) faktorjev sem izbrala *metodo glavnih osi*. Za določanje števila faktorjev pa sem izbrala *Kaiserjevo pravilo*, ki pravi, da naj se v analizi upoštevajo le tisti faktorji, ki imajo lastno vrednost večjo od 1. *Izbrani štiri faktorji* pojasnjujejo 51,5 %

variance v podatkih, vendar je pri tem potrebno opozoriti, da je faktorska analiza namenjena predvsem pojasnjevanju povezav med spremenljivkami in ne pojasnjevanju celotne variance v podatkih (Sharma, 1996, str. 118). Začetna faktorska rešitev (nerotirana) je pokazala močno nalaganje uteži predvsem na prvi faktor, na ostalih faktorjih pa številne negativne uteži. Interpretacija faktorjev je bila zato mogoča šele po pravokotni rotaciji z metodo *Varimax*, ki naj bi omogočila, da se posamezna spremenljivka močno nalaga le na en faktor in delež pojasnjene variance se prerazporedi med faktorje. Faktorje sem interpretirala glede na vrednost strukturnih uteži, ki naj bi bile večje od 0,6, uporabljajo pa se tudi nižje vrednosti, pri čemer je potrebno upoštevati predvsem možnost interpretiranja faktorjev (Sharma, 1996, str. 118) (Priloga 5). S faktorsko analizo sem zmanjšala število spremenljivk, kar mi je omogočilo lažjo interpretacijo rezultatov.

Splošen opis razvrščanja v skupine. Metode razvrščanja v skupine so namenjene združevanju objektov (enot ali spremenljivk) v skupine, ki so glede določenih lastnosti čim bolj homogene, med skupinami pa obstajajo razlike. Množico iskanih skupin imenujemo razvrstitev (Ferligoj, 1989, str. 9). V diplomskem delu sem se odločila za razvrščanje enot (posameznih anketirancev) v skupine. Enote razvrščamo v skupine na podlagi večrazsežnih opazovanj enot, tako da v skupine združujemo take enote, ki imajo podobne vrednosti spremenljivk, po katerih jih razvrščamo (Rovan, 2006).

Postopek izpeljave razvrščanja v skupine. Podobnosti oziroma razlike med enotami merimo z medsebojno razdaljo med njimi. Najenostavneje definiramo razdaljo za številске podatke. Odločila sem se, da v svoji analizi uporabim kvadrat *Euklidijske razdalje*, ki predstavlja posebno obliko razdalje Minkovskega in je tudi sicer najbolj običajna. V nadaljevanju sem sprejela odločitev, da bom za razvrščanje enot v skupine uporabila *hierarhične metode*, za katere je značilno postopno združevanje ali razdruževanje proučevanih objektov. Izhodišče združevalnih metod so posamezni objekti in tako je začetno število skupin enako začetnemu številu objektov. Sledi postopno združevanje objektov v skladu z njihovo podobnostjo/različnostjo. Med najpogostejše metode hierarhičnega združevanja v skupine sodi *Wardova metoda*, ki sem jo pri analizi uporabila tudi sama. Rezultate hierarhičnega razvrščanja lahko prikažemo z dendrogramom (drevesom razvrščanja). S pregledom dendrograma (Priloga 6) vidimo, da se večji (oziroma podobni) prirastki med dvema sosednjima nivojema združevanja pojavijo na večjih mestih (zadnji štirje sosednji prirastki so podobni, rahlo naraščajo proti vrhu drevesa), na podlagi katerih bi bilo mogoče oblikovati od dve do pet skupin. Največji prirastek se oblikuje na zadnjem nivoju in oblikuje dve skupini. V primeru oblikovanja dveh skupin bi dobili eno skupino, ki daje prednost trženjskim znanjem in sposobnostim pred splošnimi sposobnostmi ter drugo skupino, ki daje prednost splošnim sposobnostim pred trženjskimi znanji in sposobnostmi. Po pregledu začetnih analiz sem se zaradi kompleksnosti pojava odločila za oblikovanje štirih skupin. Za preizkušanje homogenosti skupin in iskanje razlik med skupinami sem uporabila Student-Newman-Keulsov test (manj strog) ter Sheffejev test (bolj strog).

5.5. Rezultati

Rezultati opisnih statistik. Splošna ugotovitev po pregledu opisnih statistik je, da so anketiranci vse spremenljivke ocenjevali relativno visoko (vse višje od pet, razen »*Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami*«) (Tabela 3). Najvišje povprečne ocene so dobile spremenljivke, ki merijo predvsem pomembnost splošnih sposobnosti tržnikov. Na prvem mestu je »*Zanesljivost in odgovornost*«, sledijo ji »*Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj*«, »*Strateško razmišljati in planirati*«, »*Sposobnost motiviranja in navduševanja drugih*«, »*Močne medosebne komunikacijske spretnosti*«, »*Sposobnost kreativnega mišljenja*«, »*Sposobnost timskega dela*« in »*Sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju*«. Vse zgoraj našteje spremenljivke so bile ocenjene z oceno višjo od šest. Rezultati potrjujejo ugotovitev, da so splošne sposobnosti pri delu tržnikov bolj pomembne kot trženjska znanja in sposobnosti.

Tabela 3: Trženjska znanja in sposobnosti, razvrščena padajoče po pomembnosti

TRŽENJSKA ZNANJA IN SPOSOBNOSTI	AS
Biti zanesljiv in odgovoren	6,52
Znati identificirati tržne priložnosti	6,39
Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj (širok poslovni pregled)	6,39
Znati določiti konkurenčne prednosti	6,38
Strateško razmišljati in planirati	6,34
Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	6,34
Imeti močne medosebne komunikacijske spretnosti	6,29
Imeti sposobnost kreativnega mišljenja, domišljijo	6,26
Imeti sposobnost timskega dela	6,25
Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju	6,21
Znati izbrati ciljne tržne segmente	6,14
Biti predan kakovosti	6,12
Znati analizirati konkurenco in dejavnost	6,07
Biti moralen in etičen	6,03
Spoštovati zakone in predpise	5,94
Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo (distributerji)	5,93
Biti realen	5,90
Poznati trženjska orodja in pristope	5,84
Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost TK	5,80
Znati predvideti vedenje potrošnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence	5,79
Znati iskati povratne informacije pri potrošnikih	5,79
Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu	5,64
Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev	5,63
Imeti izkušnje iz več panog/dejavnosti	5,51
Voditi in uporabljati baze podatkov o kupcih (CRM)	5,44
Znati izvesti osnovne finančne izračune (npr. točka preloma)	5,42
Znati planirati TK programe	5,26
Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami	4,72

Vir: Lastni izračuni.

Interpretacija faktorске rešitve. 28 opazovanih spremenljivk sem pojasnila s štirimi skupnimi faktorji, ki so opisani v nadaljevanju.

1. faktor: Splošne in voditeljske sposobnosti

Prvi faktor lahko opredelimo z dvema sklopoma, ki jih imenujem splošne sposobnosti in voditeljske sposobnosti. Najbolje ga opisujejo spremenljivke *»Biti moralen in etičen«*, *»Biti zanesljiv in odgovoren«*, *»Biti realen«*, *»Biti predan kakovosti«*, *»Spoštovati zakone in predpise«*, *»Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju«*, *»Imeti sposobnost timskega dela«* in *»Imeti močne medosebne komunikacijske spretnosti«*. Gre za splošne družbeno-etične nazore posameznikov in medosebne sposobnosti, ki so v trženju še posebej pomembni, saj so tržniki močno povezani s trgom in porabniki ter se morajo zavedati svojega vpliva in moči, še posebno v okviru oglaševanja, oblikovanja cen izdelkov/storitev in trženjskih raziskav (Hardy, 1992, str. 53). Poleg tega znotraj prvega faktorja najdemo tudi spremenljivke, ki jih običajno pripisujemo dobrim voditeljem in jih imenujemo voditeljske sposobnosti (*»Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj«*, *»Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih«* ter *»Strateško razmišljati in planirati«*). S skupno besedo bi lahko sposobnosti, ki sestavljajo prvi faktor, poimenovali kar *»povezovalne«* sposobnosti, kjer gre za zavedanje, da na trgu nismo sami in da moramo spoštovati različne deležnike okoli sebe ter biti do njih odgovorni. Gre za sposobnosti povezovanja s trgom, porabniki in ostalimi zaposlenimi (sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi).

2. faktor: Trženjska znanja in sposobnosti s poudarkom na razumevanju porabnikov ter komuniciranju z njimi

Drugi faktor je sestavljen iz trženjskih znanj in sposobnosti s poudarkom na razumevanju porabnikov in komuniciranju z njimi, ki jih navajam v nadaljevanju. Znanja in sposobnosti s področja tržnega komuniciranja (*»Znati planirati TK programe«*, *»Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost TK«*), poznavanja porabnikov (*»Znati izbrati ciljne tržne segmente«*, *»Znati predvideti vedenje porabnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence«*, *»Znati iskati povratne informacije pri porabnikih«*), analiziranja (*»Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu«*), poznavanja trženjskih orodij in pristopov, sprejemanja strateških trženjskih odločitev ter kreativnost, domišljija.

3. faktor: Trženjska znanja in sposobnosti s poudarkom na razumevanju konkurence, trga ter pozicije podjetja na trgu

Tretji faktor je prav tako sestavljen iz konkretnih trženjskih znanj in sposobnosti s poudarkom na razumevanju (analiziranju) trga in konkurence. Sem se uvrščajo spremenljivke *»Znati analizirati konkurenco in dejavnost«*, *»Znati določiti konkurenčne prednosti«*, *»Znati identificirati tržne priložnosti«*, *»Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo (distributerji)«* ter *»Znati izvesti osnovne finančne izračune«*.

