UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Mateja Bodlaj

POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO PODJETJA – KONCEPTUALNI MODEL IN EMPIRIČNA PREVERBA

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2009

IZJAVA

Študentka mag. Mateja Bodlaj izjavljam, da sem avtorica te doktorske disertacije, ki sem jo napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. junija 2009 Podpis: _____

Povezanost med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba

POVZETEK

Literatura pogosto omenja tržno naravnanost in inovacije med pomembnimi dejavniki uspešnosti podjetja. Kljub temu je doslej razmeroma malo raziskav proučilo celotno verigo povezanosti (tržna naravnanost – inovacije – uspešnost podjetja). Dosedanje raziskave so se osredotočale predvsem na parcialno proučevanje povezanosti: na povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja, na povezanost tržne naravnanosti z inovacijami ter na povezanost inovacij z uspešnostjo podjetja. Večina raziskav, ki so proučile celotno verigo povezanosti, obravnava zgolj izdelčne inovacije. Sodobna literatura razlikuje med štirimi vrstami inovacij: izdelčnimi, procesnimi, trženjskimi in organizacijskimi, zato je upoštevanje zgolj izdelčnih inovacij preozko. Sodobna literatura tudi poudarja, da moramo razlikovati med dvema oblikama tržne naravnanosti: med ravnanjem po trgu in oblikovanjem trgov oziroma med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo. Na tržno naravnanost se pogosto gleda preozko, kot na prilagajanje ponudbe sedanjim željam kupcev in/ali tržni strukturi, dosedanje merjenje tržne naravnanosti pa se osredotoča zgolj na odzivno tržno naravnanost. Razlikovanje med obema oblikama tržne naravnanosti lahko omogoči nov vpogled v naravo povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja ter pojasni neenotne ugotovitve preteklih raziskav. Med drugim lahko ponudi boljši odgovor na vprašanje, ali je tržna naravnanost res omejena zgolj na inkrementalne inovacije, kot trdijo nekateri avtorji. Pregled literature kaže, da je razlikovanje med obema oblikama tržne naravnanosti omejeno predvsem na teoretične razprave ali študije primerov, zelo redke pa so kvantitativne empirične raziskave, ki upoštevajo obe obliki tržne naravnanosti. Doslej opravljene raziskave se osredotočajo na povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov. Nobena izmed teh raziskav ni proučila celotne verige povezanosti.

Doktorska disertacija zapolnjuje omenjene vrzeli in prispeva k nadgradnji trženjskega znanja o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja. Teoretični del najprej obravnava vsa tri glavna področja proučevanja (tržno naravnanost, inovacije in uspešnost podjetja), nato pa sistematično predstavi dosedanja spoznanja o njihovi medsebojni povezanosti. Empirični del začne s predstavitvijo raziskovalnega načrta za izvedbo (1) preliminarne kvalitativne raziskave in (2) kvantitativne raziskave za empirično preveritev lastnega konceptualnega modela povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja. Ključna raziskovalna vprašanja so: (1) kakšna je povezanost med tržno naravnano in inovativno kulturo podjetja, (2) kakšna je povezanost obeh proučevanih vidikov organizacijske kulture z odzivnim in proaktivnim tržno naravnanim vedenjem ter (3) kakšna je povezanost odzivnega in proaktivnega tržno naravnanega vedenja s stopnjo novosti (inkrementalne in radikalne inovacije), z uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja.

V spletni raziskavi, ki je potekala od januarja 2008 do marca 2008, so sodelovali predsedniki uprav/generalni direktorji, direktorji trženja ali managerji na drugih vodilnih položajih iz 441 slovenskih podjetij iz predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnosti (trgovska dejavnost; promet, skladiščenje in zveze; finančno posredništvo) z najmanj 10 zaposlenimi. 74 % sodelujočih podjetij je v obdobju 2005–2007 uvedlo vse štiri vrste inovacij: izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske, zato so t.i. »celoviti« inovatorji. Rezultati analize na vzorcu 325 celovitih inovatorjev potrjujejo temeljno raziskovalno domnevo, da sta tržna naravnanost in inovativnost pomembna vzvoda uspešnosti slovenskih podjetij. Pomembna ugotovitev je, da je poleg odzivne in proaktivne tržne naravnanosti treba upoštevati še tretjo

dimenzijo tržno naravnanega vedenja, »tržne informacije«. Tržno naravnana in inovativna kultura sta pozitivno povezani in pozitivno vplivata na vse tri dimenzije tržno naravnanega vedenja: tržne informacije ter odzivno in proaktivno tržno naravnanost. Analiza z linearnimi strukturnimi enačbami kaže, da je proaktivna tržna naravnanost edina dimenzija tržno naravnanega vedenja, ki značilno in pozitivno vpliva na stopnjo novosti. Višja stopnja novosti je pozitivno povezana z uspešnostjo inovacij, ta pa pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Temeljni sklep je, da je tržna naravnanost pomembna za uspešnost podjetja, vendar pa njen vpliv ni neposreden, temveč posreden prek vpliva na stopnjo novosti. Pri presoji pomena tržno naravnanega vedenja na stopnjo novosti je treba upoštevati tudi značilnosti podjetja in njegovega poslovnega okolja: proaktivna tržna naravnanost je pomembnejša v manjših podjetjih, podjetjih na medorganizacijskih trgih, podjetjih, ki delujejo v okolju z manjšimi tržnimi spremembami, večjimi tehnološkimi spremembami in večjo intenzivnostjo konkurence.

Ključne besede: odzivna tržna naravnanost, proaktivna tržna naravnanost, tržne informacije, stopnja novosti, uspešnost inovacij, uspešnost podjetja

The relationship between a market orientation, innovation and business performance – a conceptual model and empirical testing

SUMMARY

The literature often stresses that a market orientation and innovation are some of the key drivers of business performance. However, empirical studies on the entire chain of relationships (market orientation-innovation-business performance) are still relatively scarce. Past research has chiefly focused on a partial examination of the relationship: namely, the relationship between a market orientation and business performance, the relationship between market orientation and innovation, and the relationship between innovation and business performance. A majority of empirical studies on the entire chain of relationships addresses product innovation only, whereas modern literature distinguishes between four types of innovations: product, process, marketing and organisational. Only considering product innovation is therefore too narrow a view of innovation. In addition, the recent literature stresses the importance of distinguishing between two complementary forms of market orientation: market-driven and driving market or responsive and proactive market orientation. A market orientation is often interpreted too narrowly as the adoption of product offerings to existing customer preferences and/or the market structure. In addition, present market orientation measures focus on the responsive market orientation. The distinction between both forms of market orientation can provide valuable new insights into the nature of the relationship between market orientation, innovation, and business performance. It can also provide a better explanation of whether a market orientation is really limited to incremental innovation, as some authors claim. The literature review reveals that the distinction between the two forms of market orientation is limited to theoretical discussions or case studies. However, quantitative empirical studies adopting both forms of market orientation are very scarce. Past studies have focused on the linkages of the responsive and proactive market orientation to new product performance. None of these studies have examined the entire chain of relationships.

This doctoral dissertation aims to fill in these gaps and contributes to the existing marketing knowledge on the relationship between market orientation, innovation, and business performance. The theoretical part first addresses the three main areas under examination (market orientation, innovation, and business performance) and then systematically reviews existing findings on their relationships. The empirical part begins with a research design for: (1) preliminary qualitative research, and (2) quantitative research to empirically test the proposed conceptual model of the relationship between market orientation, innovation, and business performance. The primary research questions are: (1) what is the relationship between a market-oriented and innovative organisational culture; (2) what is the relationship between both aspects of organisational culture and responsive and proactive market-orientated behaviour; and (3) what is the relationship between responsive and proactive market-oriented behaviour and the degree of novelty (incremental vs. radical innovations), innovation performance, and business performance?

The participants in a related Internet survey conducted in the January 2008–March 2008 period were general managers, marketing managers or managers in other leading positions from 441 Slovenian companies in manufacturing and selected services (wholesale and retail trade, transport, storage and communications, and financial intermediation) with at least 10 employees. During the 2005–2007 period, 74% of all companies in the sample introduced all four types of innovation: product, process, marketing, and organisational and are hence called ‘total’ innovators. Findings of the analysis for the sample of 325 total innovators confirm the

main research hypothesis that a market orientation and innovativeness are important drivers of Slovenian companies' business performance. A key finding is that, in addition to the responsive and proactive market orientation, a third component of market-oriented behaviour, 'market information', should be taken into consideration. There is a positive correlation between a market-oriented culture and innovative culture. Further, both aspects of organisational culture are positively related to all three components of market-oriented behaviour: market information, and a responsive and proactive market orientation. The analysis via linear structural equations reveals that a proactive market orientation is the only component of market-oriented behaviour that is significantly and positively related to the degree of novelty. A higher degree of novelty enhances innovation performance which, in turn, enhances business performance. The main conclusion is that market orientation is important for business performance. However, its effect is not direct but rather indirect through its effect on the degree of novelty. When evaluating the importance of market-oriented behaviour for enhancing the degree of novelty, the company's characteristics and its business environment should also be taken into consideration: a proactive market orientation is more important for smaller companies, companies in business-to-business markets, and companies operating in a business environment characterised by a lower level of market turbulence and a higher level of technological turbulence and competitive intensity.

Key words: responsive market orientation, proactive market orientation, market information, degree of novelty, innovation performance, business performance

KAZALO

UVOD **1**

1 TRŽNA NARAVNANOST **10**

1.1 OPREDELITEV TRŽNE NARAVNANOSTI 11
1.2 RAZMERJE MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN TRŽENJSKIM KONCEPTOM 17
1.3 PRIMERJAVA TRŽNE NARAVNANOSTI Z ALTERNATIVNIMI POSLOVNIMI NARAVNANOSTMI 18
1.4 MERJENJE TRŽNE NARAVNANOSTI 24
1.5 DEJAVNIKI TRŽNE NARAVNANOSTI 35
1.6 POSLEDICE TRŽNE NARAVNANOSTI 45
1.7 POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, ORGANIZACIJSKIM UČENJEM IN NARAVNANOSTJO K UČENJU 47
1.8 POVEZANOST MED TRŽNO IN PODJETNIŠKO NARAVNANOSTJO 53

2 INOVACIJE **56**

2.1 OPREDELITEV IN RAZVRSTITEV INOVACIJ 56
2.2 POMEN INOVACIJ ZA PODJETJE IN GOSPODARSTVO 61
2.3 MERJENJE USPEŠNOSTI INOVACIJ 67
2.4 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI INOVACIJ 71

3 USPEŠNOST PODJETJA **82**

3.1 TEORIJE O RAZLIKAH V USPEŠNOSTI PODJETIJ 82
3.2 MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETJA 84

4 POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO PODJETJA **92**

4.1 POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN USPEŠNOSTJO PODJETJA 92
4.1.1 Razlike glede na značilnosti podjetja *98*
4.1.2 Razlike glede na način merjenja tržne naravnanosti *101*
4.1.3 Razlike glede na značilnosti poslovnega okolja *104*
4.2 POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN INOVACIJAMI 110
4.3 POVEZANOST MED INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO 120
4.4 POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO 122

5 RAZISKOVALNI NAČRT ZA OBLIKOVANJE KONCEPTUALNEGA MODELA IN EMPIRIČNE PREVERITVE POVEZANOSTI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO **128**

5.1 STRUKTURA RAZISKAVE 128
5.2 PRELIMINARNA KVALITATIVNA RAZISKAVA 129
5.2.1 Namen kvalitativne raziskave *129*
5.2.2 Metodologija kvalitativne raziskave *129*
5.2.3. Rezultati preliminarne kvalitativne raziskave *130*
5.3 KVANTITATIVNA RAZISKAVA IN PREVERITEV KONCEPTUALNEGA MODELA 132
5.3.1 Konceptualni model *132*
5.3.2 Raziskovalne domneve *134*

6 REZULTATI RAZISKAVE O POVEZANOSTI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO **149**

6.1 REZULTATI KVANTITATIVNE RAZISKAVE 150
6.1.1 Značilnosti vzorca in stopnja odziva *150*
6.1.2 Analiza spremenljivk, ki so povezane s tržno naravnanostjo, z inovacijami in uspešnostjo *158*
6.1.3 Analiza zanesljivosti in veljavnosti merjenja *176*
6.1.4 Analiza povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja *187*
6.1.5 Rezultati preverjanja domnev *200*

7 OVREDNOTENJE RAZISKAVE **212**

7.1 PRISPEVKI IN SKLEPI 212
7.1.1 Teoretični prispevki *212*
7.1.2 Metodološki prispevki *213*

7.1.3 Prispevki za poslovodstva podjetij *215*
7.2 SMERNICE ZA PRIHODNJE RAZISKAVE 220

LITERATURA IN VIRI **222**

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste strateške naravnanosti 21
Slika 2: Proces ustvarjanja tržne naravnanosti 43
Slika 3: Model na trgu temelječega organizacijskega učenja 49
Slika 4: Vpliv podjetniške naravnanosti na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja 55
Slika 5: Deleži inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji v obdobjih 2001–2002 in 2002–2004 63
Slika 6: Deleži inovacijsko aktivnih podjetij – skupaj in po izbranih dejavnostih ter po vrstah inoviranja v obdobju 2002–2004 64
Slika 7: Struktura inovacijsko aktivnih podjetij po področjih inoviranja v obdobjih 2001–2002 in 2002–2004 .. 64
Slika 8: Dimenzije trženjske uspešnosti 87
Slika 9: Povezanost tržno pogojenih neopredmetenih sredstev z vrednostjo za delničarje 89
Slika 10: Dve obliki tržne naravnanosti 115
Slika 11: Konceptualni model 134
Slika 12: Strukturni deleži prodaje (v %) glede na geografske trge 154
Slika 13: Tržni položaj podjetja na najpomembnejšem trgu 155
Slika 14: Deleži podjetij, ki so v obdobju 2005–2007 uvedla različne vrste novih izdelkov (v %) 164
Slika 15: Povprečne ocene pomembnosti virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij 171
Slika 16: Preoblikovani konceptualni model vpliva tržno naravnane kulture in dimenzij tržno naravnanega vedenja na stopnjo novosti, uspešnost inovacij in uspešnost podjetja 187
Slika 17: Primerjava povprečnih ocen predsednikov uprave/direktorjev podjetja in direktorjev trženja ali drugega oddelka 189
Slika 18: Neposredni standardizirani vplivi 203
Slika 19: Neposredni standardizirani vplivi v primeru alternativnega modela 204

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljna struktura konceptualnega modela korporativnega managementa 23
Tabela 2: Prevladujoča poslovna naravnanost podjetja po mnenju managerjev 33
Tabela 3: Povprečna stopnja tržne naravnanosti podjetij leta 2001 po panogah 34
Tabela 4: Primerjava med netržno in tržno naravnanim managementom 41
Tabela 5: 10 najinovativnejših podjetij po mnenju managerjev 67
Tabela 6: Priporočeni kazalniki uspešnosti novega izdelka 70
Tabela 7: Priporočeni kazalniki uspešnosti celotnega programa razvoja novih izdelkov na ravni podjetja 71
Tabela 8: Najpomembnejši dejavniki uspeha novih storitev 78
Tabela 9: Najpomembnejši dejavniki uspešnosti novih izdelkov in storitev 79
Tabela 10: Teorije, ki pojasnjujejo razlike v uspešnosti poslovanja podjetij 83
Tabela 11: Vrsta nadzora trženja 86
Tabela 12: Kronološki pregled raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij v Sloveniji 95
Tabela 13: Vpliv značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja 108
Tabela 14: Rezultati metaanalize raziskav o moči povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja 109
Tabela 15: Strateška naravnanost podjetja in razvoj novih izdelkov 113
Tabela 16: Najpomembnejše razlike med ravnanjem po kupcih in tržno naravnanostjo 117
Tabela 17: Operacionalizacija tržno naravnane kulture 142
Tabela 18: Operacionalizacija inovativnosti (kot kulture) 143
Tabela 19: Operacionalizacija tržno naravnanega vedenja 145

Tabela 20: Vrste inovacij 146
Tabela 21: Struktura podjetij v raziskavi glede na funkcijo anketiranca 150
Tabela 22: Struktura podjetij v raziskavi glede na glavno dejavnost 151
Tabela 23: Struktura proučevane populacije glede na glavno dejavnost 151
Tabela 24: Struktura podjetij v raziskavi glede na število zaposlenih 152
Tabela 25: Struktura proučevane populacije glede na število zaposlenih 152
Tabela 26: Struktura podjetij v raziskavi glede na glavno dejavnost podjetja in število zaposlenih 152
Tabela 27: Struktura podjetij v raziskavi glede na leto ustanovitve 153
Tabela 28: Struktura podjetij v raziskavi glede na obliko lastništva 153
Tabela 29: Struktura podjetij v raziskavi glede na vrednost prodaje leta 2007 po geografskih trgih 154
Tabela 30: Najpomembnejši geografski trg podjetja 155
Tabela 31: Opisne statistike za merjene značilnosti panoge 156
Tabela 32: Opisne statistike za merjene spremenljivke organizacijske kulture 159
Tabela 33: Opisne statistike za merjene spremenljivke tržno naravnanega vedenja 160
Tabela 34: Opisne statistike za merjene spremenljivke pomena inovacij 163
Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na ocenjeno prevladujočo stopnjo inovacij 165
Tabela 36: Značilnosti vzorca celovitih inovatorjev 167
Tabela 37: Opisne statistike za prevladujočo stopnjo novosti, ki so jih »celoviti inovatorji« uvedli na trg v obdobju 2005–2007 167
Tabela 38: Opisne statistike za spremenljivke, ki zadevajo proces razvoja prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij 168
Tabela 39: Ocena pomembnosti zunanjih virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij 169
Tabela 40: Ocena pomembnosti notranjih virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij 170
Tabela 41: Ocena pomembnosti aktivnosti v procesu razvoja inovacije prevladujoče stopnje – opisne statistike 172
Tabela 42: Strategija razvoja inovacij izdelkov/storitev in trženjskih prijemov – opisne statistike 173
Tabela 43: Relativna ocena uspešnosti inovacij, uvedenih v obdobju 2005–2007 (uspešnost pri doseganju ciljev) – opisne statistike 174
Tabela 44: Ocena uspešnosti podjetja leta 2007 v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti – opisne statistike 175
Tabela 45: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke organizacijske kulture – metoda glavnih osi (poševna rotacija – oblimin) 178
Tabela 46: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke tržno naravnanega vedenja – metoda glavnih osi (poševna rotacija – oblimin) 179
Tabela 47: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke značilnosti panoge – metoda glavnih osi (poševna rotacija – oblimin) 180
Tabela 48: Priporočila za ocenjevanje ustreznosti prileganja modela 181
Tabela 49: Obdržane spremenljivke za merjenje konstruktov »tržno naravnana kultura«, »inovativnost«, »tržne informacije«, »odzivna tržna naravnanost« in »proaktivna tržna naravnanost« s pripadajočimi standardiziranimi faktorskimi utežmi 182
Tabela 50: Povezanost med latentnimi spremenljivkami (CFA) 183
Tabela 51: Obdržane spremenljivke za merjenje konstruktov »tržne spremembe«, »intenzivnost konkurence« in »tehnološke spremembe« s pripadajočimi standardiziranimi faktorskimi utežmi 184
Tabela 52: Vrednosti koeficienta Cronbach α za konstrukte TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO 184
Tabela 53: Vrednosti koeficienta Cronbach α za konstrukte »tržne spremembe«, »tehnološke spremembe« in »intenzivnost konkurence« 185
Tabela 54: Zanesljivost konstruktov TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO ter povprečna pojasnjena varianca 186
Tabela 55: Zanesljivost konstruktov »tržne spremembe«, »tehnološke spremembe« in »intenzivnost konkurence« ter povprečna pojasnjena varianca 186
Tabela 56: Opisne spremenljivke za značilnosti organizacijske kulture 187
Tabela 57: Opisne spremenljivke za tržno naravnano vedenje in posamezne dimenzije tržno naravnanega vedenja 188
Tabela 58: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s pomembnostjo inovacij in z razlogi zanje 190
Tabela 59: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s prevladujočo stopnjo inovacij, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007 191
Tabela 60: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z značilnostmi prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007 193

Tabela 61: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s pomembnostjo virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij v obdobju 2005–2007 194
Tabela 62: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s pomembnostjo aktivnosti v procesu razvoja izdelčnih inovacij, uvedenih na trg v obdobju 2005–2007.. 195
Tabela 63: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s strategijo razvoja inovacij 196
Tabela 64: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z uspešnostjo inovacij, uvedenih v obdobju 2005–2007 197
Tabela 65: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z oceno uspešnosti podjetja leta 2007 v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti 198
Tabela 66: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z izbranimi objektivnimi kazalniki uspešnosti podjetja leta 2007 200
Tabela 67: Povprečja in standardni odkloni 201
Tabela 68: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s stopnjo novosti, uspešnosti inovacij in uspešnostjo podjetja..... 201
Tabela 69: Povezanosti med stopnjo novosti, uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja..... 202
Tabela 70: Rezultati preverjanja raziskovalnih domnev na podlagi strukturnih enačb 202
Tabela 71: Rezultati preverjanja enakosti merskih lestvic TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO ob upoštevanju značilnosti podjetij..... 206
Tabela 72: Rezultati preverjanja enakosti merskih lestvic TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja..... 207
Tabela 73: Rezultati primerjanja povprečij latentnih spremenljivk TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO 208
Tabela 74: Rezultati primerjanja povprečij latentnih spremenljivk TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO 209

UVOD

OPREDELITEV PROBLEMA

Literatura pogosto omenja tržno naravnanost in inovacije med pomembnimi dejavniki uspešnosti podjetja. Tri metaanalize potrjujejo pozitivno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja (Cano, Carrillat & Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Ellis, 2006). Čeprav večina posameznih raziskav kaže, da je tržna naravnanost pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja (npr. Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 2000; Hooley et al., 2000), nekatere navajajo pozitivno, vendar neznačilno povezanost (npr. Han, Kim & Srivastava, 1998; Caruana, Pitt & Berthon, 1999; Baker & Sinkula, 1999b; Deshpande, Farley & Webster, 2000), pozitivno povezanost samo v nekaterih poslovnih okoljih (npr. Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998) ali pa le z nekaterimi kazalniki uspešnosti. Nekateri avtorji poročajo celo o negativni povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja (npr. G. Voss & Z. Voss, 2000).

Tudi raziskave domačih raziskovalcev o povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetij v Sloveniji ne dajejo enotnega odgovora: avtorji navajajo neznačilno povezanost tržne naravnanosti z večino proučevanih subjektivnih meril uspešnosti (npr. Iršič, Snoj, Pisnik & Mumel, 1999; Konič, 2003; Rojšek & Konič, 2003), neznačilno povezanost z večino objektivnih meril uspešnosti (Rojšek & Konič, 2003), pozitivno povezanost le s subjektivnimi merili ter neznačilno ali šibko pozitivno povezanost z objektivnimi merili uspešnosti (npr. Rojšek, Trošt & Vodlan, 2003) ali celo statistično značilno negativno povezanost z izbranim kazalnikom uspešnosti (npr. Iršič et al., 1999; Konič, 2003). Po drugi strani pa novejše raziskave kažejo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana s tržnimi kazalniki, kot so zvestoba kupcev ter obseg prodaje in tržni delež (Milferner, Gabrijan & Snoj, 2008b), poleg tega ima tržna naravnanost vrsto pozitivnih vplivov na druge dejavnike uspešnosti podjetja, kot so inovacijski viri in viri ugleda (Gabrijan, Milferner, Snoj & Gaber, 2005; Milferner, Gabrijan & Snoj, 2008a).

Neenotne ugotovitve iz domačih in tujih empiričnih raziskav porajajo dvom o veljavnosti splošno sprejetega prepričanja v trženjski literaturi, da tržna naravnanost vodi do večje uspešnosti podjetja. Tudi Han et al. (1998) menijo, da so neenotne ugotovitve iz empiričnih raziskav o naravi povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo nekoliko zmanjšale strateški pomen, ki ga tržni naravnanosti pripisujejo managerji, zato so potrebne nadaljnje raziskave. Z namenom, da bi bolje pojasnili povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja, so raziskovalci začeli proučevati kompleksnejše modele, ki vključujejo koncepte, kot so organizacijsko učenje (npr. Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2002), inovacije (npr. Hurley & Hult, 1998; Han et al., 1998), podjetniška naravnanost (npr. Slater & Narver, 2000; Matsuno, Mentzer & Özsomer, 2002), ali pa tržno naravnanost umeščajo v model vpliva trženjskih virov na uspešnost (npr. Hooley, Greenley, Cadogan & Fahy, 2005; Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a).

Dve metaanalizi kažeta, da lahko tržna naravnanost pojasni manj kot 7 % (Ellis, 2006) oziroma 12 % (Cano et al., 2004) variabilnosti v uspešnosti podjetja. To pomeni, da na uspešnost vplivajo še drugi dejavniki. Številni avtorji poudarjajo, da so inovacije eden izmed najpomembnejših vzvodov uspešnosti podjetja (npr. Deshpande, Farley & Webster, 1993; Hult & Ketchen, 2001; Deshpande & Farley, 2004; Kos & Stanovnik, 2004; Fagerberg, 2005; Davila, Epstein & Shelton, 2006). Inovacije pa ne pojasnjujejo le razlik v uspešnosti podjetij, temveč tudi regij in držav. Države in regije z višjo stopnjo inovativnosti dosegajo višjo produktivnost in višji dohodek, zato so inovacije ključnega pomena za dolgoročno gospodarsko rast (Fagerberg, 2005). Zaradi spreminjajočih se preferenc kupcev, novih tehnologij, skrajševanja življenjskega cikla izdelkov in naraščajoče svetovne konkurence so inovacije ključnega pomena ne le za rast podjetja, temveč tudi za njegovo dolgoročno preživetje. Podjetja, ki jim ne uspe razviti novih izdelkov, zato veliko tvegajo (Kotler, 2004). Hkrati so inovacije pogosto povezane z velikim tveganjem, stroški in neuspehi. Številne raziskave kažejo, da 40 % novih izdelkov ne uspe (Ettlie, 2006, str. 270), nekateri avtorji pa navajajo še precej višje odstotke. A pri tem ne gre zgolj za inovacije izdelkov, saj so pomembne tudi inovacije procesov. Še več, sodobna literatura razlikuje med štirimi vrstami inovacij: inovacijami izdelkov, procesov, trženjskih prijemov in organizacijskih metod (Oslo Manual, 2005).

Ob upoštevanju velikega pomena inovacij za uspešnost podjetja je zato presenetljivo, da jih raziskave, ki se ukvarjajo s tržno naravnanostjo, pogosteje vključujejo šele zadnje desetletje. Metaanaliza 114 raziskav tržne naravnanosti kaže, da je bistveno manj raziskav proučilo povezanost tržne naravnanosti z inovacijami v primerjavi s kazalniki uspešnosti, kot so dobiček, prodaja in tržni delež (Kirca et al., 2005). Modeli, ki ne vključujejo konceptov v zvezi z inovacijami, so pomanjkljivi (Hurley & Hult, 1998). Znanje o povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami je razdrobljeno in nedokončno (Lukas & Ferrell, 2000). Empirično proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami je ključnega pomena tudi za boljše razumevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja (Han et al., 1998).

Proučevanje povezanosti tržne naravnanosti z inovacijami je zelo pomembno tudi za slovensko gospodarstvo. Povečanje konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva je eden najpomembnejših razvojnih ciljev Slovenije v obdobju 2006–2013 (Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 8). Čeprav delež bruto izdatkov za raziskave in razvoj narašča (1,58 % BDP leta 2006; 1,49 % BDP leta 2005), je še vedno pod ciljnim deležem, opredeljenim v Lizbonski strategiji (3 % BDP do leta 2010) (Raziskovalno-razvojna dejavnost, 2007, 2008; Nov začetek za Lizbonsko strategijo, 2005, str. 26). V obdobju 2004–2006 je bilo 35,1 % slovenskih podjetij inovacijsko aktivnih, kar je za 8,2 odstotne točke več kot v predhodnem obdobju 2002–2004 (Inovacijska dejavnost[1], 2007, 2008). Inovacijski

[1] Inovacijska dejavnost v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2002–2004 (2007); Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004–2006, ZAČASNI PODATKI (2008)

indeks Slovenije je bistveno nižji od inovacijskega indeksa članic EU25, vendar kaže nadpovprečno stopnjo rasti (European Innovation Scoreboard 2006). Po najbolj optimističnih napovedih naj bi Slovenija dosegla vrednost inovacijskega indeksa članic EU25 šele leta 2015 (European Innovation Progress Report 2006, str. 19).

Pregled literature kaže, da so se dosedanje raziskave osredotočale predvsem na parcialno proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo: na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja, na povezanost med tržno naravnanostjo in inovacijami ter na povezanost med inovacijami in uspešnostjo podjetja. Raziskave, ki so proučile celotno verigo povezanosti, so razmeroma redke, vendar jih je zadnja leta vse več. Skupna značilnost teh raziskav je, da se skoraj vse osredotočajo zgolj na izdelčne inovacije, med seboj pa se razlikujejo predvsem glede na to, (1) koliko in katere spremenljivke v zvezi z inovacijami upoštevajo; (2) ali proučijo neposredno in posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo ali pa se osredotočijo zgolj na posredno povezanost prek inovacij, ter glede na to, (3) ali poleg tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti vključujejo v modele proučevanja še druge koncepte (npr. naravnanost k učenju, podjetniško in tehnološko naravnanost, sposobnosti podjetja, ravnanje z ljudmi pri delu itd.).

Če pogledamo prvi del verige povezanosti, ugotovimo, da je proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami zelo kompleksno, saj to povezanost lahko proučujemo iz različnih zornih kotov, na primer na podlagi števila inovacij, stopnje novosti, učinkovitosti razvojnega procesa in uspešnosti inovacij itd. Pregled literature odkrije predvsem dve pomembni vprašanji: kakšna je povezanost tržne naravnanosti s stopnjo novosti (radikalne in inkrementalne inovacije) in z uspešnostjo inovacij.

Nekateri avtorji opozarjajo, da zgolj tržna naravnanost ne zadošča za razvoj resnično novih izdelkov (npr. Hamel & Prahalad, 1991; Bower & Christensen, 1995; Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2002; Berthon, Hulbert & Pitt, 2004). Empirične ugotovitve o povezanosti med tržno naravnanostjo in stopnjo novosti niso enotne, saj nekatere kritiko potrjujejo (npr. Atuahene-Gima, 1996b; Gatignon & Xuereb, 1997), druge pa jo zavračajo (npr. Vazquez, Santos & Alvarez, 2001; I. Sandvik & K. Sandvik, 2003). Prav tako niso enotne ugotovitve empiričnih raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo inovacij. Čeprav veliko raziskav kaže, da je ta povezanost pozitivna (npr. Cooper, 1994a; Pelham & Wilson, 1996; Lado & Maydeu-Olivares, 2001; Matsuno et al., 2002; Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2005), nekateri avtorji navajajo, da je vpliv tržne naravnanosti na uspešnost novih izdelkov odvisen od stopnje novosti in značilnosti poslovnega okolja (Atuahene-Gima, 1995, 1996b) in da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo novih izdelkov (Langerak, Hultink & Robben, 2004).

Sodobna literatura poudarja, da moramo razlikovati med dvema oblikama tržne naravnanosti. Jaworski, Kohli in Sahay (2000) razlikujejo med ravnanjem po trgu (tudi: izhajajoč ali izvirajoč iz trga, poganjan s trga), ki se nanaša na odzivanje na sedanje preference in vedenje

tržnih udeležencev, ter oblikovanjem trgov, ki se nanaša na vplivanje podjetja na tržno strukturo in/ali vedenje tržnih udeležencev. Podobno Narver, Slater in MacLachlan (2004) razlikujejo med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo. Odzivna tržna naravnanost se nanaša na odzivanje podjetja na izražene potrebe kupcev, proaktivna pa na prikrite potrebe.

Omenjeni skupini avtorjev opozarjata, da se na tržno naravnanost pogosto gleda preozko, kot na prilagajanje ponudbe sedanjim preferencam in/ali tržni strukturi (Jaworski et al., 2000) in da se pretekla merjenja tržne naravnanosti osredotočajo zgolj na odzivno tržno naravnanost (Narver et al., 2004). Razlikovanje med obema oblikama tržne naravnanosti bi lahko omogočilo nov vpogled v naravo povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja ter pojasnilo neenotne ugotovitve dosedanjih empiričnih raziskav. Pregled literature kaže, da je to razlikovanje omejeno predvsem na teoretične razprave ali študije primerov, zelo redke pa so kvantitativne empirične raziskave, ki upoštevajo obe obliki tržne naravnanosti. Doslej opravljene raziskave se osredotočajo na povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2005; Tsai, Chou & Kuo, 2007). Nobena izmed teh raziskav še ni proučila celotne verige povezanosti: odzivna in proaktivna tržna naravnanost → inovacije → uspešnost podjetja.

NAMEN DISERTACIJE

Čeprav so številni prispevki, ki so bili objavljeni v zadnjih dvajsetih letih, nedvomno izjemno prispevali k razumevanju tržne naravnanosti, pregled literature razkriva vrsto vprašanj, ki ostajajo izziv za raziskovalce. Med najpomembnejši vprašanji sodita že sama konceptualizacija in merjenje tržne naravnanosti. Različni vidiki proučevanja tržne naravnanosti so omogočili bogat nabor empiričnih ugotovitev, ki pa si pogosto nasprotujejo, zaradi česar so nujne nadaljnje empirične proučitve. Veliko je še neznanega o tržni naravnanosti; razumevanje, kaj pomeni biti tržno naravnan in kakšne koristi ima tržna naravnanost za podjetje, se še razvija (Slater & Narver, 1999). Teorija o tržni naravnanosti, trženjskem konceptu, njunem medsebojnem odnosu in povezavi z uspešnostjo ter dejavnikih tržne naravnanosti, se še razvija (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10). Tuji avtorji močno spodbujajo raziskave tržne naravnanosti v tranzicijskih gospodarstvih (npr. Hooley et al., 2000, 2003; Menguc & Auh, 2006). Razmeroma malo raziskav je proučilo tržno naravnanost podjetij v tranzicijskih gospodarstvih srednje Evrope (Hooley et al., 2000, str. 273), prav tako je razmeroma malo raziskav posebej proučilo tržno naravnanost v storitvenem sektorju (Hooley et al., 2003, str. 87). Menguc in Auh (2006) menita, da je tržna naravnanost še vedno nov koncept v tranzicijskih gospodarstvih, in da premalo vemo o tem, ali v teh gospodarstvih tržna naravnanost zadošča za uspešnost podjetij ali mora biti dopolnjena še z drugimi notranjimi viri, kot je inovativnost. Tudi Marketing Science Institute, ki je v preteklosti močno spodbujal raziskave tržne naravnanosti, med aktualna raziskovalna vprašanja uvršča nadgradnjo dosedanjega znanja o tržni naravnanosti. Različna raziskovalna vprašanja v zvezi z inovacijami, ki so prav tako predmet doktorske disertacije, pa uvršča med najpomembnejše

raziskovalne prednostne naloge (Research Priorities 2006–2008; Research Priorities 2008–2010).

Namen doktorske disertacije je prispevati k nadgradnji znanja in pojasnitvi vprašanj, ki se postavljajo ob dosedanjih spoznanjih o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetij, na konceptualni in tudi empirični ravni. V teoretičnem delu disertacije želim predstaviti doslej zbrano znanje v zvezi z opredelitvijo tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti podjetja, merjenjem in medsebojno povezanostjo vsega trojega. Čeprav se osredotočam na spoznanja o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja, v teoretičnem delu disertacije obravnavam tudi povezanost tržne naravnanosti z drugimi koncepti, kot sta organizacijsko učenje oziroma naravnanost k učenju in podjetniška naravnanost. To omogoča širši vpogled v pretekla področja raziskovanja tržne naravnanosti, predvsem pa boljše razumevanje pomena tržne naravnanosti in inovacij, saj sta oba dejavnika tesno povezana z vsebino naravnanosti k učenju in s podjetniško naravnanostjo. Namen teoretičnega dela disertacije pa ni samo sistematično predstaviti dosedanja spoznanja, ampak tudi odkriti vprašanja, vrzeli in nekonsistentnosti v preteklem proučevanju.