4. faktor: Specifična trženjska znanja in sposobnosti

Četrti faktor je sestavljen iz treh zelo različnih spremenljivk, ki jim je skupno predvsem to, da so zelo specifične in značilne samo za določena podjetja. *»Sposobnost voditi in uporabljati*

baze podatkov o kupcih (CRM)« je potrebna samo v podjetjih, ki imajo takšne baze, faktorska utež pa kaže, da se nekoliko bolj nalaga tudi na drugi faktor (razumevanje porabnikov). Tudi »*izkušnje iz več panog/dejavnosti*« so lahko prisotne samo pri nekaterih, saj je pri nas stabilnost zaposlitve še precej visoka in je prehajanja med panogami relativno malo. »*Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami*« je sposobnost, pomembna predvsem v podjetjih, ki delujejo v mednarodnem okolju oziroma na trgih, kjer je narodnostna pripadnost prebivalcev zelo raznolika in je potrebno pri trženjskih aktivnostih upoštevati razlike, pogojene z narodnostno pripadnostjo.

Interpretacija rezultatov razvrščanja v skupine. Tabela 4 (str. 33) prikazuje razvrstitev v štiri skupine glede na vse merjene spremenljivke. Prikazane so povprečne vrednosti znotraj posameznih skupin. Z enako barvo so obarvane vrednosti tistih skupin, med katerimi ni razlik znotraj posamezne spremenljivke. Temnejše barve nakazujejo nadpovprečne vrednosti in svetlejšje podpovprečne. Odebeljena je tista številka znotraj posamezne skupine, ki je pri posameznem faktorju na prvem mestu, čeprav ni statistično značilno različna od drugih in služi predvsem temu, da hitro vidimo, katera spremenljivka znotraj posameznega faktorja je na prvem mestu. Demografska analiza skupin je prikazana v Prilogi 7 in 8.

1. skupina (Pomembna so predvsem trženjska znanja in trženjske sposobnosti)

V prvo skupino lahko uvrstimo 29,4 % anketirancev. Za prvo skupino anketirancev je značilno, da večjo pomembnost pripisujejo trženjskim znanjem in trženjskim sposobnostim (faktor 2 in 3), kot splošnim sposobnostim (faktor 1) in specifičnim trženjskim znanjem (faktor 4). V primerjavi z drugo skupino se jim zdijo manj pomembne tudi nekatere trženjske sposobnosti, kot so kreativnost, analitične sposobnosti in strateške sposobnosti. Še posebej nepomemben pri njihovem delu se jim zdi pomen etičnosti, realnosti, predanosti kakovosti, timskega dela, pa tudi pomen zanesljivosti in odgovornosti, širokega poslovnega pogleda, uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju ter sposobnost motiviranja in navduševanja drugih. Zanimivo je, da se jim vsaj tako kot četrti skupini zdijo pomembne komunikacijske sposobnosti in sposobnost strateškega razmišljanja ter planiranja. Demografska analiza nakazuje, da gre za mlajše anketirance (nadpovprečno, a ne značilno), z visoko izobrazbo, družboslovnih ved, ki v podjetju opravljajo funkcijo vodje oddelka ali projektov. Rezultati se ujemajo z literaturo, omenjeno v diplomskem delu, ki pravi, da mladi zaposleni v podjetje prinesejo predvsem sveže znanje, sposobnosti pa si pridobijo šele kasneje. Številni avtorji v tem vidijo velik problem, saj menijo, da bi moralo biti razmerje med znanji in sposobnostmi pri mladih tržnikih bolj enakovredno (Kelley, Bridges, 2005, str. 213). Za trženje v Sloveniji je značilno, da se intenzivno poučuje na fakultetah šele dobrih 15 let in da so predvsem mlajše generacije tiste, ki so trženjsko znanje pridobivale in ga sedaj tudi uporabljajo. Na nek način bi lahko to skupino poimenovali kar »**tržniki specialisti**« gre namreč predvsem za zaposlene v trženjskih oddelkih, z visoko družboslovno izobrazbo, ki pri svojem delu uporabljajo predvsem trženjska znanja in trženjske sposobnosti. Pri tem nas zmoti predvsem nizka uporaba posebnih znanj, vendar ni presenetljiva, saj imajo mlajši zaposleni redko izkušnje iz različnih dejavnosti ali mednarodne izkušnje.

Tabela 4: Razvrstitev v štiri skupine

Spremenljivka	Pomembna so predvsem trženjska znanja in trženjske sposobnosti	Pomembno je vse	Nič ni pomembno	Pomembne so predvsem splošne sposobnosti	Vrednosti na celotnem vzorcu
Delež skupine v celotnem vzorcu	29,4 %	27,9 %	9,3 %	33,3 %	100,0 %
Znati planirati TK programe	5,82	6,09	4,16	4,43	5,27
Znati iskati povratne informacije pri porabnikih	6,25	6,72	4,58	5,04	5,82
Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost TK	6,42	6,68	4,84	4,90	5,84
Znati izbrati ciljne tržne segmente	6,40	6,67	4,89	5,84	6,15
Znati predvideti vedenje porabnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence	6,00	6,44	3,84	5,69	5,82
Poznati trženjska orodja in pristope	5,97	6,56	4,63	5,44	5,83
Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev	5,75	6,68	4,26	5,06	5,64
Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu	5,80	6,54	3,74	5,18	5,61
Imeti sposobnost kreativnega mišljenja, domišljijo	6,18	6,74	5,63	6,09	6,25
Znati določiti konkurenčne prednosti	6,48	6,72	4,95	6,37	6,37
Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo (distributerji)	5,92	6,30	4,05	5,99	5,87
Znati identificirati tržne priložnosti	6,62	6,75	4,74	6,37	6,40
Znati analizirati konkurenco in dejavnost	6,23	6,47	3,79	6,21	6,06
Znati izvesti osnovne finančne izračune (npr. točka preloma)	5,30	6,02	3,47	5,47	5,39
Biti moralen in etičen	5,33	6,51	5,26	6,28	5,97
Imeti močne medosebne komunikacijske spretnosti	6,08	6,67	5,53	6,28	6,26
Spoštovati zakone in predpise	5,32	6,60	4,68	6,31	5,95
Biti zanesljiv in odgovoren	6,18	6,91	5,37	6,76	6,50
Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj (širok poslovni pregled)	5,90	6,91	5,42	6,60	6,37
Biti realen	5,08	6,58	4,74	6,21	5,84
Imeti sposobnost timskega dela	5,82	6,75	5,58	6,31	6,22
Biti predan kakovosti	5,55	6,60	5,32	6,38	6,10
Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju	5,92	6,75	4,58	6,38	6,18
Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	6,12	6,77	5,63	6,38	6,34
Strateško razmišljati in planirati	6,20	6,86	5,11	6,34	6,33
Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami	4,72	5,63	2,89	4,35	4,68
Voditi in uporabljati baze podatkov o kupcih (CRM)	5,77	6,54	3,79	4,68	5,44
Imeti izkušnje iz več panog/dejavnosti	5,02	6,18	5,00	5,54	5,51

Vir: Lastni izračuni.

2. skupina (Pomembno je vse oziroma pomembna so tako trženjska znanja in trženjske sposobnosti kot splošne sposobnosti)

Prva in druga skupina sta glede mnenja o pomembnosti trženjskih znanj in trženjskih sposobnosti (faktor 2 in 3) zelo podobni, razlikujeta se predvsem glede mnenja o splošnih sposobnostih in posebnih znanjih. Druga skupina namreč meni, da so splošne in posebne sposobnosti prav tako zelo pomembne pri njihovem delu. To je tudi edina skupina, ki za razliko od ostalih treh relativno pomembnost pripisuje tudi posebnim znanjem in sposobnostim. V drugo skupino bi lahko uvrstili 27,9 % anketirancev. Demografska analiza pokaže, da se v to skupino nadpovprečno uvrščajo ženske in anketiranci, zaposleni v storitvenih in v malih podjetjih (nadpovprečno, a ne značilno). Za ženske je na splošno značilno, da so bolj pridne, marljive in vsestranske, zato ni nenavadno, da so ravno v tej skupini zastopane nadpovprečno. Ne preseneča tudi dejstvo, da so tukaj nadpovprečno zastopani zaposleni iz storitvenih podjetij, saj morajo biti le-ti še posebej vsestranski, saj imajo običajno več stikov s porabniki. S tem, ko storitve postajajo del našega vsakdana, se povečuje tudi konkurenca in podjetja morajo zaposlovati najboljše ljudi. To skupino bi lahko poimenovali tudi »**tržniki generalisti**«, saj se jim zdijo pomembna vsa področja znanj in sposobnosti. Zelo pozitivni odgovori na skoraj vse postavke so me sprva presenetili, saj nisem pričakovala oblikovanja skupine, ki bi tako pozitivno ocenila vse spremenljivke. Prvi pomislek je bil, da gre za ljudi, ki niso dobro razmislili o tematiki in so vse spremenljivke brez premisleka ocenili zelo pozitivno. Kljub temu, da tudi ta možnost še vedno obstaja, je zelo verjetno, da je trženje zares vsestranski poklic, kjer mora zaposleni posedovati različna trženjska in netrženjska znanja in sposobnosti, kar sem nekajkrat omenila tudi že pri pregledu literature.

3. skupina (Nič ni pomembno)

Popolno nasprotje druge skupine predstavlja tretja skupina, ki meni, da niso pomembna niti trženjska znanja in trženjske sposobnosti niti splošne sposobnosti. Za večino spremenljivk ima skupina najnižje odgovore. Gre sicer za precej majhno skupino (9,3 %) v celotnem vzorcu. To so anketiranci z ekonomsko izobrazbo, iz prodajno-nabavnih delovnih mest. Na podlagi demografskih podatkov lahko sklepamo, da gre za zaposlene v drugih (netrženjskih) oddelkih, ki so običajno nenaklonjeni trženju (prodaja, nabava) oziroma velikokrat med njimi obstajajo konflikti, ki so bili opaženi tako v literaturi kot v praksi. Skupino bi lahko poimenovali kar »**netržniki**« ali nepravi tržniki. Gre za zaposlene, ki v celoti zanikajo pomen trženjskih znanj in trženjskih sposobnosti. Nekoliko pri tem presenečajo nizki rezultati glede pomembnosti splošnih sposobnosti (predvsem komunikacije, etičnosti, zanesljivosti). Lahko sklepamo, da so tudi te splošne sposobnosti precej povezane s trženjsko funkcijo in manj z ostalimi funkcijami. Obstaja pa tudi verjetnost, da so anketiranci ob vprašanjih, ki jih niso zanimala (niso neposredno povezana z njihovim delom), izgubili zanimanje in so slabše odgovarjali na vsa vprašanja.

4. skupina (Pomembne so predvsem splošne sposobnosti)

Podobno kot tretja skupina tudi četrta skupina manjšo pomembnost pripisuje trženjskim (splošnim in posebnim) znanjem ter sposobnostim in večjo splošnim sposobnostim. Vendar pri tem razlikuje med trženjskimi znanji in sposobnostmi, ki so usmerjene v poznavanje

porabnikov in komuniciranje z njimi (faktor 2) ter znanji/sposobnostmi, usmerjenimi v poznavanje trga (faktor 3). Slednja znanja se jim namreč zdijo vsaj tako pomembna kot prvi in drugi skupini. Demografska analiza pokaže, da so znotraj te skupine (značilno) nadpovprečno zastopani moški, zaposleni v proizvodnih podjetjih, razlike pa obstajajo tudi v letih (nad 40 let), izobrazbi (z dokončano višjo šolo ali manj, naravoslovno-tehničnih ved), položaju v podjetju (direktorji podjetja ali predsedniki uprav, zaposleni v organizaciji 16 let ali več). Demografska struktura nam pokaže, da gre za moške na višjih položajih, ki opravljajo vodstvena dela in pri tem uporabljajo predvsem svoje sposobnosti ter dolgoletne izkušnje. Ob konfliktnih oziroma nerazumevanju med vodstvenimi zaposlenimi in tržniki, ki jih opažajo tudi v tujini, ni presenetljivo, da se je oblikovala tudi skupina, ki predstavlja vodstvene položaje, ki pri svojem delu pripisuje manjši pomen trženjskim znanjem in sposobnostim, ki se osredotočajo na porabnika. Pri tem je potrebno še enkrat opozoriti, da ta skupina vsaj tolikšno pomembnost kot prva in druga skupina pripisuje trženjskim znanjem, ki sem jih poimenovala trženjska znanja in sposobnosti s poudarkom na razumevanju konkurence, trga in pozicije podjetja na trgu. Lahko bi rekli, da so to vodilni zaposleni, ki jih zanima predvsem tista stran trženja, ki se ukvarja z raziskovanjem pozicije podjetja na trgu, premalo pozornosti pa posvečajo znanjem in sposobnostim, povezanih z razumevanjem porabnikov, analiziranjem njihovega vedenja in komuniciranjem z njimi. Usmerjeni so predvsem na povečevanje konkurenčnosti na trgu, ki ga Kotler (1998, str. 224) poimenuje »trženjsko vojskovanje«, niso pa še sprejeli trženjske miselnosti/usmerjenosti, ki vključuje tako vidik trga kot vidik porabnika. Po Kotlerju bi jih lahko poimenovali kar **»trženjski vojskovodje«**.

5.6. Povzetek glavnih ugotovitev raziskave

V raziskavi Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji so anketirani tržniki večino opredeljenih znanj in sposobnosti ocenili kot pomembnih pri njihovem delu. Predvsem so visoko ocenili splošne sposobnosti, kot so zanesljivost, širok poslovni pogled, strateško razmišljanje, sposobnost motiviranja, medosebne komunikacijske sposobnosti, kreativnost ter sposobnost timskega dela. Prav tako se visoko uvrščajo znanja s področja analize dejavnosti in konkurentov (identificiranje tržnih priložnosti, konkurenčnih prednosti in ciljnih tržnih segmentov). Kljub temu, da raziskava ni neposredno primerljiva z ostalimi raziskavami (zaradi različne opredelitve spremenljivk), lahko zaključimo, da so tako pri nas kot v tujini nekoliko višje vrednotene splošne sposobnosti kot specifične trženjske sposobnosti in znanja. To dejstvo je nekoliko zaskrbljujoče, saj je že kar nekaj avtorjev ugotovilo (McCole, 2004), da gre za pomanjkanje prepoznavanja sposobnosti, ki bi bile specifične za trženje. Višje kot običajno v (tujih) raziskavah se uvrščajo splošni družbeno-etični nazor, kot so zanesljivost, odgovornost, predanost kakovosti, etičnost, spoštovanje zakonov, kar nakazuje na zavedanje, ki ga imajo tržniki pri opravljanju svojega dela in pri stiku s porabniki. Med najmanj pomembne so se uvrstila bolj specifična znanja in sposobnosti s področja trženja. V primerjavi s tujimi raziskavami so predvsem nizko ocenjena znanja s področja poznavanja porabnikov (predvideti vedenje porabnikov, iskati povratne informacije pri porabnikih, uporabljati baze podatkov o kupcih), kar predstavlja potencialno slabost slovenskih tržnikov.

Analitične sposobnosti, ki so se v tujih raziskavah uvrščale na precej različna mesta (od najpomembnejših do najmanj pomembnih), so se v naši raziskavi uvrstile v spodnjo tretjino. Zmožnost izvesti osnovne finančne izračune je, podobno kot v tujih raziskavah, pristala na dnu lestvice pomembnosti znanj in sposobnosti. Glede na potrebo po merljivosti trženjskih rezultatov in vedno večjo potrebo po ustreznih informacijah s trga predstavlja nizka ocena teh dveh spremenljivk potencialno neprilagojenost na prihodnje razmere na trgu. Zanimiva je tudi ugotovitev, da se je sposobnost strateškega razmišljanja in planiranja uvrstila na vrh lestvice pomembnosti, kljub temu, da se je spremenljivka »Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev« uvrstila v spodnjo tretjino lestvice. Tržniki v Sloveniji torej ocenjujejo strateško razmišljanje kot pomembno, vendar si zanj ne vzamejo dovolj časa.

Ugotavljam torej, da, podobno kot v tujini, tržniki ocenjujejo kot pomembne predvsem splošne sposobnosti, manj so pomembne analitične sposobnosti. V prihodnosti, ko naj bi postalo trženje bolj analitično in rezultati merljivi, se lahko pojavijo težave pri prilagajanju na te spremembe. Prav tako lahko predstavlja težavo nepoznavanje porabnikov oziroma ocenjevanje znanj in sposobnosti s področja poznavanja porabnikov kot nepomembnih. Osredotočenost na porabnika namreč postaja vedno bolj pomembna in njegovo nepoznavanje lahko pripelje do slabših rezultatov podjetja.

V empiričnem delu diplomskega dela sem v nadaljevanju identificirala štiri skupine tržnikov, ki podobno ocenjujejo znanja in sposobnosti glede na njihovo pomembnost pri delu. S tem ugotavljam, da obstajajo razlike med tržniki pri pripisovanju pomembnosti znanj in sposobnosti. Prvo skupino sestavljajo »tržniki specialisti«. Za to skupino je značilno predvsem nizko ocenjevanje pomembnosti splošnih sposobnosti. Predvidevamo, da bo ta skupina sčasoma prešla v drugo skupino, saj gre za mlajše tržnike, ki se bodo z leti naučili uporabljati tudi svoje sposobnosti in ne samo znanja. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da nizko ocenjujejo tudi splošna družbeno-etična načela, kar lahko privede do konfliktov s trgom/porabniki. Drugo skupino sem poimenovala »tržniki generalisti«. V tej skupini se nahajajo tržniki, ki pripisujejo visoko pomembnost tako trženjskim znanjem in sposobnostim kot splošnim sposobnostim. Želeli bi si, da bi bilo takih tržnikov, ki bi znali združevati vsa znanja in sposobnosti, ki so si jih pridobili v času svojega izobraževanja in usposabljanja ter uspešno voditi trženjske oddelke, čim več. V tretjo skupino so se uvrstili »netržniki«, ki so ocenili vsa znanja in sposobnosti kot manj pomembne. Zaskrbljujoč je njihov odnos do trženja, saj se verjetno odraža tudi v vsakdanjih stikih s tržniki in najverjetneje povzroča mnogo težav pri vsakodnevni komunikaciji. »Trženjski vojskovodje« pri svojem delu kot pomembne ocenjujejo predvsem splošne sposobnosti in nekatere trženjske sposobnosti, povezane s poznavanjem trga/dejavnosti/konkurence. Premalo pozornosti posvečajo skrbi za porabnika, kar lahko predstavlja velik problem v prihodnosti. Tuja podjetja (konkurenti) namreč že zelo dobro razumejo, kako pomembno je porabnika poznati, se mu s ponudbo prilagoditi in približati njegovim željam ter potrebam.

6. SKLEP

Literatura (tako akademska kot neakademska) se je že lotila obravnave pomembnosti trženjskih znanj in sposobnosti, vendar v precej omejenem obsegu in na omejenih področjih, o čemer pričajo tudi naslovi strokovnih revij, iz katerih sem pretežno črpala literaturo (Journal of Marketing Education, Marketing Theory in Marketing Intelligence and Planning). Gre za tematiko, ki združuje tako poznavanje trženjske vede kot poznavanje področja ravnanja z ljudmi pri delu, kar otežuje poglobljeno raziskovanje, saj se običajno temeljite raziskave izvajajo na posameznem področju. Trženjska znanja in sposobnosti so v pregledani literaturi običajno naštetja precej subjektivno, pomembnost pa se običajno meri na populaciji študentov, mladih zaposlenih in v okviru raziskav priprave učnega načrta. Situacija pravzaprav ni nenavadna, saj so znanja in sposobnosti tako velik del življenja tržnikov (in ostalih), da se običajno ne ustavijo in razmišljajo o njih. Pridobivajo in uporabljajo jih predvsem v odvisnosti od situacije ter trenutnih potreb.