Cilj disertacije je oblikovati lasten konceptualni model povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja ter ga empirično preveriti na vzorcu slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetij. Konkretneje, proučiti želim (1) povezanost med tržno naravnano in inovativno kulturo, (2) povezanost obeh proučevanih vidikov organizacijske kulture z odzivnim in proaktivnim tržno naravnanim vedenjem ter (3) povezanost odzivnega in proaktivnega tržno naravnanega vedenja s stopnjo novosti (inkrementalne in radikalne spremembe), z (4) uspešnostjo inovacij in (5) uspešnostjo podjetja. Proučiti torej želim neposredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja, pa tudi posredno povezanost prek spremenljivk v zvezi z inovacijami. Pri tem me zanima tržna naravnanost na ravni kulture in ravni vedenja, saj avtorji poudarjajo, da se tržna naravnanost pojavlja na več ravneh, znane merske lestvice pa se osredotočajo na merjenje tržno naravnanega vedenja. Zanima me, kolikšen je vpliv tržno naravnane kulture na tržno naravnano vedenje, pri čemer razlikujem med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo. Pri izbiri ključnih spremenljivk v zvezi z inovacijami upoštevam inovativnost (kot značilnost organizacijske kulture) ter stopnjo novosti in uspešnost inovacij. Zanima me, ali je tržno naravnana kultura povezana z inovativnostjo in ali lahko razlikovanje med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo bolje pojasni vpliv tržne naravnanosti na stopnjo novosti in uspešnost inovacij ter končno, ali lahko to razlikovanje tudi bolje pojasni razlike v uspešnosti podjetij. Pri inovacijah skladno s sodobno literaturo razlikujem med inovacijami izdelkov, procesov, trženjskih prijemov in organizacijskih metod. Pri merjenju uspešnosti podjetja upoštevam tržne in finančne kazalnike.

Prav tako želim proučiti, ali se stopnje tržno naravnane kulture ter odzivne in proaktivne tržne naravnanosti razlikujejo glede na velikost podjetja, glavno dejavnost podjetja (proizvodnja/storitve), vrsto trga, na katerem podjetje deluje (porabniški/medorganizacijski),

konkurenčni položaj podjetja in tri značilnosti poslovnega okolja: tržne in tehnološke spremembe ter intenzivnost konkurence. Zanima me še, kakšen je vpliv teh spremenljivk na povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z dvema ključnima spremenljivkama v zvezi z inovacijami: stopnjo novosti in uspešnostjo inovacij.

Temeljna raziskovalna domneva je, da sta tržna naravnanost in inovativnost pomembna vzvoda uspešnosti slovenskih podjetij. Večina podjetij v Sloveniji se po številu zaposlenih uvršča med mikro in mala podjetja: leta 2007 je imelo 98,5 % vseh podjetij manj kot 50 zaposlenih (Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti, 2008). Na podlagi pregleda teoretične in empirične literature domnevam, da sta oba vidika kulture povezana in da vplivata na dimenzije tržno naravnanega vedenja. Domnevam, da odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje pozitivno vplivata na stopnjo novosti in uspešnost inovacij, pri čemer je vpliv proaktivne tržne naravnanosti večji. Nadalje domnevam, da odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje pozitivno vplivata na uspešnost podjetja. Končno na podlagi literature tudi domnevam, da stopnja novosti pozitivno vpliva na uspešnost inovacij in uspešnost podjetja, uspešnost inovacij pa pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

POTENCIALNI PRISPEVEK DISERTACIJE

Znanstveni prispevek disertacije lahko opredelim iz dveh zornih kotov: teoretičnega in metodološkega. Prvi teoretični prispevek vidim v sistematični predstavitvi različnih opredelitev tržne naravnanosti in primerjavi znanih načinov merjenja te naravnanosti. Pregled prednosti in slabosti merskih lestvic tržne naravnanosti omogoča kritično presojo ustreznosti sedanjega merjenja tržne naravnanosti in podlago za izboljšave merjenja. Prispevek vidim tudi v razjasnitvi terminologije in obravnavi razmerja med tržno naravnanostjo in trženjskim konceptom. Na podlagi pregleda literature ugotavljam, da je uporaba obeh izrazov nepotrebna in ustvarja zmedo. Oba izraza se namreč nanašata na tržno naravnanost, vendar na različne vidike obravnave: vidik kulture (trženjski koncept) in vidik vedenja oziroma aktivnosti (tržna naravnanost).

Naslednji teoretični prispevek vidim v širšem okviru obravnave tržne naravnanosti, ki ni omejen zgolj na teoretične razprave in empirične ugotovitve o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo. V teoretičnem delu disertacije obravnavam tudi povezanost tržne naravnanosti z naravnanostjo k učenju in podjetniško naravnanostjo. Ti dve področji proučevanja tržne naravnanosti sta še posebej relevantni, saj sta tesno povezani z inovacijami. Hkrati se v teoretičnem delu dotikam še drugih področij proučevanja tržne naravnanosti, kot je na primer obravnava tržne naravnanosti v okviru modela vpliva trženjskih virov na uspešnost podjetja. Vsa navedena področja proučevanja prispevajo k boljšemu razumevanju vpliva tržne naravnanosti na uspešnost podjetja.

Naslednji teoretični prispevek je sistematičen pregled opredelitev inovacij, pri čemer se opiram na delitev inovacij na izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske skladno s

priročnikom Oslo Manual (2005), ki sta ga pripravila OECD in Eurostat in daje smernice za poenoten popis inovacijske dejavnosti v državah članicah Evropske unije. Trženjska literatura se najpogosteje opira na razvrstitev novih izdelkov agencije Booz, Allen in Hamilton. Ta razvrstitev je zaradi osredotočenosti na izdelčne inovacije preozka. Teoretični prispevek vidim tudi v opozarjanju na različno in nedosledno rabo izraza inovativnost.

Teoretični pregled ponuja zgoščen pregled različnih kazalnikov uspešnosti podjetja, pri čemer prav tako opozarjam na neenotno rabo pojmov, kot so trženjska produktivnost ter tržna in trženjska uspešnost. Naslednji teoretični prispevek sta sočasna obravnava vseh treh obsežnih področij, tj. tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti podjetja, in sistematičen prikaz spoznanj o medsebojni povezanosti teh treh. Različne opredelitve in merjenja konceptov precej otežijo sistematičen prikaz povezanosti, saj je pogosto treba skrbno preveriti, kako so avtorji opredelili in merili različne koncepte. Včasih je to celo iz članka težko ugotoviti, zato moj namen ni zajeti vseh teoretičnih in empiričnih prispevkov, ki obravnavajo povezanost tržne naravnanosti z inovacijami in uspešnostjo. V pregled sem vključila tiste teoretične razprave in empirične ugotovitve, ki po mojem mnenju prispevajo k celovitejšemu razumevanju proučevanih povezanosti.

Enega izmed najpomembnejših teoretičnih prispevkov vidim v obravnavi dveh komplementarnih oblik tržne naravnanosti, odzivne (ravnanje po trgu) in proaktivne (oblikovanje trgov), ki lahko omogoči nov vpogled v proučevane povezanosti in ponudi boljše odgovore na vprašanja iz preteklosti glede povezanosti tržne naravnanosti z inovacijami (zlasti s stopnjo novosti), pa tudi glede njene povezanosti z uspešnostjo podjetja.

Metodološki prispevki so precej povezani s teoretičnimi, saj sem pri oblikovanju raziskovalnega načrta izhajala iz ugotovljenih vrzeli v dosedanjem proučevanju tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti. Bistveni metodološki prispevki so (1) merjenje tržne naravnanosti na ravni kulture in vedenja, saj se je preteklo merjenje tržne naravnanosti osredotočilo na vedenje, (2) razlikovanje med odzivnim in proaktivnim tržno naravnanim vedenjem, (3) upoštevanje štirih vrst inovacij (vsaj v delu vprašalnika), (4) upoštevanje večjega nabora spremenljivk v zvezi z inovacijami ter (5) upoštevanje precej večjega nabora kazalnikov uspešnosti inovacij in uspešnosti podjetja, kot ga zasledimo v preteklih raziskavah s tega področja. Doslej še nobena raziskava ni proučila povezanosti odzivne in proaktivne tržne naravnanosti s stopnjo novosti, z uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja ob upoštevanju več vrst inovacij. Dosedanje raziskave o odzivni in proaktivni tržni naravnanosti se osredotočajo na njuno povezanost z uspešnostjo novih izdelkov.

Naslednji metodološki prispevek je ta, da poleg subjektivnega načina merjenja uspešnosti podjetja upoštevam tudi objektivne podatke za izbrane kazalnike uspešnosti podjetja. Pregled 125 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo kaže, da le dobra desetina raziskav temelji na upoštevanju subjektivnega in objektivnega merjenja uspešnosti (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005). Druga metaanaliza odkriva, da večina

raziskav, ki temeljijo na objektivnem merjenju, upošteva le en kazalnik uspešnosti (Cano et al., 2004). Nekatere ameriške študije navajajo, da je povezanost med subjektivnim in objektivnim merjenjem uspešnosti srednje močna ali močna (npr. Dess & Robinson, 1984; Pearce, Robbins & Robinson, 1987; v Dawes, 1999, str. 7). Kljub temu avtorji opozarjajo, da ima objektivno merjenje prednost pred subjektivnim merjenjem, če so podatki na voljo (Dess & Robinson, 1984; v Harris, 2001), v raziskavah pa bi morali uporabljati oba načina merjenja uspešnosti (Dawes, 1999).

Potencialni prispevek vidim tudi v načrtovani vključitvi dveh respondentov v tistih podjetjih, kjer sta funkciji direktorja podjetja in direktorja trženja ločeni. Jaworski in Kohli (1993, str. 60) navajata pozitivno, vendar srednje močno (pri nekaterih konstruktih pa celo šibko) povezanost med odgovori direktorjev trženjskega in netrženjskega oddelka. O. Gonzalez-Benito in J. Gonzalez-Benito (2005) na podlagi pregleda 125 raziskav, ki obravnavajo povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo, ugotavljata, da samo približno 20 % raziskav vključuje več kot enega respondenta v podjetju.

Pri oblikovanju merskih lestvic izhajam iz znanih merskih lestvic, pregleda literature o njihovih prednostih in pomanjkljivostih, lastne kritične presoje merjenih spremenljivk in ugotovitev preliminarne kvalitativne raziskave, ki sem jo opravila v prvem delu empiričnega proučevanja. Pri preverjanju kakovosti merskih lestvic uporabim konfirmatorno faktorsko analizo, saj zgolj eksplorativna faktorska analiza ne zadošča za potrditev »prave« dimenzionalnosti konstrukta (Siguaw & Diamantopoulos, 1995). Univariatno, bivariatno in multivariatno analizo podatkov nadgradim s sistemom linearnih strukturnih enačb, s katerim preverim konceptualni model.

OMEJITVE DELA

Kot vsaka raziskava ima tudi moja nekatere omejitve, ki jih moramo upoštevati pri presoji rezultatov in posploševanju teh rezultatov na proučevano populacijo. Najpomembnejša omejitev mojega dela je, da se merjenje tržne naravnanosti, ki upošteva odzivno in proaktivno obliko naravnanosti, šele razvija. V doktorski disertaciji predstavljena merska lestvica odzivnega in proaktivnega tržno naravnanega vedenja je tako predvsem poskus merjenja obeh dimenzij tržne naravnanosti. V prihodnosti je treba mersko lestvico še izboljšati in temeljito preveriti njene psihometrične značilnosti tudi na drugih vzorcih podjetij. Podobno velja za mersko lestvico tržno naravnane kulture, ki sem jo oblikovala sama na podlagi literature o bistvu tržne naravnanosti kot miselne naravnanosti podjetij, ki usmerja vedenje zaposlenih, kvalitativne raziskave na vzorcu managerjev v izbranih podjetij v Sloveniji in na podlagi preverjanja merske lestvice z eksplorativno in konfirmatorno faktorsko analizo.

Naslednja pomembna omejitev je povezana z delitvijo inovacij na izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske inovacije skladno s priročnikom Oslo Manual. Delitev inovacij po omenjenem priročniku je sicer napredek pri celovitejšem merjenju inovacij, vendar tudi ta

delitev ne uporabi logičnega nabora meril za razvrstitev inovacij v štiri skupine. Avtorji priročnika poudarjajo, da se opredelitvi inovacij trženjskih prijemov in organizacijskih metod še razvijata in sta bistveno manj uveljavljeni od opredelitev izdelčnih in procesnih inovacij. Številne inovacije imajo lahko značilnosti, ki presegajo zgolj eno vrsto inovacij. Inovacije so nenehen proces, zato jih je teže meriti kot neki statični pojav (Oslo Manual, 2005, str. 15). Kot opozarja priročnik Oslo Manual (2005, str. 25), kompleksnost procesa inoviranja otežuje opredelitev absolutno natančnih priporočil za merjenje inovacij.

Pomembna omejitev pri celovitem razumevanju inovacij je, da se literatura in ugotovitve empiričnih raziskav osredotočajo skoraj izključno na izdelčne inovacije. Merske lestvice za merjenje stopnje novosti in inovativnosti, ki jih najdemo v literaturi, so zato manj ustrezne oziroma jih moramo prilagoditi, če želimo v proučevanje zajeti še druge vrste inovacij. Osredotočenost literature na izdelčne inovacije otežuje oblikovanje konceptualnega modela in raziskovalnih domnev, zato za pomembno omejitev svoje raziskave štejem to, da konceptualni model in raziskovalne domneve temeljijo skoraj v celoti na teoretični in empirični literaturi o novih izdelkih. Zaradi tega je tudi merjenje uspešnosti inovacij osredotočeno predvsem na kazalnike uspešnosti novih izdelkov/storitev.

Večina merskih lestvic v raziskavi temelji na upoštevanju mnenj managerjev (npr. v zvezi z značilnostmi podjetja, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, poslovnimi praksami, stopnjo novosti, pomembnostjo virov inovacij in aktivnosti v procesu razvoja inovacij, uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja, značilnostmi poslovnega okolja), zato ugotovitve raziskave odražajo zaznave managerjev, ki niso nujno odsev dejanskega stanja v podjetju ali na trgu (na primer, managerji lahko novim izdelkom podjetja pripisujejo višjo stopnjo novosti, kot jo zaznavajo porabniki). Končno, pri merjenju vpliva tržne naravnanosti in inovacij na uspešnost je treba upoštevati tudi učinke z odlogom. Vplivi tržne naravnanosti in inovacij se lahko pojavijo s precejšnjim časovnim odlogom. Navedeno še posebej velja za učinke večjih inovacij. Domnevamo lahko, da je upoštevanje učinkov z odlogom pomembnejše pri proizvodnih podjetjih, saj lahko razvoj večjih inovacij traja več let in je povezan z velikimi naložbami, katerih učinki, zlasti finančni, se lahko pojavijo šele čez nekaj let. Pogobljeni pogovori z managerji v izbranih slovenskih podjetjih so namreč pokazali, da lahko (vsaj nekatera) storitvena podjetja razmeroma kmalu (že po nekaj mesecih) ocenijo uspešnost inovacij, vendar pa tudi v tem primeru ni mogoče trditi, da se uspešnost inovacij takoj odrazi v uspešnosti podjetja. V prihodnosti zato zelo priporočam ponovna merjenja, ki bodo omogočila upoštevanje odloženih učinkov tržne naravnanosti in inovacij na uspešnost podjetja.

STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE

Disertacija ima poleg uvoda in povzetka sedem vsebinskih poglavij. Uvodu sledi prvo poglavje o tržni naravnanosti, v katerem bom obravnavala opredelitev tržne naravnanosti, njeno razmerje s trženjskim konceptom, primerjavo z alternativnimi poslovnimi

naravnanostmi, merjenje, dejavnike in posledice ter povezanost tržne naravnanosti z organizacijskim učenjem, naravnanostjo k učenju in podjetniško naravnanostjo. V drugem poglavju bom obravnavala inovacije, in sicer opredelitev in razvrstitev inovacij, njihov pomen za podjetje in gospodarstvo, merjenje uspešnosti inovacij in dejavnike uspešnosti inovacij. Tretje poglavje je namenjeno obravnavi uspešnosti podjetja. Najprej bom predstavila teorije o razlikah v uspešnosti podjetij in nato še merjenje uspešnosti podjetja.

Obravnavi vseh treh glavnih področij proučevanja sledi četrto poglavje o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja. Poglavje je razdeljeno na štiri podpoglavja: najprej bom predstavila pretekle empirične ugotovitve o neposredni povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja, zatem povezanost tržne naravnanosti z inovacijami ter povezanost med inovacijami in uspešnostjo podjetja. Poglavje bom končala s pregledom raziskav, ki so proučile celotno verigo povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja.

V petem poglavju bom predstavila raziskovalni načrt za oblikovanje konceptualnega modela in empirično preveritev povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo. Opisala bom strukturo raziskave ter preliminarno kvalitativno in kvantitativno raziskavo. Predstavila bom konceptualni model, raziskovalne domneve in metodologijo kvantitativne raziskave. Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi ugotovitev kvantitativne raziskave, kjer bom najprej predstavila značilnosti vzorca, univariatno analizo proučevanih spremenljivk, analizo zanesljivosti in veljavnosti merjenja, bivariatne povezanosti tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z različnimi spremenljivkami v zvezi z inovacijami in uspešnostjo podjetja. Na koncu poglavja bom predstavila rezultate preverjanja domnev. V sedmem poglavju bom ovrednotila raziskavo in predlagala smernice za prihodnje raziskave.

1 TRŽNA NARAVNANOST

Tržna naravnanost je ena od možnih naravnanosti podjetja na trg. Tesno je povezana s trženjskim konceptom, ki se je izoblikoval v sredini 50. let 20. stoletja, in poudarja osredotočenost podjetja na kupce (Kotler, 2004, str. 19). Čeprav je tržna naravnanost predmet številnih raziskav od 90. let 20. stoletja, literatura ni enotna glede opredelitve, merjenja in razmerja tržne naravnanosti do trženjskega koncepta.

V tem poglavju bom opredelila tržno naravnanost in pojasnila njeno razmerje do trženjskega koncepta, primerjala tržno naravnanost z alternativnimi poslovnimi naravnanostmi, opisala postopke za merjenje tržne naravnanosti, obravnavala dejavnike in posledice tržne naravnanosti ter pojasnila povezanost tržne naravnanosti z naravnanostjo k učenju in podjetniško naravnanostjo.

1.1 Opredelitev tržne naravnanosti

V literaturi prevladujeta dve različici opredelitve tržne naravnanosti (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 11): tržna naravnanost kot **kultura** (npr. Deshpande & Webster, 1989; Narver & Slater, 1990; Deshpande et al., 1993) in tržna naravnanost kot **vedenje/aktivnosti** (npr. Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande & Farley, 1998b). Najbolj uveljavljeni sta Narverjeva in Slaterjeva (1990) ter Kohlijeva in Jaworskijeva (1990) opredelitev. Narver in Slater (1990, str. 21) sta tržno naravnanost opredelila kot »organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in najučinkoviteje ustvarja potrebno vedenje za ustvarjanje večje vrednosti za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja«. Čeprav trdita, da je tržna naravnanost kultura, njuna opredelitev koncepta tržne naravnanosti temelji na treh vedenjskih sestavinah (Narver & Slater, 1990, str. 21–22):

- *naravnanosti h kupcem* – zadostno razumevanje sedanjih in prihodnjih ciljnih kupcev, za katero je nujno poznavanje kupčeve celotne verige vrednosti, omogoča podjetju, da nenehno ustvarja večjo vrednost za kupce;
- *naravnanosti h konkurentom* – razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij najpomembnejših sedanjih in potencialnih konkurentov;
- *medfunkcijski koordinaciji* – povezana uporaba virov podjetja pri ustvarjanju večje vrednosti za ciljne kupce;

ter dveh odločitvenih kriterijih: *dolgoročni osredotočenosti* in *dobičkonosnosti*. Naravnanost h kupcem in naravnanost h konkurentom zajemata pridobivanje informacij o kupcih in konkurentih na ciljnem trgu ter širjenje teh informacij v podjetju, medfunkcijska koordinacija pa temelji na informacijah o kupcih in konkurentih ter zajema povezana prizadevanja različnih oddelkov pri ustvarjanju večje vrednosti za kupce.

Kohli in Jaworski (1990, str. 6) sta opredelila tržno naravnanost kot niz aktivnosti: *pridobivanje informacij* o sedanjih in prihodnjih potrebah kupcev, *širjenje* teh informacij med oddelki v podjetju in *odzivanje* celotnega podjetja nanje. Pridobivanje informacij o potrebah in preferencah kupcev vključuje analizo vpliva zunanjih dejavnikov, kot so politično-pravno okolje, tehnologija, konkurenti in druge silnice v okolju podjetja. Uspešno širjenje informacij zagotavlja temelj za usklajeno delovanje različnih oddelkov v podjetju. Odzivnost podjetja na informacije se kaže v izbiri ciljnih trgov, ponudbi izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo sedanje in pričakovane potrebe ciljnih trgov, ter proizvodnji, distribuciji in komuniciranju na način, ki spodbudi pozitiven odziv pri končnih porabnikih. Pri vseh treh aktivnostih sodelujejo različni oddelki v podjetju (Kohli & Jaworski, 1990, str. 4–6).

Čeprav obe omenjeni skupini avtorjev v bistvu opredelita tržno naravnanost iz dveh različnih zornih kotov, sta njuni opredelitvi koncepta podobni, hkrati pa ima vsaka tudi edinstvene elemente (Cadogan & Diamantopoulos, 1995, str. 48). Obe opredelitvi vključujeta pridobivanje informacij, vendar Kohli in Jaworski to dejavnost obravnavata širše in vanjo poleg formalnih in neformalnih načinov zbiranja informacij o kupcih in konkurentih zajemata

tudi informacije o drugih silnicah v okolju (npr. o politično-pravnem okolju, tehnološkem okolju), Narver in Slater pa se osredotočata zgolj na pridobivanje in razumevanje informacij o kupcih in konkurentih. Vse tri sestavine tržne naravnanosti po Narverju in Slaterju (tj. naravnanost h kupcem, naravnanost h konkurentom in medfunkcijska koordinacija) vključujejo širjenje informacij, vendar Kohli in Jaworski tudi tu razlikujeta med formalnim in neformalnim širjenjem informacij. V tretji sestavini tržne naravnanosti po Narverju in Slaterju, v medfunkcijski koordinaciji, je zajeta odzivnost podjetja v obliki ustvarjanja večje vrednosti za kupce. Kohli in Jaworski eksplicitno ne obravnavata medfunkcijske koordinacije kot sestavine tržne naravnanosti, poudarita pa pomen vključenosti vseh oddelkov v vse tri aktivnosti, ki kažejo tržno naravnanost.

Pomembna razlika med obema opredelitvama je pri obravnavi dobičkonosnosti. Kohli in Jaworski sta na podlagi preiskovalne raziskave ugotovila, da managerji gledajo na dobiček kot na rezultat tržne naravnanosti, zato dobičkonosnosti ne vključita v opredelitev tržne naravnanosti. Nasprotno pa je dobičkonosnost vključena v Narverjevo in Slaterjevo opredelitev tržne naravnanosti kot cilj poslovanja, vendar jo avtorja skupaj z dolgoročno osredotočenostjo ločita od vedenjskih sestavin tržne naravnanosti (Narver & Slater, 1990, str. 22).

V literaturi se zelo pogosto omenja opredelitev tržne naravnanosti, kakršno navajajo Deshpande et al. (1993). Podobno kot Narver in Slater obravnavajo tržno naravnanost kot kulturo, pri čemer uporabljajo izraz »naravnanost h kupcem« kot sopomenko za tržno naravnanost. Naravnanost h kupcem opredelijo kot »niz prepričanj, ki na prvo mesto postavljajo interese kupcev, pri čemer ne izključujejo interesov drugih deležnikov (lastnikov, managerjev in zaposlenih), z namenom razvijanja dolgoročno dobičkonosnega podjetja«. Naravnanost h kupcem je del celotne, toda veliko bolj temeljne kulture podjetja (Deshpande et al., 1993, str. 27). V nasprotju s prvotno opredelitvijo Deshpande in Farley (1998b, str. 226) kasneje opredelita tržno naravnanost kot »niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, ki so usmerjeni v ustvarjanje in zadovoljevanje kupcev na podlagi nenehnega ugotavljanja potreb«.

Med pogosteje omenjenimi opredelitvami tržne naravnanosti sta tudi Shapirova (1988) in Ruekertova (1992). Shapiro je tržno naravnanost opredelil z vidika procesa odločanja kot niz procesov, ki se dotikajo vseh vidikov podjetja. Za tržno naravnano podjetje so značilni širjenje informacij o vseh pomembnih dejavnikih nakupa po vseh oddelkih v podjetju, sodelovanje oddelkov pri strateškem in taktičnem odločanju ter sprejemanje usklajenih odločitev vseh oddelkov in predano izvajanje teh odločitev (Shapiro, 1988, str. 120–122). Ruekert je opredelil tržno naravnanost strateške poslovne enote kot »zbiranje in uporabo informacij o kupcih, oblikovanje strategije, ki zagotavlja zadovoljitev potreb kupcev, ter uresničevanje te strategije na podlagi odzivanja na potrebe in želje kupcev«. Avtor poudarja pomen strateškega načrtovanja na ravni strateške poslovne enote, saj je razvijanje tržne naravnanosti pogosto pomembna strateška sprememba. Poleg tega proces načrtovanja

zagotavlja vez med pridobivanjem tržnih informacij in odzivnostjo na potrebe kupcev (Ruekert, 1992, str. 228–229).

Lafferty in Hult (2001) sta primerjala opredelitve tržne naravnanosti, ki jih navajajo Kohli in Jaworski, Narver in Slater, Deshpande, Farley in Webster, Shapiro in Ruekert. Ugotovila sta, da so vsem petim opredelitvam skupni **poudarek na kupcih, pomen informacij, medfunkcijska koordinacija trženjskih aktivnosti in odzivnost**.

Številni drugi avtorji, ki so proučevali tržno naravnanost, povzemajo Narverjevo in Slaterjevo ter Kohlijevo in Jaworskijevo opredelitev, pri čemer so ju nekateri dopolnili z upoštevanjem **več deležnikov in/ali dejavnikov okolja** (Greenley & Foxall, 1996, 1998; Lado, Maydeu-Olivares & Rivera, 1998; Tellefsen, 1999[2]; Greenley, Hooley & Rudd, 2005; Matsuno & Mentzer, 2000; Matsuno, Mentzer & Rentz, 2000, 2005), **več deležnikov in družbene odgovornosti podjetja** (Maignan & Ferrell, 2004), **mednarodne dimenzije** (Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Cadogan, Sundqvist, Salminen & Puumalainen, 2002), **poudarka na dolgoročnih odnosih s člani na tržni poti** (Helfert, Ritter & Walter, 2002; Tse, Sin, Yau, Lee & Chow, 2004) in **naravnanosti na zaposlene** (Lings, 1999, 2004; Conduit & Mavondo, 2001; Naude, Desai & Murphy, 2003). Nekateri avtorji pa so to opredelitev prilagodili specifičnemu kontekstu, na primer Gordon, Kaminski in Rogers (1993, str. 58) so na podlagi Kohlijeve in Jaworskijeve opredelitve tržne naravnanosti opredelili tržno naravnanost podjetij na medorganizacijskih trgih; Stone in Wakefield (2000) ekološko naravnanost podjetja; Cervera, Molla in Sanchez (2001, str. 1263) pa tržno naravnanost javnih organizacij.

Več avtorjev opozarja, da je treba upoštevati različne skupine deležnikov pri opredelitvi in merjenju tržne naravnanosti. Managerji morajo pri trženjskih odločitvah upoštevati interese različnih skupin deležnikov, zato sočasno obstajajo naravnanosti k več deležnikom (Greenley et al., 2005, str. 1483). Poleg tega je uspešnost razvijanja naravnanosti h kupcem verjetno delno odvisna od naravnanosti k drugim skupinam deležnikov (Greenley & Foxall, 1998, str. 52). Avtorji upoštevajo poleg kupcev in konkurentov še tele skupine deležnikov: *delničarje* (Greenley & Foxall, 1996, 1998; Gray & Hooley, 2002; Greenley et al., 2005), *zaposlene* (Greenley & Foxall, 1996, 1998; Tellefsen, 1999; Greenley et al., 2005), *dobavitelje* (Tellefsen, 1999; Matsuno & Mentzer, 2000; Matsuno et al., 2005), *distributerje* (Lado et al., 1998), *sindikate* (Greenley & Foxall, 1996), *medije*, *javnosti* in *člane nacionalne vlade* (Tellefsen, 1999). Omenjeni avtorji izhajajo iz Kohlijeve in Jaworskijeve opredelitve; izjema so Lado et al. (1998), ki tržno naravnanost opredelijo kot »konkurenčno strategijo, ki vključuje vsa funkcijska področja in ravni v organizaciji ter upošteva različne tržne udeležence ali dejavnike (končne kupce, distributerje, konkurente, dejavnike okolja)«.

Vprašanje je, kolikšen pomen naj podjetja pripišejo interesom različnih skupin deležnikov. Day in Wensley (1988, str. 17) zagovarjata ravnotežje med osredotočenostjo na kupce in

[2] Tellefsen (1999, str. 107) uporablja angleški izraz »*constituent market orientation*«.

konkurente ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja. V razmerah predvidljivega povpraševanja, koncentrirane in stabilne tržne strukture ter maloštevilnih močnih kupcev avtorja svetujeta večji poudarek na konkurentih. Na dinamičnih trgih z večjimi vstopnimi in izstopnimi ovirami, s številnimi konkurenti in z močno segmentiranimi trgi končnih porabnikov pa mora biti večji poudarek na kupcih. Ruekert (1992, str. 228) trdi, da so najpomembnejši kupci, čeprav managerji zbirajo različne podatke o okolju (tehnološkem, pravnem in finančnem okolju; podatke o človeških virih).

Greenley in Foxall (1996, str. 111–112) sta na vzorcu britanskih proizvodnih in storitvenih podjetij ugotovila, da podjetja največ pozornosti namenjajo kupcem, konkurentom, delničarjem in zaposlenim, najmanj pa sindikatom. Podjetja izvajajo največ raziskav o kupcih, v nekaterih podjetjih tudi o konkurentih, razumevanju drugih skupin pa pripisujejo majhno pomembnost. Managerji se pri poslovnem odločanju bolj opirajo na svojo presojo kot na ugotovitve formalnih raziskav. Naravnanost h kupcem je značilno povezana z naravnanostjo h konkurentom in zaposlenim. Greenley et al. (2005, str. 1483) govorijo o »profilu naravnanosti k različnim skupinam deležnikov« (angl. *multiple stakeholder orientation profile – MSOP*), ki se nanaša na interese različnih skupin deležnikov in pripadajoče aktivnosti za zadovoljevanje teh interesov. Na vzorcu britanskih podjetij ugotavljajo, da imajo managerji v podjetjih, ki se osredotočajo predvsem na kupce, statistično značilno boljše sposobnosti razumevanja kupcev in ustvarjanja učinkovitejših odnosov v primerjavi z vsemi drugimi skupinami podjetij (Greenley et al., 2005, str. 1491).

Nekateri avtorji (npr. Lado et al., 1998; Matsuno & Mentzer, 2000; Gray & Hooley, 2002; Matsuno et al., 2000, 2005) poudarjajo poleg upoštevanja več deležnikov tudi pomen upoštevanja silnic v širšem okolju podjetja, čeprav nanje opozarjata že Kohli in Jaworski. Matsuno in Mentzer (2000, str. 5) opredelita tržno naravnanost kot »niz pridobivanja informacij, širjenja teh informacij in odzivov nanje, ki se nanašajo na relevantne tržne udeležence (konkurente, dobavitelje, kupce) in vplivne dejavnike (socialne, kulturne, pravne, makroekonomske)«.

V kasnejšem delu Matsuno et al. (2005) tako dopolnjeno opredelitev tržne naravnanosti poimenujejo »razširjena tržna naravnanost« (angl. *extended market orientation – EMO*) in oblikujejo model, v katerem povežejo Kohlijeve in Jaworskijeve ter Narverjeve in Slaterjeve teoretične prispevke. »Razširjena tržna naravnanost« je delovanje podjetja, ki je posledica dejavnikov notranjega in zunanjega okolja. Tržno naravnana kultura je eden izmed dejavnikov notranjega okolja, ki vodi do tržno naravnanega vedenja (Matsuno et al., 2005, str. 3). Podobno želita tudi Gray in Hooley (2002, str. 98) premostiti filozofski in vedenjski vidik s tem, da tržno naravnanost opredelita kot »uresničevanje organizacijske kulture ali filozofije, ki spodbuja vedenje, povezano z zbiranjem informacij o kupcih, konkurentih in širšem okolju, s širjenjem teh informacij in z odzivanjem nanje na načine, ki dodajo vrednost za delničarje, kupce in druge deležnike«.

Cadogan in Diamantopoulos (1995, str. 41) sta povezala Narverjevo in Slaterjevo ter Kohlijevo in Jaworskijevo opredelitev tržne naravnanosti in dodala mednarodno dimenzijo. Opredelitve in merjenja tržne naravnanosti, ki ne upoštevajo dejavnikov, specifičnih za mednarodno poslovanje, so po njunem mnenju pristranski. Tržno naravnanost opredelita kot »aktivnosti pridobivanja in širjenja informacij ter odzivanja, za katere sta značilna naravnanost h kupcem in konkurentom ter usmerjanje z usklajevalnim mehanizmom«. Ta zagotavlja uspešno in učinkovito izvajanje vseh treh aktivnosti, temelji pa na medfunkcijski koordinaciji (Cadogan & Diamantopoulos, 1995, str. 55–56). Na stopnjo tržne naravnanosti podjetja vplivajo njegove izkušnje z izvozom, odvisnost od izvoza ter kompleksnost in spremembe v izvoznem okolju (Diamantopoulos & Cadogan, 1996, str. 45).

Poleg dveh temeljnih ravni obravnavanja tržne naravnanosti (kultura in vedenje) nekateri avtorji omenjajo še več ravni. Deshpande (1999, str. 6) trdi, da se tržna naravnanost lahko pojavlja na treh ravneh:

- kot **kultura** – skupen niz vrednot in prepričanj, ki na prvo mesto postavljajo kupce;
- kot **strategija** – nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce;
- kot **taktike** – niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, ki so usmerjeni v pridobivanje kupcev in zadovoljevanje njihovih potreb.

Homburg in Pflesser (2000) razlikujeta celo med štirimi ravnmi. Avtorja razvijeta večravenski model tržno naravnane organizacijske kulture. Tržno naravnano organizacijsko kulturo opredelita kot koncept, ki je sestavljen iz štirih sestavin: skupnih **temeljnih vrednot** v podjetju, ki podpirajo tržno naravnanost, **pravil** za tržno naravnano vedenje, **artefaktov** tržne naravnanosti in tržno naravnanega **vedenja**. Nekatere vrednote (npr. odprto notranje komuniciranje, ki omogoča širjenje informacij znotraj podjetja) bolj podpirajo tržno naravnanost kot druge. Vrednote so povezane z normami, te pa usmerjajo vedenje: na primer z vrednoto odprtega komuniciranja je povezana norma notranjega širjenja informacij o trgu. Artefakti, ki vključujejo zgodbe, dogovore, postopke in jezik[3], kažejo višjo ali nižjo stopnjo tržne naravnanosti. Pri opredelitvi vedenja avtorja povzemata Kohlijevo in Jaworskijevo opredelitev tržne naravnanosti. Model predvideva vzročno verigo, ki vodi od vrednot, ki podpirajo tržno naravnanost, prek norm k tržno naravnanemu vedenju (Homburg & Pflesser, 2000, str. 451).

Izrazi **»tržna naravnanost«** (angl. *market orientation*), **»naravnanost h kupcem«** (angl. *customer orientation*) in **»ravnanje po trgu«** ali **»tržno vodeno«** (tudi: izhajajoč ali izvirajoč iz trga, poganjan s trga; angl. *market driven*) se pogosto uporabljajo kot sopomenke, pri čemer velja omeniti raznoliko uporabo izraza »naravnanost h kupcem«, ki lahko pomeni tržno naravnanost (Deshpande et al., 1993), sestavino tržne naravnanosti (Narver & Slater, 1990) ali

[3] Zgodbe se lahko nanašajo na idealno vedenje h kupcem naravnanih zaposlenih. Primer dogovora je prijazen pozdrav kupca. Primer rituala tržne naravnanosti so dogodki za kupce ali redno nagrajevanje h kupcem naravnanih zaposlenih. Primer jezika: razprave na sestankih, ki poudarjajo osredotočenost na kupca (Homburg & Pflesser, 2000, str. 451).

pa tržno naravnanost na ravni zaposlenega (npr. Siguaw, Brown & Widing, 1994; Jones, Busch & Dacin, 2003). Kennedy, Lassk & Goolsby (2002, str. 159–160) uporabljajo za naravnanost na ravni zaposlenega izraz *»customer mind-set«* (CMS), ki se nanaša na raven prepričanja posameznega zaposlenega, da je razumevanje in zadovoljevanje potreb kupcev, bodisi zunanjih ali notranjih, v središču ustrezne izvedbe njegovega dela. Avtorji izhajajo iz kulturnega vidika tržne naravnanosti: CMS je sistem prepričanj, ki je vpet v organizacijsko kulturo. Na podlagi vsote individualnih ocen lahko ocenimo naravnanosti oddelkov, divizij, poslovnih enot in končno naravnanost celotnega podjetja h kupcem (Kennedy et al., 2002, str. 161–162).