V teoretičnem delu diplomskega dela sem ugotovila, da so splošne sposobnosti ovrednotene običajno višje kot znanja, delodajalci pa jih še posebno iščejo in cenijo pri mlajših tržnikih. V literaturi so največkrat kot najpomembnejše sposobnosti tržnikov opredeljene komunikacijske (pisne, ustne, sposobnost poslušanja) in analitične sposobnosti, medosebni odnosi, strateški način razmišljanja, voditeljske sposobnosti in sposobnost sprejemanja odločitev. Bistvena znanja pa so znanja o tržnem komuniciranju, tržnih raziskavah in analizah, vedenju porabnikov, o strateškem trženju ter ravnanju z izdelki, blagovnimi znamkami in porabniki.

Večji pomen splošnih sposobnosti je bil izkazan tudi v analizi podatkov, zbranih med slovenskimi tržniki. Analiza je pokazala, da lahko slovenske tržnike, glede na vrednotenje pomembnosti trženjskih znanj in sposobnosti, razdelimo v štiri skupine. Poimenovala sem jih »trženjski specialisti«, »trženjski generalisti«, »netržniki« in »trženjski vojskovodje«. V splošnem lahko rečemo, da slovenski tržniki cenijo in v veliki meri uporabljajo trženjska znanja ter sposobnosti. Nekoliko je zaskrbljujoče dejstvo, da obstaja skupina tržnikov, ki pri svojem delu ocenjuje pomen etičnosti, spoštovanja zakonov in predanost kakovosti kot nepomemben del svojega dela, saj sem v diplomskem delu ugotovila ravno, kako pomemben je stik tržnikov s porabniki. Podobno nas zaskrbi dejstvo, da obstaja skupina vodstvenih zaposlenih, ki nizko ceni uporabnost trženjskih znanj in sposobnosti ter priznava le obstoj splošnih sposobnosti in goji premalo stika s trgom. Takšna skupina je težavna predvsem z vidika komuniciranja s funkcijo trženja in priznavanja njenega obstoja v podjetju. Vzpodbudno pa je dejstvo, da precejšen del tržnikov pripada skupini, ki ceni tako trženjska znanja in sposobnosti kot splošne sposobnosti ter lahko prinese velik ugled funkciji trženja.

Pri opisovanju potrebnih in pomembnih znanj ter sposobnosti sodobnih tržnikov nikakor ne smemo pozabiti, da je trženjska praksa in vloga trženja v vsaki organizaciji nekoliko drugačna. Oblikovanje enotnega seznama potrebnih trženjskih znanj in sposobnosti je zato precej zapleteno dejanje. Podobno kot v literaturi sem v diplomskem delu nakazala smer razlikovanja (glede na značilnosti posameznika in/ali podjetja).

V prihodnje bi bilo zanimivo tudi v Sloveniji raziskati različna mnenja glede pomembnosti znanj in sposobnosti med različnimi skupinami tržnikov (študenti, tržniki v podjetjih, tržniki akademiki) in primerjati njihove poglede na obravnavano tematiko.

Diplomsko delo lahko strnem z mislijo, da vsekakor samo akademsko trženjsko znanje ni dovolj za uspešno delo v trženjskem oddelku. Potrebno je osvojiti še sposobnosti, s katerimi se znanja uspešno prenesejo v prakso. Posameznik je v delovnem okolju odvisen od značilnosti organizacije, ki lahko preprečuje/pospešuje njegov razvoj in uporabo njegovih znanj ter sposobnosti. Poleg znanj in sposobnosti je v današnjem nestabilnem in nepredvidljivem okolju pomembno tudi širše razumevanje delovanja sistemov okoli nas in razumevanje kompleksnosti odnosov, ki se ustvarjajo znotraj teh sistemov. Posameznik mora biti za uspešno delo tudi motiviran, kreativen, vztrajen in prilagodljiv, da lahko preko poglobljenega razmisleka in samostojnega učenja pride do željenega cilja ter uspeha

LITERATURA

1. Achrol S. Ravi, Kotler Philip: Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, Chicago, 63(1999), spec. iss., str. 146–164.
2. Ardley Barry: Situated Learning and Marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 24(2006), 3, str. 202–217.
3. Churchill A. Gilbert, Garda A. Robert, Hunt D. Shelby, Webster E. Frederick: Developing, Disseminating and Utilizing Marketing Knowledge. *Journal of Marketing*, Chicago, 52(1988), 4, str. 1–25.
4. Brennan Ross: Should We Worry About an »Academic-Practitioner Divide« in Marketing?. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 22(2004), 5, str. 492–500.
5. Bruce Grady, Schoenfeld Gregg: Marketers with MBAs: Bridging the Thinking-Doing Divide. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 24(2006), 3, str. 257–282.
6. Dacko G. Scott: Narrowing the Skills Gap for Marketers of the Future. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 24(2006), 3, str. 283–295.
7. Darroch Jenny, Miles P. Morgan, Jardine Andrew, Cooke F. Ernest: The 2004 AMA Definition of Marketing and its Relationship to a Market Orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, 12(2004), 4, str. 29–37.
8. Davis Richard, Misra Shekhar, Van Auken Stuart: A Gap Analysis Approach to Marketing Curriculum Assessment: A Study of Skills and Knowledge. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 24(2002), 3, str. 218–224.
9. Duke R. Charles: Learning Outcomes: Comparing Student Perceptions of Skill Level and Importance. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 24(2002), 3, str. 203–217.
10. Eriksson Torsten Lars, Hauer M. Amie: Mind Map Marketing: A Creative Approach in Developing Marketing Skills. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 26(2004), 2, str. 174–187.
11. Ferligoj Anuška: Razvrščanje v skupine: teorija in uporaba v družboslovju. Ljubljana : Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, 1989. 182 str.
12. Gray J. Brendan, Ottesen G. Grundvag, Bell Jim, Chapman Cassandra, Whiten Jemma: What are the Essential Capabilities of Marketers?. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 25(2007), 3, str. 271–295.
13. Gronhaug Kjell, Ottesen G. Grundvag: Can Theoretical Knowledge and Application Yield Competitive Advantage. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 25(2007), 3, str. 232–240.

14. Grönroos Christian: On Redefining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing. *Marketing Theory*, London, 6(2006), 4, str. 395–417.
15. Gummesson Evert: Practical Vrednost of Adequate Marketing Management Theory. *European Journal of Marketing*, Bradford, 36(2002), 3, str. 325–349.
16. Hardy G Kenneth.: Marketing Competencies for Every Manager. *Business Quarterly*, London, 57(1992), 3, str. 51–53.
17. Hill Jimmy, McGovan Pauric, Maclaran Pauline: Developing Marketing Planning Skills: Combining Theory and Practice. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford, 4(1998), 3, str. 69–84.
18. Homburg Christian, Workman P. John, Krohmer Harley: Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, Chicago, 63(1999), 2, str. 1–14.
19. Hyde Paul, Landry Edvard, Tipping Andrew: Making the Perfect Marketer. *Strategy + Business*.
[URL: http://www.strategy-business.com/media/file/sb37_04405.pdf], 30.11.2004.
20. Kelley A. Craig, Bridges Claudia: Introducing Professional and Career Development Skills in the Marketing Curriculum. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 27(2005), 3, str. 212–218.
21. Kotler Philip: *Marketing Management*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
22. Landry Edward, Tipping Andrew, Kumar Jay: Growth Champions: How to Drive the only Marketing Metric that Matters. *Strategy + Business*.
[URL: http://www.strategy-business.com/media/file/sb43_06206.pdf], 30.5.2006.
23. Lehmann R. Donald: What's on Marketers' Minds?. *Marketing Management*, Chicago, 11(2002), 6, str. 16–21.
24. Lindgreen Adam, Palmer Roger, Vanhamme Joëlle: Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 22(2004), 6, str. 673–692.
25. Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
26. Lisjak Monika: *Izkustvene skupnosti kot vir konkurenčnih prednosti podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 75 str.
27. McCole Patrick: Refocusing Marketing to Reflect Practice: The Changing Role of Marketing for Business. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 22(2004), 5, str. 531–539.

28. McCorkle E. Denny, Alexander F. Joe, Reardon James, Kling D. Nathan: Developing Self-Marketing Skills: Are Marketing Students Prepared for Job Search?. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 25(2003), 3, str. 196–207.
29. McIntyre H. Shelby, Sutherland Max: A Critical Analysis Into the Accumulation of Marketing Knowledge at the Level of the Firm. *Marketing theory*, London, 2(2002), 4, str. 403–418.
30. Meldrum Mike: Critical Issues in Implementing Marketing. *Journal of Marketing Practice*, Bradford, 2(1996), 3, str. 29–43.
31. Moorman Christine, Rust T. Roland: The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, 63(1999), 1, str. 180–198.
32. Ottesen G.Grundvag, Gronhaug Kjell: Barriers to Practical Use of Academic Marketing Knowledge. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 22(2004), 5, str. 520–530.
33. Perry Ray: *Marketing unwrapped*. New York : John Wiley & Sons, 2001. 201 str.
34. Rossiter R. John: What is Marketing Knowledge? Stage I: Forms of Marketing Knowledge. *Marketing Theory*, London, 1(2001) 1, str. 9–26.
35. Rossiter R. John: The Five Forms of Transmissible, Usable Marketing Knowledge. *Marketing Theory*, London, 2(2002), 4, str. 369–380.
36. Seclow Tom: Preparing for the future: Skills for tomorrow’s marketers. *Marketing matters newsletter*, 2(2003), 18.
[URL: <http://www.marketingpower.com/content25795.php>], 26.11.2006
37. Sharma Subhash: *Applied Multivariate Techniques*. New York : John Wiley & Sons, 1996. 493 str.
38. Stanton D'Auria Angela: Bridging the Academic/Practitioner Divide in Marketing: An Undergraduate Course in Data Mining. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 24(2006), 3, str. 233–244.
39. Stringfellow Lindsay, Ennis Sean, Brennan Ross, Harker J. Michael: Mind the gap: The Relevance of Marketing Education to Marketing Practice. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 24(2006), 3, str. 245–256.
40. Tapp Alan: A Call to Arms for Applied Marketing Academics. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, 22(2004), 5, str. 579–590.
41. Taylor A. Kimberly: Marketing Yourself in the Competitive Job Market. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 22 (2003), 2, str. 97–107.