Poleg opredelitev tržne naravnanosti na različnih ravneh abstrakcije (kultura in vedenje) in po različnih enotah analize (podjetje, poslovna enota, posameznik) zasledimo v literaturi tudi obravnavanje tržne naravnanosti kot potencialnega vira primerjalne prednosti. Hunt in Morgan (1995) s teorijo primerjalne prednosti[4] pojasnita, da je tržna naravnanost lahko **vir primerjalne prednosti**, vendar samo, če je redka med konkurenti. Če vsi konkurenti sprejmejo tržno naravnanost in jo enako dobro izvajajo, nobeno podjetje ne pridobi primerjalne prednosti (Hunt & Morgan, 1995, str. 11–13). Tržno naravnanost lahko pojmujemo kot neopredmeten vir podjetja, če zagotavlja informacije, ki podjetju omogočajo prilagajanje izdelkov ali storitev željam nekega segmenta kupcev, ter z upoštevanjem vseh razpoložljivih virov podjetja omogoča oblikovanje primerjalne prednosti ter udejanjanje konkurenčne prednosti (Gabrijan et al., 2005, str. 96).

Zadnja leta nekateri avtorji povezujejo tržno naravnanost s trženjem s poudarkom na odnosih. Helfert et al. (2002, str. 1119) opredelijo tržno naravnanost z vidika uporabljenih virov in aktivnosti, povezanih z menjalnimi procesi na podlagi odnosov. Tse et al. (2004) obravnavajo relativni pomen tržne naravnanosti in naravnanosti k trženju s poudarkom na odnosih (angl. *relationship marketing orientation* – RMO), ki meri raven razvijanja dolgoročnih odnosov s kupci ob upoštevanju tržnega položaja podjetja.

Druga skupina avtorjev povezuje tržno naravnanost s konceptom notranjega trženja. Naude et al. (2003) so proučili dejavnike naravnanosti k notranjemu trženju, obravnavajo pa jo kot področje znotraj širše tržne naravnanosti. Podjetje mora uravnotežiti notranji in zunanji vidik tržne naravnanosti (Lings, 1999, 2004; Gummesson, 1991). Osredotočenost podjetja zgolj na zunanje okolje je samo druga oblika trženjske kratkovidnosti (Gummesson, 1991). Lings (2004) uvede koncept **»notranje tržne naravnanosti«** (angl. *internal market orientation* – IMO), ki dopolnjuje dosedanje modele »zunanje tržne naravnanosti«. Notranja tržna naravnanost zajema aktivnosti, povezane z ugotavljanjem in zadovoljevanjem potreb in želja zaposlenih, da bi zadovoljili potrebe in želje kupcev. Sestavljena je iz treh vedenjskih sestavin: notranjih tržnih raziskav, komuniciranja in odzivanja (Lings, 2004, str. 408–409).

[4] Kasneje jo preimenujeta v teorijo konkurenčne prednosti na temelju virov (angl. *resource advantage theory of competition*) (Hunt & Morgan, 1996, str. 107).

1.2 Razmerje med tržno naravnanostjo in trženjskim konceptom

Trženjska literatura je presenetljivo nekonsistentna pri opredelitvi dveh najpogosteje uporabljenih izrazov: trženjskega koncepta in tržne naravnanosti (Deng & Dart, 1994, str. 725). Tudi Snoj in Gabrijan (1998, str. 10) na podlagi pregleda literature ugotavljata, da obstajajo nejasnosti glede tega, kaj tržna naravnanost sploh je in kakšen je njen odnos do trženjskega koncepta. V literaturi zasledimo oba pojma, zato je smiselno proučiti njuno povezanost.

Trženjski koncept, po katerem so se začela podjetja ravnati v začetku 50. let 20. stoletja, je filozofski temelj tržne naravnanosti in temeljni steber trženjske vede (Borsch, 1957; McKitterick, 1957; v Jaworski & Kohli, 1993, str. 54). V literaturi zasledimo opredelitve različnih avtorjev (npr. Felton, 1959; Keith, 1960; Levitt, 1960; McNamara, 1972; Houston, 1986; Kotler, 2004), vsem pa je skupno, da trženjski koncept opredelijo kot poslovno filozofijo, ki temelji na osredotočenosti na kupce, usklajenem trženju in dobičkonosnosti.

Literatura navaja Petra Druckerja kot enega izmed prvih zagovornikov trženjskega koncepta: »Edini namen poslovanja je pridobiti kupca, zato sta v vsakem podjetju ključni dve funkciji: trženje in inovacije.« (Drucker, 1954, str. 37; v Deshpande et al., 1993, str. 28). Levitt (1960) v svojem znamenitem članku o trženjski kratkovidnosti trdi, da se mora podjetje osredotočiti na potrebe kupca, namesto na specifične izdelke, ki zadovoljujejo te potrebe. Kotler (2004, str. 19–20) je trženjski koncept opredelil kot prepričanje, da je »ključ za doseganje ciljev podjetja v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti na izbranih ciljnih trgih«. Koncept temelji na štirih stebrih: ciljnem trgu, potrebah kupcev, usklajenem trženju in dobičkonosnosti na podlagi zadovoljstva kupcev.

Kohli in Jaworski (1990, str. 1) sta tržno naravnanost ločila od trženjskega koncepta: trženjski koncept je poslovna filozofija, tržna naravnanost pa uresničevanje trženjskega koncepta. Tržno naravnano podjetje je podjetje, katerega aktivnosti so skladne s trženjskim konceptom. Nasprotno pa Hunt in Morgan (1995, str. 1) trdita, da tržna naravnanost ni niti enaka trženjskemu konceptu niti ni različna od njega, prav tako ni uresničevanje trženjskega koncepta. Na tržno naravnanost gledata kot na dopolnitev trženjskega koncepta in jo opredelita kot »sistematično zbiranje informacij o sedanjih in potencialnih kupcih ter konkurentih, sistematično analiziranje teh informacij z namenom razviti znanje o trgu ter sistematično uporabo tega znanja, ki vodi razumevanje, oblikovanje, izvedbo in spreminjanje strategije« (Hunt & Morgan, 1995, str. 11).

Razen pri omenjenih avtorjih v literaturi ne zasledimo prispevkov, ki bi obravnavali razmerje med tržno naravnanostjo in trženjskim konceptom, saj avtorji uporabljajo bodisi prvi bodisi drugi izraz. Na podlagi pregleda strokovne literature pa lahko ugotovim, da je **uporaba izrazov** »trženjski koncept« in »tržna naravnanost« **odvisna predvsem od zornega kota**

obravnave tržne naravnanosti. Izraz »trženjski koncept« (angl. *marketing concept*) se je uporabljal predvsem do leta 1990 za označevanje poslovne filozofije, od leta 1990 pa se je v literaturi močno uveljavil izraz »tržna naravnanost« (angl. *market orienation*) tudi za obravnavo na ravni kulture. Izjema so posamezni avtorji, ki še vedno uporabljajo izraz »trženjski koncept« (npr. Kotler (2004) ga uporablja za označevanje miselne naravnanosti podjetja; Webster, 2005).

Nekateri avtorji (npr. Keith, 1960; Gummesson, 1991; Wong & Saunders, 1993; Avlonitis & Gounaris, 1997) uporabljajo izraz »trženjska naravnanost« (angl. *marketing orientation*), vendar je izraz »tržna naravnanost« ustreznejši, saj jasno pove, da tržno naravnane aktivnosti niso le skrb zaposlenih v trženju, ne napihuje pomembnosti trženjske funkcije, hkrati pa pozornost usmerja na trg (Kohli & Jaworski, 1990, str. 3–4).

Na podlagi povedanega lahko zaključim, da je **razlikovanje med izrazoma »trženjski koncept« in »tržna naravnanost« nepotrebno**. Še več, uporaba obeh izrazov po mojem mnenju ustvarja zmedo. V doktorski disertaciji zato uporabljam izraz »tržna naravnanost« za različne ravni obravnave (kultura in aktivnosti). Slovenski prevod angleškega izraza »*orientation*« je »orientacija, usmerjenost« (Grad, Škerlj & Vitorovič, 1998, str. 643), vendar se v slovenskih prispevkih pogosto uporablja izraz »naravnanost« (npr. Snoj & Gabrijan, 1998; Rojšek & Podobnik, 2000; Trošt, 2001, 2002; Konič, 2003). Oba izraza pomenita tisto, »kar vsebuje, izraža prizadevanje po določeni vsebini« (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2002, str. 619, str. 1470), in s tega vidika sta izraza sopomenki. Glede na to, da raba izraza »naravnanost« narašča (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2002, str. 619) in glede na njegovo uveljavljenost v dosedanjih domačih prispevkih tudi v doktorski disertaciji uporabljam izraz »naravnanost«.

1.3 Primerjava tržne naravnanosti z alternativnimi poslovnimi naravnanostmi

Poleg tržne naravnanosti obstajajo še druge poslovne naravnanosti (Kotler[5], 2004, str. 17–27):

- **proizvodna naravnanost**, ki je ena najstarejših poslovnih naravnanosti, trdi, da bodo porabniki dali prednost izdelkom, ki so široko dosegljivi in poceni. Managerji v proizvodno naravnanih podjetjih se osredotočajo na doseganje velike proizvodne učinkovitosti, nizke stroške in množično distribucijo;
- **naravnanost k izdelku**, ki trdi, da bodo porabniki dali prednost izdelkom, ki ponujajo najboljšo kakovost, delovanje ali inovativne značilnosti. Managerji se osredotočajo na izdelavo visokokakovostnih izdelkov in na izboljševanje teh izdelkov v času, pridobijo malo ali nobenih informacij od kupcev in zelo pogosto ne proučijo konkurenčnih izdelkov;

[5] Kotler uporablja izraz koncept (npr. koncept proizvodnje, koncept izdelka itd.), vendar zaradi poenotenega izrazoslovja v disertaciji tudi v tem primeru uporabljam izraz naravnanost.

- **prodajna naravnanost**, ki trdi, da porabniki ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih podjetje pusti pri miru, zato se mora lotiti agresivne prodaje in trženjskega komuniciranja;
- **naravnanost h kupcu**, ki temelji na trženju »eden-za-enega«, saj se osredotoča na potrebe in vrednote posameznega kupca. Podjetje upa, da bo z oblikovanjem trženjskega spleta za posameznega kupca doseglo dobičkonosno rast na podlagi pridobivanja deleža v izdatkih kupcev[6] z gradnjo zvestobe kupcev in upoštevanjem vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe[7];
- **naravnanost k družbeno odgovornemu trženju**, ki trdi, da je naloga podjetja določiti potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter dosegati želeno zadovoljstvo uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca in na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo. Pri uresničevanju te naravnanosti je nujno upoštevanje družbenih in etičnih vidikov (npr. skrb za okolje, za lokalno prebivalstvo ipd.). Oblika te vrste naravnanosti je trženje ob podpori dobrodelnih namenov (angl. *cause-related marketing*), v katerem podjetja vidijo priložnost za povečanje ugleda, zavedanja blagovne znamke ipd.

Glede na to, iz čigavih potreb podjetje pretežno izhaja pri poslovanju, lahko različne poslovne naravnanosti razmejimo na dve temeljni skupini: **zaprte** naravnanosti (vase naravnane, iz sebe izhajajoče, introvertirane), pri katerih podjetje izhaja predvsem iz lastnih potreb, in **odprte** naravnanosti (naravnane v okolje, iz okolja izhajajoče, ekstrovertirane), pri katerih podjetje v želji, da bi bolje zadovoljilo lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10; Snoj, Gabrijan, Mumel, Pisnik-Korda & Petejan, 2004, str. 43).

Prve tri poslovne naravnanosti (proizvodna naravnanost, naravnanost k izdelku in prodajna naravnanost) sodijo med »zaprte« naravnanosti (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10; Snoj et al., 2004, str. 44), saj se podjetja osredotočajo na svoje potrebe in cilje. Nasprotno pa so tržna naravnanost, naravnanost h kupcu in naravnanost k družbeno odgovornemu trženju »odprte« naravnanosti, saj podjetje pri oblikovanju ponudbe izhaja iz potreb in želja trga oziroma okolja. Kotler (2004, str. 19) govori o dveh temeljnih filozofijah: za zaprte naravnanosti je značilna filozofija »naredi in prodaj«, za odprte naravnanosti pa filozofija »zaznaj in odzovi se«.

Naravnanost h kupcu in naravnanost k družbeno odgovornemu trženju obravnavam kot različici oziroma nadgradnjo tržne naravnanosti. Spremembe v trženjskem okolju so privedle do prilagajanja opredelitve tržne naravnanosti: zaradi drobljenja trga na vedno manjše tržne segmente in naraščajoče želje porabnikov po izražanju individualnosti narašča pomen naravnanosti k posameznemu kupcu, vendar ta zaradi večjih stroškov pogosto ekonomsko ni upravičena. Hoekstra, Leeflang in Wittink (1999, str. 43) to obliko naravnanosti obravnavajo kot temelj nove trženjske paradigme: oblikovanje večje vrednosti za kupce poteka v tesnem

[6] Podjetje povečuje delež v izdatkih posameznega kupca (angl. *customer share*) s ponudbo večje raznolikosti izdelkov sedanjim kupcem, navzkrižno prodajo in prodajo dražjih izdelkov (Kotler, 2004, str. 28).
[7] Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe je sedanja vrednost vseh pričakovanih dobičkov, ki bodo posledica prihodnjih nakupov kupca v celotni njegovi življenjski dobi (Kotler, 2004, str. 75).

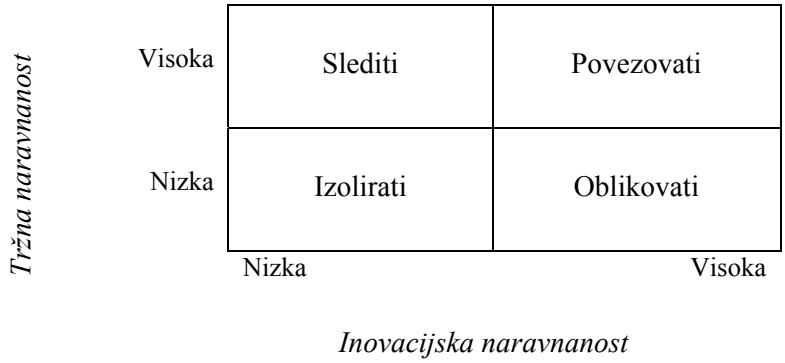
sodelovanju s kupci in z drugimi partnerji v trženjskem sistemu, kot so dobavitelji in posredniki, z namenom doseganja dolgoročnih dobičkov na podlagi zadovoljstva kupcev, partnerjev in zaposlenih. Tuominen, Rajala in Möller (2004, str. 214) uporabljajo angleški izraz »*customer intimacy*«, kar bi lahko prevedli kot »tesen stik s kupcem«. Podjetja in porabniki so tudi vedno bolj pozorni na etične vidike poslovanja podjetja, zato narašča pomen naravnanosti k družbeno odgovornemu trženju. Za sodobno razumevanje tržne naravnosti je zato nujna dopolnitev klasičnega pojmovanja tržne naravnanosti z etičnimi in družbenimi vidiki.

Poleg navedenih poslovnih naravnanosti avtorji omenjajo še druge oblike naravnanosti: finančno, tehnološko in inovacijsko naravnanost ter naravnanost k zaposlenim. Raziskovalci poslovne naravnanosti podjetij v tranzicijskih gospodarstvih srednje Evrope so v pogobljenih pogovorih z managerji ugotovili, da ima opredelitev strateške naravnanosti, ki izvira iz literature v zahodnih državah, omejeno moč pojasnjevanja naravnanosti podjetij v tranzicijskih gospodarstvih: več managerjev je med glavnimi cilji in strategijami navedlo zagotavljanje varnosti in stalnosti zaposlitve, drugi so navedli osredotočenost podjetja na kratkoročne finančne cilje, tretji pa, da uresničujejo tržno naravnanost z osredotočenjem na izdelavo tehnično najboljših izdelkov v panogi. Lestvice tržne naravnanosti, ki so jih razvili raziskovalci v razvitih zahodnih državah, teh vidikov posebej ne obravnavajo (Hooley et al., 2000, str. 277–279; Hooley et al., 2003, str. 93). Raziskovalci za merjenje poslovne naravnanosti v tranzicijskih gospodarstvih predlagajo sedem alternativnih naravnanosti: proizvodno, izdelčno in prodajno-oglaševalsko (oziroma prodajno) naravnanost, naravnanost na kupce oziroma odjemalce, podružbljeno naravnanost (oziroma naravnanost k družbeno odgovornemu trženju), finančno naravnanost in naravnanost na zaposlene (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 12; Iršič et al., 1999, str. 52; Hooley et al., 2003, str. 94). Vsebina prvih treh poslovnih naravnanosti je enaka Kotlerjevi opredelitvi proizvodne, izdelčne in prodajne naravnanosti, naravnanost k odjemalcem se nanaša na vsebino tržne naravnanosti (»Najprej opredelimo povpraševanje in zahteve odjemalcev, zato da ponudimo temu ustrezne izdelke.«) (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 12), dodani pa sta še finančna naravnanost in naravnanost na zaposlene. **Finančna naravnanost** se nanaša na uporabo virov podjetja z namenom maksimiranja kratkoročnega dobička podjetja, **naravnanost k zaposlenim** pa na takšno upravljanje aktivnosti, ki zaposlenim omogoča varnost in stalnost zaposlitve (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 12; Hooley et al., 2000; Hooley et al., 2003, str. 94).

Na podlagi opredelitev v literaturi ugotavljam, da sta tehnološka in inovacijska naravnanost vsebinsko zelo podobni opredelitvi naravnanosti podjetja k izdelku. Gatignon in Xuereb (1997) opredelita **tehnološko naravnanost** kot uporabo sofisticiranih tehnologij pri razvoju novih izdelkov, hitro integracijo novih tehnologij ter proaktivnost pri razvoju novih tehnologij in ustvarjanju zamisli za nove izdelke. Berthon et al. (2004, str. 1068) obravnavajo **inovacijsko naravnanost**: inovacijsko naravnana podjetja postavljajo na prvo mesto tehnologijo in so prepričana, da sedanji kupci ne vedo dovolj o radikalno novih tehnologijah. Na podlagi sinteze tržne in inovacijske naravnanosti avtorji opredelijo štiri vrste (arhetipe)

strateške naravnanosti (glej sliko 1), ustreznost posamezne vrste naravnanosti pa je odvisna od značilnosti okolja.

Slika 1: Vrste strateške naravnanosti



Vir: P. Berthon et al., Innovation or customer orientation? An empirical investigation, 2004, str. 1070

Za podjetja v skupini **»izolirati«** (angl. *isolate*) sta značilni nizka stopnja tržne in nizka stopnja inovacijske naravnanosti. Navadno so obsedena z notranjo učinkovitostjo in s kratkoročnimi dobički; tehnologija stagnira ali pa je razvoj tehnologije namenjen samemu sebi. Za podjetja v skupini **»slediti«** (angl. *follow*) sta značilni visoka stopnja tržne naravnanosti in nizka stopnja inovacijske naravnanosti. Trg usmerja njihove inovacije. Ta podjetja se močno opirajo na ugotovitve tržnih raziskav pri opredelitvi značilnosti izdelkov/storitev in razvoju izdelkov/storitev, z merjenjem zadovoljstva kupcev in kakovosti storitev pa ugotavljajo dejavnike (ne)zadovoljstva kupcev. V splošnem delujejo po načelu »dati kupcem, kar želijo«.

Podjetja v skupini **»oblikovati«** (angl. *shape*) imajo nizko stopnjo tržne naravnanosti in visoko stopnjo inovacijske naravnanosti. Podjetja so predvsem tehnološko naravnana. Njihove inovacije oblikujejo trg. Ta strategija temelji na načelu, da v nekaterih okoliščinah inovacija opredeli človekove potrebe in zato določa povpraševanje kupcev po novih izdelkih/storitvah, ki povzročijo spremembe v temeljnem porabnikovem vedenju. Potencialni kupci se namreč morda sploh ne zavedajo, da potrebujejo ali želijo koristi neke inovacije, dokler ta ni na voljo. Avtorji kot primer navajajo Sony, ki je kljub negativnemu odzivu porabnikov pri tržnem preverjanju nadaljeval razvoj in uvedel prenosni radio (walkman), pozneje pa je ta postal ena najuspešnejših inovacij 20. stoletja.

Za podjetja v skupini »**povezovati«** (angl. *interact*) je značilna visoka stopnja obeh naravnanosti. V teh podjetjih je vzpostavljen resničen dialog med trgom in inovacijo (Berthon et al., 2004, str. 1070–1071). Li in Calantone (1998, str. 14) takšno povezavo obeh naravnanosti imenujeta »sposobnost na podlagi znanja o trgu« (angl. *market knowledge competence*) in jo opredelita kot procese ustvarjanja in povezovanja znanja o trgu.

V literaturi obstaja proučevanje poslovne naravnanosti (1) iz zornega kota zgodovinskega razvoja in kot posledice gospodarskih dejavnikov ter (2) proučevanje poslovne naravnanosti kot značilnosti organizacije (Dalgic, 1998, str. 47–49). Prvi zorni kot zasledimo pri avtorjih, kot so na primer Keith (1960, str. 36–38), Varela in Rio (2003, str. 6) ter Kurtz in Boone (2006, str. 9–11). Kurtz in Boone navajata štiri obdobja zgodovine trženja v ZDA in drugih visokoindustrializiranih državah: pred letom 1920 je prevladovalo proizvodno obdobje, pred letom 1950 prodajno obdobje, po letu 1950 obdobje trženja in po letu 1990 obdobje odnosov. Fullerton (1988, str. 123) se s takšno časovno razmejitvijo proizvodnega, prodajnega in trženjskega obdobja ne strinja, saj na podlagi analize delovanja podjetij v treh zahodnih državah (v ZDA, Veliki Britaniji in Nemčiji) ugotavlja, da so se sodobne trženjske prakse začele razvijati že veliko let pred letom 1950.

Za moje proučevanje je pomembnejši drugi zorni kot, ki se nanaša na vprašanje, koliko je posamezno podjetje tržno naravnano. Zaradi zaostrenih konkurenčnih razmer, ki so danes značilne za večino panog, se zdi logično pričakovati visoko stopnjo odprtih tipov naravnanosti. Toda izkušnje, ki jih vsak dan pridobivamo v vlogi porabnikov, kažejo, da se podjetje kljub temu lahko vede (razmeroma) zaprto. Tudi Snoj in Gabrijan (1998, str. 10) ugotavljata, da se podjetja pogosto vedejo »zaprto« tudi takrat, ko postane okolje izrazito konkurenčno, odprto za spremembe in začne neusmiljeno izločati neprilagodljive in manj sposobne udeležence. Dejavnik, ki po njunem mnenju odločilno vpliva na to, da podjetja izhajajo iz zaprtih poslovnih naravnanosti, je inercija, ki izraža nasposobnost podjetij, predvsem poslovodstev, da delovanje podjetja prilagodijo spremembam v okolju oziroma da te spremembe soustvarjajo.

Poslovne naravnanosti niso statične; zaradi delovanja vplivnih dejavnikov se spreminjajo, možno pa jih je spreminjati tudi načrtno (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10; Snoj et al., 2004, str. 45). Poslovne naravnanosti zaposlenih v različnih oddelkih, skupinah zaposlenih ali na različnih ravneh odločanja v podjetju se lahko razlikujejo. To seveda ni dobro, saj različno razmišljanje zaposlenih ustvarja nerazumevanje in nesoglasja, to pa se navzven nedvomno kaže v obliki nižje stopnje tržne naravnanosti podjetja. Snoj in Gabrijan (1998, str. 10) poudarjata, da so za usodo podjetja najpomembnejše naravnanosti managerskih skupin, zlasti naravnanost poslovodstva podjetja.

Vprašanje je, ali je za posamezno podjetje lahko značilna samo ena vrsta poslovne naravnanosti. Kotler obravnava različne poslovne naravnanosti kot izključujoče, drugi avtorji pa ugotavljajo, da lahko v podjetju sočasno obstajajo različne poslovne naravnanosti (npr. Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10; Hooley et al., 2000, str. 280; Hooley et al., 2003, str. 86). Raziskava na vzorcu proizvodnih in storitvenih podjetij iz tranzicijskih gospodarstev srednje Evrope (Slovenija, Madžarska in Poljska) je pokazala, da je v skupini zelo tržno naravnanih podjetij delež tistih, ki se osredotočajo na kupce, le nekoliko večji (32,9 % podjetij) od deleža podjetij, ki težijo k ponudbi tehnično dovršenih izdelkov (28,9 % podjetij) (Hooley et al., 2000, str. 280), podobna raziskava na podvzorcu storitvenih podjetij pa je celo pokazala, da se

največji delež zelo tržno naravnanih podjetij po mnenju managerjev osredotoča na izdelavo tehnično dovršenih storitev (31,1 %) (Hooley et al., 2003, str. 94). Tudi raziskava na vzorcu slovenskih podjetij je pokazala, da je najvišja stopnja tržne naravnanosti značilna za podjetja, v katerih so managerji kot prevladujočo poslovno naravnanost opredelili izdelčno naravnanost[8] (Iršič et al., 1999, str. 53). Tudi Wong in Saunders (1993, str. 28) na vzorcu ameriških, japonskih in britanskih podjetij ugotavljata, da je za skupino najuspešnejših podjetij značilno ravnotežje med tržno naravnanostjo in osredotočenostjo na tehnološke inovacije.

Za poslovno naravnanost velja, da je v podjetju ni v čisti obliki: poslovna naravnanost je sinteza pogosto tudi nasprotujočih si načinov razmišljanja posameznikov ali skupin na različnih ravneh hierarhije, zato pri opredelitvi naravnanosti podjetja upoštevamo načelo pretežnosti (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10). Tudi Fritz (1996, str. 72) obravnava različne poslovne naravnanosti kot komplementarne znotraj šestdimenzionalnega modela korporativnega managementa (glej tabelo 1). Tržna naravnanost je po avtorjevem mnenju pomemben dejavnik uspešnosti podjetja, vendar ne edini.

Tabela 1: Temeljna struktura konceptualnega modela korporativnega managementa

	Sestavine		
	Normativni management		**Strateški management**
Glavne dimenzije	Temeljne vrednote in stališča	Korporativni cilji	Temeljne strategije
Tržna naravnanost	Tržno naravnano razmišljanje o kupcih, konkurentih in prodaji	Zadovoljstvo in zvestoba kupcev; konkurenčnost; kakovost izdelkov; obseg prodaje; tržni delež	Segmentacija trga; diferenciacija; vodenje v kakovosti; novi izdelki, naravnani h kupcem
Proizvodna ali stroškovna naravnanost	Razmišljanje o vložkih in rezultatih: optimizacija in filozofija na podlagi krivulje izkušenj	Povečanje produktivnosti; izkoriščenost zmogljivosti; zmanjševanje stroškov; tržni delež; dobiček	Stroškovno vodstvo; standardizacija; racionalizacija; strategije množičnega trga
Finančna naravnanost	Razmišljanje o finančni uspešnosti	Likvidnost; dobiček; donosnost naložb; finančna neodvisnost	Strategije investiranja in dezinvestiranja; management portfelja
Tehnološka in inovacijska naravnanost	Tehnološka inovacija, dovršenost in navdušenje	Konkurenčnost; tehnološka kakovost izdelkov in procesov; tržni delež	Vodenje v tehnološki kakovosti; tehnološke inovacije izdelka in procesa
Naravnanost k zaposlenim	Vrednote, usmerjene k zaposlenim; npr. dobro počutje, samouresničitev zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih; družbena odgovornost: ohranitev delovnih mest	Sodelovanje zaposlenih; delegiranje odgovornosti; usposabljanje zaposlenih
Naravnanost k okolju in družbi	Razmišljanje o javnosti, družbi in okolju	Družbena blaginja; podoba podjetja in javno mnenje; varstvo okolja	Sponzoriranje družbenih dogodkov; dialog s splošno javnostjo; recikliranje

Vir: W. Fritz, Market orientation and corporate success: findings from Germany, 1996, str. 61

[8] Raziskavo in njene ugotovitve bom podrobneje predstavila v točki 1.4.

Na podlagi pregleda literature o opredelitvi tržne naravnanosti in primerjavi tržne naravnanosti z različnimi poslovnimi naravnanostmi sem oblikovala tole **opredelitev tržne naravnanosti**:

Tržna naravnanost je navzven usmerjen (odprt) tip poslovne naravnanosti, ki se kaže na dveh temeljnih ravneh: na filozofski ali kulturni ravni izraža prepričanje vseh zaposlenih, da podjetje dolgoročno najlaže doseže svoje cilje, če se osredotoči na izražene in prikrite potrebe in želje ciljnih kupcev ter jim dosledno zagotovi večje zadovoljstvo v primerjavi s konkurenti, na ravni vedenja pa izraža usklajena prizadevanja vseh zaposlenih pri izvajanju aktivnosti, povezanih z zbiranjem in s širjenjem relevantnih informacij o ožjem in širšem okolju ter z odzivanjem nanje v obliki večje vrednosti za kupce in druge deležnike podjetja. Med vsemi deležniki so za podjetje najpomembnejši kupci.

Takšna opredelitev tržne naravnanosti po mojem mnenju upošteva sodobne razmere poslovanja. V opredelitvi poudarjam kupce kot najpomembnejše tržne udeležence v ožjem okolju podjetja, hkrati pa ne zanemarjam drugih skupin deležnikov podjetja, ki prav tako pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja (poleg konkurentov tudi zaposleni, lastniki, dobavitelji in posredniki), ter pomena ugotavljanja sprememb v širšem okolju in pravočasnega odzivanja nanje. V primeru nasprotujočih interesov različnih skupin deležnikov so interesi kupcev pred interesi drugih skupin deležnikov, podjetje pa si mora prizadevati, da interese kupcev uravnoteži z interesi drugih deležnikov in s svojimi poslovnimi cilji.

1.4 Merjenje tržne naravnanosti

Za obdobje do konca 80. let 20. stoletja je značilno, da so se avtorji vprašanja tržne naravnanosti lotevali predvsem konceptualno (Gabrijan, Snoj & Mumel, 1998, str. 49), v 90. letih 20. stoletja pa so različni avtorji razvili merske instrumente, ki omogočajo merjenje tržne naravnanosti. Najbolj uveljavljena merska instrumenta za merjenje tržne naravnanosti sta lestvica MKTOR (Narver & Slater, 1990) in lestvica MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993), ki so ju avtorji razvili v začetku 90. let 20. stoletja. Sočasno so merski instrument razvili tudi Deshpande et al. (1993)[9], leta 1998 pa sta Deshpande in Farley na podlagi analize vseh treh lestvic oblikovala lestvico MORTN. Vse štiri merske lestvice so predstavljene v Prilogi 1. Lestvice za merjenje tržne naravnanosti so oblikovali tudi številni drugi avtorji (npr. Ruekert, 1992[10]; Diamantopoulos & Hart, 1993; Deng & Dart, 1994[11]; Langerak, 2001; Gray,

[9] Deshpande, Farley in Webster (1993) so oblikovali lestvico za merjenje naravnanosti h kupcem, ki je sestavljena iz devetih trditev. Lestvica je zelo konsistentna z Narver-Slaterjevo lestvico ter konceptualnim razmišljanjem Kohlija in Jaworskija.

[10] Ruekertova lestvica tržne naravnanosti vsebuje 23 trditev, ki se nanašajo na tri dimenzije: zbiranje in uporabo informacij o kupcih, oblikovanje tržno naravnane strategije in izvedbo te strategije (Ruekert, 1992, str. 233).

[11] Deng in Dart (1994) sta na podlagi sinteze dosedanjih del oblikovala mersko lestvico s 25 trditvami, ki temeljijo na štirih dimenzijah tržne naravnanosti: naravnanosti h kupcem, naravnanosti h konkurentom, medfunkcijski koordinaciji in naravnanosti k dobičku.

Matear, Boshoff & Matheson, 1998; Cadogan et al., 2002; Homburg & Pflesser, 2000; Matsuno & Mentzer, 2000), vendar so te lestvice le preoblikovani lestvici, ki so ju oblikovali Narver in Slater ter Kohli, Jaworski in Kumar, ali pa so nastale s sintezo različnih merskih lestvic.[12]

Mersko lestvico **MKTOR** sta oblikovala Narver in Slater (1990), ki sta predpostavila, da je tržna naravnanost sestavljena iz treh vedenjskih sestavin (naravnanosti h kupcem, naravnanosti h konkurentom, medfunkcijske koordinacije) in dveh odločitvenih kriterijev (dolgoročne osredotočenosti in dobička kot cilja poslovanja). Predpostavila sta tudi, da so vse tri vedenjske sestavine v povprečju enako pomembne. Kakovost merskega instrumenta, prvotno sestavljenega iz 21 trditev na podlagi sedemstopenjske Likertove lestvice, sta preverila s preiskovalno raziskavo na vzorcu 113 strateških poslovnih enot velike ameriške korporacije. Zaradi nizkih koeficientov zanesljivosti lestvic za oba odločitvena kriterija sta avtorja pri analizi veljavnosti konstrukta upoštevala samo vedenjske sestavine, oceno tržne naravnanosti pa izračunala kot povprečje ocen vseh treh sestavin (15 trditev). Analiza je potrdila konvergentno, diskriminacijsko in sočasno veljavnost ter s tem veljavnost konstrukta tržne naravnanosti, ki je sestavljen iz treh vedenjskih sestavin (Narver & Slater, 1990, str. 22–26).

Kohli et al. (1993, str. 467) očitajo Narver-Slaterjevi lestvici osredotočenost zgolj na kupce in konkurente ter neupoštevanje drugih dejavnikov, ki usmerjajo potrebe in pričakovanja kupcev. Poleg tega lestvica ne upošteva hitrosti zbiranja in širjenja informacij. Avtorji so oblikovali merski instrument, prvotno sestavljen iz 32 trditev na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Trditve se nanašajo na tri vedenjske sestavine: pridobivanje in širjenje informacij ter odzivanje nanje. Trditve se prepletajo z vprašanji, povezanimi s potrebami in preferencami kupcev ter končnih porabnikov, aktivnostmi konkurentov in s smernicami v zakonodaji. Lestvica za sestavino »odzivanje na informacije« je razdeljena na dva dela: prvi se nanaša na oblikovanje odzivov, drugi na izvedbo teh odzivov (Jaworski & Kohli, 1993, str. 58–60).

Avtorji so na podlagi analize psihometričnih lastnosti merskega instrumenta[13] izločili 12 trditev: končna lestvica **MARKOR** vsebuje 20 trditev. Z lestvico lahko na podlagi strinjanja managerjev s posameznimi trditvami ocenimo, v kolikšnem obsegu strateška poslovna enota zbira tržne informacije, jih širi v navpični in vodoravni smeri prek formalnih in neformalnih poti ter na podlagi informacij razvija in uresničuje trženjske programe (Kohli et al., 1993, str.

[12] Npr. Gray et al. (1998) so oblikovali mersko lestvico za merjenje tržne naravnanosti novozelandskih podjetij ob pomoči lestvic, ki so jih oblikovali Narver in Slater (1990), Jaworski in Kohli (1993) ter Deng in Dart (1994). Na podlagi faktorske analize so obdržali 20 trditev, ki izražajo štiri dimenzije tržne naravnanosti: naravnanost h kupcem, naravnanost h konkurentom, medfunkcijsko koordinacijo, odzivnost in poudarek na dobičku. Soehadi, Hart in Tagg (2001) pa so na podlagi omenjenih treh lestvic oblikovali mersko lestvico za merjenje tržne naravnanosti indonezijskih trgovcev na drobno.

[13] Merski instrument so preverili na vzorcu 230 strateških poslovnih enot (en respondent iz posamezne strateške poslovne enote) in vzorcu 222 strateških poslovnih enot v ameriških podjetjih (dva respondenta iz vsake poslovne enote: manager trženja in manager netrženjskega oddelka).

467). Ocena tržne naravnanosti je izračunana kot netehtana vsota ocen vseh treh vedenjskih sestavin; pri vzorcu z dvema respondentoma v vsaki strateški poslovni enoti pa je upoštevano povprečje ocen obeh respondentov (Jaworski & Kohli, 1993, str. 58–60).

Obe merski lestvici v celoti (MARKOR) ali pretežno (MKTOR) merita stališča o *vedenju* na ravni strateške poslovne enote. Cadogan in Diamantopoulos (1995) sta primerjala obe merski lestvici in podobno kot pri konceptualizaciji tržne naravnanosti obeh skupin avtorjev ugotovila veliko stopnjo podobnosti tudi pri merjenju te naravnanosti. Dodajata pa, da Narver in Slater dvoumno merita širjenje informacij o kupcih v okviru sestavine naravnanost h kupcem, pridobivanje informacij o konkurentih pa ni eksplicitno vključeno v merjenje naravnanosti h konkurentom. Vse trditve v merski lestvici, ki sta jo oblikovala Jaworski in Kohli, se nanašajo na specifične aktivnosti, Narver-Slaterjev merski instrument pa vsebuje več trditev z nedoločnim pomenom. Kot primer navajata trditev: »Strateška poslovna enota nenehno meri stopnjo svoje predanosti temu, da streže kupcem.« (Cadogan & Diamantopoulos, 1995, str. 48–49).