42. Thomas J. Michael: The Professional Marketing Manager. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 2(1986), 1. str. 1–6.
43. Thomas Joffi, Gupta K. Rajen: Marketing Theory and Practice: Evolving Through Turbulent Times. *Global Business Review*, London, 95(2005), 6, str. 95–112.
44. Young R. Mark, Murphy J. William: Integrating Communications Skills Into the Marketing Curriculum: A case study. *Journal of Marketing Education*, Boulder, 25(2003), 1, str. 57–71.
45. Uncles Mark: From Marketing Knowledge to Marketing Principles. *Marketing Theory*, London, 2(2002) 4, str. 345–353.
46. Wierenga Berend: On Academic Marketing Knowledge and Marketing Knowledge that Marketing Managers Use for Decision-Making. *Marketing Theory*, London, 2(2002) 4, str. 355–362.
47. Žabkar Vesna: Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji. *Marketing magazin*, Ljubljana, 299(2006), str. 51–52.

VIRI

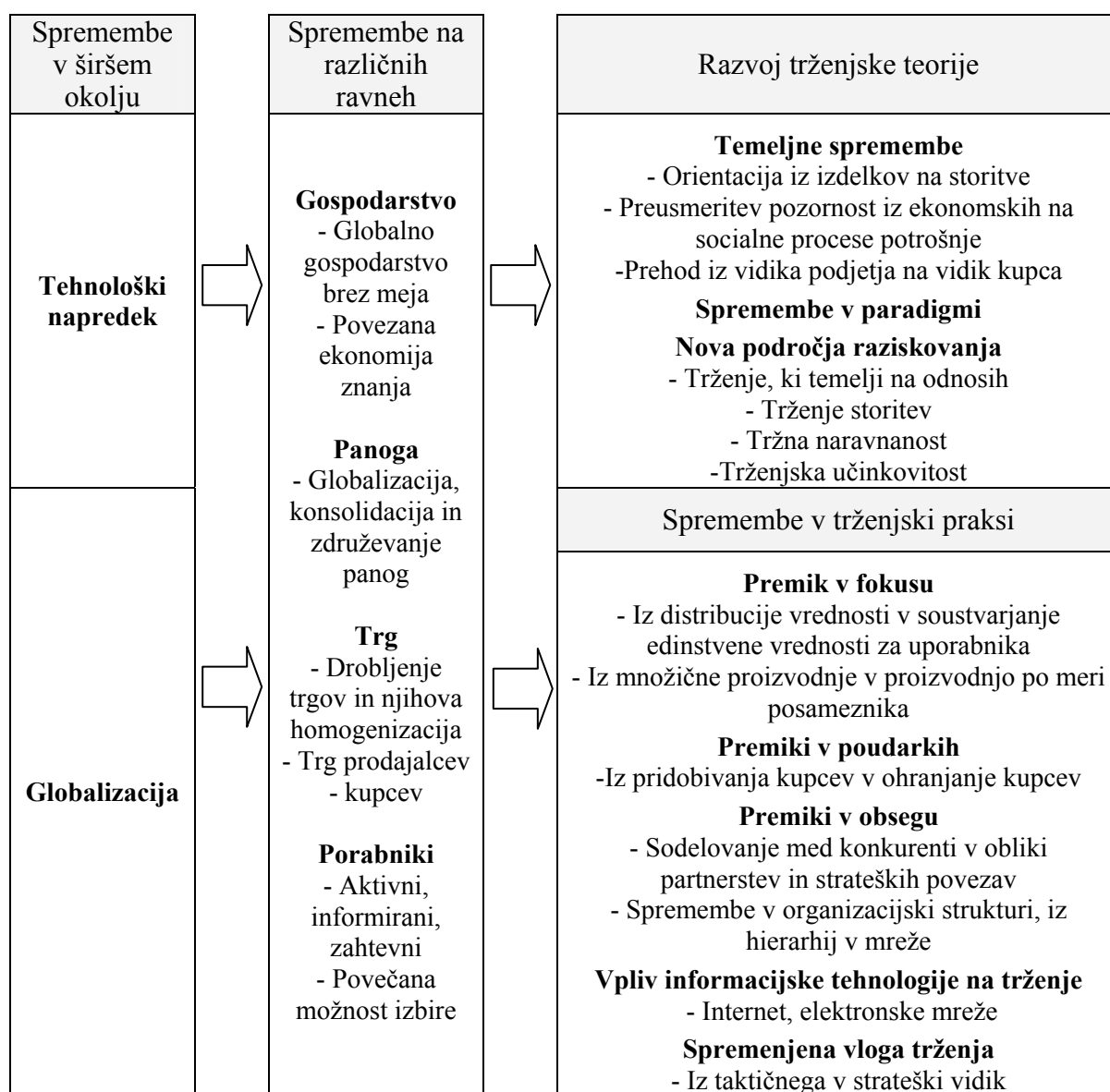
1. Shaping up for the future: The business vision for education and skills. Confederation of British Industry's (CBI). 49 str.
[URL: <http://www.cbi.org.uk/pdf/skillssuftf0407.pdf>], 2007.
2. Survey reveals the face of the new marketer. Coremetrics.
[URL: http://www.coremetrics.com/company/2006/pr06_08_22_new_marketer.php], 22.8.2006.
3. An occupational map: Marketing. Marketing and Sales Standard Setting Body (MSSSB). 133 str.
[URL: <http://www.msssb.org/marketing/MrktngOccupationalMapReport.pdf>], 2004.
4. Research priorities 2006-2008. Marketing Science Institute (MSI). 24 str.
[URL: http://www.msi.org/pdf/MSI_RP06-08.pdf], 4.9.2007.
5. Rovan Jože: Prosojnice predavanj pri predmetu Statistika 3. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005/2006.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Okoljske spremembe in njihov vpliv na razvoj trženjske teorije in prakse ...	1
Priloga 2: Trženjski poklici.....	2
Priloga 3: Vprašalnik	4
Priloga 4: T-test.....	5
Priloga 5: Izpis rotirane faktorske matrike iz SPSS.....	6
Priloga 6: Dendrogram.....	7
Priloga 7: Demografska struktura skupin	8
Priloga 8: Ugotavljanje razlik med skupinami glede na demografske značilnosti.....	10
Priloga 9: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	15

Priloga 1: Okoljske spremembe in njihov vpliv na razvoj trženjske teorije in prakse



Vir: Thomas, Gupta, 2005, str. 97.

Priloga 2: Trženjski poklici

Uprava: Direktor trženja (angl. Chief marketing officer ali CMO), Direktor trženja in prodaje (angl. Marketing and Sales director)

Naloge direktorja trženja so vodenje in usmerjanje vseh vidikov trženjske funkcije in strategije v podjetju, prevzemanje odgovornosti za izdelovanje ter potrjevanje odločitve uprave o dohodkih in ciljni količinski prodaji, promoviranje vloge trženja v podjetju ter promoviranje najpomembnejših blagovnih znamk. V Ameriških medijih se v zadnjih letih veliko govori o pomembni vlogi direktorja trženja za uspešno delovanje trženjske funkcije. Z naraščajočim pomenom trženjske ekspertize vedno bolj pomembna postaja vloga ljudi, ki vodijo trženjske oddelke. Vendar so v Ameriki ugotovili, da so ta delovna mesta precej nestabilna v primerjavi s člani ostalih funkcij uprave. Raziskava Spencer Stuart je pokazala, da direktorji trženja v povprečju na tem delovnem mestu ostanejo le 23 mesecev. V raziskavi še ugotavljajo, da so za uspešnost direktorja trženja nujno potrebni dobri odnosi s predsednikom uprave, kateremu mora direktor trženja predvsem nuditi nasvete, informacije in dajati potrebno samozavest, da bi predsednik uprave lahko postal vodilni tržnik v podjetju. Ugotavljajo, da so uspešni direktorji trženja timsko orientirani in z vplivom ter prepričljivostjo vodijo ljudi. So kreativni v oblikovanju trženjske strategije in izobraževanju svojih zaposlenih ter obvladujejo proces trženjskega odločanja. Imajo veliko strokovnega znanja prav s področja ugotavljanja dobičkonosnosti trženja (ROI), sodelovanja z ostalimi funkcijami v podjetju in implementacije novih rešitev za upravljanje odnosov s kupci. Neuspeh je običajno predvsem posledica prevelikega nastopaštva, premajhnih pooblastil, prevelikih pričakovanj glede učinkov trženja in pomanjkanje strokovnega znanja. Poleg kreativnosti izkazujejo še močne analitične sposobnosti, znajo uporabljati tržne raziskave, segmentacijo, obvladujejo tržne poti in imajo tudi zadosti finančnega in večfunkcijskega znanja (Hyde, Landry, Tipping, 2004).

Višji management: Manager tržnih komunikacij, Manager trženja, Manager oglaševanja, Manager razvoja poslovanja, Manager poslovne enote

Manager tržnih komunikacij je funkcija, ki se je razvila šele pred kratkim kot odgovor na povečano razdrobljenost komunikacij zaradi segmentiranja trga. Manager tržnih komunikacij je tako odgovoren za razvoj in koordinacijo integriranih tržno komunikacijskih strategij celotnega podjetja.