Siguaw in Diamantopoulos (1995) sta s konfirmatorno faktorsko analizo proučila dimenzionalnost Narver-Slaterjeve lestvice. Podobno kot Narver in Slater sta na podlagi analize zanesljivosti prvotne merske lestvice z 21 trditvami ugotovila, da so samo lestvice za vedenjske sestavine notranje konsistentne, zato sta v nadaljnji analizi upoštevala 15 trditev, ki so povezane s tremi vedenjskimi sestavinami. S konfirmatorno faktorsko analizo sta preizkusila tri merske modele (enofaktorski, trifaktorski in štirifaktorski model, ki poleg faktorjev za vedenjske sestavine vključuje še faktor »splošne« tržne naravnanosti), vendar noben model ni zagotovil dobrega prileganja podatkom. Najslabše prileganje ima enofaktorski model, trifaktorski pa je le nekoliko boljši, saj nekatere trditve niso enodimenzionalni kazalniki specifične vedenjske sestavine. Za štirifaktorski model je značilno precej boljše prileganje podatkom, vendar ima ta model najmanj teoretične podpore, saj Narver-Slaterjeva opredelitev tržne naravnanosti in njuni postopki oblikovanja lestvice niso skladni z opredelitvijo štirih faktorjev.

Siguaw in Diamantopoulos sta zato z eksplorativno faktorsko analizo ponovno proučila prvotno lestvico z 21 trditvami in le delno potrdila sestavo konstrukta tržne naravnanosti, kot sta ga prvotno operacionalizirala Narver in Slater. Naravnanost h kupcem in naravnanost h konkurentom sta različni dimenziji, medfunkcijska koordinacija pa ne. Faktorska analiza je pokazala tri razmeroma zanesljive faktorje: naravnanost h kupcem, naravnanost h konkurentom in dolgoročno dobičkonosnost. Faktor naravnanosti h kupcem je prevladujoč, to pa daje podporo tistim avtorjem, ki v naravnanosti h kupcem vidijo ključno sestavino tržno naravnanega podjetja (Siguaw & Diamantopoulos, 1995, str. 81–86).

Psihometrične značilnosti Narverjeve in Slaterjeve lestvice je proučil tudi Mavondo (1999) na vzorcu podjetij v razviti državi (Avstralija) in državi v razvoju (Zimbabve) ter podobno kot Siguaw in Diamantopoulos ugotovil, da je trifaktorski model ustreznejši od

enodimenzionalnega. Hooley et al. (2000) so ocenili zanesljivost in veljavnost omenjene lestvice v turbulentnih tranzicijskih gospodarstvih srednje Evrope. Na podlagi obsežne mednarodne raziskave, ki je potekala v obdobju 1995–1997 na Madžarskem, Poljskem in v Sloveniji na vzorcu 1619 podjetij iz različnih panog, so ugotovili, da je lestvica v splošnem veljaven in zanesljiv merski instrument za merjenje tržne naravnanosti v tranzicijskih gospodarstvih srednje Evrope. Vrednost koeficienta Cronbach α za celotno lestvico je 0,86; zanesljivost lestvice za naravnanost h kupcem je sprejemljiva (0,79), toda nezadovoljiva za naravnanost h konkurentom (0,58) in medfunkcijsko koordinacijo (0,57). Stopnjo tržne naravnanosti so izračunali kot povprečje ocen vseh trditev (14). Takšen način samodejno pripiše večji pomen naravnanosti h kupcem, saj se šest trditev od 14 nanaša na omenjeno vedenjsko sestavino (Hooley et al., 2000, str. 278).

Mavondo, Gabbott in Tsarenko (2003, str. 523) so s preizkusom enakosti merjenja preverili Narver-Slaterjevo operacionalizacijo tržne naravnanosti na vzorcu avstralskih in britanskih podjetij. Ugotovili so, da ekvivalentnost merjenja ni močna, zato je potrebna previdnost pri primerjavi rezultatov merjenja tržne naravnanosti v različnih državah in kulturah.

Pelham (1997) je na podlagi analize zanesljivosti in veljavnosti obeh prevladujočih merskih lestvic oblikoval novo lestvico z devetimi trditvami, od katerih jih osem povzema po Narverju in Slaterju. Te so z vidika konvergentne in diskriminacijske veljavnosti boljše od trditev v Jaworski-Kohlijevi lestvici. Pelham v primerjavi z Narverjem in s Slaterjem nekoliko drugače opredeli dimenzije tržne naravnanosti: naravnanost h kupcem je sestavljena iz dimenzije »razumevanje kupcev« in dimenzije »zadovoljstvo kupcev«, njegova analiza pa ni pokazala obstoja dimenzije »medfunkcijska koordinacija«.

Poglejmo še nekatere empirične ugotovitve o ustreznosti lestvice MARKOR. Stone in Wakefield (2000, str. 25) sta to lestvico prilagodila merjenju ekološke naravnanosti in ugotovila zanesljivost merskega instrumenta. Pitt, Caruana in Berthon (1996, str. 13) so lestvico MARKOR preizkusili na vzorcu večjih britanskih storitvenih podjetij in vzorcu malteških podjetij ter ugotovili, da je lestvica zanesljiv merski instrument s konvergentno veljavnostjo za merjenje tržne naravnanosti v državah zunaj ZDA. Kara, Spillan in DeShields (2004) navajajo, da je lestvica MARKOR dober merski instrument za merjenje tržne naravnanosti nepridobitnih podjetij.

Homburg in Pflesser (2000, str. 455–455) sta omenjeno lestvico uporabila za merjenje tržno naravnanega vedenja nemških strateških poslovnih enot. Lestvice za posamezne vedenjske sestavine imajo sprejemljivo zanesljivost, vendar analiza ni potrdila diskriminacijske veljavnosti, zato sta uporabila enodimenzionalno konceptualizacijo in obdržala le 12 trditev z želenimi psihometričnimi značilnostmi. Celotna lestvica, ki sta jo oblikovala Homburg in Pflesser za merjenje štirih ravni tržno naravnane kulture (vrednote, norme, artefakti in vedenje), vsebuje kar 78 trditev.

Nasprotno pa Caruana (1999, str. 248–252) podvomi o splošni uporabnosti lestvice MARKOR v drugih kulturah in panogah, podvomi pa tudi o ustreznosti Kohlijeve in Jaworskijeve konceptualizacije konstrukta tržne naravnanosti. Upoštevanje enakih kriterijev, kot sta jih uporabila Jaworski in Kohli pri krajšanju prvotne lestvice, omenjenega avtorja namreč ni vodilo do enakega nabora trditev. Do lestvice MARKOR so kritični tudi Pulendran, Speed in Widing (2003, str. 485), ki navajajo, da konfirmatorna faktorska analiza ne potrjuje notranje strukture lestvice, saj ni diskriminacijske veljavnosti med tremi dimenzijami. Lestvica MARKOR ima očitno nekatere pomembne psihometrične pomanjkljivosti. Avtorji so zato uporabili enodimenzionalno konceptualizacijo tržne naravnanosti (netehtano vsoto ocen treh sestavin).

Oczkowski in Farrell (1998) sta proučila merski lestvici MARKOR in MKTOR z nevgnezdenimi ekonometričnimi testi in dvostopenjsko metodo najmanjših kvadratov za latentne spremenljivke. Ugotovila sta, da je zanesljivost obeh lestvic sprejemljiva, vendar ima lestvica MKTOR večjo zanesljivost, merjeno s koeficientom Cronbach α, in bolje pojasni razlike v uspešnosti poslovanja. Lestvica MARKOR se preveč osredotoča na zbiranje in širjenje informacij, premalo pa na zagotavljanje vrednosti za kupca. Nasprotno pa lestvica MKTOR ustrezno zajame poudarek na vrednosti za kupca. Toda **nobene** izmed njiju **ne moremo uporabiti v prvotni obliki** (Oczkowski & Farell, 1998, str. 349–357).

Tudi Gauzente (1999) opozarja, da se lestvici pogosto uporabljata brez nadaljnjega proučevanja. Na podlagi vsebinske analize ugotavlja, da je lestvica MARKOR v glavnem konsistentna s teoretično opredelitvijo tržne naravnanosti in primerna za oceno tržne naravnanosti kot organizacijskega pojava. Lestvica je prav tako koristen instrument za oceno sposobnosti odzivanja podjetja na zunanje dogodke, meri odzivnost in aktivnost organizacije in vključuje tudi časovni vidik (»počasi, pravočasno, periodično, vsaj enkrat na četrtletje, prihodnost, smernice itd.«). Lestvica MKTOR pa močno poudarja merjenje naravnanosti h kupcem in je najprimernejša za ugotavljanje sedanje predanosti podjetja kupcem. Čeprav sta lestvici podobni z vidika uporabljenih izrazov, so med njima občutne razlike z vidika teoretičnega okvira. Pri lestvici MARKOR gre za bogatejši opis tržne naravnanosti, saj zajema celotno organizacijo, s čimer poudarja, da je tržna naravnanost pojav na ravni celotne organizacije. Lestvica MKTOR pa je le delno skladna z opredelitvijo, saj ne meri tržne naravnanosti na ravni kulture (Gauzente, 1999).

Deshpande in Farley (1998b) sta primerjala lestvici MARKOR (20 trditev) in MKTOR (15 trditev) ter lestvico, ki so jo oblikovali Deshpande, Farley in Webster (1993) za merjenje naravnanosti h kupcem (devet trditev). Želela sta oblikovati zbirno lestvico, ki bo preprostejša za uporabo in bo ohranila čim več agregatnih informacij. Analiza na vzorcu 82 managerjev iz 27 evropskih in ameriških podjetij iz različnih panog je pokazala, da so vse tri merske lestvice zanesljive in veljavne ter med seboj zelo povezane (Deshpande & Farley, 1999b, str. 224–225). Na podlagi faktorske analize 44 trditev iz treh izvirnih merskih lestvic sta oblikovala novo lestvico **MORTN**, ki vsebuje deset trditev. Vse obdržane trditve (z najvišjimi

faktorskimi utežmi) se nanašajo na aktivnosti, povezane z osredotočenostjo na kupce, zato Deshpande in Farley skleneta, da tržna naravnanost ni kultura, temveč niz aktivnosti, ki so povezane z nenehnim ugotavljanjem in zadovoljevanjem potreb kupcev. Izmed 44 trditev iz treh merskih lestvic se samo dve trditvi nanašata na kulturo (»Naše poslovne strategije vodi prepričanje o tem, kako lahko ustvarimo večjo vrednost za kupce.« in »Interes kupca bi vedno moral biti na prvem mestu, pred interesi lastnikov.«), vendar se ti trditvi ne pojavljata v sintetizirani lestvici MORTN in po mnenju avtorjev verjetno merita neki drug konstrukt (Deshpande & Farley, 1998a, str. 238; Deshpande & Farley, 1998b, str. 225–226).

Narver in Slater (1998, str. 235) menita, da je lestvica MORTN pomemben napredek v merjenju tržne naravnanosti, vendar se ne strinjata z Deshpande-Farleyjevo opredelitvijo tržne naravnanosti in vztrajata, da je tržna naravnanost organizacijska kultura: če bi bila tržna naravnanost res samo niz aktivnosti in povsem nepovezana s sistemom prepričanja organizacije, bi jo lahko vgradili kadarkoli ne glede na organizacijsko kulturo.

Matsuno in Mentzer (2000, str. 5) menita, da ima lestvica, ki sta jo oblikovala Jaworski in Kohli, dve pomanjkljivosti: preozko obravnavanje deležnikov in silnic v okolju ter težave s prileganjem v faktorski strukturi drugega reda. Prvotno lestvico z 32 trditvami sta dopolnila s trditvami, ki se nanašajo na širšo obravnavo tržnih deležnikov in dejavnikov (dobavitelje, zakonodajo, družbene in kulturne usmeritve, makroekonomsko okolje), in jo nato na podlagi analize zanesljivosti skrajšala na 22 trditev. Matsuno et al. (2005) so lestvico EMO (angl. *extended market orientation*), lestvico razširjene tržne naravnanosti, primerjali z obema prevladujočima merskima lestvicama (MARKOR in MKTOR). Ugotovili so, da nobena lestvica ni zadovoljiva z vidika zanesljivosti, enodimenzionalnosti in vsebine konstrukta. Drugostopenjska konfirmatorna faktorska analiza je pokazala sprejemljivo prileganje za vse tri lestvice, čeprav zanesljivost lestvic ni posebej visoka. To velja zlasti za Narver-Slaterjevo lestvico, pri kateri avtorji primerjalne študije ugotavljajo precej nižje vrednosti koeficienta Cronbach α za posamezne vedenjske sestavine, kot so tiste, ki jih navajata Narver in Slater v svoji raziskavi. Narver-Slaterjeva lestvica je sicer boljša od drugih dveh proučevanih lestvic z vidika enodimenzionalnosti in napovedne veljavnosti, vendar je operacionalizacija nekonsistentna z opredelitvijo konstrukta kot organizacijske kulture. Lestvica, ki sta jo oblikovala Jaworski in Kohli, je s teoretičnega vidika boljša od Narver-Slaterjeve lestvice, ker je skladna z opredelitvijo konstrukta. Lestvica EMO je po njihovem mnenju izboljšava Jaworski-Kohlijeve merske lestvice, ker ima večjo notranjo konsistentnost (Matsuno et al., 2005, str. 4–7).

Večina empiričnih raziskav temelji na uporabi lestvice MARKOR in/ali MKTOR, pri čemer so raziskovalci navadno le malenkostno prilagodili prvotno lestvico. Raziskovalci so uporabili lestvici za merjenje tržne naravnanosti proizvodnih in storitvenih podjetij; podjetij različnih velikosti; pridobitno in nepridobitno naravnanih organizacij; organizacij, ki poslujejo v različnih panogah in na različnih trgih (porabniški, medorganizacijski trg). Literatura ni enotna glede tega, katera merska lestvica je boljša (Matsuno et al., 2005, str. 1). Na podlagi

pregleda literature lahko povzamem tele **ugotovitve o ustreznosti merskih lestvic MARKOR in MKTOR**:

- v celoti gledano sta obe lestvici zanesljiv merski instrument tudi v drugih državah, ne le v ZDA. Metaanaliza 56 raziskav je pokazala, da je povprečna zanesljivost lestvice MARKOR 0,88, lestvice MKTOR pa 0,85 (Ellis, 2006, str. 1093);
- kritiki Narver-Slaterjevi lestvici MKTOR najbolj očitajo osredotočenost na vedenje, čeprav avtorja lestvice tržno naravnanost opredelita kot kulturo. Drugi očitki se nanašajo na osredotočenost zgolj na kupce in konkurente (Kohli et al., 1993); več trditev z nedoločnim pomenom (Cadogan & Diamantopoulos, 1995), slabo prileganje podatkom, nekatere trditve niso enodimenzionalni kazalnik specifične vedenjske sestavine (Siguaw & Diamantopoulos, 1995); zanesljivost podlestvic za merjenje nekaterih dimenzij tržne naravnanosti (tj. naravnanosti h kupcem in medfunkcijske koordinacije) je nezadovoljiva (Hooley et al., 2000) ali pa precej nižja od zanesljivosti, ki jo ugotavljata Narver in Slater (Matsuno et al., 2005);
- prednosti lestvice MARKOR sta skladnost s teoretično opredelitvijo koncepta tržne naravnanosti in upoštevanje časovne dimenzije (Gauzente, 1999), slabosti pa so pomanjkanje diskriminacijske veljavnosti (npr. Homburg & Pflesser, 2000; Pulendran et al., 2003), prevelik poudarek na zbiranju in širjenju informacij znotraj podjetja, premajhen poudarek na ustvarjanju vrednosti za kupce (Oczkowski & Farrell, 1998) ter odsotnost trditev, ki se nanašajo na zbiranje informacij o konkurentih (Vazquez et al., 2001);
- merski lestvici ne merita kakovosti vedenja, temveč le, v kolikšnem obsegu se posamezne aktivnosti izvajajo.

Čeprav več avtorjev (npr. Oczkowski & Farrell, 1998; Harris, 2002b; Gray & Hooley, 2002; Gainer & Padanyi, 2005) navaja pogostejšo uporabo in večjo ustreznost lestvice MKTOR, ugotovitve dveh metaanaliz kažejo **pogostejšo uporabo lestvice MARKOR** (Cano et al., 2004; O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005). Večina raziskav meri tržno naravnanost z vidika vedenja, bistveno manj z vidika kulture in najmanj z obeh vidikov hkrati (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005). Vidik kulture je imel močnejši vpliv na opredelitev tržne naravnanosti kot na razvoj merskega instrumenta tržne naravnanosti (Homburg & Pflesser, 2000). Hurley in Hult (1998) predlagata obravnavo obeh vidikov tržne naravnanosti kot različnih, vzročno povezanih konstruktov, pri čemer je treba upoštevati tudi možnost, da vedenje ustvarja kulturo (Gainer & Padanyi, 2005, str. 856).

Merjenje tržne naravnanosti večinoma temelji na odgovorih enega respondenta v podjetju (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005). Tržno naravnanost najpogosteje ocenjujejo direktorji trženja ali generalni direktorji, redko managerji netrženjskih oddelkov ali zaposleni na nižjih ravneh (npr. prodajno osebje). Redke raziskave temeljijo na odgovorih managerjev različnih oddelkov ali več managerjev z različnih ravni, pri čemer nekateri raziskovalci navajajo skromne povezave med odgovori. Jaworski in Kohli (1993), na primer, ugotovita pozitivno, vendar srednje močno ali celo šibko povezanost med ocenami managerjev trženjskega in netrženjskega oddelka. Največja kritika večine dosedanjih empiričnih raziskav

je povezana s tem, da tržno naravnanost ocenjujejo zaposleni in ne kupci. Presenetljivo malo raziskav temelji na ocenah tržne naravnanosti z vidika kupcev. Redke raziskave so proučile razlike med ocenami tržne naravnanosti iz zornega kota managerjev in kupcev, vse pa se nanašajo na podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu. Te raziskave kažejo, da dobavitelji ocenjujejo tržno naravnanost bolje kot kupci (Deshpande et al., 1993; Steinman, Deshpande & Farley, 2000). Večja ko je vrzel v zaznani tržni naravnanosti med ponudniki in kupci, nižja je raven zadovoljstva kupcev (Krepapa, Berthon, Webb & Pitt, 2003, str. 197).

Harris (2002a, str. 239–240) meni, da so sedanji postopki merjenja tržne naravnanosti kratkovidni (preveč se osredotočajo na respondente v podjetju), ne omogočajo primerjave s konkurenco in žrtvujejo točnost preprostosti merjenja (večina raziskav temelji na ocenah enega respondenta). Avtor predlaga mersko lestvico, ki se osredotoča na zaznavanje tržne naravnanosti podjetja iz zornega kota kupcev, konkurentov in zaposlenih. Na podlagi pregleda Harrisove lestvice pa ugotavljam, da je lestvica ustrezna le za merjenje tržne naravnanosti podjetij na medorganizacijskih trgih.

Redki avtorji navajajo primerjave tržne naravnanosti podjetij ob upoštevanju njihove velikosti, glavne dejavnosti (proizvodna in storitvena podjetja), vrste trga, na katerem poslujejo (podjetja na porabniškem in medorganizacijskem trgu), poslovnega cilja (pridobitno in nepridobitno naravnana podjetja) in strategije. Njihove ugotovitve so pogosto neenotne: Avlonitis in Gounaris (1997) ugotavljata, da je tržna naravnanost podjetij na medorganizacijskih trgih manj razvita v primerjavi s tržno naravnanostjo podjetij na porabniških trgih, Kaynak in Kara (2004) pa ugotavljata ravno nasprotno. Gray, Matear in Matheson (2002, str. 189–190) na vzorcu novozelandskih storitvenih in proizvodnih podjetij iz različnih panog ugotavljajo, da je povprečna stopnja tržne naravnanosti proizvodnih in storitvenih podjetij podobna. Tudi Deshpande in Farley (1998b, str. 222) ugotavljata, da vrsta dejavnosti nima pomembnega vpliva na tržno naravnanost. Nasprotno pa Cadogan et al. (2002) navajajo značilno nižjo stopnjo tržne naravnanosti izvoznih storitvenih podjetij v primerjavi s proizvodnimi. Hooley et al. (2000, str. 278) niso ugotovili razlik v tržni naravnanosti glede na vrsto ponudbe in vrsto trga (podjetja na porabniških in medorganizacijskih, proizvodna in storitvena podjetja, proizvajalci netrajnih in trajnih izdelkov), izjema je le velikost podjetja: manjša podjetja (z manj kot 100 zaposlenimi) so nekoliko bolj tržno naravnana od večjih podjetij (nad 300 zaposlenih)[14], Liu (1995) navaja večjo tržno naravnanost velikih in zelo velikih podjetij v primerjavi s srednje velikimi podjetji, Ledwithova in O'Dwyerjeva (2008) pa ugotavljata, da se tržna naravnanost velikih in malih podjetij ne razlikuje. Oktemgil in Greenley (1997) navajata, da podjetja z veliko sposobnostjo prilagajanja dosegajo višjo stopnjo tržne naravnanosti.

Raziskovalci uporabljajo pri ugotavljanju poslovne naravnanosti poleg večstopenjskih merskih lestvic tudi **alternativne postopke**. Eden izmed pogosteje uporabljenih postopkov je

[14] Razlika je posledica vključenosti državnih podjetij, ki so tipično večja. V teh podjetjih v preteklosti ni bilo spodbud za tržno naravnanost zaradi njihovega monopolnega položaja (Hooley et al., 2000, str. 278–279).

navedba trditev, ki se nanašajo na opise različnih poslovnih naravnanosti: respondenti izberejo trditev, ki po njihovem mnenju najbolje opisuje temeljni način poslovanja podjetja (npr. Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10; Iršič et al., 1999, str. 52; Hooley et al., 2000, str. 277; Hooley et al., 2003, str. 94; Snoj et al., 2004, str. 44). Wrenn (1997) omenja *uporabo t. i. Thurstonove lestvice*, pri kateri najprej oblikujemo niz trditev, ki se nanašajo na različne vidike tržne naravnanosti, nato pa skupina strokovnjakov tem trditvam pripiše vrednosti (najnižjo vrednost pripišejo trditvi, ki najmanj izraža tržno naravnanost). Respondenti označijo, katere trditve izražajo trženjske aktivnosti podjetja, pri čemer ne poznajo pripisanih vrednosti za posamezne trditve. Thurstonova lestvica je ustreznejša, kadar želimo oblikovati mersko lestvico za merjenje samega koncepta tržne naravnanosti. Kadar pa želimo primerjati mere koncepta tržne naravnanosti z merami drugih konceptov, da bi preverili domneve teorij, na katerih temeljijo proučevani koncepti, ali pa želimo primerjati posamezne ocene, je ustreznejša Likertova lestvica, ker jo je preprosteje oblikovati (Wrenn, 1997, str. 46–48). Preprosteje povedano: ustreznost merske lestvice je odvisna od predmeta proučevanja – kadar je predmet merjenja koncept, je ustreznejša Thurstonova lestvica, kadar pa so predmet merjenja subjekti (podjetja), je ustreznejša Likertova lestvica.

Naslednji alternativni postopek je *razvrščanje podjetij v skupine* na podlagi strinjanja anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na posamezni proučevani pojav. Tako so na primer Hooley, Lynch in Shepherd (1990) razvrstili britanska podjetja v štiri skupine glede na vlogo trženja v podjetju: »trženjski filozofi« (trženje je vodilna filozofija podjetja), »prodajni pomočniki« (trženje je pomoč prodaji), »oddelčni tržniki« (trženje je omejeno na trženjski oddelek) in »neodločneži« (nejasna vloga trženja v podjetju). Vloga trženja v podjetju in uspešnost podjetja sta povezani: »trženjski filozofi« so v povprečju uspešnejši od svojih konkurentov v panogi (Hooley et al., 1990, str. 21). Podobno sta Day in Nedungadi (1994, str. 41) ugotovila, da obstajajo štiri skupine podjetij, ki se med seboj razlikujejo glede uporabe informacij o kupcih in konkurentih: »egocentrična podjetja«, »na konkurente osredotočena podjetja«, »h kupcem usmerjena podjetja« in »tržno naravnana podjetja« (enakomeren poudarek na kupcih in konkurentih).

Doslej **najobsežnejši raziskavi o tržni naravnanosti slovenskih podjetij** sta del mednarodnega raziskovalnega projekta ACE, »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«, in njegovega nadaljevanja »Marketing in the 21st Century – Marketing Resources, Competitive Positioning and Firm Performance«. Prvi del projekta ACE je potekal v obdobju 1995–1997, v raziskavo pa so bile vključene Poljska, Madžarska, Bolgarija in Slovenija. Zbiranje podatkov v okviru drugega dela projekta je potekalo leta 2001, v raziskavo pa so bili poleg že omenjenih držav vključeni še Velika Britanija, Irska, Nizozemska, Finska, Avstrija, Grčija, Kitajska, Hongkong, Avstralija in Nova Zelandija (Snoj et al., 2004, str. 27, 80).

Raziskovalci so ugotavljali poslovno naravnanost na dva načina: (1) anketiranci so med sedmimi navedenimi opisi poslovnih naravnanosti izbrali tisto naravnanost, ki je po njihovem

mnenju najznačilnejša za podjetje (neposredni način merjenja); (2) anketiranci so ocenili, koliko se strinjajo z nizom trditev (posredni način, pri katerem so raziskovalci uporabili sedemstopenjsko Narver-Slaterjevo lestvico). Obe merjenji (leta 1996 in leta 2001) kažeta, da so po mnenju managerjev za slovenska podjetja značilne različne poslovne naravnanosti, pri čemer **prevladujejo zaprti tipi naravnanosti** (glej tabelo 2).

Tabela 2: Prevladujoča poslovna naravnanost podjetja po mnenju managerjev

Poslovna naravnanost podjetja	**Leto 1996 (v %)**	**Leto 2001 (v %)**	**Smer spremembe***
Naravnanost h kupcem	30,3 %	35,3 %	↑↑
Izdelčna	23,8 %	22,5 %	↓
Proizvodna	11,8 %	13,8 %	↑
Prodajno-oglaševalska	14,3 %	12,6 %	↓
Naravnanost k zaposlenim	16,4 %	10,1 %	↓↓
Naravnanost k družbeno odgovornemu trženju	1,6 %	4,1 %	↑
Finančna	1,6 %	1,6 %	–
Skupaj	100,0 %	100,0 %	

Legenda: $n_{(1996)}$ = 628 podjetij z več kot 20 zaposlenimi; $n_{(2001)}$ = 759 podjetij z več kot 20 zaposlenimi

* Sprememba za 5 odstotnih točk ali več je označena z dvojno puščico.

Vir: B. Snoj & V. Gabrijan, Tržna naravnanost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? 1998, str. 12; B. Snoj et al., Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji, 2004, str. 45

Spodbudna je ugotovitev, da se je v obdobju 1996–2001 **povečal delež podjetij z odprtim tipom naravnanosti** (tj. naravnanost h kupcem in naravnanost k družbeno odgovornemu trženju), čeprav je še vedno krepko manjši od 50 %: leta 2001 je bil odprti tip poslovne naravnanosti po mnenju managerjev prevladujoč pri 39,4 % podjetij (Snoj et al., 2004, str. 45), leta 1996 pa pri 31,9 % podjetij (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 12). **Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij** ob prvem merjenju (leta 1996) **ni bila zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnanosti** svojih podjetij, kot najpomembnejše ovire pri sprejemanju tržne naravnanosti pa so navedli omejene finančne vire in navade iz preteklosti (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 12–13). Mumel in Iršič (1998a, str. 72) na podlagi ugotovitev prvega merjenja (leta 1996) presodita, da podjetja v Sloveniji še niso dosegla potrebne stopnje tržne naravnanosti: za podjetja je značilna prenizka stopnja zavedanja temeljnega namena organiziranja in vodenja trženjskih aktivnosti; podjetja zbirajo informacije, vendar jih zadržujejo v preozkem krogu, tako da jih ne poznajo vsi, ki bi jih potrebovali za učinkovito odločanje.

Primerjava merjenj leta 1996 in 2001 pokaže največje spremembe pri naravnanosti na zaposlene (največje zmanjšanje deleža podjetij z omenjeno poslovno naravnanostjo) in naravnanosti h kupcem (največje povečanje deleža podjetij) (Snoj, Gabrijan & Mumel, 2002, str. 183).

Kot kaže tabela 2, sta bili leta 2001 po mnenju managerjev v proučevanih podjetjih najbolj prisotni naravnanost k kupcem in izdelčna naravnanost, najmanj pa naravnanost k družbeno odgovornemu trženju in finančna naravnanost. Naravnanost h kupcem je bila leta 2001 najpogosteje prisotna v trgovini na debelo (44,2 % podjetij v panogi), predelovalni dejavnosti (37,5 %), transportu (36,4 %) in trgovini na drobno (35,1 %) (Snoj et al., 2004, str. 45–46).

Tabela 3 prikazuje povprečne stopnje tržne naravnanosti leta 2001 proučevanih podjetij po panogah (merjeno s sedemstopenjsko Narver-Slaterjevo lestvico). Povprečna stopnja tržne naravnanosti proučevanih slovenskih podjetij je bila 4,87. Najvišjo stopnjo tržne naravnanosti so dosegla podjetja v trgovini na drobno, najnižjo pa podjetja v kmetijstvu (Snoj et al., 2004, str. 49).

Tabela 3: Povprečna stopnja tržne naravnanosti podjetij leta 2001 po panogah

Panoga	**Aritmetična sredina**	**Standardni odklon**
Trgovina na drobno	5,25	0,72
Trgovina na debelo	4,97	0,94
Predelovalna dejavnost	4,86	0,81
Transport	4,84	0,97
Drugo	4,80	0,97
Gradbeništvo	4,79	0,74
Kmetijstvo	4,52	0,71
Skupaj	**4,87**	**0,85**

Legenda: n = 694 podjetij z več kot 20 zaposlenimi
Lestvica: 1 = najnižja stopnja tržne naravnanosti, 7 = najvišja stopnja tržne naravnanosti

Vir: B. Snoj et al., Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji, 2004, str. 49

Zanimivo je primerjati ugotovitve, pridobljene z obema načinoma merjenja poslovne naravnanosti. Ti podatki so dostopni za prvo raziskavo v okviru projekta ACE. Primerjava odgovorov generalnih direktorjev na vprašanje o prevladujoči poslovni naravnanosti podjetja z ocenjeno stopnjo tržne naravnanosti (merjeno z Narver-Slaterjevo lestvico) je pokazala, da je najnižja stopnja tržne naravnanosti značilna za podjetja, v katerih so managerji opredelili finančno naravnanost kot prevladujočo poslovno naravnanost, najvišja stopnja tržne naravnanosti pa za podjetja s prevladujočo izdelčno naravnanostjo (Iršič et al., 1999, str. 53). Ugotovitev je presenetljiva, saj bi najvišjo stopnjo tržne naravnanosti pričakovali v podjetjih s prevladujočo naravnanostjo h kupcem. Ugotovitev je še toliko bolj nenavadna, ker izdelčna naravnanost sodi med zaprte, tržna naravnanost pa med odprte poslovne naravnanosti. Razlog za takšno ugotovitev je lahko v tem, da ta podjetja iščejo ustrezno ravnotežje med obema vrstama poslovne naravnanosti, pa tudi v že omenjenem dejstvu, da naravnanosti v podjetjih ne najdemo v čisti obliki.

Raziskava o tržni naravnanosti slovenskih podjetij v okviru projekta ACE je tudi pokazala, da **vrsta lastništva in vrsta kapitala vplivata na stopnjo tržne naravnanosti** podjetij

(Gabrijan et al., 1998; Mumel & Iršič, 1998a, 1998b): podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in brez neposrednih tujih naložb, so bolj tržno naravnana kot nekdanja družbena podjetja brez neposrednih tujih naložb in podjetja z neposrednimi tujimi naložbami. Natančnejša analiza pa je pokazala, da so statistično značilne razlike samo med stopnjo tržne naravnanosti prvih dveh skupin podjetij. Zasebni ustanovitveni kapital je torej eden izmed pomembnih spodbujevalcev višje stopnje tržne naravnanosti podjetij, vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih naložb v podjetja v Sloveniji pa ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v njihovi tržni naravnanosti (Gabrijan et al., 1998, str. 51–53).

1.5 Dejavniki tržne naravnanosti

Večina podjetij ne sprejme tržne naravnanosti, dokler jih k temu ne prisilijo razmere, kot so upadanje ali počasna rast prodaje, spreminjajoči se vzorci nakupovanja, naraščajoča konkurenca in naraščajoči izdatki za trženje (Kotler, 2004, str. 4–25). Prehod iz zaprte poslovne naravnanosti v odprto je navadno posledica številnih za podjetje bolečih izkušenj z izzivi konkurenčnega okolja. Sprememba se ne more zgoditi čez noč; pogosto zahteva zamenjavo poslovodstva, nov način vodenja, velika vlaganja v usposabljanje in motiviranje zaposlenih ter povečanje njihove pripadnosti spremenjenim vrednotam podjetja, vzajemno delovanje poslovnih funkcij ipd. (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 10).

Za razvijanje (večje) tržne naravnanosti je ključnega pomena razumevanje dejavnikov, ki jo spodbujajo oziroma zavirajo. Tržna naravnanost je v splošnem sprejeta kot ustrezna poslovna filozofija, vendar imajo podjetja težave z uresničevanjem te naravnanosti v praksi (Barksdale & Darden, 1971, str. 36; Kohli & Jaworski, 1990; v Kennedy et al., 2002, str. 160), zato je presenetljivo, da so se avtorji osredotočili predvsem na proučevanje posledic tržne naravnanosti, bistveno manj pa na proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na razvijanje tržne naravnanosti. Kirca et al. (2005, str. 28) so na podlagi metaanalize ugotovili, da se skoraj 85 % proučevanih pojavov v zvezi s tržno naravnanostjo nanaša na posledice tržne naravnanosti.

Kohli in Jaworski (1990, str. 6–12) sta prva sistematično opredelila niz mogočih organizacijskih dejavnikov tržne naravnanosti in jih razvrstila v tri skupine: (1) dejavniki, povezani z vodilnim managementom (raven posameznika), (2) medoddelčna dinamika (raven skupin) in (3) organizacijski sistemi (raven celotne organizacije)[15]. Vpliv posameznih

[15] Dejavniki tržne naravnanosti (v oklepajih so pripisane <u>domnevane</u> smeri povezanosti): (1) *dejavniki, povezani z vrhnjim managementom* (raven posameznika) – predanost vodilnih managerjev tržni naravnanosti in jasno komuniciranje te predanosti vsem zaposlenim v organizaciji: vrzel med komuniciranjem in dejanji vodilnih managerjev (–), nenaklonjenost tveganju (–), možnost napredovanja in izobrazba vodilnih managerjev (+), odnos vodilnih managerjev do sprememb (+), sposobnost trženjskih managerjev, da pridobijo zaupanje managerjev drugih poslovnih funkcij (+); (2) *medoddelčna dinamika* (na ravni skupin) – formalni in neformalni stiki med oddelki: nesoglasja med oddelki (–), povezanost oddelkov (+), zanimanje za zamisli drugih oddelkov (+), (3) *organizacijski sistemi* (na ravni celotne organizacije): oddelčna organizacija: vpliv na zbiranje, širjenje informacij in pripravo odziva (–), vpliv na uresničevanje odziva (+); formalizacija: vpliv na zbiranje, širjenje informacij in pripravo odziva (–), vpliv na uresničevanje odziva (+); centralizacija: vpliv na zbiranje, širjenje

dejavnikov na tržno naravnanost sta empirično preverila na vzorcu strateških poslovnih enot iz ZDA (Jaworski & Kohli, 1993) in Skandinavije (Selnes, Jaworski & Kohli, 1996). Drugi avtorji so proučili dejavnike tržne naravnanosti podjetij na izvoznih trgih (Cadogan et al. (2001), vpliv naravnanosti k zaposlenim (Conduit & Mavondo, 2001), vpliv različnih stilov vodenja (Harris & Ogbonna, 2001a), vpliv strateškega managementa človeških virov (Harris & Ogbonna, 2001b), vpliv zmanjševanja števila zaposlenih (Farrell, 2003), vpliv osebnih značilnosti zaposlenih v storitvenih dejavnostih (Brown, Mowen, Donavan & Licata, 2002), dejavnike tržne naravnanosti z vidika oskrbne verige (Mason, Doyle & Wong, 2006) itd.

Empirične raziskave kažejo, da tržno naravnanost **spodbujajo** tile dejavniki: *pomen, ki ga vodilni managerji pripisujejo tržni naravnanosti* (Jaworski & Kohli, 1993; Selnes et al., 1996; Cadogan et al., 2001), *naklonjenost vodilnih managerjev tveganju* (Jaworski & Kohli, 1993), *povezanost oddelkov* (Jaworski & Kohli, 1993; Selnes et al., 1996; Harris, 2000; Conduit & Mavondo, 2001), *sodelovanje med zaposlenimi* (Harris, 2000), *notranje komuniciranje* (Harris, 2000), *koordinacija* (Harris, 2000, Cadogan et al., 2001), *sistemi nagrajevanja na podlagi tržne uspešnosti* (Jaworski & Kohli, 1993; Selnes et al., 1996), *vodenje, ki temelji na sodelovanju in podpori* (Harris & Ogbonna, 2001a), *naravnanost k zaposlenim* (Conduit & Mavondo, 2001), **zavirajo** pa jo *nesoglasja med oddelki* (Jaworski & Kohli, 1993; Selnes et al., 1996; Conduit & Mavondo, 2001), *formalizacija* (Harris, 2000) in *centralizacija odločanja* (Jaworski & Kohli, 1993; Harris, 2000).

Pomembnost večine naštetih dejavnikov potrjuje tudi metaanaliza, ki so jo opravili Kirca et al. (2005): tržna naravnanost je značilno **pozitivno** povezana s povezanostjo oddelkov (r = 0,56), tržno naravnanim usposabljanjem (r = 0,54), pomenom, ki ga vrhnji management pripisuje tržni naravnanosti (r = 0,44), sistemom nagrajevanja na podlagi tržne uspešnosti (r = 0,41), značilno **negativno** pa je povezana z nesoglasji med oddelki (r = –0,28), s centralizacijo (r = –0,27) in formalizacijo (r = –0,12). Avtorji metaanalize so vpliv posameznih dejavnikov proučili še z multiplo regresijsko analizo: največji vpliv na tržno naravnanost imajo povezanost oddelkov (b = 0,36), pomen, ki ga tržni naravnanosti pripisuje vrhnji management (b = 0,25), in sistemi nagrajevanja na podlagi tržne uspešnosti (b = 0,24).

Nasprotno pa multipla regresijska koeficienta za centralizacijo in formalizacijo nista statistično značilna (Kirca et al., 2005, str. 27–29). Ta ugotovitev ne preseneča, saj so ugotovitve posameznih raziskav neenotne. Nekateri raziskovalci niso potrdili negativne povezanosti centralizacije in/ali formalizacije s tržno naravnanostjo. Jaworski in Kohli (1993, str. 63–65) sta, na primer, ugotovila, da število oddelkov in formalizacija (obstoj formalnih pravil v organizaciji) nista povezana s tržno naravnanostjo. Avtorja zato skleneta, da je morda vsebina formalnih pravil pomembnejši dejavnik tržne naravnanosti kot pa zgolj obstoj pravil.

informacij in pripravo odziva (–), vpliv na uresničevanje odziva (+); sistemi nagrajevanja na podlagi tržne uspešnosti (+); sprejemanje »političnega« vedenja (uveljavljanje posameznikovih interesov na račun drugih) (–) (Kohli & Jaworski, 1990, str. 6–12).

Cadogan et al. (2001, str. 272) so ugotovili, da je vpliv obeh, formalizacije in centralizacije, odvisen od značilnosti poslovnega okolja na izvoznih trgih: kadar se preference in zahteve kupcev hitro spreminjajo in so nepredvidljive, so formalizirani sistemi manj ustrezni, centralizacija odločanja pa je manj ustrezna v razmerah večjih sprememb v pravnem okolju.

Nasprotno sta Hernandez-Espallardo in Arcas-Lario (2003, str. 149) ugotovila, da formalizacija med drugim vodi do večje tržne naravnanosti članov na tržni poti. Nakata (2002) na podlagi kvalitativne raziskave v ameriškem farmacevtskem multinacionalnem podjetju ugotavlja, da večja formaliziranost zbiranja in uporabe informacij omogoča boljše zbiranje in uporabo informacij. Tudi **raziskava o povezanosti tržne naravnanosti z organizacijsko strukturo na vzorcu** 155 srednje velikih in velikih **podjetij slovenske predelovalne industrije** je pokazala, da je formalizacija pozitivno povezana s tržno naravnanostjo. Tržna naravnanost je pozitivno povezana tudi s standardizacijo in komuniciranjem znotraj podjetja, negativno pa s specializacijo in nepovezana s centralizacijo. Spremenljivke, povezane z organizacijsko strukturo, pojasnijo približno 38 % variabilnosti tržne naravnanosti (Trošt, 2002, str. 23–25).

Za večjo naravnanost h kupcem so potrebne spremembe v organizacijski strukturi. Homburg, Workman in Jensen (2000) so na podlagi poglobljenih pogovorov z managerji v 50 ameriških in nemških proizvodnih in storitvenih podjetjih, ki delujejo na porabniških in medorganizacijskih trgih, ugotovili premik od organizacijske strukture na podlagi izdelkov in geografskih območij k organizacijski strukturi, osredotočeni na kupca. Ta uporablja skupine kupcev na podlagi dejavnosti in priložnosti uporabe ali druge negeografske spremenljivke za temelj za organizacijsko strukturo. Pri spremembi organizacijske strukture so potrebne tudi spremembe v računovodskih in informacijskih sistemih, ki omogočajo spremljanje prihodkov in stroškov po kupcih, spremembe v managementu človeških virov (zaposlovanje, merila za izbiro zaposlenih, ponovno ovrednotenje programov usposabljanja, proučitev možnosti napredovanja, potreba po skrbnikih glavnih kupcev z izkušnjami z več funkcijami, nagrajevanje managerjev, ki so bolj osredotočeni na kupce) in sprememba celotne korporativne kulture (Homburg et al., 2000, str. 467–476).

Veliko podjetij je, da bi razvila tržno naravnanost, uvedlo sisteme, kjer notranji kupci (npr. zaposleni v trženjskem oddelku) ocenjujejo notranje dobavitelje (npr. zaposlene v R & R). Notranji dobavitelji so nagrajeni na podlagi ocen notranjih kupcev. Notranji kupci lahko določijo nagrado v obliki odstotka od dejanske ali ciljne tržne uspešnosti (npr. kombinacije neto prodaje in zadovoljstva kupcev, če ju je mogoče povezati z dodatnim dobičkom) (Hauser, Simester & Wernerfelt, 1996, str. 268).

Day (1994, str. 38–40) trdi, da podjetje lahko postane bolj tržno naravnano z identificiranjem in razvijanjem *sposobnosti*, ki so »v organizacijskih procesih pridobljeni kompleksni skupki spretnosti in akumuliranega znanja, ki podjetju zagotavljajo usklajevanje aktivnosti in uporabo sredstev«. Če podjetje želi premagati konkurente, mora imeti nekaj razločevalnih

sposobnosti, tj. sposobnosti, ki (a) bistveno prispevajo k ustvarjanju večje vrednosti za kupca ali omogočajo podjetju, da kupcem ponudi vrednost na stroškovno učinkovitejši način, (b) jih konkurenti težko posnemajo in (c) jih podjetje pri prilagajanju spremembam v okolju lahko uporabi na različne načine. Sposobnosti so strateško pomembne, ker prispevajo k obranljivi konkurenčni prednosti in večji dobičkonosnosti. Avtor jih razvršča v tri skupine (Day, 1994, str. 41):

- sposobnosti, ki so usmerjene v notranje procese (angl. *inside-out capabilities*), na primer proizvodnja, nadzor stroškov, ravnanje s človeškimi viri itd.;
- sposobnosti, ki so usmerjene v zunanje okolje podjetja (angl. *outside-in capabilities*), na primer zaznavanje trga, razvijanje odnosov s kupci in členi na tržni poti, analiza tehnologije;
- povezovalne sposobnosti (angl. *spanning capabilities*), to so oblikovanje strategije, razvoj novega izdelka ali storitve, oblikovanje cen, nabava, izpolnjevanje naročil.

Tržno naravnana podjetja imajo boljše sposobnosti zaznavanja trga ter gradnje vezi s kupci in členi na tržni poti, torej sposobnosti, ki so usmerjene v zunanje okolje podjetja. Prizadevanja za povečanje sposobnosti zaznavanja trga in razvijanja odnosov s kupci so del celotnega prizadevanja za razvoj tržno naravnane organizacije. Namen teh prizadevanj je razvijanje predanosti nizu procesov, prepričanj in vrednot, ki so izraz filozofije, da se vse odločitve začnejo s kupcem na podlagi poglobljenega razumevanja potreb in vedenja kupcev ter sposobnosti in namer konkurentov z namenom boljšega zadovoljevanja potreb kupcev v primerjavi s konkurenti (Day, 1994, str. 41–45).

Narver, Slater in Tietje (1998, str. 241–243) poudarjajo kritični *pomen kulture.* Tržna naravnanost je kultura podjetja, kjer so *vsi* zaposleni predani nenehnemu ustvarjanju večje vrednosti za kupce. Dokler predanost ustvarjanju vrednosti za kupce ne izvira iz organizacijske kulture, ne bo želenega vedenja. Tržna naravnanost se kaže v štirih pomembnih vedenjih, ki so povezana z ustvarjanjem večje vrednosti za kupce: jasna opredelitev vrednosti za kupce, odkrivanje in zadovoljevanje prikritih potreb ciljnih kupcev (ne samo odzivanje na izražene potrebe kupcev), razmišljanje iz zornega kota ponudnika storitev ne glede na osrednjo ponudbo podjetja in dolgoročna ohranitev ciljnih kupcev. Pri ustvarjanju tržno naravnane kulture ima kritično vlogo vrhnji management. Ustvarjanje tržne naravnanosti vključuje dva cilja: sprejetje osrednje vrednote (tj. ustvarjanje vrednosti za kupce) in uresničevanje te vrednote na podlagi potrebnih virov, spodbud, znanja in nenehnega učenja.

Obstajata dva postopka za ustvarjanje tržne naravnanosti (Narver et al., 1998, str. 243):

- programirani postopek (angl. *programmatic approach*), h kateremu sodijo izobraževalni programi in organizacijske spremembe za vcepitev želenih norm;
- postopek »od trga nazaj« (angl. »*market-back« approach*), to je postopek, ki temelji na izkušnjah. Gre za učenje na podlagi vsakodnevnih prizadevanj za ustvarjanje in ohranjanje

večje vrednosti za kupce in s tem nenehno razvijanje in prilagajanje znanj, virov in procesov za ustvarjanje vrednosti za kupce.

Podjetje doseže največji učinek, kadar programirani postopek ustvarja temelje za izkustveno učenje. Razlog za neuspešno ustvarjanje tržne naravnanosti je, da poslovne enote poudarjajo abstraktno učenje o tržni naravnanosti (prvi postopek), zanemarjajo pa izkustveno učenje (drugi postopek) (Narver et al., 1998, str. 244–252).

Pričakovali bi, da so podjetja z odprto (tj. navzven naravnano) organizacijsko kulturo bolj tržno naravnana v primerjavi s podjetji, za katera je značilna zaprta (tj. navznoter naravnana) organizacijska kultura. Deshpande et al. (1993) razlikujejo med štirimi vrstami organizacijske kulture:

- klanovska (angl. *clan*) – povezanost, sodelovanje, timsko delo, predanost zaposlenih;
- hierarhična (angl. *hierarhichal*) – red, pravila in predpisi, uniformnost;
- podjetniška (angl. *adhocracy*) – podjetništvo, ustvarjalnost, prožnost, vodja je podjetnik, inovator, prevzema tveganje;
- tržna (angl. *market*) – tekmovalnost, doseganje ciljev, strateški poudarek na konkurenčni prednosti.

Klanovska in hierarhična organizacijska kultura sta naravnani navznoter, podjetniška in tržna pa navzven. Raziskava na vzorcu japonskih podjetij v nasprotju s pričakovanji ni potrdila značilne povezanosti naravnanosti h kupcem s posamezno vrsto organizacijske kulture (Deshpande et al., 1993, str. 25–32). Nasprotno pa Conrad (1999, str. 234) ugotavlja, da imajo podjetja z inovativnejšo in bolj podjetniško organizacijsko kulturo v povprečju višjo stopnjo tržne naravnanosti v primerjavi s podjetji z manj inovativno organizacijsko kulturo.

Temeljne značilnosti organizacijske kulture narekujejo izbiro strategije podjetja (Thompson, 2001). Lukas (1999) ugotavlja, da je *strateški tip* pomembna določljivka tržne naravnanosti. Avtor je uporabil Milesovo in Snowovo (1978) razvrstitev podjetij v štiri strateške vrste glede na njihovo sposobnost prilagajanja okolju: »raziskovalce« (angl. *prospectors*), »analitike« (angl. *analysers*), »branilce« (angl. *defenders*) in »nazadnjake« (angl. *reactors*). »Raziskovalci« so podjetja, ki tako rekoč nenehno iščejo tržne priložnosti in pogosto ustvarjajo spremembe, na katere se morajo konkurenti odzvati. »Analitiki« si prizadevajo ohraniti omejeno in stabilno linijo izdelkov/storitev ter rutinsko in učinkovito poslovanje na podlagi formaliziranih struktur in procesov, hkrati pa spremljajo skrbno izbrane obetavne nove izdelke in trge v različnih panogah. »Branilci« se osredotočajo le na nekatere izdelke in trge, zunaj teh ne iščejo novih priložnosti. Glavno pozornost namenjajo povečevanju učinkovitosti poslovanja znotraj svojih sedanjih izdelkov in trgov. »Nazadnjaki« pogosto zaznajo spremembe v poslovnem okolju, vendar se jim niso sposobni uspešno prilagoditi (Lukas, 1999, str. 156).

Raziskava na vzorcu 194 proizvodnih podjetij je pokazala, da je stopnja tržne naravnanosti »raziskovalcev« in »analitikov« višja kot pri »branilcih« in »nazadnjakih«. Avtor je proučil tudi, ali se strateške vrste razlikujejo po pomenu, ki ga pripisujejo posameznim dimenzijam

tržne naravnanosti. Ugotovil je, da »raziskovalci« v primerjavi z drugimi strateškimi vrstami bolj poudarjajo medfunkcijsko koordinacijo, »analitiki« naravnanost h konkurentom, obe omenjeni strateški vrsti pa v primerjavi z »branilci« in »nazadnjaki« bolj poudarjata naravnanost h kupcem. Avtor tudi ugotavlja, da je povezanost med štirimi strateškimi tipi in stopnjo tržne naravnanosti robustna, saj nanjo ne vplivajo uspešnost poslovne enote (dobičkonosnost, rast dejavnosti, tržni delež) in spremembe v okolju (tržne in tehnološke spremembe, intenzivnost konkurence). Nasprotno pa velikost tržnih sprememb vpliva na samo stopnjo tržne naravnanosti: strateške poslovne enote, ki poslujejo v razmerah velikih tržnih sprememb, so manj tržno naravnane (Lukas, 1999, str. 148–154). Ugotovitev je na prvi pogled nepričakovana, saj naj bi večje spreminjanje želja porabnikov bolj spodbujalo podjetja k razvijanju višje stopnje tržne naravnanosti. Po drugi strani pa ta ugotovitev kaže, da je višjo stopnjo tržne naravnanosti lažje doseči v okolju z manjšimi tržnimi spremembami, v dinamičnejšem okolju pa podjetja svoje tržno naravnano vedenje prilagajajo počasneje, kot se spreminjajo preference kupcev.

Druga skupina avtorjev se je osredotočila na Porterjeve generične strategije. Homburg et al. (2004) ugotavljajo, da poudarek na strategiji diferenciacije pozitivno vpliva na ustvarjanje, širjenje informacij in odzivnost podjetij. Vpliv pa deluje tudi v nasprotni smeri, saj je lahko tržna naravnanost tista, ki vodi izbiro strategije (Hunt & Morgan, 1995, str. 11) in ne nasprotno. Tržna naravnanost je pozitivno in značilno povezana s tremi značilnostmi konkurenčne strategije: s *proaktivnim* iskanjem tržnih priložnosti, z *analitičnim načinom lotevanja* organizacijskega učenja na podlagi reševanja problemov in z *dolgoročnim načrtovanjem* in razmišljanjem o pozicioniranju podjetja v prihodnosti (Morgan & Strong, 1998, str. 1064). Podjetja s podobno stopnjo tržne naravnanosti težijo k uporabi podobnih trženjskih strategij: zelo tržno naravnana podjetja uporabljajo strategije ustvarjanja vrednosti, kot so segmentacija, razvoj novih izdelkov in storitev za nove trge ter prilagajanje izdelka ali storitve kupcu, podjetja z nizko stopnjo tržne naravnanosti pa v glavnem uporabljajo manj intenzivne in notranje osredotočene strategije, kot so nižje cene, omejene storitve za kupce, standardizacija izdelka ali storitve in omejeno trženjsko raziskovanje (Dobni & Luffman, 2000, str. 895).

Nekateri avtorji so se osredotočili predvsem na **proučevanje ovir** za razvoj tržne naravnanosti. Bisp (1999, str. 81–86) na podlagi pregleda literature navaja tele možne dejavnike, ki omejujejo tržno naravnanost: *osebnost managerjev* (velika potreba po osebnem uspehu, introvertiranost, avtokratičnost, velika nenaklonjenost tveganju), *posameznikova prepričanja* (tržna naravnanost ogroža stabilnost, je nedosegljiva za podjetje, nezaupanje v večjo uspešnost), *organizacijska struktura* (formalizacija, pomanjkanje povezanosti med oddelki, centralizirano odločanje), *ravnanje s človeškimi viri* (zaposlovanje in napredovanje, nezadostno notranje trženje), *pomanjkanje trženjskega znanja* (slabo razumevanje trženjskega koncepta, nezaupanje v trženjski oddelek zaradi slabih napovedi prodaje, napačnih ali slabih analiz informacij o trgu) in *klima v podjetju* (preobremenjenost oddelkov z lastnimi težavami, nezaupanje v informacije, ki jih pošilja trženjski oddelek, nesoglasja med oddelki).

Med najpogosteje omenjenimi ovirami za razvoj tržne naravnanosti so *stroški in pomanjkanje virov* (Harris & Piercy, 1997). Kot že omenjeno, je tudi raziskava na vzorcu podjetij v Sloveniji pokazala, da so omejeni finančni viri poleg navad iz preteklosti po mnenju managerjev najpomembnejša ovira pri uveljavljanju tržne naravnanosti (Snoj & Gabrijan, 1998, str. 13). Snoj in Gabrijan (1998, str. 13) se zato sprašujeta, ali je tržna naravnanost razkošje, ki si ga podjetje lahko privošči šele, ko je finančno uspešno, ali pa bolj drži, da je tržna naravnanost eno izmed temeljnih sredstev za doseganje te uspešnosti.

Odgovor na to vprašanje dajeta Harris in Piercy (1997), ki trdita, da je prehod k tržni naravnanosti povezan le z inkrementalnimi stroški (glej tabelo 4). Razlika med visoko in nizko stopnjo tržne naravnanosti ni v tem, *kaj*, temveč v tem, *kako* podjetje dela. Uspešno razvijanje tržne naravnanosti pomeni, da podjetje drugače in učinkoviteje izvaja aktivnosti, ki jih tako ali tako mora izvajati. Večji stroški kot z razvijanjem tržne naravnanosti so povezani s tem, da podjetje ni tržno naravnano – veliko pritožb kupcev, drage storitve ali lastnosti izdelkov, ki jih kupci ne cenijo, itd. (Harris & Piercy, 1997, str. 33–37).

Tabela 4: Primerjava med netržno in tržno naravnanim managementom

Aktivnosti in viri	**Netržno naravnan management**	**Tržno naravnan management**	**Dodatni stroški zaradi prehoda z enega tipa managementa na drugega**
Usposabljanje	Usposabljanje v zvezi s postopki	Usposabljanje v zvezi s storitvami za kupce	Minimalni
Informacijski sistemi	Širjenje podatkov o stroških in prihodkih	Širjenje informacij o kupcih in trgih	Minimalni
Formalno načrtovanje	Načrtovanje v zvezi z izdelki	Načrtovanje v zvezi s kupci	Nič
Sistemi nagrajevanja	Povezani s prodajo	Povezani z zadovoljstvom kupcev	Nič
Sistemi komuniciranja	Podatki o novih postopkih	Komuniciranje o potrebah kupcev	Nič
Zaposlovanje	Upoštevanje formalnih možnosti	Upoštevanje sposobnosti za storitve za kupce	Nič
Osredotočenost managerjev	Usmerjeni k prodaji	Usmerjeni h kupcem	Nič

Vir: L. C. Harris & N. F. Piercy, Market orientation is free: the real costs of becoming market-led, 1997, str. 37

Harris (1998, str. 224) navaja sedem glavnih skupin ovir za razvoj tržne naravnanosti prodajnega osebja: *apatija* (posledica nizke ravni motivacije, zadovoljstva in predanosti zaposlenih), *instrumentalizem* (globoko ukoreninjene vrednote: prodajalci vidijo malo osebne koristi od tržno naravnane organizacije), *omejena moč*, *kratkoročna naravnanost* (tržno naravnane strategije niso njihova skrb; kratkoročna zaposlenost), *ozko gledanje na delovne naloge*, *ignoranca* (posledica nerazumevanja, kaj pomeni tržna naravnanost) in *majhna*

podpora managementa. Harris in Piercy (1999, str. 632–633) navajata tri skupine tržno naravnanih podjetij, ki se razlikujejo po vedenju, sistemih, strukturah, strategijah in uspešnosti:

- »kratkovidni tržniki« (angl. *myopic marketers*) – nižja stopnja tržne naravnanosti; visoka stopnja centralizacije, formalizacije, konfliktnega in »političnega« vedenja; nizka stopnja povezanosti, razmeroma šibki sistemi, slabi odnosi med managerji, omejena komunikacija, majhna uspešnost;
- »osredotočeni na trg« (angl. *market focused*) – višje stopnje tržne naravnanosti;
- »obsedeni tržniki« (angl. *obsessed marketers*) – najvišja stopnja tržne naravnanosti; nizka stopnja centralizacije, formalizacije, političnega in konfliktnega vedenja, visoka stopnja povezanosti, strategija, osredotočena na storitve in stroške, visoko razviti organizacijski sistemi, dobri odnosi med managerji, pogosto komuniciranje, zelo uspešni.

Harris (1999) deli ovire za razvijanje tržne naravnanosti na **ovire, povezane z zaposlenimi**, in **ovire, povezane s sistemom**. Meni, da imajo stališča in vedenje zaposlenih večji vpliv na stopnjo tržne naravnanosti, saj lahko organizacijske strukture in sisteme hitreje spremenimo. Njegov model razvijanja tržne naravnanosti predvideva, da notranje trženje vpliva na prepričanje, razumevanje in predanost zaposlenih tržni naravnanosti. Razvoj tržne naravnanosti je mogoč samo, če zaposleni na vseh hierarhičnih ravneh razumejo pomen tržne naravnanosti, verjamejo v njeno koristnost in so ji predani. Na povezanost med prepričanji, razumevanjem in predanostjo tržni naravnanosti ter razvojem te naravnanosti vplivata moč in nadzor (Harris, 1999, str. 88–97).

Čeprav nekateri avtorji govorijo o »ustvarjanju« tržne naravnanosti (npr. Narver et al., 1998) ali »uresničevanju« tržne naravnanosti, Harris (2002a, str. 605) meni, da je ustreznejši izraz »razvoj« ali »izboljšanje«, saj gre za kontinuum tržne naravnanosti. Avtor je na podlagi analize 174 poglobljenih pogovorov z zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh v štirih velikih britanskih podjetjih, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno, odkril štiri glavne razloge, zakaj se zaposleni upirajo spremembam organizacijske kulture, ki poudarjajo večjo tržno naravnanost (Harris, 2002c, str. 63–65):

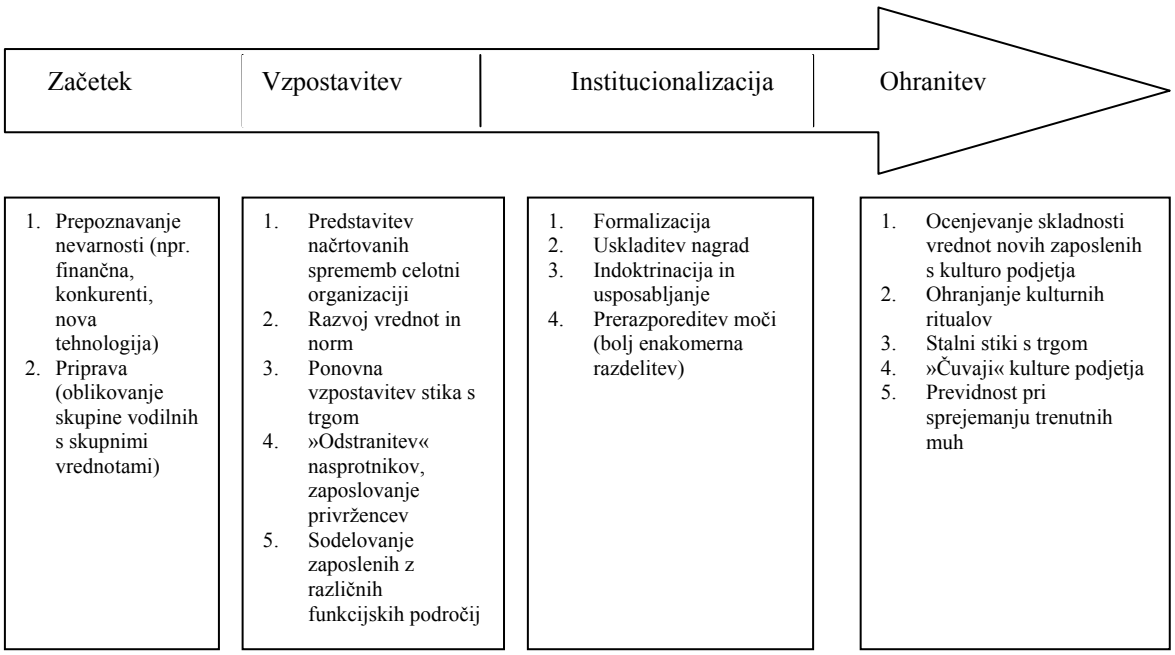
- zaposleni menijo, da so spremembe spodbujene z namenom, da se zmanjša avtoriteta ali poslabša položaj drugih oddelkov;
- zaposleni menijo, da bodo spremembe negativno vplivale na porazdelitev redkih virov med oddelki;
- zaposleni menijo, da so te spremembe manj nujne od drugih in da imajo večjo korist, če se osredotočijo na druge prednostne naloge, ki niso skladne s tržno naravnanostjo (npr. doseganje kratkoročne dobičkonosnosti);
- zaposleni menijo, da bodo spremembe nerazumno povečale pričakovanja, odgovornost, stres, podaljšale delovni čas ali zvišale standarde kakovosti.

Zaposleni se upirajo spremembam na pet načinov (Harris, 2002c, str. 65–68):

- sprememb ne upoštevajo, javno jih sicer podpirajo, vendar ne spremenijo vedenja (prisotno predvsem med zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s kupci);
- navajajo argumente, zakaj spremembe niso potrebne (predvsem med managerji srednje ravni);
- poskušajo preoblikovati vsebino, procese ali cilje sprememb v nekaj, kar je zanje sprejemljivejše (med managerji in direktorji na vseh ravneh);
- omejujejo dostop do nekaterih virov, na primer s počasnim sporočanjem podatkov (med višjimi managerji);
- odločijo se za neposreden spor, ki najaktivnejša oblika nasprotovanja spremembam, sem sodi na primer prekinitev delovnega razmerja (možen na vseh ravneh).

Gebhardt, Carpenter in Sherry (2006) so na podlagi poglobljene longitudinalne raziskave[16] ugotovili, da ustvarjanje tržne naravnanosti vključuje več medsebojno odvisnih sprememb na ravni posameznika, skupine in organizacije v obdobju več let. Proces ustvarjanja tržne naravnanosti je sestavljen iz štirih faz: začetne, vzpostavitvene, institucionalizacije in ohranjanja tržne naravnanosti (glej sliko 2).

Slika 2: Proces ustvarjanja tržne naravnanosti



Vir: G. F. Gebhardt et al., Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation, 2006, str. 51

[16] Avtorji so uporabili različne kvalitativne tehnike (npr. etnografsko opazovanje, poglobljene pogovore, pregled dokumentov) na vzorcu šestih podjetij v različnih fazah procesa preoblikovanja v tržno naravnano podjetje (Gebhardt et al., 2006, str. 38–39).

Prva faza se osredotoča na načrtovanje spremembe, drugo fazo zaznamujejo prizadevanja vodilne skupine za oblikovanje dogovora o spremembi na podlagi organizacijskih norm in skupnih izkušenj s trgom. Sledi institucionalizacija sprememb v organizacijski strukturi, procesih in formalnih sistemih nagrajevanja. Ko podjetje doseže večjo tržno naravnanost, oblikuje mehanizme za ohranitev te naravnanosti (Gebhardt et al., 2006, str. 51).

Predstavljeni model se od drugih razlikuje po tem, da v literaturi pogosto omenjene dejavnike tržne naravnanosti – osredotočenost vodilnega managementa, sodelovanje oddelkov in sisteme nagrajevanja – obravnava kot del večjega, kompleksnega procesa spreminjanja kulture podjetja. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da je tržna naravnanost kultura, sestavljena iz šestih vrednot: zaupanja, odprtosti, izpolnjevanja obljub, spoštovanja, sodelovanja in obravnavanja trga kot razloga za obstoj podjetja. Te vrednote so nujne, ne pa zadostne za obstoj tržno naravnanega vedenja ter vodijo k prerazdelitvi moči v organizaciji, spremembi narave organizacijskega učenja in spremembi v organizacijskih sposobnostih (Gebhardt et al., 2006, str. 38, 52).

Na podlagi pregleda literature lahko na koncu povzamem najpogosteje omenjene spodbude za razvoj tržne naravnanosti: (1) sprejetje osrednje vrednote tržno naravnanega podjetja, tj. ustvarjanja vrednosti za kupca, na vseh ravneh organizacije; (2) povezanost vseh oddelkov v podjetju, ki se kaže v usklajenem delu vseh zaposlenih pri zadovoljevanju potreb in želja kupcev; (3) pomen, ki ga tržni naravnanosti pripisuje vodilni management, in (4) sistemi nagrajevanja zaposlenih na podlagi tržne uspešnosti. Med pogosteje proučevanimi ovirami sta formalizacija in centralizacija, vendar so ugotovitve empiričnih raziskav o njunem vplivu na stopnjo tržne naravnanosti neenotne. Podobno kot spodbude so tudi ovire najpogosteje povezane z zaposlenimi: nesoglasja med oddelki ter nerazumevanje pomena in koristi tržne naravnanosti najbolj zavirajo razvoj tržne naravnanosti.

Iz navedenega jasno sledi, da je **tržno naravnano razmišljanje in vedenje naloga vseh zaposlenih**, ne le tržnikov in vodilnega managementa, vendar je treba dodati, da ima **vodilni management največjo moč in odgovornost pri razvijanju tržne naravnanosti** v podjetju. Izgovor, da je tržna naravnanost predraga, ni utemeljen. Za podjetje je dražje, če ni tržno naravnano. Razvijanje večje tržne naravnanosti je **nenehen proces**, ki zahteva čas in včasih velike spremembe v podjetju (tudi menjavo vodilnega managementa, nov način vodenja, usposabljanje zaposlenih o koristih tržne naravnanosti itd.). Prav je, da si podjetja nenehno prizadevajo za višjo stopnjo tržne naravnanosti, saj jih k temu »silijo« ne le konkurenti, temveč tudi kupci, ki se odločijo za ponudbo, ki v njihovih očeh ponuja večjo vrednost.

1.6 Posledice tržne naravnanosti

Proučevanje posledic tržne naravnanosti je bilo deležno bistveno večje pozornosti v primerjavi s proučevanjem dejavnikov tržne naravnanosti. Kirca et al. (2005, str. 25–27) na podlagi literature razvrščajo posledice tržne naravnanosti v štiri skupine:

- *uspešnost* (kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju stroškov: npr. dobiček; kazalniki, ki temeljijo na upoštevanju prihodkov: npr. prodaja in tržni delež);
- *inovacije* (inovativnost, sposobnost ustvarjanja in uresničevanja novih zamisli, izdelkov in procesov, uspešnost novih izdelkov: npr. tržni delež, prodaja, donosnost naložb (ROI) in dobičkonosnost novih izdelkov);
- *posledice v zvezi s kupci* (zaznana kakovost izdelkov ali storitev, zvestoba, zadovoljstvo);
- *posledice v zvezi z zaposlenimi* (predanost, skupinski duh, naravnanost h kupcem, zadovoljstvo z delom, zmanjšanje nesoglasij).

Vse štiri skupine posledic tržne naravnanosti, ki jih navajajo Kirca et al., so del celovitega razumevanja uspešnosti poslovanja, zato je uporaba izraza »uspešnost« samo pri prvi skupini posledic po mojem mnenju neustrezna, saj kaže zelo ozko gledanje na uspešnost podjetja. Rezultate metaanalize, do katerih so prišli omenjeni avtorji in ki jih predstavljam v nadaljevanju, je zato nujno treba presojati z upoštevanjem njihove opredelitve posameznih skupin posledic tržne naravnanosti.

Kirca et al. (2005, str. 28) na podlagi metaanalize 114 raziskav[17] ugotavljajo, da je bila najpogosteje proučena povezanost med tržno naravnanostjo in *uspešnostjo* (60 % proučevanih posledic tržne naravnanosti), bistveno manj pozornosti pa je bilo deležno proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in *posledicami v zvezi* z *inovacijami* (17 %) ter *posledicami v zvezi s kupci* (12 %) in z *zaposlenimi* (11 %).

Poleg omenjenih skupin posledic so posamezni avtorji proučevali učinke tržne naravnanosti v kontekstu verige vrednosti in konceptov, povezanih s trženjem s poudarkom na odnosih (npr. Baker, Simpson & Siguaw, 1999; Langerak, 2001; Martin & Grbac, 2003; Sanzo, Santos, Vazquez & Alvarez, 2003). McNaughton, Osborne, Morgan in Kutwaroo (2001) ter McNaughton, Osborne in Imrie (2002) poudarjajo vpliv tržne naravnanosti na povečevanje vrednosti podjetja, Hooley et al. (2005), Gabrijan et al. (2005) in Milferner et al. (2008a) pa obravnavajo vpliv tržne naravnanosti na uspešnost podjetja v okviru modela, ki prikazuje vpliv trženjskih virov na uspešnost podjetja.

Ugotovitve raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja predstavljam v četrtem poglavju, zato na tem mestu navajam samo najpomembnejše ugotovitve preteklih raziskav. V doktorski disertaciji uporabljam izraz »uspešnost« skladno s

[17] Pogoji za upoštevanje raziskave v metaanalizi so objava rezultatov v bazah ABI/INFORM, Science Direct in Wilson Business Abstracts pred junijem 2004, navedba korelacijskih koeficientov in merjenje tržne naravnanosti na ravni organizacije (Kirca et al., 2005, str. 27).

sodobnim razumevanjem uspešnosti poslovanja (glej tretje poglavje), zato pri obravnavi povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja upoštevam vse raziskave, ki so proučile povezanost tržne naravnanosti s katerimkoli kazalnikom uspešnosti poslovanja.

Raziskovalci so proučevali povezanost tržne naravnanosti z najrazličnejšimi kazalniki uspešnosti poslovanja (npr. dobiček, donosnost naložb, donosnost sredstev, donosnost prodaje, tržni delež, rast tržnega deleža, rast prodaje, kakovost izdelka, zvestoba kupcev, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost novih izdelkov, učinkovitost nadziranja stroškov, sposobnost nepridobitno naravnane organizacije za pridobivanje sredstev itd.). Ugotovitve posameznih empiričnih raziskav o povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja niso enotne: čeprav **večina raziskav** kaže, da je **tržna naravnanost značilno pozitivno povezana** z **različnimi kazalniki uspešnosti poslovanja** (npr. Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Avlonitis & Gounaris, 1997; Jones, 1997; Kumar, Subramanian & Yauger, 1998; Caruana, Ramaseshan & Ewing, 1998; Slater & Narver, 2000; Hooley et al., 2000; Subramanian & Gopalakrishna, 2001; Matear, Osborne, Garrett & Gray, 2002), nekatere raziskave navajajo **pozitivno, vendar neznačilno povezanost** (npr. Han et al., 1998; Caruana et al., 1999; Baker & Sinkula, 1999b; Deshpande et al., 2000) ali pa ugotavljajo, da je tržna naravnanost **pozitivno povezana z uspešnostjo le v nekaterih okoliščinah** (npr. Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998; Harris, 2001) ali pa **le z nekaterimi proučevanimi kazalniki uspešnosti**. Nekateri avtorji so ugotovili celo **negativno povezanost** med tržno naravnanostjo in uspešnostjo (npr. G. Voss & Z. Voss, 2000; Grewal & Tansuhaj, 2001).

Ugotovitve raziskav so odvisne od tega, kaj jemljemo kot merilo uspešnosti (objektivna ali subjektivna merila), od uporabljenih kazalnikov uspešnosti, značilnosti podjetja (velikost podjetja; proizvodno/storitveno podjetje; poslovanje na porabniškem/medorganizacijskem trgu), značilnosti okolja podjetja ter značilnosti samega merjenja tržne naravnanosti. Neenotne ugotovitve preteklih raziskav utemeljujejo smiselnost nadaljnjega proučevanja povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja. Razlike v povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja ob upoštevanju značilnosti podjetja, merjenja (tržne naravnanosti in tudi uspešnosti podjetja) in značilnosti okolja bom podrobneje predstavila v četrtem poglavju, v podpoglavjih 4.1.1–4.1.3.