Naloga managerja trženja so povezane z razvojem korporacijske blagovne znamke, nadzorom trženjskih raziskav in analize potreb kupcev, razvoj izdelkov, usposabljanje in podpora distributerjev in splošen nadzor nad trženjskim spletom.

Manager oglaševanja je odgovoren za učinkovit in dobičkonosen razvoj trženja in promocijskih strategij. Njegovo delo vključuje sodelovanje z oglaševalskimi in oblikovalskimi agencijami z namenom učinkovite izpeljave oglaševalskih in promocijskih aktivnosti. Sodelovati mora tudi z ostalimi zaposlenimi v trženju in prodaji z namenom zagotoviti uspešno izvedbo trženjskih promocij.

Srednji management: Višji manager blagovnih znamk, Višji produktni vodja

Naloge višjega managerja blagovnih znamk in višjega produktnega vodje obsegajo ocenjevanje tržnega potenciala, vpeljava cenovnih in trženjskih strategij za sortiment izdelkov. Ocenjevanje potencialne prodaje in vpeljava tržnih/distribucijskih poti.

Nižji management: Manager blagovnih znamk, Produktni vodja, Trženjski načrtovalec

Osnovna naloga managerja blagovnih znamk ali produktnega vodje je zagotavljanje konkurenčnosti portfelja blagovnih znamk na trgu. Njegova naloga je celovito upravljanje z blagovnimi znamkami in izdelki od analize tržnih raziskav, razvoja novih izdelkov, določanja cen, priprave oglaševalskih akcij. Ključno za uspešno delo je tudi sodelovanje s prodajno in proizvodno funkcijo ter kupci.

Trženjsko osebje: Tržni analitik, Asistent, Koordinator

Trženjsko osebje običajno opravlja naloge zbiranja, analiziranja in interpretiranja tržnih informacij, zbranih v notranjih poročilih, tržne in potrošniške raziskave za potencialne nove ali obstoječe izdelke, nudi pomoč in podporo pri implementaciji in organizaciji komunikacijskih akcij, promociji, prodaji, direktni pošti in izdelavi POS materialov. Običajno je potrebno sodelovati z zunanjimi tržnoraziskovalnimi in oglaševalskimi agencijami.

Vir: An occupational map, 2004. Priloga H in I.

Priloga 3: Vprašalnik

Ocenite spodnja znanja in sposobnosti glede na njihovo POMEMBOST PRI VAŠEM DELU in vpliv na uspešnost vašega dela, pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno, 7 zelo je pomembno. Nato, med vsemi naštetimi, označite tri znanja in sposobnosti, ki so za vas najpomembnejša pri delu na področju tržnega komuniciranja.

	1 Sploh ni pomemben	2	3	4	5	6	7 Zelo pomemben	8 Ne vem	Najpomembnejša znan., spos.
I. Tržno komuniciranje									
1. Znati planirati TK programe	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
2. Znati svetovati vodstvu na področju TK in PR	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
3. Znati širiti sporočila notranji javnosti (v podjetju)	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
4. Znati iskati povratne informacije pri potrošnikih	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
5. Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost TK	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
6. Znati uporabiti znanja iz TK pri doseganju poslovnih ciljev	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
7. Biti povezan z mediji	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
II. Marketing									
8. Znati izbrati ciljne tržne segmente	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
9. Znati določiti konkurenčne prednosti	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
10. Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo (distributerji)	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
11. Znati identificirati tržne priložnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
12. Znati analizirati konkurenco in dejavnost	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
13. Znati predvideti vedenje potrošnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
14. Znati izvesti osnovne finančne izračune (npr. točka preloma)	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
15. Poznati trženjska orodja in pristope	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
16. Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
17. Voditi in uporabljati baze podatkov o kupcih (CRM).	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
18. Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
19. Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu.	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
III. Splošno									
20. Biti moralen in etičen	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
21. Imeti močne medosebne komunikacijske spretnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
22. Spoštovati zakone in predpise	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
23. Biti zanesljiv in odgovoren	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
24. Imeti sposobnost kreativnega mišljenja, domišljijo	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
25. Imeti izkušnje iz več panog/dejavnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
26. Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj (širok poslovni pregled)	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
27. Biti realen	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
28. Imeti sposobnost timskega dela	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
29. Biti predan kakovosti	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
30. Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
31. Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>
32. Strateško razmišljati in planirati	1	2	3	4	5	6	7	8	<input type="checkbox"/>

Vir: Vloga tržnega komuniciranja in trženja v podjetjih v Sloveniji, 2006.

Priloga 4: T-test

Testna vrednost = 6	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Razlika med aritmetičnima sredinama
znan_tk1 Znati planirati TK programe	-6,847	228	,000	-,742
znan_tk4 Znati iskati povratne informacije pri potrošnikih	-2,205	228	,028	-,210
znan_tk5 Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost TK	-2,121	227	,035	-,197
znan_m8 Znati izbrati ciljne tržne segmente	1,647	228	,101	,135
znan_m9 Znati določiti konkurenčne prednosti	5,972	228	,000	,384
znan_m10 Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo (distributerji)	-,802	226	,424	-,075
znan_m11 Znati identificirati tržne priložnosti	6,130	228	,000	,393
znan_m12 Znati analizirati konkurenco in dejavnost	,970	229	,333	,070
znan_m13 Znati predvideti vedenje potrošnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence	-2,227	226	,027	-,207
znan_m14 Znati izvesti osnovne finančne izračune (npr. točka preloma)	-6,121	229	,000	-,578
znan_m15 Poznati trženjska orodja in pristope	-1,887	230	,060	-,156
znan_m16 Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami	-10,414	223	,000	-1,277
znan_m17 Voditi in uporabljati baze podatkov o kupcih (CRM).	-5,385	228	,000	-,559
znan_m18 Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev	-4,100	230	,000	-,372
znan_m19 Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu.	-4,009	228	,000	-,358
znan_s20 Biti moralen in etičen	,342	228	,732	,026
znan_s21 Imeti močne medosebne komunikacijske spretnosti	4,511	230	,000	,286
znan_s22 Spoštovati zakone in predpise	-,703	228	,483	-,057
znan_s23 Biti zanesljiv in odgovoren	9,679	230	,000	,524
znan_s24 Imeti sposobnost kreativnega mišljenja, domišljijo	3,954	227	,000	,259
znan_s25 Imeti izkušnje iz več panog/dejavnosti	-5,494	228	,000	-,493
znan_s26 Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj (širok poslovni pregled)	6,760	229	,000	,387
znan_s27 Biti realen	-1,353	229	,178	-,104
znan_s28 Imeti sposobnost timskega dela	3,890	228	,000	,253
znan_s29 Biti predan kakovosti	1,793	229	,074	,117
znan_s30 Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju	3,292	229	,001	,213
znan_s31 Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	5,685	228	,000	,341
znan_s32 Strateško razmišljati in planirati	5,663	228	,000	,345

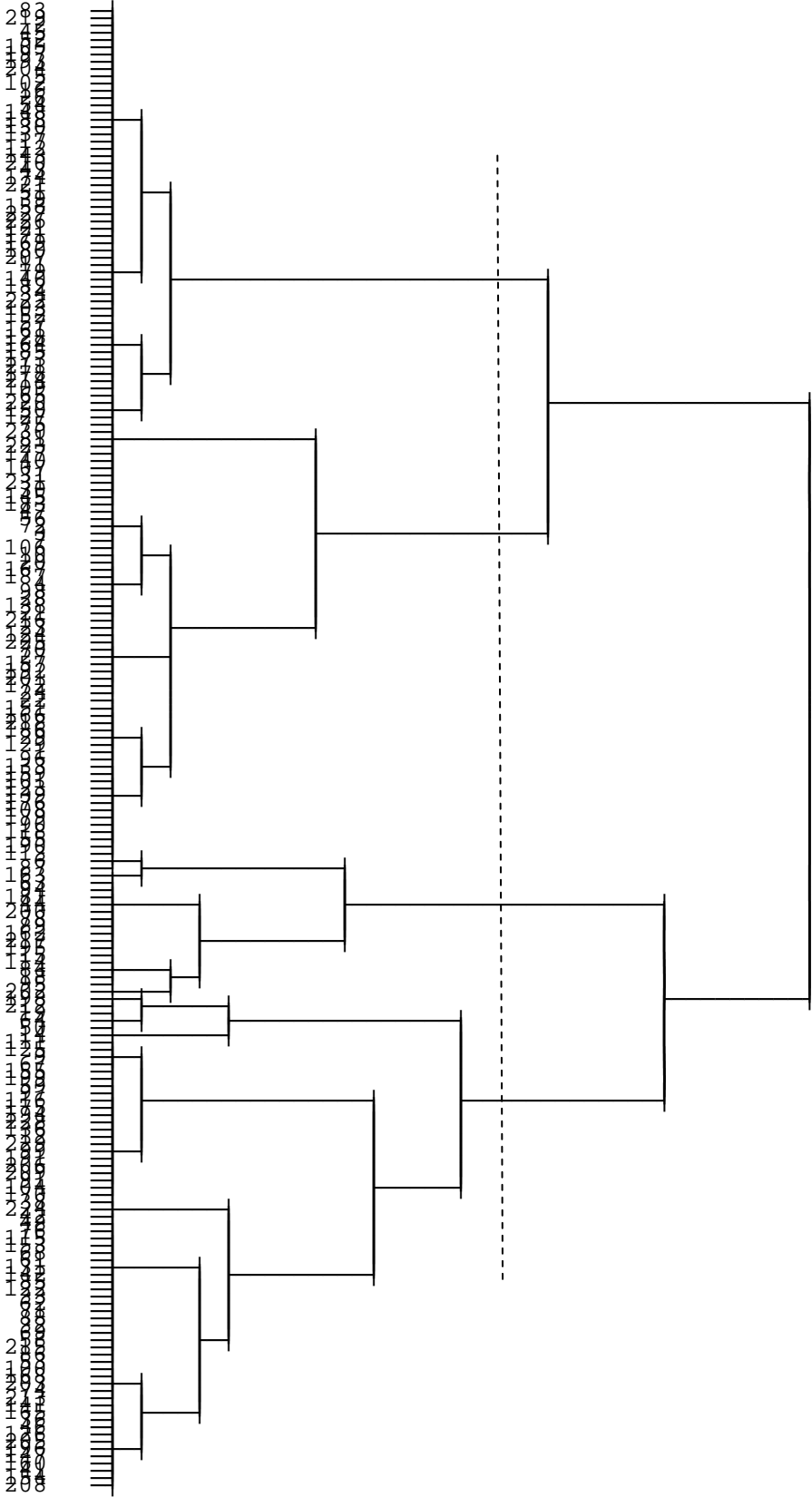
Priloga 5: Izpis rotirane faktorske matrike iz SPSS