Hooley et al. (2000, str. 281) na podlagi raziskave v Sloveniji, na Madžarskem in Poljskem navajajo zelo zanimive ugotovitve o značilnostih podjetij z višjo stopnjo tržne naravnanosti v primerjavi s podjetji z nižjo stopnjo tržne naravnanosti. Avtorji ugotavljajo, da so bolj tržno naravnana podjetja ne samo uspešnejša od manj tržno naravnanih podjetij po vseh vidikih merjenja uspešnosti, temveč tudi, da podjetja z višjo stopnjo tržne naravnanosti zasledujejo dolgoročne cilje, ki so povezani s krepitvijo tržnega položaja in rastjo, podjetja z nižjo stopnjo tržne naravnanosti pa se bolj osredotočajo na preživetje, zniževanje stroškov in cilje, povezane z branjenjem tržnega položaja. Avtorji tudi ugotavljajo, da podjetja z višjo stopnjo tržne naravnanosti bolj merijo na celotni trg, kar je lahko posledica višje stopnje agresivnosti

teh podjetij in njihove želje doseči vodilni položaj na trgu, hkrati pa ta podjetja tudi bolj prilagajajo izdelke in storitve različnim potrebam trga, svojo ponudbo pa diferencirajo bolj na podlagi kakovosti kot cene. Do podobnih ugotovitev so avtorji prišli tudi na podlagi analize podvzorca storitvenih podjetij (Hooley et al., 2003).

Varadarajan in Jayachandran (1999) navajata pomembne smernice za bodoče raziskave, ki se bodo ukvarjale s tržno naravnanostjo: proučevanje posledic tržne naravnanosti v zvezi s kupci in z inovacijami, longitudinalno proučevanje posledic tržno naravnane kulture in empirično proučevanje vloge tržne naravnanosti kot vira obranljive konkurenčne prednosti. Ključni vprašanji v zvezi s trženjsko strategijo sta razumevanje in pojasnjevanje vedenja podjetja iz zornega kota uporabe trženjskih virov za doseganje konkurenčne prednosti. Trženjska literatura je v preteklosti premalo pozornosti namenila proučevanju vpliva drugih oblik inovacij, kot so nove strukture tržnih poti in inovacije trženjskega procesa (načini posredovanja storitev), na obranljivo konkurenčno prednost in uspešnost poslovanja ter proučevanju vpliva strategije hitrega uvajanja novih izdelkov na trg in vpliva različnih tehnoloških priložnosti v panogah na povezanost med inovacijo in uspešnostjo (Varadarajan & Jayachandran, 1999, str. 129–140).

1.7 Povezanost med tržno naravnanostjo, organizacijskim učenjem in naravnanostjo k učenju

Pomemben premik v raziskavah o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo je dopolnitev modelov z organizacijskim učenjem (Hurley & Hult, 1998, str. 42). V literaturi ni enotne opredelitve organizacijskega učenja. Modelov in opredelitev je približno toliko kot avtorjev, ki se ukvarjajo s tem (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Cyert in March (1963) sta organizacijsko učenje opredelila kot proces, v katerem se organizacije učijo na podlagi interakcije z okoljem (Sinkula, 1994, str. 35). Organizacijsko učenje je proces, ki zajema pridobivanje, širjenje in interpretacijo informacij. Gre za razvoj novega znanja ali vpogledov, ki lahko vplivajo na vedenje. Uspeh lahko zavira organizacijsko učenje: uspešna podjetja naj bi bila manj pripravljena spreminjati, širiti, razlagati in skladiščiti nove tržne informacije, ker so bolj usmerjena k izkoriščanju znanja, ki ga že imajo o sedanjih trgih (Sinkula, 1994, str. 41–43).

Avtorji najpogosteje razlikujejo med dvema temeljnima oblikama organizacijskega učenja: prilagojevalnim učenjem ali učenjem v obliki enojne zanke (angl. *adaptive, single-loop learning*) in ustvarjalnim učenjem ali učenjem v obliki dvojne zanke (angl. *generative, double-loop learning, higher order learning*) (Argyris & Schön, 1978; v Baker & Sinkula, 1999a, str. 412). Prilagojevalno učenje se nanaša na posnemanje in uporabo znanja za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti znanih operacij, ustvarjalno učenje pa vključuje ustvarjanje, oblikovanje novih praks, vidikov in modelov, spraševanje o prevladujočih predpostavkah in spodbujanje novih pogledov z namenom nenehnega širjenja sposobnosti

(Morgan, Katsikeas & Appiah-Adu, 1998, str. 357; Morgan, 2004, str. 82–84). Za ustvarjalno učenje je potreben razvoj novega pogleda na svet na podlagi razumevanja sistemov in povezanosti ključnih vprašanj in dogodkov. Ta vrsta učenja verjetneje vodi do konkurenčne prednosti (Slater & Narver, 1995, str. 64).

Poleg učenja v obliki enojne in dvojne zanke nekateri avtorji omenjajo tudi učenje v obliki trojne zanke (angl. *triple-loop, deutero, turnaround, Modell III*), ki pomeni višjo obliko ustvarjanja in vključuje spraševanje o zakonitostih, ki so v ozadju predpostavk, in spoznanje, da je treba organizacijske navade in rutine pogosto prilagajati posameznim situacijam in usklajevati z dinamiko trga (Morgan, 2004, str. 84). Gre za proces učenja, kako se učiti (Dimovski, 1994; v Dimovski et al., 2005, str. 99). Baker in Sinkula (2002, str. 10–14) pa razlikujeta celo med petimi ravnmi organizacijskega učenja: pogojevanje (sistem nagrad in kazni), modeliranje (usposabljanje zaposlenih, da sprejmejo ustaljene rutine), prilagojevalno učenje, ustvarjalno in metaučenje oziroma učenje v obliki trojne zanke (nenehen razvoj na podlagi prilagojevalnega in ustvarjalnega učenja).

Koncept organizacijskega učenja je vpet v različne šole (Bell, Whitwell & Lukas, 2002, str. 71–78):

- *ekonomska šola* – osredotoča se na učenje, ki se povečuje s proizvodnjo. Izkušnje ustvarjajo tiho znanje, ki zagotavlja temelj za zniževanje proizvodnih stroškov. Čeprav ne razlikuje med učenjem na nižji in višji ravni, je poudarek na prvem;
- *razvojna šola* – osredotoča se na učenje na višji ravni in zaporedje korakov, ki so za to potrebni;
- *managerska šola* – osredotoča se na učenje na višji ravni. To je rezultat upoštevanja predpisanih smernic, ki bodo spremenile organizacijsko kulturo;
- *procesna šola* – osredotoča se na vse oblike učenja in temeljne procese, ki podpirajo učenje. Organizacijsko učenje je proces pridobivanja, širjenja in uporabe informacij, pa tudi kodiranje in pomnjenje teh informacij. Procesno šolo usmerja teorija vedenja organizacije. Učenje temelji na posameznikovih kognitivnih in vedenjskih sposobnostih, hkrati pa je učenje družbeni pojav, odvisen od socialnih povezav v podjetju.

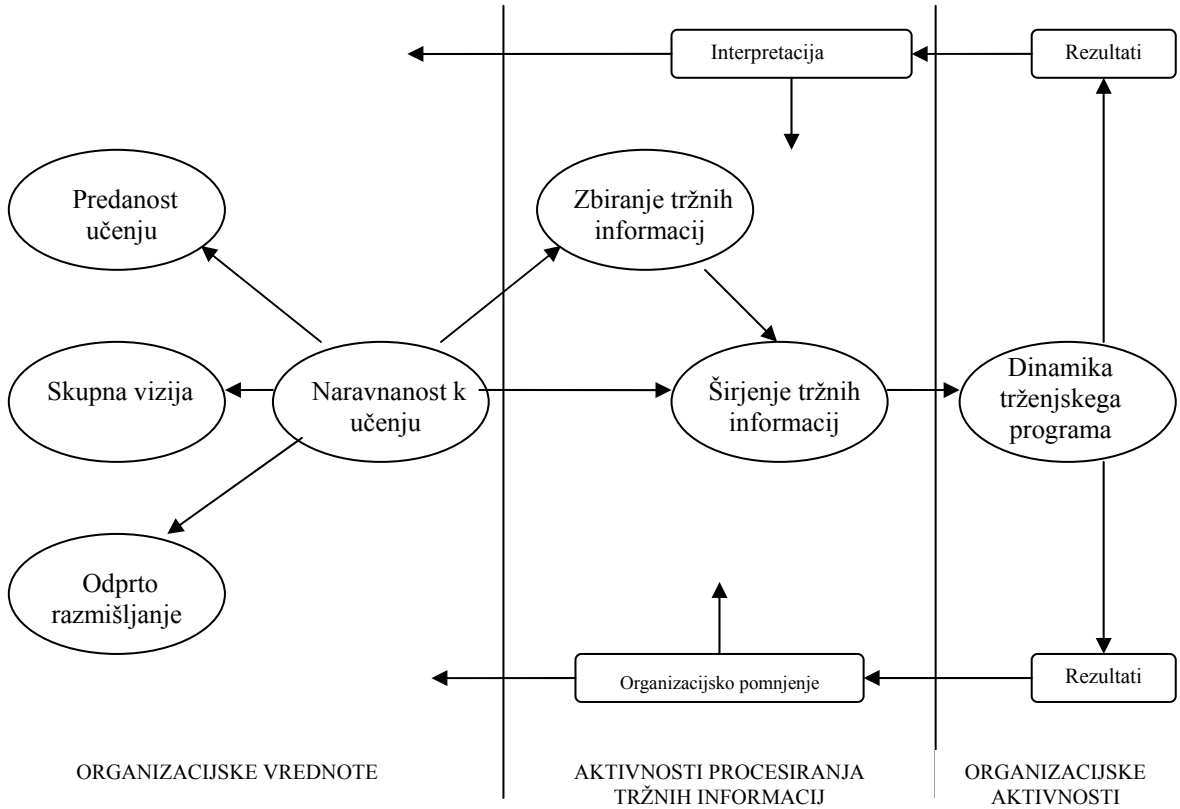
Tržna naravnanost je pomembno področje aplikacije organizacijskega učenja, saj sta raziskovalni področji obeh konceptualno podobni: oba, tržna naravnanost in organizacijsko učenje, pomagata razumeti kritično organizacijsko sposobnost zaznavanja trga, ukvarjata se z razumevanjem organizacijskih pojavov, kot so organizacijska kultura in norme, in se nanašata na odnose in medsebojne odvisnosti med posamezniki in skupinami ter usklajeno uporabo opredmetenih in neopredmetenih virov podjetja (Bell et al., 2002, str. 79–81).

V literaturi poleg koncepta »organizacijsko učenje« (angl. *organizational learning*) pogosto zasledimo koncept »naravnanost k učenju« (angl. *learning orientation*). Nekateri avtorji govorijo zgolj o enem ali drugem konceptu, drugi ju uporabljajo kot sopomenki, tretji pa pojasnjujejo razliko med njima. Ugotavljam, da se pojem organizacijsko učenje pogosteje

uporablja v teoretičnih prispevkih, v empiričnih raziskavah pa avtorji uporabljajo koncept naravnanosti k učenju.

Sinkula, Baker in Noordewier (1997, str. 305–309) so naravnanost k učenju umestili v model na trgu temelječega organizacijskega učenja, ki povezuje organizacijske vrednote (naravnanost k učenju), procesiranje tržnih informacij (zbiranje in širjenje informacij) in aktivnosti (glej sliko 3). Na podlagi literature opredelijo **naravnanost k učenju** kot niz organizacijskih vrednot, ki vplivajo na naravnanost podjetja k ustvarjanju in uporabi znanja: predanost učenju, odprto razmišljanje in skupna vizija. Prvi dve vrednoti vplivata na intenzivnost učenja, tretja pa na smer učenja. Empirična preveritev modela je pokazala, da večja naravnanost k učenju vodi do obsežnejšega zbiranja in širjenja tržnih informacij, kar neposredno vpliva na to, koliko organizacija spreminja svoje trženjske strategije.

Slika 3: Model na trgu temelječega organizacijskega učenja



Vir: J. M. Sinkula et al., A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior, 1997, str. 306

Naravnanost k učenju kaže, koliko so člani organizacije spodbujeni k razmišljanju, drugačnemu od uveljavljenega. Podjetje z večjo naravnanostjo k učenju zbira in širi informacije o trgih ter nenehno proučuje kakovost interpretacije in skladiščenja informacij ter veljavnost logike, ki vodi celoten proces, zato se poveča kakovost tržno naravnanega vedenja (Baker & Sinkula, 1999a, str. 413). Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Álvarez-Gonzáilez in Vázquez-Casielles (2005) obravnavajo naravnanost k učenju kot posredni način merjenja

organizacijskega učenja, ki ga je v praksi težko meriti. Naravnanost k učenju dokazuje prisotnost vrednot, ki so povezane s sposobnostjo učenja (Santos-Vijande et al., 2005, str. 187–190). Spodbujajo jo nižja stopnja centralizacije in večje tržne spremembe; formalizacija, tehnološke spremembe in intenzivnost konkurence nimajo statistično značilnega vpliva. Posledice naravnanosti k učenju so predanost zaposlenih, skupinski duh in inovativnost (Farrell, 1999).

V literaturi najpogosteje zasledimo **tri različne poglede na povezanost med tržno naravnanostjo in organizacijskim učenjem oziroma naravnanostjo k učenju**:

- tržna naravnanost je temelj organizacijskega učenja (npr. Slater & Narver, 1995);
- organizacijsko učenje omogoča tržno naravnanost (npr. Day, 1994);
- tržna naravnanost in naravnanost k učenju imata sinergijske učinke (npr. Baker & Sinkula, 1999a).

Avtorje, na katere je vplivala procesna šola organizacijskega učenja, je zanimalo predvsem vprašanje vzročne povezanosti med tržno naravnanostjo in organizacijskim učenjem, zagovornike managerske šole pa je zanimalo vprašanje sinergij obeh vrst naravnanosti (Bell et al., 2002, str. 81).

Slater in Narver (1995) trdita, da je tržna naravnanost temelj organizacijskega učenja. Za podjetja, ki želijo maksimirati sposobnost učenja o trgih, je ustvarjanje tržne naravnanosti šele začetek. Vpliv tržne naravnanosti na uspešnost je največji, kadar je tržna naravnanost dopolnjena s podjetniškimi vrednotami in z ustrezno organizacijsko klimo, kajti le tedaj je mogoče organizacijsko učenje na višji ravni, ki lahko vodi do konkurenčne prednosti. Vrednote tržno naravnane kulture so torej nujne, toda nezadostne za ustvarjanje učeče se organizacije. Obstaja pet kritičnih sestavin učeče se organizacije, ki se morajo medsebojno dopolnjevati: dve sestavini kulture (tržna naravnanost in podjetništvo) in tri sestavine klime (spodbujevalno vodstvo, organska in odprta organizacijska struktura ter decentralizirano načrtovanje).

Čeprav je tržna naravnanost po svoji naravi naravnanost k učenju, morda ne spodbuja zadostne pripravljenosti za tveganje. Ozko razumevanje tržne naravnanosti lahko vodi do učenja samo znotraj tradicionalnih okvirov. Tržna naravnanost, dopolnjena s podjetniškimi vrednotami, zagotavlja potrebno osredotočenje prizadevanj organizacije v zvezi s procesiranjem informacij, hkrati pa močno povečuje možnosti za ustvarjalno učenje. V odsotnosti podjetništva pa lahko usmerja prizadevanja organizacije preozko in v najboljšem primeru vodi do prilagojevalnega učenja (Slater & Narver, 1995, str. 67–71).

Day (1994) nasprotno trdi, da je organizacijsko učenje temelj tržne naravnanosti. Tržna naravnanost se lahko razvije šele, ko se podjetja naučijo učenja o trgu. V nasprotju z raziskovalci, ki so se osredotočili na vprašanje vzročne povezanosti med tržno naravnanostjo in organizacijskim učenjem, sta se Baker in Sinkula (1999a) osredotočila na sinergije obeh vrst naravnanosti. Tržna naravnanost spodbuja predvsem prilagojevalno učenje, naravnanost k

učenju pa vodi do učenja na višji ravni, zato sta za doseganje obranljive konkurenčne prednosti potrebni obe vrsti naravnanosti. Tržna naravnanost v odsotnosti močne naravnanosti k učenju lahko vodi do večjega posnemanja pri razvoju novih izdelkov, naravnanost k učenju v odsotnosti močne tržne naravnanosti pa lahko vodi k inovativnejšemu, toda dragemu razvoju. V odsotnosti ene ali druge naravnanosti je za podjetje boljše, da je zelo tržno naravnano, saj mu to omogoča ohraniti konkurenčnost na dinamičnem trgu. Visoka stopnja obeh vrst naravnanosti vodi do manj tveganega in uspešnejšega razvoja novih izdelkov. Strinjata se z Narverjem in s Slaterjem, da so za maksimiranje uspešnosti ključnega pomena ustvarjanje vrednot, ki so nujne za ustvarjanje učeče se organizacije, osredotočenje na izražene in prikrite potrebe kupcev ter ustvarjanje ravnotežja med obema oblikama učenja (Baker & Sinkula, 1999a, str. 412–423).

Empirična raziskava o neposrednem in posrednem vplivu tržne naravnanosti in naravnanosti k učenju (prek inovacij) na uspešnost podjetja je pokazala, da obe vrsti naravnanosti vplivata na uspešnost podjetja posredno prek vpliva na inovacije, vendar samo naravnanost k učenju neposredno vpliva na uspešnost podjetja. Čeprav sta obe vrsti naravnanosti potrebni za maksimiranje uspešnosti procesa inovacij, je vpliv naravnanosti k učenju na inovacije večji od vpliva tržne naravnanosti (Baker & Sinkula, 1999b, str. 305).

Baker in Sinkula (2002, str. 10–14) razlikujeta med tremi skupinami podjetij glede na njihovo tržno naravnanost in naravnanost k učenju:

- podjetja v I. fazi (šibka tržna naravnanost in šibka naravnanost k učenju) – takšna podjetja malo upoštevajo zunanje okolje ali pa ga sploh ne. Zanje sta značilni dve obliki organizacijskega učenja: modeliranje in pogojevanje. Podjetja uvajajo inkrementalne inovacije, katerih vodilo so managerji, ne trg;
- podjetja v II. fazi (močna tržna naravnanost in šibka naravnanost k učenju) – podjetja se prilagajajo spremembam v zunanjem okolju. Uspešno prilagojevalno učenje omogoča tržno naravnane inkrementalne inovacije, ne pa uspešnih radikalnih inovacij;
- podjetja v III. fazi (močna tržna naravnanost in močna naravnanost k učenju) – takšna kombinacija naravnanosti omogoča uspešno ustvarjalno učenje in radikalne inovacije. Podjetja so sposobna nadomestiti zastarele načine razmišljanja s povsem novimi in poskušajo aktivno spreminjati zunanje okolje.

Tudi Farrell in Oczkowski (2002) sta proučila pomembnost tržne naravnanosti in naravnanosti k učenju za večjo uspešnost podjetja. Ugotovila sta, da tržna naravnanost bolje pojasni razlike za večino proučevanih kazalnikov uspešnosti (ohranitev kupcev, donosnost naložb, celotna uspešnost v primerjavi s konkurenti, sestavljen kazalnik uspešnosti podjetja), naravnanost k učenju pa enako dobro kot tržna naravnanost pojasni razlike le za uspešnost novega izdelka in rast prodaje. Za podjetje je zato bolje, da je močneje tržno naravnano. Toda podjetje mora biti naravnano tudi k učenju, saj naravnanost k učenju okrepi in oblikuje tržno naravnano vedenje (Farrell & Oczkowski, 2002, str. 207–210).

Santos-Vijande et al. (2005) nasprotujejo Slaterjevemu in Narverjevemu ter Bakerjevemu in Sinkulovemu mnenju, da tržna naravnanost vodi le do prilagojevalnega učenja. Obe skupini avtorjev poudarjata, da tržna naravnanost zajema tudi predvidevanje prihodnjih potreb kupcev, zato lahko gledamo na tržno naravnano podjetje kot na podjetje, naravnano k učenju, ki ne potrebuje druge naravnanosti za razvijanje ustvarjalnega učenja. Trdijo, da so tržno naravnana podjetja sposobna obeh vrst organizacijskega učenja. Organizacijsko učenje in tržna naravnanost sta medsebojno odvisna: tržna naravnanost spodbuja ustvarjalno učenje, naravnanost k učenju pa vpliva na tržno naravnano vedenje. Na podlagi raziskave so ugotovili, da podjetja, naravnana k učenju, razvijejo višjo stopnjo tržne naravnanosti. V nasprotju z Bakerjem in Sinkulo (1999b) so ugotovili, da samo tržna naravnanost značilno pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja, naravnanost k učenju pa nima neposrednega vpliva (Santos-Vijande et al., 2005, str. 189–199).

Z vprašanjem, ali mora biti tržna naravnanost dopolnjena z ustreznimi mehanizmi in procesi, da se začne učenje na višji ravni, so se ukvarjali tudi Morgan et al. (1998), ki so empirično proučili povezanost med tržno naravnanostjo in sposobnostmi za organizacijsko učenje. Ugotovili so, da so za podjetja z visoko stopnjo tržne naravnanosti značilne večje zaznane sposobnosti organizacijskega učenja, kot so strateško zavedanje (predanost managerjev ciljem podjetja, ocenjevanje managerjev na podlagi doseganja načrtovanih ciljev), operativna prožnost (prilagajanje organizacije spremembam), procesi strateškega razvoja (iskanje najboljših strateških možnosti, prilagajanje strateškega položaja podjetja nevarnostim v panogi, pravočasno in uspešno izkoriščanje poslovnih priložnosti, sistematična razdelitev omejenih strateških virov) in managerska znanja (npr. možnost, da managerji izboljšajo svoje sposobnosti odločanja, usposabljanje managerjev srednje ravni, razvijanje zadostnega števila sposobnih managerjev) (Morgan et al., 1998, str. 353–365).

Višje stopnje tržne naravnanosti in naravnanosti k učenju so povezane s prekrivajočimi se, vendar različnimi portfelji organizacijskih sposobnosti, zato lahko razvijanje zgolj ene ali druge naravnanosti vodi do kritične vrzeli v sposobnostih. Obe vrsti naravnanosti sta povezani z zaznavami o večjih trženjskih sposobnostih, večjih sposobnostih, kar zadeva izdelke/storitve (kakovost izdelkov, dostava, poprodajne storitve), in večjih sposobnostih vrhnjega managementa. Managerji, ki svoje podjetje zaznavajo kot bolj tržno naravnano, bolje ocenjujejo globalne sposobnosti (globalno trženje, proizvodnja, ponudba, storitve). Managerji z višjo stopnjo zaznane naravnanosti k učenju pa bolje ocenjujejo predvsem sposobnosti, kar zadeva informacijske sisteme (Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002, str. 552–553).

Nekateri avtorji trdijo, da je tržna naravnanost del naravnanosti k učenju (npr. Farrell, 1999; Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005). Mavondo et al. (2005, str. 1235) so empirično proučili povezanosti med naravnanostjo k učenju, tržno naravnanostjo, praksami managementa človeških virov in inovacijami ter povezanosti teh z uspešnostjo poslovanja. Management človeških virov je po njihovem mnenju glavni mehanizem preoblikovanja koristi naravnanosti k učenju in tržne naravnanosti, zato bi ga morali vključiti v modele

naravnanosti k učenju, tržne naravnanosti in inovacij, da bi bolje pojasnili njihov vpliv na uspešnost poslovanja.

Avtorji na podlagi empirične raziskave ugotovijo, da je naravnanost k učenju pozitivno povezana s tržno naravnanostjo: brez kulture učenja se tržna naravnanost verjetno ne bo ohranila; naravnanost k učenju je koncept, širši od koncepta tržne naravnanosti. Tržna naravnanost in naravnanost k učenju sta različna, vendar komplementarna koncepta. Naravnanost k učenju s poudarjanjem preiskovanja omogoča podjetjem, da se sprašujejo o poslovanju in predpostavkah poslovnih praks, ter odvrača tržno naravnanost od tega, da bi bila (zgolj) odzivna. Tržna naravnanost pa je »hibridni« koncept, ki združuje sestavine preiskovanja in poudarja izkoriščanje tržnih priložnosti. Obe vrsti naravnanosti sta povezani z vsemi tremi vrstami inovacij (procesnimi, izdelčnimi, administrativnimi), vendar je tržna naravnanost boljši napovedovalec inovacij od naravnanosti k učenju. Tržna naravnanost je tudi značilno pozitivno povezana z managementom človeških virov ter s trženjsko in finančno uspešnostjo (Mavondo et al., 2005, str. 1251–1255).

Če povzamem, v literaturi ni enotnega pogleda na razmerje med tržno naravnanostjo in organizacijskim učenjem oziroma naravnanostjo k učenju. Literatura ne daje jasnega odgovora, ali je tržna naravnanost predpogoj za organizacijsko učenje (Slater & Narver, 1995) ali je ravno nasprotno in je organizacijsko učenje predpogoj za tržno naravnanost (Day, 1994). Menim, da je bolj kot vprašanje o vzročno-posledični povezanosti pomembnejše vprašanje sinergij obeh vrst naravnanosti. V literaturi prevladuje mnenje, da sta obe naravnanosti potrebni za uspešnost podjetja (npr. Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2002; Farrell & Oczkowski, 2002; Celuch et al., 2002), saj nobena naravnanost sama po sebi ni zadostna. Pri tem je najboljša kombinacija močne tržne naravnanosti in močne naravnanosti k učenju, saj naj bi le ta kombinacija omogočala uspešno ustvarjalno učenje in radikalne inovacije (Baker & Sinkula, 2002). Če je v literaturi enotno mnenje o pomembnosti obeh vrst naravnanosti, pa avtorji manj soglašajo v ugotovitvah empiričnih raziskav o tem, katera naravnanost ima večji vpliv na uspešnost podjetja, zato se tu ponujajo možnosti za nadaljnje proučevanje.

1.8 Povezanost med tržno in podjetniško naravnanostjo

Druga skupina avtorjev je proučila povezanost med tržno in podjetniško naravnanostjo. Podjetništvo se je prvotno proučevalo kot vprašanje vstopa na trg – »V katero dejavnost naj vstopimo?« (Miles & Snow, 1978), novejša opredelitev podjetništva pa zajema podjetniške managerske procese, tj. »metode, prakse in načine odločanja, ki jih uporabljajo managerji, da delujejo podjetniško« (Lumpkin & Dess, 1996, str. 136; v Matsuno et al., 2002). V literaturi se kot sopomenke pojavljajo različni izrazi: podjetniška naravnanost, nagnjenost k podjetništvu in podjetniški management (Matsuno et al., 2002). Avtorji se pri empiričnem

merjenju podjetniške naravnanosti pogosto opirajo na Covinovo in Slevinovo opredelitev treh dimenzij podjetništva (Bhuian, Menguc & Bell, 2005, str. 10–11). To so:

- inovativnost (uvajanje novih izdelkov, storitev ali tehnologije ter razvoj novih trgov);
- proaktivnost (iskanje novih načinov za uporabo podjetniškega koncepta);
- konstruktivno tveganje (razumne odločitve v negotovih razmerah).

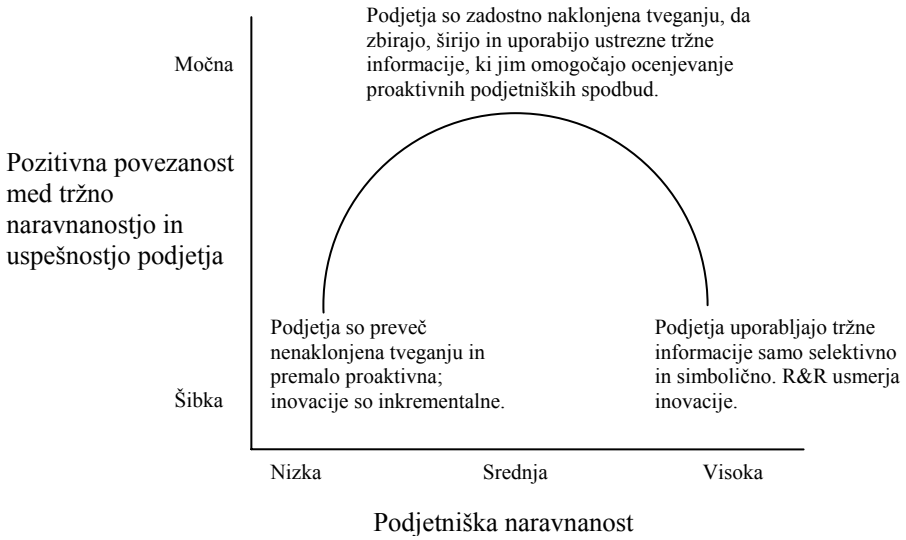
Objavljenih prispevkov o povezanosti tržne naravnanosti s podjetniško naravnanostjo je bistveno manj od prispevkov, ki obravnavajo povezanost med tržno naravnanostjo in naravnanostjo k učenju. Slater in Narver (1995) sta prva poudarila pomen dopolnitve tržne naravnanosti s podjetniškimi vrednotami pri zagotavljanju razmer za ustvarjalno organizacijsko učenje, vendar je njuno razmišljanje zgolj teoretične narave. Avtorja opredelita tele vrednote podjetniške kulture: visoka toleranca tveganja, proaktivnost, naklonjenost inovacijam in aktivno upiranje birokraciji (Slater & Narver, 1995, str. 67–71). V kasnejšem delu sicer empirično proučita obe vrsti naravnanosti, vendar ju zanima le njuna neposredna povezanost z uspešnostjo podjetja, ne pa tudi povezanost med obema vrstama naravnanosti. Ugotovita, da je samo tržna naravnanost značilno pozitivno povezana z dobičkonosnostjo podjetja (Slater & Narver, 2000, str 71).

Matsuno et al. (2002) so proučili neposredni in posredni vpliv nagnjenosti k podjetništvu (prek tržne naravnanosti) na uspešnost podjetja. Avtorji uporabljajo izraz nagnjenost k podjetništvu (angl. *entrepreneurial proclivity*) kot sopomenko za podjetniško naravnanost. Nagnjenost k podjetništvu je negativno povezana s tremi spremenljivkami organizacijske strukture: formalizacijo, centralizacijo in številom oddelkov oziroma specializacijo. Nagnjenost k podjetništvu je neposredno pozitivno povezana s tržno naravnanostjo, posredno pa tudi prek zmanjšanja števila oddelkov v organizaciji. Tržna naravnanost je značilno pozitivno povezana z vsemi proučevanimi kazalniki uspešnosti (oceno tržnega deleža, odstotkom prodaje novih izdelkov v celotni prodaji in donosnostjo naložb v primerjavi s konkurenti), nagnjenost k podjetništvu pa vpliva na uspešnost le posredno prek tržne naravnanosti. Izjema je samo neposredni negativni vpliv nagnjenosti k podjetništvu na oceno donosnosti naložb. Avtorji na podlagi ugotovitev empirične raziskave svetujejo podjetjem, naj bodo podjetniško in tržno naravnana (Matsuno et al., 2002, str. 18–27).

V nasprotju z Matsunom et al., ki podjetniško naravnanost obravnavajo kot dejavnik tržne naravnanosti, Bhuian et al. (2005) proučijo vpliv podjetniške naravnanosti na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja (tj. podjetniška naravnanost kot moderator). Avtorji so izdelali model vpliva podjetniške naravnanosti na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo v obliki obrnjene črke U (glej sliko 4): vpliv tržne naravnanosti na uspešnost poslovanja je največji, kadar so podjetniške aktivnosti na zmerni ravni. Kadar je stopnja podjetniške naravnanosti nizka, so podjetja preveč nenaklonjena tveganju in premalo proaktivna, da bi v celoti izkoristila vpoglede, ki jih ponujajo procesi tržnih informacij. Inovacije so takrat inkrementalne. Kadar pa je stopnja podjetniške naravnanosti visoka, podjetja uporabljajo tržne informacije samo selektivno in simbolično, inovacije pa usmerja

oddelek za raziskave in razvoj. Empirična raziskava na vzorcu bolnišnic je model potrdila in pokazala, da sta tržna in podjetniška naravnanost bistveni za uspešnost poslovanja. Toda v nasprotju s prepričanjem, da je optimalna kombinacija visoka stopnja tržne in tudi podjetniške naravnanosti (Atuahene-Gima & Ko, 2001; v Bhuian et al., 2005), so Bhuian et al. (2005, str. 15) ugotovili, da je najboljša kombinacija visoka stopnja tržne naravnanosti in srednja stopnja podjetniške naravnanosti.

Slika 4: Vpliv podjetniške naravnanosti na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja



Vir: S. N. Bhuian et al., Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance, 2005, str. 11

Pregled skromne empirične literature o povezanosti tržne in podjetniške naravnanosti z uspešnostjo podjetja lahko sklenem z ugotovitvijo, da sta obe vrsti naravnanosti pomembni za uspešnost podjetja, pri čemer je neposredni vpliv tržne naravnanosti večji od vpliva podjetniške naravnanosti. Zelo zanimivo iztočnico za nadaljnje raziskave ponuja ugotovitev Bhuiana et al. (2005), da ima tržna naravnanost največji vpliv na uspešnost podjetja pri srednji stopnji podjetniške naravnanosti. V prihodnosti bi bilo koristno model preveriti na vzorcu pridobitno naravnanih podjetij.

Podjetja z višjo stopnjo tržne naravnanosti so bolj naravnana k učenju, bolj poudarjajo podjetništvo in so uspešnejša (Liu, Luo & Shi, 2002). Hult in Ketchen (2001) sta na podlagi raziskave na vzorcu 181 velikih multinacionalnih podjetij ugotovila, da štiri sposobnosti, tržna naravnanost, podjetništvo, inovativnost in organizacijsko učenje, prispevajo k ustvarjanju prednostnega položaja (pozicijske prednosti), ta pa pozitivno vpliva na uspešnost, merjeno z objektivnimi merili (povprečna sprememba donosnosti naložb v petih letih; dobiček, cena delnice). Med proučevanimi sposobnostmi ima tržna naravnanost največjo napovedno moč prednostnega položaja podjetja na trgu. Ugotavljata, da povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja ni linearna, temveč vpeta v kompleksnejše mreže

povezanosti. Tržna naravnanost lahko poveča uspešnost, vendar v povezavi z drugimi pomembnimi vzvodi uspešnosti podjetja.

2 INOVACIJE

Kljub naraščajočemu pomenu inovacij so težave z razumevanjem tega pojma (Oslo Manual, 2005). Inovacija je po definiciji novost, ustvarjanje nečesa kvalitativno novega skozi procese učenja in razvijanja znanja. Temeljno vprašanje je, kaj dejansko mislimo s pojmom »novo« (Johanneessen, Olsen & Lumpkin, 2001; Smith, 2005, str. 149). Inovacija je nenehen proces: podjetja nenehno spreminjajo izdelke in procese ter pridobivajo novo znanje, dinamičen proces pa je teže meriti kot statičen pojav. To velja zlasti za podjetja, za katera so značilne predvsem majhne, inkrementalne spremembe, v nasprotju s podjetji s posameznimi dobro opredeljenimi projekti, ki vključujejo bistvene spremembe. Inovacija je lahko sestavljena tudi iz niza manjših sprememb (Oslo Manual, 2005, str. 15–40). Inovacije je treba proučevati z različnih vidikov, za celovit pogled pa moramo združevati vpoglede različnih ved, saj nobena posamezna veda ne obravnavava vseh vidikov inovacij. Ekonomija, na primer, se je tradicionalno ukvarjala predvsem z novimi izdelki in novimi metodami proizvodnje, alokacijo virov za inovacije in ekonomskimi učinki inovacij, ni pa se dosti ukvarjala z inovacijskim procesom (Fagerberg, 2005, str. 3–7).

V nadaljevanju bom opredelila inovacije in jih razvrstila, predstavila, kakšen pomen imajo za podjetje in gospodarstvo, ter obravnavala merjenje uspešnosti inovacij in dejavnike njihove uspešnosti.

2.1 Opredelitev in razvrstitev inovacij

Najprej moramo razlikovati med inovacijo in invencijo. Invencija se nanaša na odkritje novih metod ali materialov, torej na odkritje novega znanja, inovacija pa pomeni komercializacijo invencije (Freeman & Soete, 1997; v Hill & Rothaermel, 2003, str. 258). Invencija je »prvi pojav zamisli za nov izdelek ali proces, inovacija pa je prvi poizkus uresničitve te zamisli v praksi« (Fagerberg, 2005, str. 4). Včasih ju je zelo težko ločiti (npr. v biotehnologiji), toda pogosto je med njima precejšnja časovna razlika. Da je podjetje sposobno spremeniti invencijo v inovacijo, mora navadno povezati različne vrste znanja, sposobnosti, veščin in virov (Fagerberg, 2005, str. 4–5).

Pretnar (2002) omenja, da imata lahko pojma »invencija« in »inovacija« več pomenov. »Invencija se nanaša na vsak znanstveni dosežek ali industrijsko raziskovalno delo, le-to pa vključuje tako znanstvena odkritja kakor tudi invencije, ki so izumi v smislu patentne zakonodaje. V patentnem pravu se izraz »izum« nanaša na novo rešitev določenega problema, ki ustreza merilom za patentiranje (novost, stopnja inventivnosti itd.).« Tudi izraz »inovacija«

ima več pomenov, saj lahko pomeni uporabo invencije v gospodarske namene ali pa celoten inovacijski proces (Pretnar, 2002, str. 31).