ROTIRANA FAKTORSKA MATRIKA

	FAKTOR			
	1	2	3	4
Znati planirati TK programe	,074	,675	,092	,044
Znati iskati povratne informacije pri potrošnikih	,087	,661	,271	,175
Znati ugotavljati učinkovitost in uspešnost TK	,069	,811	,150	,098
Znati izbrati ciljne tržne segmente	,333	,565	,361	-,031
Znati določiti konkurenčne prednosti	,353	,467	,559	,037
Znati vzpostaviti dolgoročne odnose z dobavitelji in trgovci na debelo (distributerji)	,152	,112	,420	,280
Znati identificirati tržne priložnosti	,394	,439	,545	-,018
Znati analizirati konkurenco in dejavnost	,305	,381	,643	,151
Znati predvideti vedenje potrošnikov, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurence	,325	,454	,405	,084
Znati izvesti osnovne finančne izračune (npr. točka preloma)	,306	,143	,411	,296
Poznati trženjska orodja in pristope	,304	,622	,163	,150
Biti občutljiv na razlike med nacionalnimi kulturami	,192	,301	,240	,441
Voditi in uporabljati baze podatkov o kupcih (CRM).	,077	,463	,228	,605
Znati posvetiti dovolj časa sprejemanju strateških marketinških odločitev	,324	,663	,072	,262
Imeti analitične sposobnosti za izbor ustreznih informacij iz velikega obsega informacij o trgu.	,234	,561	,319	,305
Biti moralen in etičen	,661	,160	,023	,029
Imeti močne medosebne komunikacijske spretnosti	,491	,278	,281	,051
Spoštovati zakone in predpise	,603	,122	,187	,217
Biti zanesljiv in odgovoren	,637	,137	,405	,066
Imeti sposobnost kreativnega mišljenja, domišljijo	,440	,493	,047	,178
Imeti izkušnje iz več panog/dejavnosti	,244	,037	,001	,449
Razumeti, kaj podjetje dela, kako in zakaj (širok poslovni pregled)	,588	,067	,293	,307
Biti realen	,634	,082	,126	,172
Imeti sposobnost timskega dela	,613	,260	,168	,125
Biti predan kakovosti	,634	,102	,163	,228
Imeti sposobnost uspešnega mišljenja in dejavnosti v kriznem obdobju	,614	,224	,366	,231
Imeti sposobnost motiviranja in navduševanja drugih	,579	,306	,184	,066
Strateško razmišljati in planirati	,568	,415	,321	,086

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih osi. Metoda rotacije: Varimax.

Priloga 6: Dendrogram



Priloga 7: Demografska struktura skupin

Spremenljivka		Pomembna so predvsem trženjska znanja in trženjske sposobnosti	Pomembno je vse	Nič ni pomembno	Pomembne so predvsem splošne sposobnosti	Vrednosti na celotnem vzorcu
Delež skupine v celotnem vzorcu		29,4%	27,9%	9,3%	33,3%	100,0%
Spol	moški	50,80%	38,60%	47,40%	64,20%	51,50%
	ženski	49,20%	61,40%	52,60%	35,80%	48,50%
Starost*	popovprečna	36,7	37,7	37,2	40,3	38,2
	25–39 let	71,2%	58,9%	63,2%	51,5%	60,4%
	40 let ali več	28,8%	41,1%	36,8%	48,5%	39,6%
Izobrazba	višja šola ali manj	10,0%	25,0%	15,8%	26,5%	20,2%
	visoka šola, specializacija, magisterij ali doktorat	90,0%	75,0%	84,2%	73,5%	79,8%
Veda	splošno družboslovje	24,6%	18,2%	5,6%	11,9%	16,8%
	ekonomija in poslovne šole	57,9%	60,0%	77,8%	46,3%	56,3%
	naravoslovne in tehnične vede	17,5%	20,0%	16,7%	34,3%	23,9%
	druge vede	0,0%	1,8%	0,0%	7,5%	3,0%
Status v organizaciji	lastnik organizacije, glavni v organizaciji oziroma v višjem managementu	26,8%	36,5%	26,3%	42,9%	34,7%
	vodja enega izmed oddelkov v organizaciji ali projektni vodja	58,9%	48,1%	42,1%	41,3%	48,4%
	nobenemu neposredno nadrejen	10,7%	7,7%	5,3%	11,1%	9,5%
	drugo	3,6%	7,7%	26,3%	4,8%	7,4%
Delovno mesto	direktor podjetja/predsednik uprave	11,9%	17,9%	10,5%	25,0%	17,8%
	izvršni direktor marketinga	6,8%	10,7%	0,0%	0,0%	5,0%
	direktor/vodja marketinga	45,8%	25,0%	42,1%	32,4%	35,1%
	direktor/vodja oddelka za oglaševanje, PR	5,1%	12,5%	0,0%	1,5%	5,4%
	zaposleni v trženju	10,2%	3,6%	0,0%	0,0%	4,0%
	prodajno nabavne službe, drugo	20,3%	30,4%	47,4%	41,2%	32,7%
Let v podjetju*	popovprečno	6,5	7,3	8,9	9,3	7,9
	0–5 let	57,7%	51,9%	50,0%	42,9%	50,3%
	6–10 let	26,9%	21,2%	25,0%	22,2%	23,5%
	11–15 let	5,8%	17,3%	6,3%	14,3%	12,0%
	16 ali več let	9,6%	9,6%	18,8%	20,6%	14,2%
Proizvodno /storitveno podjetje	proizvodna podjetja	44,8%	33,9%	58,8%	64,2%	49,5%
	storitvena podjetja	55,2%	66,1%	41,2%	35,8%	50,5%

* Pearsonov Chi-kvadrat preizkus ni pokazal statistično značilnih razlik (pri stopnji tveganja $\alpha = 0,1$).

Nadaljevanje Priloge 7: Demografska struktura skupin

Velikost podjetja*	veliko podjetje	28,8%	22,8%	22,2%	25,8%	25,5%
	srednje podjetje	50,8%	36,8%	50,0%	37,9%	42,5%
	malo podjetje	20,3%	40,4%	27,8%	36,4%	32,0%

* Pearsonov Chi-kvadrat preizkus ni pokazal statistično značilnih razlik (pri stopnji tveganja $\alpha = 0,1$).

** Temnejše obarvano polje označuje nadpovprečne vrednosti v primerjavi z vrednostmi na celotnem vzorcu in svetlejša polja označuje podpovprečne vrednosti.

Priloga 8: Ugotavljanje razlik med skupinami glede na demografske značilnosti

Skupine oblikovane po Wardovi metodi sem poimenovala:

1. Pomembna so predvsem trženjska znanja in trženjske sposobnosti
2. Pomembno je vse
3. Nič ni pomembno
4. Pomembne so predvsem splošne sposobnosti

Spol anketiranca * Wardova metoda

Kontingenčna tabela

Spol			Wardova metoda				Skupaj	
			1	2	3	4		
moški	Frekvenca		30	22	9	43	104	
		% znotraj Wardove metode	50,8%	38,6%	47,4%	64,2%	51,5%	
		Prilagojeni ostanek	-,1	-2,3	-,4	2,5		
	ženski	Frekvenca		29	35	10	24	98
			% znotraj Wardove metode	49,2%	61,4%	52,6%	35,8%	48,5%
			Prilagojeni ostanek	,1	2,3	,4	-2,5	
Skupaj	Frekvenca		59	57	19	67	202	
		% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Chi-kvadrat test		Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)				
Pearsonov Chi-kvadrat		8,252(a)	3	,041				
N veljavnih primerov		202						

a 0 celic (,0%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 9,22.

Star_ank1 * Wardova metoda

Kontingenčna tabela

Starost			Wardova metoda				Skupaj	
			1	2	3	4		
25–39 let	Frekvenca		42	33	12	35	122	
		% znotraj Wardove metode	71,2%	58,9%	63,2%	51,5%	60,4%	
		Prilagojeni ostanek	2,0	-,3	,3	-1,8		
	40 let ali več	Frekvenca		17	23	7	33	80
			% znotraj Wardove metode	28,8%	41,1%	36,8%	48,5%	39,6%
			Prilagojeni ostanek	-2,0	,3	-,3	1,8	
Skupaj	Frekvenca		59	56	19	68	202	
		% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Chi-kvadrat test		Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)				
Pearsonov Chi-kvadrat		5,248(a)	3	,155				
N veljavnih primerov		202						

a 0 celic (,0%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 7,52.