Pojem inovacije je bil v preteklosti povezan predvsem s tehnologijo, vendar je treba poudariti, da vse inovacije nimajo tehnološke podlage in jih opredelimo veliko širše, saj je inovacija lahko rezultat izboljšav v katerikoli funkciji podjetja (Makovec Brenčič, 1998, str. 38). Širše gledano inovacija zajema uvajanje novih ali izboljšanih izdelkov/storitev ali procesov in organizacijskih sprememb. Takšna opredelitev vključuje **tehnološke** inovacije, ki se nanašajo na izdelke in proizvodne procese, in **netehnološke**, ki se nanašajo na organizacijske inovacije (npr. uvajanje naprednih tehnik managementa) (Kotnik, 2004, str. 10). Damanpour (1991, str. 556), na primer, pravi, da je inovacija lahko nov izdelek ali storitev, nova tehnologija proizvodnega procesa, nova struktura, administrativni sistem, nov načrt ali program. Schumpeter (1934), ki je inovacije opredelil kot središče gospodarskih sprememb, razlikuje med petimi vrstami inovacij: uvedbo novih izdelkov, uvedbo novih proizvodnih metod, odpiranjem novih trgov, razvojem novih virov oskrbe s surovinami ali z drugimi vložki, ustvarjanjem novih tržnih struktur v panogi (Oslo Manual, 2005, str. 29).

Statistični urad Republike Slovenije meri inovacijsko dejavnost slovenskih podjetij v skladu z mednarodno metodologijo OECD in s priporočili evropskega statističnega urada Eurostat za poenoten popis inovacijske dejavnosti (Inovacijska dejavnost, 2004, str. 21). Smernice za zbiranje in interpretacijo podatkov o inovacijah so opisane v priročniku **Oslo Manual**, ki je podlaga za merjenje inovacij v državah EU, uporablja pa ga tudi vse več držav Latinske Amerike, vzhodne Evrope, Azije in Afrike (Oslo Manual, 2005, str. 3). Priročnik se ukvarja z inovacijami v pridobitno naravnanih podjetjih in razlikuje med štirimi vrstami inovacij: izdelčnimi, procesnimi, trženjskimi in organizacijskimi. V nadaljevanju predstavljam temeljne opredelitve inovacij iz priročnika.

Inovacija je uvedba novega ali bistveno izboljšanega izdelka ali storitve, procesa, nova trženjska metoda ali nova organizacijska metoda notranjih praks, organizacije dela ali zunanjih povezav. Minimalna zahteva je, da so izdelki, procesi, trženjske ali organizacijske metode za podjetje novi ali bistveno izboljšani. Podjetje lahko samo razvije inovacije ali pa jih pridobi od drugih podjetij (Oslo Manual, 2005, str. 46).

Izdelčna/storitvena inovacija (angl. *product innovation*) je uvedba izdelka (ali storitve), ki je nov ali bistveno izboljšan z vidika značilnosti ali predvidene uporabe. Zajema bistvene izboljšave v tehničnih specifikacijah, sestavinah ali materialih, vgrajeni programski opremi, prijaznosti do uporabnika ali drugih funkcionalnih značilnostih. Lahko temelji na novem znanju ali tehnologijah ali pa na novih uporabah ali kombinacijah dosedanjega znanja ali tehnologij. Nova uporaba izdelka z zgolj majhnimi spremembami v tehničnih specifikacijah je inovacija. Inovacija pri storitvah pomeni uvedbo povsem novih storitev, novih funkcij ali značilnosti dosedanjih storitev ali uvedbo bistvenih izboljšav pri izvajanju storitev (npr. z vidika učinkovitosti ali hitrosti). Primeri inovacij izdelkov ali storitev so nov izdelek (npr.

digitalni fotoaparat) ali bistveno izboljšan izdelek ali storitev (npr. zavore ABS, navigacijski sistem GPS, občutno povečana hitrost in enostavnost uporabe spletnega bančništva itd.) (Oslo Manual, 2005, str. 48).

Procesna inovacija (angl. *process innovation*) je uvedba nove ali bistveno izboljšane metode proizvodnje (npr. nova oprema za avtomatizacijo proizvodnje ali računalniško podprto oblikovanje novega izdelka) ali dostave (logistika, nov sistem rezervacij v potovalni agenciji). Zajema bistvene izboljšave v tehnikah, opremi in/ali programski opremi. Namen procesnih inovacij je znižati stroške proizvodnje ali dostave na enoto, povečati kakovost ali proizvajati/dostaviti nove ali bistveno izboljšane izdelke/storitve. Takšne inovacije zajemajo tudi nove ali bistveno izboljšane tehnike, opremo ali programsko opremo v pomožnih podpornih aktivnostih, kot so nabava, računovodstvo in vzdrževanje (npr. nova ali bistveno izboljšana informacijska in komunikacijska tehnologija) (Oslo Manual, 2005, str. 49).

Trženjska inovacija (angl. *marketing innovation*) je uvedba nove trženjske metode, ki vključuje bistvene spremembe v obliki izdelka ali embalaži, tržnih poteh, trženjskem komuniciranju ali določanju cen. Namen teh sprememb je boljše zadovoljevanje potreb kupcev, odkrivanje novih trgov ali novo pozicioniranje izdelka na trgu z namenom povečati prodajo. Gre za uvedbo trženjske metode, ki je podjetje prej ni uporabljalo. Biti mora del novega načina trženja ali strategije, ki pomeni bistven odmik od dosedanjih trženjskih metod podjetja. Primeri: novo oblikovanje pohištva z namenom povečati njegovo privlačnost za kupce, novi okusi živilskih izdelkov za nov ciljni segment, bistvena sprememba embalaže losiona za telo z namenom ciljanja na nov segment; uvedba novih tržnih poti (npr. uvedba franšizinga; tudi novi načini predstavitve izdelkov, kot je tematska predstavitev pohištva); prva uporaba novih medijev ali postopkov (npr. znane osebnosti, uvedba personaliziranega informacijskega sistema (npr. na podlagi kartic zvestobe) za prilagoditev predstavitve izdelkov specifičnim potrebam individualnih kupcev); prva uporaba nove metode določanja cen skladno z gibanjem povpraševanja ali uvedba nove metode, ki kupcem omogoča, da na spletu izberejo želene značilnosti izdelka in nato vidijo ceno takšnega izdelka (Oslo Manual, 2005, str. 49–50).

Organizacijska inovacija (angl. *organisational innovation*) je uvedba nove organizacijske metode v poslovnih praksah podjetja, organizaciji dela ali zunanjih povezavah (npr. vitka proizvodnja, management oskrbne verige, prva uvedba organizacijskega modela, ki daje zaposlenim večjo avtonomnost odločanja; nove oblike sodelovanja z raziskovalnimi podjetji ali kupci, nove oblike sodelovanja z dobavitelji itd.). Namen teh inovacij je izboljšati uspešnost podjetja z znižanjem administrativnih ali transakcijskih stroškov, izboljšati zadovoljstvo z delom (in s tem povečanje produktivnosti dela) ali znižati stroške dobav. Bistveno je, da organizacijska metoda prej ni bila v uporabi in je plod strateških odločitev managementa (Oslo Manual, 2005, str. 52–53).

Nekateri avtorji v opredelitvi inovacije izrecno poudarjajo ustvarjanje dodane vrednosti. Weerawardena (2003, str. 20), na primer, opredeli inovacijo kot »uporabo zamisli, ki so nove za podjetje, da bi ustvarili dodano vrednost bodisi neposredno za podjetje bodisi posredno za kupce, pri čemer sta novost in dodana vrednost lahko v izdelkih, procesih, organizaciji dela ter trženjskih in management sistemih«. Podobno Carlson in Wilmot (2006, str. 6) opredelita inovacijo kot »proces ustvarjanja in posredovanja nove vrednosti za kupca, ki zagotavlja obranljivo donosnost tudi za podjetje«.

Delitev inovacij na izdelčne in procesne je ena izmed najpogostejših. V literaturi sta pogosti tudi delitev inovacij na tehnične in administrativne inovacije ter delitev na radikalne in inkrementalne inovacije. **Tehnične inovacije** se nanašajo na izdelek, storitve in tehnologijo proizvodnega procesa. Povezane so z glavnimi delovnimi aktivnostmi. **Administrativne inovacije** se nanašajo na organizacijsko strukturo in administrativne procese. Posredno so povezane z osnovnimi delovnimi aktivnostmi in neposredno z managementom (Damanpour, 1991, str. 560).

Radikalne inovacije ustvarjajo velike spremembe v aktivnostih organizacije in pomenijo jasen odmik od dosedanjih praks, **inkrementalne inovacije** pa vodijo do majhnih odmikov od dosedanjih praks (Damanpour, 1991, str. 561) in pomenijo prilagajanje znotraj neke tehnične paradigme (McKee, 1992). Radikalne inovacije tako pomenijo velike novosti, inkrementalne pa majhne, pri tem pa je treba opozoriti, da je vprašanje radikalnosti in inkrementalnosti zelo relativno: neka sprememba lahko pomeni radikalno novost za podjetje, ne pomeni pa bistvene novosti na trgu. Literatura je pogosto premalo natančna pri opredelitvi in merjenju, ali se velikost sprememb presoja iz zornega kota podjetja ali trga. Menim, da je stopnjo novosti pomembneje ugotavljati z vidika trga (koliko je neka sprememba novost tudi za trg, ne samo za podjetje). Podjetja, ki so sposobna hitro uvajati inkrementalne inovacije, lahko ostanejo konkurenčna, dokler se ne spremeni tehnologija posredovanja osrednjih koristi kategorije izdelkov, vendar so zelo ranljiva, kar zadeva konkurente, ki uvajajo radikalne inovacije (Baker & Sinkula, 2002, str. 7).

Druge razvrstitve inovacij temeljijo na razlikovanju med kontinuiranimi (postopnimi) in diskontinuiranimi (radikalnimi) inovacijami; tehnološkimi in simboličnimi inovacijami; inovacijami, ki povečajo sposobnosti, in inovacijami, ki jih uničijo, itd. (Han et al., 1998, str. 33). Pred nekaj desetletji so ekonomisti razvrščali inovacije tudi na podlagi domneve, da obstajajo inovacije, ki v prvi fazi izhajajo neposredno iz tehnološkega napredka, šele potem se razvije povpraševanje po trgu, zato so jih označevali kot tehnološko prodirajoče inovacije (angl. *technology-push innovations*). Poleg tega so inovacije lahko nastale kot neposreden odgovor na prepoznano povpraševanje, zato so jih imenovali iz povpraševanja izhajajoče inovacije (angl. *demad-pull innovations*). Uporabnost tega razlikovanja je vprašljiva, saj je inovacija tržno uspešna le ob sintezi povpraševanja in tehnološkega napredka. Ob tem je skoraj nemogoče izločiti, kaj šele kvantificirati prispevek bodisi tehnične bodisi tržne sestavine (Pretnar, 2002, str. 32).

V trženjski literaturi se najpogosteje uporablja zelo ozko pojmovanje inovacij, saj se izraz »inovacija« nanaša predvsem na nove izdelke in storitve. Najbolj znana je razvrstitev agencije Booz, Allen in Hamilton, ki je opredelila šest kategorij novih izdelkov (Kotler, 2004, str. 349):

1. *novi izdelki v svetovnem merilu* – novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg;
2. *nova skupina izdelkov* – novi izdelki, ki podjetju omogočijo, da prvič nastopi na trgu, ki že deluje;
3. *dodatki k sedanjim skupinam izdelkov* – novi izdelki v skupini izdelkov, ki jih podjetje že izdeluje (novi okusi, nove velikosti embalaže itd.);
4. *izboljšave in predelave dosedanjih izdelkov* – boljše delovanje izdelkov ali večja vrednost izdelka v očeh kupca;
5. *ponovno pozicioniranje* – usmeritev izdelkov, ki jih podjetje že izdeluje, na nove trge ali nove tržne segmente;
6. *znižanje stroškov* – novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški.

Navedena razvrstitev novih izdelkov v primerjavi z opredelitvijo inovacij v EU (po priporočilih priročnika Oslo Manual) med inovacije šteje tudi manjše, ne samo bistvene spremembe.

Inovacije so posebna funkcija podjetništva. So sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire za uspešno poslovanje ali pa sedanje vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnosti za poslovno uspešnost (Drucker, 2004, str. 70). V literaturi se izraza **inovacija** in **inovativnost** pogosto uporabljata nedosledno. Nekateri avtorji ju uporabljajo kot sopomenki (npr. Noble, Sinha & Kumar, 2002) ali pa navajajo različne pomene inovativnosti: razumejo jo kot nagnjenost podjetja k sprejemanju zamisli, ki se razlikujejo od uveljavljenega načina poslovanja, in kot dovzetnost zanje (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; v Menguc & Auh, 2006); kot del organizacijske kulture (Hurley & Hult, 1998); kot stopnjo novosti izdelka (npr. Olson, Walker & Ruekert, 1995; Sethi, 2000; Sethi, Smith & Park, 2001; Salavou, 2005; Papastathopoulou, Gounaris & Avlonitis, 2006); kot uvajanje novih izdelkov, storitev ali tehnologije ter kot razvoj novih trgov (Covin & Slevin; v Bhuian et al., 2005); kot vodenje podjetja pri uvedbi novih izdelkov in storitev ter uporabi najboljše tehnologije (Deshpande et al., 2000) in kot prizadevanje, da ustvarimo namerno in osredotočeno spremembo v gospodarskem ali družbenem potencialu podjetja (Drucker, 2004, str. 70).

Menguc in Auh (2006, str. 63–66) pojasnjujeta razliko med inovacijo in inovativnostjo: inovativnost meri nagnjenost organizacije k inovativnemu vedenju in v nasprotju z inovacijo ni rezultat, temveč sredstvo za dosego rezultata. Zelo inovativna podjetja imajo verjetno več inovacij. Kot zanimivost naj na koncu dodam, da v spletnem slovarju Urada RS za intelektualno lastnino izraza »inovativnost« ne najdemo: patentno pravo uporablja izraz »inventivnost« za označevanje tistega, »kar očitno ne izhaja iz znanega stanja tehnike« (Urad RS za intelektualno lastnino, 2008).

2.2 Pomen inovacij za podjetje in gospodarstvo

Zaradi spreminjajočih se želja porabnikov, krajšanja življenjskega cikla izdelkov in naraščajoče konkurence so inovacije ključnega pomena ne le za rast podjetja, temveč tudi za njegovo preživetje v dinamičnem okolju. Dinamično okolje poveča potrebo po tveganih naložbah in včasih tveganih odločitvah pri načrtovanju razvoja novih izdelkov (Calantone, Garcia & Dröge, 2003, str. 100). Inovacije so za podjetje izjemnega pomena tudi zaradi naraščajočih stroškov in tveganja pri uvajanju teh inovacij. Stopnja neuspešnosti novih izdelkov je od 40 do 75 % (Stevens & Burley, 2003; v Joshi & Sharma, 2004, str. 47), po ocenah novejših raziskav pa celo 95 % v ZDA oziroma 90 % v Evropi (Kotler, 2004, str. 349). Možni razlogi za neuspešnost novih izdelkov so: vztrajanje pri uresničitvi zamisli kljub negativnim ugotovitvam tržnih raziskav, precenjena velikost trga, slabo oblikovan izdelek, napačno pozicioniranje izdelka, nezadostna preskrba trga, stroški razvoja, višji od pričakovanih, in močnejši odziv konkurentov (Kotler, 2004, str. 350). K navedenim možnim razlogom dodajam še nerealno postavljene cilje v zvezi z inovacijami: če so cilji previsoki, je veliko večja verjetnost, da jih podjetje v načrtovanem času ne bo doseglo in inovacije bodo ocenjene kot neuspešne.

Ekonomska literatura se je v glavnem osredotočila na proučevanje vpliva velikosti podjetja in tržne strukture na inovacijsko dejavnost podjetja. Šele v zadnjem času je poudarek tudi na notranjih značilnostih podjetja, kot so organizacijska struktura in inovacijske sposobnosti. Večina teoretičnih in empiričnih raziskav se je omejila predvsem na proučevanje dejavnikov naložb v inovacijski proces, bistveno manj pa se raziskave posvečajo dejavnikom, ki vplivajo na učinkovitost naložb (Kotnik, 2004, str. 29).

Schumpetrovi domnevi o pozitivnem vplivu tržne moči in velikosti podjetja na inovacijsko dejavnost sta spodbudili številne raziskave, vendar ugotovitve teh raziskav niso enotne. Pregled empirične literature kaže, da verjetnost za inoviranje podjetja narašča z njegovo velikostjo; intenzivnost naložb narašča bolj ali manj sorazmerno z velikostjo podjetja; raziskave večkrat navajajo povezanost v obliki črke U, to pomeni, da velika in mala podjetja v inovacijsko dejavnost vložijo sorazmerno večji delež prihodka od prodaje v primerjavi s srednje velikimi podjetji; rezultati inovacijske dejavnosti se z velikostjo podjetja zmanjšujejo. Inovacijska dejavnost je pomembno odvisna od panoge, zato posplošena sklepanja niso ustrezna, upoštevati pa je treba tudi specifične razmere, v katerih podjetje posluje (Kotnik, 2004, str. 31–39).

Splošno prepričanje je, da velika in uveljavljena podjetja redko uvedejo radikalno nove izdelke; ti naj bi bili bolj domena malih podjetij. Chandy in Tellis (2000) pravita, da ta trditev temelji na anekdotičnih primerih in študijah primerov zelo specifičnih inovacij. Na podlagi analize 64 inovacij pri trajnih porabniških in pisarniških izdelkih v obdobju 150 let sta ugotovila, da so mala podjetja v tem obdobju uvedla le nekaj več radikalnih inovacij, po 2. svetovni vojni pa so večino radikalnih inovacij uvedla velika podjetja. Radikalno inovacijo

opredelita kot nov izdelek, ki vključuje bistveno drugačno osrednjo tehnologijo in zagotavlja bistveno večje koristi za kupce v primerjavi z izdelki, ki so bili v panogi na voljo doslej (Chandy & Tellis, 1998; v Chandy & Tellis, 2000, str. 2–14).

Chandy, Prabhu in Antia (2003) so v podobni raziskavi proučili veljavnost domneve, da podjetja s prevladujočim tržnim položajem manj vlagajo v radikalne inovacije. Ugotovili so, da ima prevladujoč tržni položaj v celoti gledano pozitiven vpliv na naložbe v radikalne inovacije. Čeprav večje naložbe v sedanje izdelke in močnejši tržni položaj pri sedanjih izdelkih zmanjšajo motivacijo podjetij za naložbe v radikalne inovacije, večja razpoložljivost virov to zmanjšanje kompenzira. Na naložbe v radikalne inovacije pomembno vplivajo pričakovanja managerjev glede posledic inovacije: kadar podjetja pričakujejo, da bo nova tehnologija povzročila zastaranje sedanjih izdelkov, so bolj motivirana za vlaganje v radikalne inovacije kot ob pričakovanem pozitivnem vplivu nove tehnologije na prodajo sedanjih izdelkov (Chandy et al., 2003, str. 14).

Inovacije so ključnega pomena za konkurenčnost podjetij in gospodarstev. V preteklosti je bilo inoviranje morda eden od virov produktivnosti in ekonomičnosti, danes pa je poleg tega tudi vir sistemske kakovosti, ki zajema popolno/zadostno kakovost, izbiro in enkratnost ponudbe (M. Mulej, Ženko, Bastič, Knez-Riedl & N. Mulej, 2002, str. 219). Prožnost ni več odločilno merilo uspešnosti; inovativnost je postala glavna konkurenčna prednost (Stanovnik & Kavaš, 1999, str. 20). Inovacije so glavni vzvod gospodarske rasti, na mikroravni pa R & R povečuje sposobnost podjetja, da pridobiva in uporablja novo znanje vseh vrst, ne le tehnološko (Oslo Manual, 1997, str. 15). Makovec Brenčičeva (1998, str. 37) uvršča inovacije v skupino necenovnih dejavnikov konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju.

Inovacije so v središču Lizbonske strategije, s katero želi gospodarstvo EU do leta 2010 postati najbolj dinamično, konkurenčno in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu. Skladno s tem naj bi članice EU do leta 2010 povečale vrednost vlaganj v raziskave in razvoj (R & R) ter inovacije na 3 % bruto domačega proizvoda (Vidrih, 2002, str. 19–20; Nov začetek za Lizbonsko strategijo, 2005, str. 25).

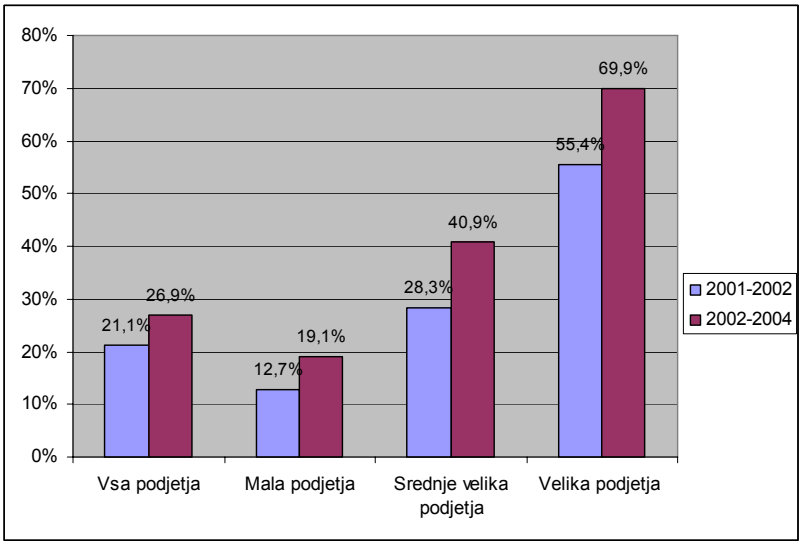
Strategija razvoja Slovenije (2005, str. 8) med najpomembnejše nacionalne razvojne cilje v obdobju 2006–2013 uvršča povečanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva. Čeprav v Sloveniji delež bruto izdatkov za R & R narašča (1,49 % BDP leta 2005; 1,58 % BDP leta 2006) (Raziskovalno-razvojna dejavnost, 2007, 2008), je še vedno bistveno manjši od ciljnega deleža, opredeljenega v Lizbonski strategiji (3 % BDP do leta 2010). Leta 2007 se je Slovenija na lestvici konkurenčnosti uvrstila na 40. mesto med 55 državami na seznamu, leta 2008 pa na 32. mesto (IMD World Competitiveness Yearbook 2008, str. 13).

V obdobju 2004–2006 je bilo v Sloveniji 35,1 % podjetij inovacijsko aktivnih, to je za 8,2 odstotne točke več kot v predhodnem obdobju (2002–2004) (Inovacijska dejavnost, 2007,

2008). V obdobju 2002–2004 se je z inovacijsko dejavnostjo v Sloveniji ukvarjalo 26,9 % podjetij, kar Slovenijo uvršča na rep evropskih držav. Delež inovacijsko aktivnih podjetij narašča z velikostjo podjetja. Najmanj inovacijsko aktivnih podjetij je bilo v obdobju 2002–2004 med malimi podjetji (19,1 %), največ pa med velikimi podjetji (69,9 %) (Inovacijska dejavnost, 2007, str. 1).

Inovacijsko aktivna podjetja so podjetja, ki so uvedla inovacijo izdelka/storitve ali inovacijo procesa ali so imela nedokončano ali opuščeno inovacijsko dejavnost. Primerjava z obdobjem 2001–2002 kaže, da se je delež inovacijsko aktivnih podjetij v obdobju 2002–2004 povečal, predvsem v skupini velikih podjetij (za 14,5 odstotne točke) (glej sliko 5). Med inovacijsko aktivnimi podjetji je v obdobju 2002–2004 največ podjetij uvedlo inovacijo izdelka in procesa (15 %), sledila so podjetja, ki so uvedla samo inovacijo procesa (6,6 %) ali samo inovacijo izdelka (5 %), najmanj pa je bilo podjetij, ki inovacijske dejavnosti niso dokončala ali so jo opustila (0,3 %). 47,2 % inovacijsko aktivnih podjetij je pri inovacijski dejavnosti sodelovalo z drugimi podjetji ali ustanovami: največ jih je sodelovalo z dobavitelji opreme, materiala ali komponent (37,5 %) ter s strankami ali kupci (33 %) (Inovacijska dejavnost, 2007).

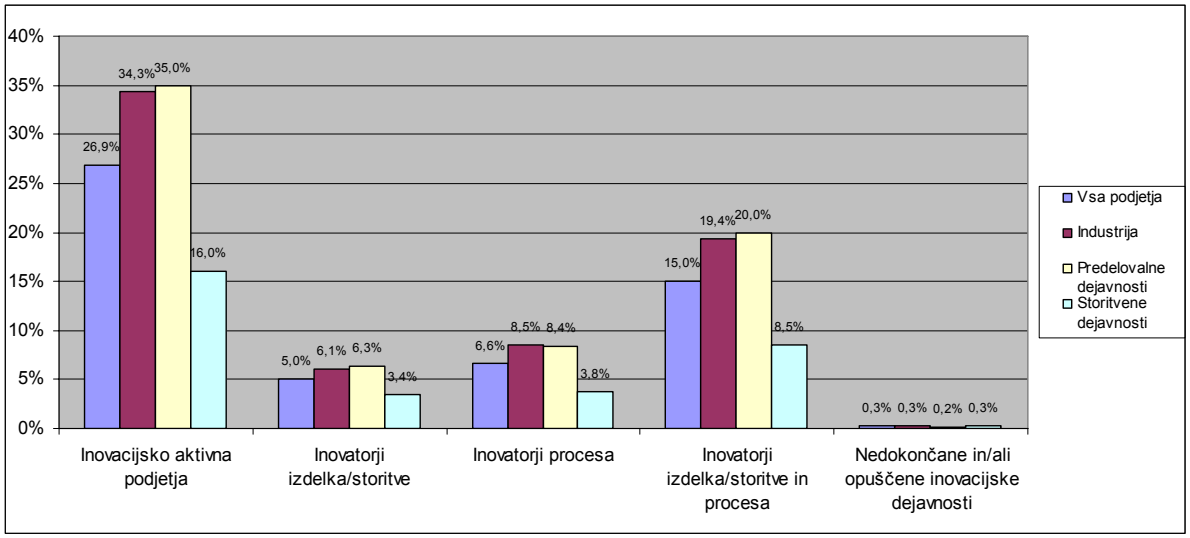
Slika 5: Deleži inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji v obdobjih 2001–2002 in 2002–2004



Vir: Inovacijska dejavnost, 2004, str. 1; Inovacijska dejavnost, 2007, str. 1

Delež inovacijsko aktivnih podjetij je bil v storitvenih dejavnostih v obdobju 2002–2004 bistveno manjši v primerjavi s proučevanim deležem v industriji (dejavnosti C – rudarstvo, D – predelovalne dejavnosti, E – oskrba z električno energijo, s plinom in z vodo) in predelovalnih dejavnostih, gledano v celoti in po posameznih vrstah inoviranja. Razlika med industrijo in storitvenimi dejavnostmi je očitna zlasti pri inovacijah izdelka in procesa (glej sliko 6).

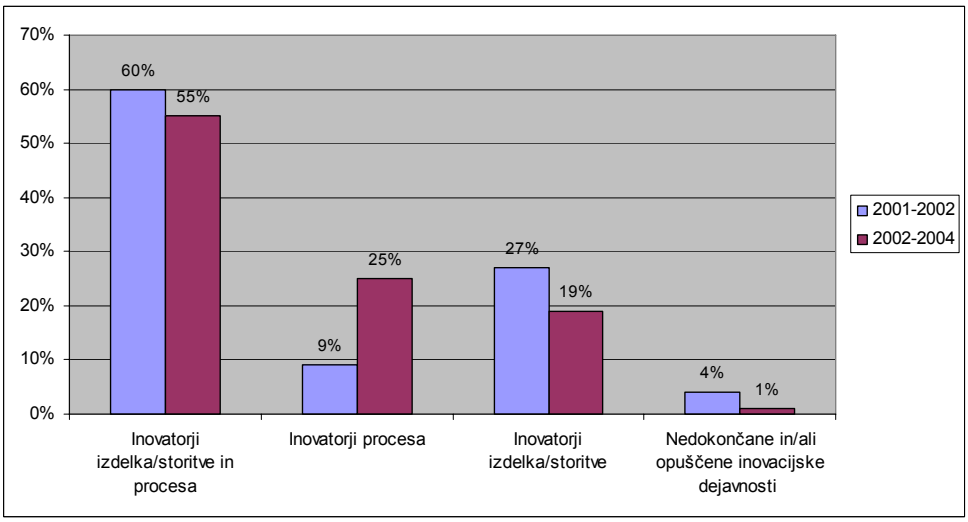
Slika 6: Deleži inovacijsko aktivnih podjetij – skupaj in po izbranih dejavnostih ter po vrstah inoviranja v obdobju 2002–2004



Vir: Inovacijska dejavnost, 2007, str. 5–6

Če upoštevamo samo inovacijsko aktivna podjetja, je bilo v proučevanem obdobju največ izdelčnih in procesnih inovatorjev (55 %), bistveno manj podjetij je uvedlo samo procesno inovacijo (25 %) ali samo izdelčno inovacijo (19%), najmanj pa je bilo podjetij, ki so se v opazovanem obdobju ukvarjala z inovacijsko dejavnostjo, vendar je niso dokončala in/ali so jo opustila (1 %) (glej sliko 7). Primerjava z obdobjem 2001–2002 kaže, da so se med inovacijsko aktivnimi podjetji v obdobju 2002–2004 zmanjšali delež podjetij, ki so uvedla izdelčno in procesno inovacijo, delež izdelčnih inovatorjev in delež podjetij z nedokončanimi in/ali opuščenimi inovacijskimi dejavnostmi, povečal pa se je delež procesnih inovatorjev.

Slika 7: Struktura inovacijsko aktivnih podjetij po področjih inoviranja v obdobjih 2001–2002 in 2002–2004



Vir: Inovacijska dejavnost, 2004, str. 4; Inovacijska dejavnost, 2007, str. 7

V obdobju 2002–2004 je največ podjetij samih razvilo nov izdelek/storitev ali proces (72,3 % izdelčnih inovatorjev in 53,1 % procesnih inovatorjev) (Inovacijska dejavnost, 2007, str. 8).

Kotnikova (2004) je v doktorski disertaciji na vzorcu slovenskih predelovalnih podjetij ugotovila, da verjetnost za vlaganja v inovacijsko dejavnost narašča z velikostjo podjetja in njegovo izvozno naravnanostjo. Velikost podjetja ima negativen vpliv na intenzivnost inovacijskih vlaganj, tehnološke priložnosti pa pozitiven. V primerjavi z državami EU sorazmerno majhen delež podjetij uvaja izdelke, ki so novi tudi za trg, ne le za podjetje. Boljše rezultate inovacijskega procesa dosegajo podjetja, ki so večja, vlagajo večji delež prihodka v R & R in imajo bolj usposobljeno delovno silo, ter podjetja, ki nastopajo na trgih z močnejšim povpraševanjem (Kotnik, 2004, str. 123–148). Raziskave poleg tega kažejo, da je inovativnost podjetij močno povezana s stopnjo internacionalizacije. Tudi analiza slovenskih podjetij kaže, da je največ inovativnih podjetij med domačimi multinacionalnimi družbami. Inovativnost celotnega podjetja je vedno bolj odvisna od inovativnosti trženja, ki mora neizogibno spremljati procesne in izdelčne/storitvene inovacije (Jaklič, 2006, str. 18).

Raziskava na vzorcu 759 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi, opravljena leta 2001 v okviru že omenjenega mednarodnega projekta »Marketing in the 21st Century – Marketing Resources, Competitive Positioning and Firm Performance«, je pokazala, da managerji slovenskih podjetij ocenjujejo sposobnost uvajanja uspešnih novih izdelkov in uspešnih procesov razvijanja novih izdelkov kot razmeroma manj pomemben dejavnik konkurenčne prednosti. Največji delež anketirancev je med petimi najpomembnejšimi dejavniki konkurenčne prednosti navedel znamko podjetja in ugled, odnose s ključnimi kupci, dobro razumevanje želja in zahtev kupcev ter nadpovprečno raven storitev za kupce. Največ anketiranih managerjev je obe sposobnosti v zvezi z inovacijami (tj. sposobnost uvajanja uspešnih novih izdelkov in uspešne procese razvijanja novih izdelkov) ocenilo kot enaki sposobnostim konkurentov, manj kot 40 % managerjev pa kot boljši ali veliko boljši od sposobnosti konkurentov. Managerji pripisujejo majhno pomembnost stopnji inovativnosti izdelkov in edinstvenosti izdelkov podjetja kot dejavnikoma pozicioniranja izdelkov. Največ managerjev ocenjuje oba dejavnika kot enaka tistim pri konkurentu (Snoj et al., 2004, str. 56–62).

Slovenija se po uspešnosti inovacij poleg Češke, Litve, Portugalske, Poljske, Latvije, Grčije in Bolgarije uvršča v skupino t. i. »dohitevajočih« držav (angl. *catching-up*). Inovacijski indeks[18] teh držav je precej nižji od inovacijskega indeksa članic EU25 in inovacijskega indeksa inovacijskih vodij, vendar ima nadpovprečno stopnjo rasti (European Innovation Scoreboard 2006, str. 3). Inovacijski indeks, ki lahko zavzame vrednosti od 0 do 1, znaša 0,35 za Slovenijo in 0,45 za EU25, indeksi evropskih inovacijskih vodij pa so bistveno višji: Švedske 0,73, Finske 0,68 in Švice 0,69 (European Innovation Scoreboard 2006, str. 45). Inovacijski indeks je sestavljen indeks: kazalniki inovacij se nanašajo na pet dimenzij in so

[18] Inovacijski indeks (angl. *summary innovation index* – SII) meri uspešnost inovacij v 27 državah članicah EU, Hrvaški, Turčiji, Islandiji, Norveški, Švici, ZDA in Japonski (European Innovation Scoreboard 2006, str. 3).

razvrščeni v dve glavni skupini: vložki in rezultati[19]. Po poročilu Global Innovation Scoreboard pa se Slovenija uvršča v skupino držav sledilk skupaj s Hongkongom, Rusijo, Italijo, Španijo, Češko, Hrvaško, Estonijo, Madžarsko in Malto, ki zelo zaostajajo za inovacijskimi vodji (European Innovation Scoreboard 2006, str. 22).

Slovenija naj bi po mnenju nekaterih v najboljšem primeru ob upoštevanju sedanjih razmer dosegla inovacijski indeks EU25 do leta 2015 (European Innovation Progress Report 2006, str. 19). Slovenija ima v primerjavi s povprečjem EU25 nadpovprečno število mladih, starih od 20 do 24 let, z vsaj srednješolsko izobrazbo in zaposlenostjo v srednjevisoko- in visokotehnološki proizvodnji ter nadpovprečno vključenost prebivalstva v vseživljenjsko izobraževanje, močno pa zaostaja pri izvozu visokotehnoloških izdelkov in pri vseh kazalnikih, povezanih z intelektualno lastnino (European Innovation Scoreboard 2006, str. 35).

Business Week in Boston Consulting Group sta leta 2006 opravila obsežno raziskavo, v kateri je sodelovalo skoraj 2500 višjih managerjev. Slaba četrtina direktorjev je navedla, da so inovacije najpomembnejša prednostna naloga v podjetju, 43 % pa, da je med najpomembnejšimi tremi prednostnimi nalogami. Več kot polovica respondentov je bila nezadovoljna s finančno donosnostjo naložb v inovacije. Zanimivo je, da so z donosnostjo naložb v inovacije najbolj zadovoljni vrhnji managerji, najmanj pa finančni managerji (McGregor, 2007). Po mnenju direktorjev so najinovativnejša podjetja Apple, Google in Toyota (glej tabelo 5).

[19] Število diplomantov s področja znanosti in inženiringa, število prebivalcev v starosti 25–64 let z višješolsko izobrazbo na 100 prebivalcev, število širokopasovnih linij na 100 prebivalcev, vključenost prebivalcev, starih 25–64 let, v vseživljenjsko učenje; odstotek prebivalstva v starosti 20–24 let z vsaj srednješolsko izobrazbo; odstotek izdatkov javnega sektorja za R & R v BDP, odstotek izdatkov poslovnega sektorja za R & R v BDP, delež vlaganj v srednjevisoko- in visokotehnološke predelovalne dejavnosti, delež podjetij z državno podporo za inovacije, odstotek malih in srednje velikih podjetij z lastnim razvojem, odstotek inovativnih malih in srednje velikih podjetij, ki sodelujejo z drugimi podjetji ali institucijami, odstotek izdatkov za inovacije, odstotek začetnega naložbenega kapitala (angl. *early-stage venture capital*) v BDP, odstotek izdatkov za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo v BDP, odstotek malih in srednje velikih podjetij, ki so uvedla organizacijsko inovacijo, odstotek zaposlenih v visokotehnoloških storitvenih podjetjih, odstotek izvoza visokotehnoloških izdelkov, odstotek prodaje izdelkov, ki so novi za trg, odstotek prodaje izdelkov, ki so novi za podjetje, odstotek zaposlenih v srednjevisoko- in visokotehnoloških proizvodnih podjetjih, število patentov, prijavljenih pri Evropskem patentnem uradu, na milijon prebivalcev, število patentov, prijavljenih pri ameriškem patentnem uradu, na milijon prebivalcev, število patentov, prijavljenih pri evropskem, ameriškem in japonskem patentnem uradu, število novih zaščitenih blagovnih znamk skupnosti na milijon prebivalcev, število novih dizajnov skupnosti na milijon prebivalcev (European Innovation Scoreboard 2006, str. 38–44).