Nadaljevanje Priloge 8: Ugotavljanje razlik med skupinami glede na demografske značilnosti

izob1 * Wardova metoda

Kontingenčna tabela

		Wardova metoda				Skupaj	
		1	2	3	4		
Izobrazba	Višja šola ali manj	Frekvenca	6	14	3	18	41
		% znotraj Wardove metode	10,0%	25,0%	15,8%	26,5%	20,2%
		Prilagojeni ostanek	-2,3	1,1	-,5	1,6	
	Visoka šola ali več	Frekvenca	54	42	16	50	162
		% znotraj Wardove metode	90,0%	75,0%	84,2%	73,5%	79,8%
		Prilagojeni ostanek	2,3	-1,1	,5	-1,6	
Skupaj		Frekvenca	60	56	19	68	203
		% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Chi-kvadrat test		Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)			
Pearsonov Chi-kvadrat		6,562(a)	3	,087			
N veljavnih primerov		203					

a 1 celica (12,5%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 3,84.

veda2 * Wardova metoda

Kontingenčna tabela

		Wardova metoda				Skupaj		
		1	2	3	4			
Veda	splošno družboslovje	Frekvenca	14	10	1	8	33	
		% znotraj Wardove metode	24,6%	18,2%	5,6%	11,9%	16,8%	
		Prilagojeni ostanek	1,9	,3	-1,3	-1,3		
	ekonomija in poslovne šole	Frekvenca	33	33	14	31	111	
		% znotraj Wardove metode	57,9%	60,0%	77,8%	46,3%	56,3%	
		Prilagojeni ostanek	,3	,6	1,9	-2,0		
	naravoslovne in tehnične vede	Frekvenca	10	11	3	23	47	
		% znotraj Wardove metode	17,5%	20,0%	16,7%	34,3%	23,9%	
		Prilagojeni ostanek	-1,3	-,8	-,8	2,5		
	druge vede	Frekvenca	0	1	0	5	6	
		% znotraj Wardove metode	,0%	1,8%	,0%	7,5%	3,0%	
		Prilagojeni ostanek	-1,6	-,6	-,8	2,6		
	Skupaj		Frekvenca	57	55	18	67	197
			% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Chi-kvadrat test		Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)			
Pearsonov Chi-kvadrat		18,858(a)	9	,026				
N veljavnih primerov		197						

a 6 celic (37,5%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je ,55.

Nadaljevanje Priloge 8: Ugotavljanje razlik med skupinami glede na demografske značilnosti

status2 * Wardova metoda

Kontingenčna tabela

		Wardova metoda				Skupaj	
		1	2	3	4		
Status	Lastnik organizacije, glavni v organizaciji oz. v višjem managementu	Frekvenca	15	19	5	27	66
		% znotraj Wardove metode	26,8%	36,5%	26,3%	42,9%	34,7%
		Prilagojeni ostanek	-1,5	,3	-,8	1,7	
	Vodja enega izmed oddelkov v organizaciji ali projektni vodja	Frekvenca	33	25	8	26	92
		% znotraj Wardove metode	58,9%	48,1%	42,1%	41,3%	48,4%
		Prilagojeni ostanek	1,9	-,1	-,6	-1,4	
	Nobenemu neposredno nadrejen	Frekvenca	6	4	1	7	18
		% znotraj Wardove metode	10,7%	7,7%	5,3%	11,1%	9,5%
		Prilagojeni ostanek	,4	-,5	-,7	,5	
	Drugo	Frekvenca	2	4	5	3	14
		% znotraj Wardove metode	3,6%	7,7%	26,3%	4,8%	7,4%
		Prilagojeni ostanek	-1,3	,1	3,3	-1,0	
Skupaj	Frekvenca	56	52	19	63	190	
	% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-kvadrat test	Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov Chi-kvadrat	16,492(a)	9	,057
N veljavnih primerov	190		

a 6 celic (37,5%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 1,40.

delo_let1 * Wardova metoda

Kontingenčna tabela

		Wardova metoda				Skupaj	
		1	2	3	4		
Let v podjetju	0–5 let	Frekvenca	30	27	8	27	92
		% znotraj Wardove metode	57,7%	51,9%	50,0%	42,9%	50,3%
		Prilagojeni ostanek	1,3	,3	,0	-1,5	
	6–10 let	Frekvenca	14	11	4	14	43
		% znotraj Wardove metode	26,9%	21,2%	25,0%	22,2%	23,5%
		Prilagojeni ostanek	,7	-,5	,1	-,3	
	11–15 let	Frekvenca	3	9	1	9	22
		% znotraj Wardove metode	5,8%	17,3%	6,3%	14,3%	12,0%
		Prilagojeni ostanek	-1,6	1,4	-,7	,7	
	16–20 let	Frekvenca	5	5	3	13	26
		% znotraj Wardove metode	9,6%	9,6%	18,8%	20,6%	14,2%
		Prilagojeni ostanek	-1,1	-1,1	,5	1,8	
Skupaj	Frekvenca	52	52	16	63	183	
	% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Nadaljevanje Priloge 8: Ugotavljanje razlik med skupinami glede na demografske značilnosti

Chi-kvadrat test	Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov Chi-kvadrat	8,947(a)	9	,442
N veljavnih primerov	183		

a 3 celice (18,8%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 1,92.

del_mest1 * Wardova metoda Kontingenčna tabela

		Wardova metoda				Skupaj	
		1	2	3	4		
Delovno mesto	direktor podjetja/predsednik uprave	Frekvenca	7	10	2	17	36
		% znotraj Wardove metode	11,9%	17,9%	10,5%	25,0%	17,8%
		Prilagojeni ostanek	-1,4	,0	-,9	1,9	
	izvršni direktor marketinga	Frekvenca	4	6	0	0	10
		% znotraj Wardove metode	6,8%	10,7%	,0%	,0%	5,0%
		Prilagojeni ostanek	,8	2,3	-1,0	-2,3	
	direktor/vodja marketinga	Frekvenca	27	14	8	22	71
		% znotraj Wardove metode	45,8%	25,0%	42,1%	32,4%	35,1%
		Prilagojeni ostanek	2,0	-1,9	,7	-,6	
	direktor/vodja oddelka za oglaševanje, PR	Frekvenca	3	7	0	1	11
		% znotraj Wardove metode	5,1%	12,5%	,0%	1,5%	5,4%
		Prilagojeni ostanek	-,1	2,7	-1,1	-1,8	
	prodajno nabavne službe, drugo	Frekvenca	12	17	9	28	66
		% znotraj Wardove metode	20,3%	30,4%	47,4%	41,2%	32,7%
		Prilagojeni ostanek	-2,4	-0,4	1,4	1,8	
	zaposleni v trženju	Frekvenca	6	2	0	0	8
		% znotraj Wardove metode	10,2%	3,6%	,0%	,0%	4,0%
		Prilagojeni ostanek	2,9	-,2	-,9	-2,1	
Skupaj	Frekvenca	59	56	19	68	202	
	% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Chi-kvadrat test		Vrednost	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)			
Pearsonov Chi-kvadrat		39,066(a)	18	,001			
N veljavnih primerov		202					

a 13 celic (54,2%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je ,75.

Nadaljevanje Priloge 8: Ugotavljanje razlik med skupinami glede na demografske značilnosti

Združena vsa storitvena podjetja posebej in vsa proizvodna podjetja posebej * Wardova metoda **Kontingenčna tabela**

		Wardova metoda				Skupaj	
		1	2	3	4		
Proizvodna / storitvena podjetja	proizvodna podjetja	Frekvenca	26	19	10	43	98
		% znotraj Wardove metode	44,8%	33,9%	58,8%	64,2%	49,5%
		Prilagojeni ostanek	-,8	-2,8	,8	3,0	
	storitvena podjetja	Frekvenca	32	37	7	24	100
		% znotraj Wardove metode	55,2%	66,1%	41,2%	35,8%	50,5%
		Prilagojeni ostanek	,8	2,8	-,8	-3,0	
Skupaj		Frekvenca	58	56	17	67	198
		% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-kvadrat test	Vrednost	Stopnje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov Chi-kvadrat	12,305(a)	3	,006
N veljavnih primerov	198		

a 0 celic (,0%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 8,41.

Velikost podjetja * Wardova metoda **Kontingenčna tabela**

		Wardova metoda				Skupaj	
		1	2	3	4		
Velikost podjetja	Veliko podjetje	Frekvenca	17	13	4	17	51
		% znotraj Wardove metode	28,8%	22,8%	22,2%	25,8%	25,5%
		Prilagojeni ostanek	,7	-,6	-,3	,1	
	Srednje podjetje	Frekvenca	30	21	9	25	85
		% znotraj Wardove metode	50,8%	36,8%	50,0%	37,9%	42,5%
		Prilagojeni ostanek	1,5	-1,0	,7	-,9	
	Malo podjetje	Frekvenca	12	23	5	24	64
		% znotraj Wardove metode	20,3%	40,4%	27,8%	36,4%	32,0%
		Prilagojeni ostanek	-2,3	1,6	-,4	,9	
Skupaj		Frekvenca	59	57	18	66	200
		% znotraj Wardove metode	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-kvadrat test	Vrednost	Stopnje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)
Pearsonov Chi-kvadrat	6,703(a)	6	,349
N veljavnih primerov	200		

a 1 celica (8,3%) ima teoretično frekvenco manj kot 5. Najmanjša teoretična frekvenca je 4,59.

Priloga 9: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

analytical skills - analitične sposobnosti

communication skills - komunikacijske sposobnosti

decision-making skills - sposobnosti odločanja

empirical generalizations - empirične posplošitve

explicit knowledge – eksplicitno znanje

interpersonal skills - medosebne sposobnosti

leadership skills - voditeljske sposobnosti

marketing capabilities - trženjske zmožnosti

marketing concepts - trženjski koncepti

marketing knowledge - trženjsko znanje

marketing skills - trženjske sposobnosti

mental models – miselni modeli

planning skills - sposobnosti planiranja

research principles - raziskovalna vodila

structural frameworks - strukturni okviri

strategic principles - strateška vodila

tacit knowledge – tiho (tacitno) znanje

technological skills - sposobnosti uporabe sodobne tehnologije