Tabela 5: 10 najinovativnejših podjetij po mnenju managerjev

Mesto	Podjetje
1.	Apple
2.	Google
3.	Toyota
4.	GE
5.	Microsoft
6.	Procter & Gamble
7.	3M
8.	Walt Disney Co.
9.	IBM
10.	Sony

Vir: The World's 50 Most Innovative Companies, 2007

2.3 Merjenje uspešnosti inovacij

Literatura navaja kazalnike uspešnosti samo za izdelčne inovacije. Uspešnost novega izdelka je večdimenzionalni koncept (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 389; Griffin & Page, 1996, str. 478). Upoštevanje zgolj enega kazalnika uspešnosti novih izdelkov je lahko neustrezno: nekatera podjetja se po nekaterih kazalnikih odlikujejo, ob upoštevanju drugih kazalnikov pa so neuspešna. Veliko kazalnikov je tudi medsebojno povezanih (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 389). Podjetja in akademiki uporabljajo več kot 75 različnih kazalnikov uspešnosti novih izdelkov, poleg tega lahko uspešnost merimo na ravni posameznega razvojnega projekta ali na ravni celotnega razvojnega programa podjetja (Griffin & Page, 1996, str. 478–479).

Raziskava NewProd[20] upošteva devet kazalnikov uspešnosti novega izdelka: *stopnjo uspešnosti* (delež izdelkov, ki so dosegli ali presegli minimalno sprejemljivo dobičkonosnost), *oceno dobička* (stopnja preseganja ali nedoseganja minimalnega sprejemljivega dobička), *tržni delež* na ciljnem trgu, *doseganje prodajnih ciljev*, *doseganje ciljev glede dobička*, *tehnološko oz. tehnično uspešnost* (ocena, v kolikšnem obsegu je izdelek tehnični, tehnološki ali znanstveni dosežek), *vpliv na podjetje* (na prodajo in dobiček), *časovno učinkovitost* (kako hitro je bil izdelek razvit in uveden na trg) in *izpolnjevanje časovnega načrta* (Cooper, 1994a, str. 61).

[20] Raziskava je zajela več kot 1000 novih izdelkov, ki jih je v zadnjih 20 letih na trg uvedlo 350 podjetij iz Evrope in Severne Amerike. V raziskavo so vključena pretežno podjetja, ki poslujejo v srednje- do visokotehnoloških panogah in proizvajajo industrijske dobrine. Navedeni dejavniki uspešnosti novih izdelkov se pretežno nanašajo na študijo NewProd III in študijo o novih izdelkih v kemijski industriji (Cooper, 1994a, str. 60–61).

Cooper in Kleinschmidt (1995) menita, da je treba uspešnost novih izdelkov ugotavljati tudi na ravni podjetja, ne le na ravni posameznega projekta. Uspešnost razvoja novih izdelkov na ravni podjetja se namreč lahko razlikuje od uspešnosti posameznega razvojnega projekta, saj ima podjetje lahko precej uspešnih novih izdelkov z vidika donosnosti naložb, vendar gre za majhne projekte v primerjavi z velikostjo podjetja, zato je njihov vpliv na celotno poslovanje podjetja razmeroma majhen. Drugič, nekatere aktivnosti se ne izvajajo na ravni posameznega projekta, vendar vplivajo na njegovo uspešnost: na primer jasna korporativna strategija razvoja novih izdelkov (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 376).

Avtorja navajata deset kazalnikov uspešnosti novih izdelkov **na ravni podjetja** (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 378):

1. *stopnja uspešnosti* – odstotek projektov, ki jih podjetje šteje za komercialno uspešne;
2. *odstotek prodaje* – odstotek prodaje novih izdelkov, ki jih je podjetje uvedlo v preteklih treh letih, v celotni prodaji podjetja;
3. *razmerje med dobičkonosnostjo in izdatki* – ovrednotenje dobičkonosnosti programa za obdobje preteklih treh let v primerjavi z izdatki;
4. *ovrednotenje tehnične uspešnosti* – ovrednotenje tehnične uspešnosti v primerjavi z izdatki;
5. *vpliv na prodajo* – vpliv programa novih izdelkov na letno prodajo podjetja;
6. *vpliv na dobiček* – vpliv programa novih izdelkov na letni dobiček podjetja;
7. *doseganje ciljev glede prodaje* – kako uspešen je bil program novih izdelkov pri doseganju prodajnih ciljev podjetja za nove izdelke;
8. *doseganje ciljev glede dobička* – kako uspešen je bil program novih izdelkov pri doseganju ciljev podjetja glede dobička za nove izdelke;
9. *dobičkonosnost v primerjavi s konkurenti*;
10. *celotna uspešnost* – splošna ocena uspešnosti razvojnega programa v primerjavi s konkurenti.

Na podlagi faktorske analize sta avtorja navedene kazalnike razvrstila v dve veliki skupini: učinek in dobičkonosnost razvojnega programa (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 380).

Združenje PDMA (Product Development and Management Association) je najpogosteje uporabljene kazalnike uspešnosti novih izdelkov razvrstilo v pet skupin (Griffin & Hauser, 1996, str. 193):

- kazalniki, povezani s kupci (npr. tržni delež, zadovoljstvo kupcev);
- finančni kazalniki (npr. dobiček, marže);
- kazalniki, povezani s procesom (npr. tehnična uspešnost, pravočasna dostava);
- kazalniki na ravni podjetja (npr. stopnja uspešnosti/neuspešnosti; odstotek prodaje novega izdelka v celotni prodaji);
- kazalniki, povezani s programom (npr. doseganje ciljev).

Akademiki in podjetja se osredotočajo na kazalnike v zvezi s prihodki in cilji ter kazalnike časovne učinkovitosti razvoja. Veliko akademskih raziskovalcev uporablja kazalnike na ravni

podjetja (odstotek prodaje novih izdelkov, stopnja uspešnosti/neuspešnosti) in kazalnike, povezane s procesom (tehnična uspešnost, subjektivna ocena uspešnosti, upoštevanje proračuna sredstev), podjetja pa bolj uporabljajo kazalnike, povezane s kupci (tržni delež, količina prodaje, zadovoljstvo kupcev) in finančne kazalnike (pribitki) (PDMA, Griffin & Hauser, 1996, str. 193). Vrtač Škrjančeva (2004, str. 76) na podlagi 15 poglobljenih pogovorov v desetih **slovenskih podjetjih iz kemijske industrije** ugotavlja, da proučevana podjetja ocenjujejo uspešnost novih izdelkov glede na sprejetost pri kupcih, finančni kazalniki pa so podcenjeni, saj jih podjetja večinoma ne uporabljajo.

Managerji morajo odgovoriti na težko vprašanje, katere kazalnike uspešnosti novih izdelkov naj upoštevajo. Hultink in Robben (1995, str. 392) sta ugotovila, da časovni vidik vpliva na zaznano pomembnost različnih kazalnikov uspešnosti novih izdelkov. Na kratki rok[21] so podjetja poudarila pomen upoštevanja kazalnikov na ravni izdelka, kot sta hitrost in pravočasnost uvedbe izdelka na trg. Na dolgi rok pa je pomembneje upoštevati kazalnike sprejetja izdelka pri kupcih (doseganje ciljev glede prihodkov, obsega prodaje in tržnega deleža; odstotek prodaje novega izdelka) in kazalnike finančne uspešnosti (doseganje ciljev glede dobičkonosnosti, pribitkov in interne stopnje donosnosti (IRR) oziroma donosnosti naložb (ROI)). Po mnenju managerjev so štirje kazalniki enako pomembni za merjenje kratkoročne in dolgoročne uspešnosti novega izdelka: zadovoljstvo kupcev, sprejetje izdelka pri kupcih, ustrezanje standardom kakovosti in delovanje izdelka. Zadovoljstvo kupcev je najpomembnejši kazalnik uspešnosti ne glede na časovni vidik. Zaznana pomembnost proučevanih kazalnikov uspešnosti se ne razlikuje glede na vrsto trga (porabniški in medorganizacijski), strategijo inovacije (npr. tehnološki inovator, hitri posnemovalec itd.), zaznano inovativnost izdelka in poslovno naravnanost podjetja (tehnološka ali tržna naravnanost) (Hultink & Robben, 1995, str. 392).

Nasprotno pa Griffinova in Page (1996, str. 492–494) trdita, da je treba pri izbiri najustreznejših kazalnikov uspešnosti posameznega novega izdelka in programa upoštevati strategijo novega izdelka (različne stopnje novosti izdelka po agenciji Booz, Allen in Hamilton) in poslovno strategijo (po Milesu in Snowu). Noben kazalnik ni ustrezen za ugotavljanje uspešnosti vseh novih izdelkov in za vsa podjetja. Tabeli 6 in 7 prikazujeta priporočene kazalnike uspešnosti na ravni novega izdelka in na ravni celotnega podjetja. Priporočila temeljijo na mnenjih strokovnjakov za razvoj novih izdelkov v podjetjih iz različnih panog o uporabnosti posameznih kazalnikov.

Tabela 6 prikazuje priporočene kazalnike uspešnosti novih izdelkov ob upoštevanju novosti teh izdelkov za podjetje in trg. Za vsako kategorijo novih izdelkov avtorja navajata po štiri kazalnike. Najustreznejši kazalniki, povezani s kupci, so zadovoljstvo kupcev, sprejetje pri kupcih in tržni delež. Za večino novih izdelkov je najuporabnejši finančni kazalnik doseganje ciljev glede dobička (Griffin & Page, 1996, str. 488).

[21] Kratek rok je bil opredeljen kot obdobje, ki znaša 25 % pričakovane življenjske dobe izdelka, dolg rok pa 75 % (Hultink & Robben, 1995, str. 399).

Tabela 6: Priporočeni kazalniki uspešnosti novega izdelka

Novost za trg

Novost za podjetje	Majhna		Velika
Velika	**Nov izdelek za podjetje** 1. Tržni delež 2. Prihodek ali zadovoljstvo kupcev 3. Doseganje ciljev glede dobička 4. Konkurenčna prednost		**Nov izdelek v svetovnem merilu** 1. Sprejetje izdelka pri kupcih 2. Zadovoljstvo kupcev 3. Doseganje ciljev glede dobička ali notranja stopnja donosnosti/ROI 4. Konkurenčna prednost
	Izboljšave izdelka 1. Zadovoljstvo kupcev 2. Tržni delež ali rast prodaje 3. Doseganje ciljev glede dobička 4. Konkurenčna prednost	**Razširitev sedanje skupine izdelkov** 1. Tržni delež 2. Prihodek/rast prihodkov/zadovoljstvo kupcev/sprejetje pri kupcih 3. Doseganje ciljev glede dobička 4. Konkurenčna prednost	
Majhna	**Zniževanje stroškov** 1. Zadovoljstvo kupcev 2. Sprejetje izdelka pri kupcih ali prihodek 3. Doseganje ciljev glede pribitka 4. Delovanje ali kakovost izdelka	**Repozicioniranje** 1. Sprejetje izdelka pri kupcih 2. Zadovoljstvo kupcev ali tržni delež 3. Doseganje ciljev glede dobička 4. Konkurenčna prednost	

Vir: A. Griffin & A. L. Page, PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure, 1996, str. 489

Tabela 7 prikazuje priporočene kazalnike uspešnosti celotnega razvojnega programa na ravni podjetja ob upoštevanju poslovne strategije podjetja po Milesu in Snowu. »Raziskovalci« želijo biti prvi na trgu z novimi izdelki in tehnologijami ter se hitro odzivajo na priložnosti. Najpomembnejši kazalniki za to skupino podjetij so povezani z rastjo (preteklo in prihodnjo). »Analitiki« redko prvi uvedejo nove izdelke na trg, vendar jim skrbno spremljanje aktivnosti glavnih konkurentov omogoča, da so pogosto hitri sledilci in da zelo hitro uvedejo stroškovno učinkovit ali inovativen izdelek. Najpomembnejši kazalniki za to skupino podjetij so povezani z uspešnostjo razvojnega programa (skladnostjo novih izdelkov s poslovno strategijo), učinkovitostjo in rastjo. »Branilci« poiščejo razmeroma stabilno in varno tržno vrzel ter branijo svoj položaj s ponudbo visoke kakovosti, boljših storitev ali z nižjimi cenami. Ključna sta kazalnika skladnosti s poslovno strategijo in učinkovitosti. »Nazadnjaki« se odzivajo samo na močne pritiske iz okolja. Najpomembnejša kazalnika sta povezana z učinkovitostjo in s finančno uspešnostjo. Vsaka skupina priporočenih kazalnikov vključuje vsaj en finančni

kazalnik (odstotek dobička od novih izdelkov ali donosnost naložb celotnega programa), saj je končni cilj podjetja doseči finančno uspešnost (Griffin & Page, 1996, str. 482–492).

Tabela 7: Priporočeni kazalniki uspešnosti celotnega programa razvoja novih izdelkov na ravni podjetja

Raziskovalci	Analitiki	Branilci	Nazadnjaki
1. Odstotek dobička od novih izdelkov, mlajših od n let 2. Bodoče priložnosti 3. Odstotek prodaje novih izdelkov, mlajših od n let	1. Skladnost izdelkov s poslovno strategijo 2. Donosnost naložb razvojnega programa 3. Odstotek dobička od novih izdelkov, mlajših od n let 4. Bodoče priložnosti 5. Stopnja uspešnosti/neuspešnosti	1. Donosnost naložb razvojnega programa 2. Skladnost izdelkov s poslovno strategijo	1. Donosnost naložb razvojnega programa 2. Stopnja uspešnosti/neuspešnosti 3. Skladnost izdelkov s poslovno strategijo 4. Subjektivna ocena uspešnosti celotnega programa

Vir: A. Griffin & A. L. Page, PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure, 1996, str. 491

Če povzamem, literatura se pri obravnavi kazalnikov uspešnosti inovacij omejuje zgolj na nove izdelke. Avtorji poudarjajo, da je treba upoštevati več kazalnikov uspešnosti. Podjetja in akademiki uporabljajo več kot 75 različnih kazalnikov uspešnosti novih izdelkov, ki jih lahko razvrstimo v dve veliki skupini: finančne in nefinančne kazalnike. Managerji so pred težko odločitvijo, katere kazalnike naj upoštevajo. Raziskava je pokazala, da časovni vidik vpliva na zaznavanje managerjev o pomembnosti kazalnikov uspešnosti novih izdelkov: na kratki rok managerji pripisujejo večji pomen hitrosti in pravočasni uvedbi izdelka na trg, na dolgi rok pa sprejetju izdelka pri kupcih in kazalnikom finančne uspešnosti. Zadovoljstvo kupcev je po mnenju managerjev najpomembnejši kazalnik uspešnosti novih izdelkov ne glede na časovni vidik. Literatura priporoča izbiro kazalnikov ob upoštevanju stopnje novosti izdelka in poslovne strategije. Čeprav se najpomembnejši priporočeni kazalniki uspešnosti nekoliko razlikujejo za različne stopnje novosti izdelkov, pa sta ne glede na stopnjo novosti ključnega pomena dva kazalnika: zadovoljstvo kupcev (nefinančni kazalnik) in doseganje ciljev glede dobička (finančni kazalnik). Literatura tudi priporoča merjenje uspešnosti na ravni podjetja (tj. vpliv novega izdelka na prodajo in dobiček podjetja itd.), ne samo na ravni posameznega projekta.

2.4 Dejavniki uspešnosti inovacij

Podobno kot pri kazalnikih uspešnosti se literatura tudi, kar zadeva dejavnike uspešnosti, osredotoča zgolj na izdelčne inovacije. Različne raziskave kažejo, da je najpomembnejši dejavnik uspešnosti izdelčne inovacije edinstvenost in superiornost izdelka (Cooper, 1994a; Song & Parry, 1996; Henard & Szymanski, 2001). Izdelki, ki se razlikujejo od konkurenčnih in prinašajo edinstvene koristi in večjo vrednost za kupca, imajo večjo možnost za uspeh.

Avtorji omenjene raziskave NewProd so razvili indeks superiornosti izdelka, ki temelji na upoštevanju sedmih značilnosti inovacije (Cooper, 1994a, str. 61):

- edinstvene značilnosti izdelka za kupca,
- dobro razmerje med vrednostjo in porabljenim denarjem,
- boljši izdelek z vidika zadovoljevanja potreb kupcev,
- odlična kakovost izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki in z vidika porabnikovega zaznavanja kakovosti,
- boljše razmerje med ceno in delovanjem izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki,
- koristi izdelka ali lastnosti, ki jih kupec zaznava kot koristne,
- zelo očitne koristi.

Primerjava med 20 novimi izdelki z najvišjim indeksom in 20 novimi izdelki z najnižjim indeksom superiornosti je pokazala, da so prvi dosegli večji tržni delež in dobiček ter bili veliko uspešnejši pri dosegi ciljev podjetja glede prodaje in dobička (Cooper, 1994a, str. 61). Drugi dejavniki uspešnosti novih izdelkov po raziskavi NewProd so močna tržna naravnanost, uspešnost začetnih faz v procesu razvoja novega izdelka (predvsem ocenjevanje zamisli, preliminarna tržna in tehnična ocena, natančna tržna, poslovna in finančna analiza), jasna in zgodnja opredelitev izdelka (predvsem opredelitev ciljnega trga, opis koncepta izdelka in koristi izdelka za kupca, opredelitev strategije pozicioniranja, opredelitev zahtevanih značilnosti izdelka), medfunkcijski tim (razen pri najpreprostejših projektih), osredotočenost (natančnejše presoje projektov), kakovost izvedbe trženjskih in tehnoloških aktivnosti ter skrajševanje razvojnega procesa (Cooper, 1994a).

Močna tržna naravnanost skrajša proces razvoja novega izdelka in vpliva na izpolnjevanje časovnega načrta. Raziskava NewProd III odkriva neustrezno razmerje med tehnološkimi in trženjskimi aktivnostmi (raziskava in ocena velikosti trga, preverjanje pri kupcih, poskusna prodaja in uvedba izdelka) v procesu razvoja novih izdelkov. Brez upoštevanja trženjskih aktivnosti ob uvedbi novega izdelka na trg pomenijo trženjske aktivnosti le nekaj več kot 8 % aktivnosti, ocena velikosti trga, pridobivanje povratnih informacij s trga in naloge, usmerjene h kupcem, pa znašajo v povprečju le 5,5 % celotnih stroškov projekta. Toda pri uspešnih projektih je bilo za pridobivanje informacij od kupcev namenjenih 2,2-krat več denarnih sredstev kot pri neuspešnih projektih. Projekti s kakovostno izvedbo trženjskih aktivnosti (vnaprejšnja ocena trga, podrobna analiza trga, preverjanje pri kupcih, poskusna prodaja in uvedba izdelka) so bili uspešnejši (Cooper, 1994a, str. 64–65).

Uspešnost novega izdelka je precej predvidljiva, saj nekatere značilnosti projekta konsistentno ločujejo zmagovalce od poražencev. To so: superiornost izdelka, skladnost projekta s trženjskimi in tehnološkimi sposobnostmi in viri podjetja ter privlačnost trga (velikost in rast trga, potreba na trgu, pomembnost nakupa) (Cooper, 1994a, 71–72). Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Song in Parry (1996), ki sta proučila dejavnike

uspešnosti[22] novih izdelkov japonskih podjetij. Uspešnost novih izdelkov sta merila na podlagi splošne ocene dobičkonosnosti izdelka, ocene dobičkonosnosti, prodaje in tržnega deleža izdelka v primerjavi z drugimi novimi izdelki, s konkurenčnimi izdelki in cilji podjetja ter na podlagi ocene priložnosti, ki jih z izdelkom dobi podjetje (nova skupina izdelkov ali nov trg). Raziskava je pokazala, da je prednost izdelka[23] (tj. zaznana superiornost izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki) najpomembnejši dejavnik uspešnosti novih izdelkov ne glede na kazalnik uspešnosti. Drugi pomembni dejavniki uspešnosti so uspešnost tehničnega dela razvojnega procesa, uspešnost razvoja koncepta izdelka in ocenjevanja izdelka, tržne informacije in skladnost izdelka s tehnološkimi sposobnostmi in viri podjetja. Najmanj pomemben dejavnik uspešnosti novih izdelkov je intenzivnost konkurence na ciljnem trgu (Song & Parry, 1996, str. 431).

Hitrost razvoja postaja eden od ključnih dejavnikov uspešnosti inovacij (Cooper, 1994b). Za veliko podjetij v svetu (tudi slovenska) je značilno, da preteče preveč časa od zamisli do uvedbe izdelka na trga (Rojšek, 1998, str. 47). Številna podjetja uporabljajo stopenjski način preverjanja (angl. *»stage-gate« system*): razvojni proces je razdeljen na več faz in na koncu vsake faze so vrata oziroma kontrolna točka. Če projekt ustreza vsem merilom na posamezni kontrolni točki, lahko prestopi v naslednjo fazo. Kljub sistematičnosti in preglednosti je zaporedno izvajanje faz razvojnega procesa časovno zamudno, preveč birokratsko, nefleksibilno in ne upošteva pomembnosti razvojnih projektov za podjetje. Podjetja lahko povečajo učinkovitost in uspešnost razvojnega procesa z nadgradnjo sistema, ki pod nekaterimi pogoji in v nekaterih okoliščinah omogoča sočasno izvajanje več faz razvojnega procesa[24] (Cooper, 1994b, str. 3–8). Tudi Wind in Mahajan (1997, str. 7) opozarjata, da je klasični stopenjski proces v negotovem in spreminjajočem se poslovnem okolju neustrezen in ovira razvoj novosti. Pri zaporednem procesu lahko ozko grlo, ki nastane na eni od stopenj, resno upočasni ali pa celo ustavi celotni proces razvoja, zato se danes veliko podjetij odloča za sočasni razvoj (Kotler, 1996, str. 321). Ta temelji na sodelovanju zaposlenih z različnih poslovnih funkcij že v zgodnjih fazah razvojnega procesa z namenom, da nov izdelek postane posel vseh. Kjer je mogoče, se uveljavlja zamisel o vzporednem delu, da se izgubi čim manj dragocenega časa (Vrtač Škrjanc, 2004, str. 16).

[22] Avtorja sta proučila vpliv desetih dejavnikov: prednosti izdelka, skladnosti projekta s trženjskimi in tehnološkimi sposobnostmi in viri, tržnega potenciala, intenzivnosti konkurence na ciljnem trgu, informacij o trgu in tehnologiji (tj. razumevanja ciljnega trga in tehnologije), podpore vrhnjega managementa, uspešnosti načrtovanja, razvoja koncepta in ocenjevanja tega koncepta, učinkovitosti trženjskih raziskav, tržnega testiranja in uvedbe izdelka na trg ter uspešnosti tehničnega dela razvojnega procesa. Vse navedene dejavnike sta merila na podlagi več trditev (Song & Parry, 1996, str. 427–431).

[23] Song in Parry (1996, str. 429) sta »prednost izdelka« merila na podlagi trditev, ki se nanašajo na edinstvene značilnosti izdelka, njegovo superiornost pri zadovoljevanju potreb kupcev, večjo kakovost, boljše delovanje, boljše razmerje med koristmi in stroški v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, sposobnost znižati stroške kupca v primerjavi s stroški za izdelke, ki jih je kupec prej uporabljal, ter sposobnost povečati porabnikove sposobnosti (tj. opravljanje nečesa, česar s sedanjimi izdelki ni mogel).

[24] Primer: glede na razpoložljive delne informacije se projekt lahko nadaljuje, toda nedokončane naloge morajo biti opravljene do … (datum), sicer se nadaljevanje projekta zadrži (Cooper, 1994b, str. 10).

Kessler in Chakrabarti (1996) pojasnjujeta, da je pomembnost hitrosti razvoja odvisna od značilnosti trga, na katerem podjetje posluje. Hiter razvoj inovacije je najustreznejši na trgih, za katere so značilni intenzivnost konkurence, tehnološka in tržna dinamika ter majhne pravne omejitve. Na hitrost razvoja pozitivno ali negativno vplivajo strateška naravnanost (relativni poudarek na hitrem razvoju inovacij, jasna opredelitev ciljev projekta, podpora vodilnega managementa, število projektov, velikost sprememb, razmerje med zunanjimi in notranjimi viri in tehnologijami) in organizacijske sposobnosti (vpliven zmagovalni izdelek, precejšnja moč vodij projektnih timov, precejšnja izkušenost članov tima, samostojnost odločanja, integracija itd.) (Kessler & Chakrabarti, 1996, str. 1143).

Cooper in Kleinschmidt sta na vzorcu podjetij iz kemijske industrije ugotovila, da so najpomembnejši dejavniki pravočasne uvedbe izdelka na trg: (1) medfunkcijski tim, ki se ukvarja samo z razvojnim projektom (ali pa vsaj večino delovnega časa), prevzema odgovornost za projekt od začetka do konca, ima močnega vodjo in podporo vodilnega managementa, (2) kakovostna izvedba začetnih faz razvojnega procesa in (3) tržno naravnan razvojni proces. Osredotočenost na kupca in njegova vpletenost v zgodnje faze razvojnega procesa omogočata natančnejšo opredelitev izdelka in povratne informacije, to pa minimizira zamudne in drage spremembe izdelka zadnji trenutek (Cooper & Kleinschmidt, 1994, str. 393–394).

Mulej et al. (2002) so proučili vpliv 75 dejavnikov na **uspešnost novih izdelkov slovenskih podjetij** in ugotovili, da imajo največji vpliv na uspešnost (1) strokovna izvedba tržnih raziskav, (2) razpoložljive informacije o trgu , (3) strokovno uvajanje novega izdelka na trg in (4) prednosti novega izdelka. Tudi Bastičeva (2004, str. 70) te štiri dejavnike omenja kot najpomembnejše dejavnike uspeha novih izdelkov slovenskih proizvodnih podjetij. Najuspešnejši so tisti novi izdelki, ki ustvarjajo konkurenčno prednost z najugodnejšim razmerjem med koristjo novega izdelka za porabnika in ceno izdelka, bistveno manj pa izdelki z enkratnimi lastnostmi (Mulej et al., 2002, str. 223). Kvalitativna raziskava na vzorcu desetih slovenskih podjetij iz kemijske industrije je pokazala, da je daleč najpomembnejši dejavnik uspeha kakovost novih izdelkov, sledijo opredeljena strategija izdelka, vključevanje kupcev v razvojni proces, podpora informacijske tehnologije, podpora poslovodstva in tehnična podpora kupcem, vendar podjetja teh dejavnikov v praksi večinoma ne upoštevajo in se bolj zanašajo na svoj občutek in ustaljene prakse. Proučevana podjetja največ pozornosti namenijo samemu razvoju izdelka, aktivnosti pred razvojem pa opravijo zelo na hitro ali sploh ne (Vrtač Škrjanc, 2004, str. 76). Primerjalna raziskava štirih generičnih farmacevtskih podjetij iz srednje Evrope je pokazala, da podjetja z dobro razvitimi sposobnostmi za razvoj novih izdelkov dosegajo večjo finančno uspešnost novih izdelkov in krajši čas od zamisli do uvedbe novega izdelka na trg. Vzporedno izvajanje aktivnosti, zgodnje vključevanje dobaviteljev in sodelovanje različnih oddelkov so pozitivno povezani s hitrostjo inovacijskega procesa (Škerlj, 2007, str. 127).

Zaradi raznolikosti podjetij in panog ter kompleksnosti razvojnega procesa ni mogoče opredeliti enega samega niza korakov ali aktivnosti, ki bi bil ustrezen za vsa podjetja. Je pa to mogoče znotraj posamezne panoge (Calantone, Vickery & Dröge, 1995, str. 214). Song in Montoya-Weiss (1998) sta empirično proučila kritične faze v razvoju resnično novih in inkrementalno novih izdelkov. Resnično nov izdelek sta opredelila kot izdelek, ki temelji na povsem novi tehnologiji v panogi, vpliva na celotno panogo ali jo pomembno spreminja in je prvi tak izdelek in popolnoma nov za trg. Inkrementalno nov izdelek vključuje prilagoditev, izboljšanje dosedanjega izdelka in/ali proizvodnje in sistema dostave. Proces razvoja novega izdelka je v sestavljen iz šestih faz (strateško načrtovanje, razvoj zamisli in preverjanje teh zamisli, analiza poslovnih in tržnih priložnosti, tehnični razvoj, testiranje izdelka in komercializacija izdelka), vendar ga je treba prilagoditi vrsti inovacije. Za obe vrsti inovacij so kritičnega pomena strateško načrtovanje, tržna analiza, tehnični razvoj in komercializacija izdelka, vendar se pomen strateškega načrtovanja in analize poslovnih in tržnih priložnosti razlikuje glede na vrsto inovacije: povečanje uspešnosti strateškega načrtovanja pozitivno vpliva na dobičkonosnost resnično novih izdelkov, negativno pa na dobičkonosnost inkrementalnih inovacij. Nasprotno velja za povečanje učinkovitosti analize priložnosti, ki lahko izboljša dobičkonosnost inkrementalnih inovacij, ne pa resnično novih izdelkov. Podjetja ne glede na vrsto inovacije največ pozornosti namenijo tehničnemu razvoju, premalo pa komercializaciji novih izdelkov (Song & Montoya-Weiss, 1998, str. 124–126).

Čeprav je dobro razumevanje trga kritičnega pomena za uspešnost novih izdelkov, raziskave kažejo, da podjetja pogosto ne opravijo temeljitih tržnih raziskav. Izogibanje nejasnosti pri pridobivanju informacij, »oddelčno« razmišljanje (tj. osredotočenost na cilje oddelka, namesto na cilje razvojnega projekta) in inercija pri uporabi informacij ovirajo sposobnost učenja o trgu (Adams, Day & Dougherty, 1998, str. 403–404). Leskovar-Špacapanova in Bastičeva (2007, str. 541) ugotavljata, da slovenska proizvodna podjetja samo 40 – 50 % novih izdelkov razvijejo na podlagi informacij o kupcih in konkurentih ter samo 40 – 50 % novih zamisli izvira iz tržnih informacij.

Mnenja avtorjev o uporabnosti informacij s trga pri uvajanju radikalnih inovacij so različna. Colarelli O'Connorjeva (1998) meni, da so informacije s trga manj uporabne pri radikalnih inovacijah, bolj pa pri inkrementalnih inovacijah, saj pomagajo podjetju, da se osredotoči na potrebe in želje kupcev. Podobno tudi Veryzer (1998) meni, da so informacije s trga koristne in jih je treba pridobiti, če je le mogoče, vendar je uporabnost teh informacij pri razvoju radikalnih inovacij omejena. Radikalne inovacije so povezane z visoko stopnjo tehnološke in tržne negotovosti, proces razvoja teh inovacij je bolj preiskovalne narave, manj strukturiran in v začetnih fazah nujno tehnološko naravnan, pa vendar z določenim občutkom za trg. Razvojni proces je dolgotrajen in lahko poteka več desetletij, novosti so kupcem neznane in ti zlasti v začetnih fazah razvoja težko razumejo in ovrednotijo njihove koristi, poleg tega v podjetju obstaja skrb za varovanje poslovnih skrivnosti. Proces razvoja radikalnih inovacij spodbudijo razvijajoče se tehnologije, v katerih podjetje prepozna priložnost za uporabo, in različni dejavniki, kot so zakonodaja, razpoložljivost virov, strateške povezave, pritiski

konkurentov itd. Podjetje opredeli izdelek, razvije prototipe in šele nato opravi analizo priložnosti, oceno tržne privlačnosti, tržno raziskavo in finančno analizo (Veryzer, 1998).

Nasprotno pa Jensen in Harmsen (2001) poudarjata pomen tržno naravnanega razvojnega procesa: podjetja morajo vključiti porabnike že na začetku procesa in ustvarjati zamisli na podlagi porabnikovih potreb. Cahill, Thach in Warshawsky (1994) poudarjajo pomen tržne naravnanosti tudi pri razvoju visokotehnoloških novih izdelkov. Tržna naravnanost še zdaleč ne pomeni, da bodo vse zamisli uspele, vendar omogoča podjetju, da prej in z manjšimi stroški v razvojnem procesu prepozna slabosti inovacije (Cahill et al., 1994, str. 342). Podjetja, ki poslujejo na hitro spreminjajočih se trgih[25] (npr. telekomunikacije, računalniški programi ipd.), se spoprijemajo z negotovostjo treh vrst: prvič, potencialni kupci ne znajo preprosto izraziti potreb, ki bi jih nova tehnologija lahko zadovoljila, zato managerji razvoja novih izdelkov težko ovrednotijo tržne priložnosti, ki jih nova tehnologija ponuja. Drugič, managerji težko pretvorijo tehnološki napredek v značilnosti in koristi izdelka. Tretjič, managerji težko presodijo, koliko kapitala in kdaj investirati. Podjetja lahko zmanjšajo negotovosti z vključitvijo porabnikov v pridobivanje zamisli; obsežno kvalitativno raziskavo, usmerjeno k razumevanju potreb, uporabe in koristi ter ciljnih trgov; hitro uvedbo prvih različic izdelka in pridobivanjem povratnih informacij; omejitvijo obsežnih kvantitativnih raziskav na proučevanje velikosti trga in ustreznih cen; zavezanostjo virov podjetja skozi celoten razvojni proces in vključitvijo vodilnega managementa; oblikovanjem organizacijske kulture, ki pomeni, da sta razvoj in uvedba uspešnih novih izdelkov naloga vseh zaposlenih (Mulllins & Sutherland, 1998, str. 228–229).

Na uspešnost razvoja novih izdelkov vpliva sodelovanje med oddelkom R & R in trženjskim oddelkom, zaradi skrajševanja razvojnega procesa pa je potrebno tudi neposredno sodelovanje oddelka R & R s kupci. Sodelovanje med razvojnim in trženjskim oddelkom vpliva na uspešnost (strokovnost) razvoja prototipa, na uspešnost (strokovnost) komercializacije in na točnost napovedi. Sodelovanje med razvojnim oddelkom in kupci pa vpliva na dolžino razvojnega procesa, tehnično uspešnost in uspešnost (strokovnost) komercializacije. Za proces razvoja novega izdelka je pogosto značilna visoka stopnja tehnične in tržne negotovosti, zato je visoka stopnja sodelovanja lahko nujna za uspešnost razvoja novega izdelka (Souder, Sherman & Davies-Cooper, 1998, str. 531).

Tudi Rojškova (1998, str. 47) na podlagi pregleda literature ugotavlja, da številni avtorji poudarjajo pomen povezave med trženjem, R & R in proizvodnjo pri zagotavljanju tržne uspešnosti novega izdelka in pri skrajševanju procesa razvoja novih izdelkov. Podobno Završnik in Zupančič (1998, str. 61) navajata, da je veliko raziskav pokazalo, da je pomanjkanje sodelovanja in komuniciranja med trženjem in R & R v prvih fazah razvoja novih izdelkov eden izmed najpomembnejših razlogov za neuspeh novih izdelkov. Rojškova meni, da je največji vir nesporazumov med trženjem in R & R poslovna filozofija, ki poudarja

[25] Hitro spreminjajoči se trgi so trgi, na katerih pogosto, npr. vsaj dvakrat na leto, uvedejo nove izdelke v svetovnem merilu (Mullins & Sutherland, 1998, str. 226).

močno naravnanost k izdelku, ta pa vodi k razvijanju novih izdelkov, pri katerih je na prvem mestu tehnološka sposobnost podjetja, ne pa potrebe na trgu. Zanimivo je, da je eksplorativna raziskava na vzorcu 46 slovenskih podjetij pokazala, da je sodelovanje trženja z drugimi poslovnimi funkcijami po subjektivni presoji anketiranih na splošno razmeroma ugodno, zlasti spodbudno je močno prisotno mnenje, da trženje in R & R sodelujeta že v začetnih fazah razvoja novih izdelkov in izboljševanja sedanjih (Rojšek, 1998, str. 50–51).

Kahn (1996) razlikuje med dvema procesoma integracije: interakcijo in sodelovanjem. Interakcija poudarja formalen pretok informacij med oddelki, tekmovalnost in neodvisnost oddelkov, sodelovanje pa poudarja skupne cilje, medsebojno razumevanje, neformalno izvajanje aktivnosti in kooperativnost. Sodelovanje ima močan, pozitiven vpliv na uspešnost razvoja novega izdelka, interakcija pa nima značilnega vpliva (Kahn, 1996, str. 141). Song, Thieme in Xie (1998, str. 289) na podlagi eksplorativne raziskave ugotavljajo, da vpletenost zaposlenih z različnih funkcijskih področij (R & R, trženje, proizvodnja) ni potrebna pri vseh fazah razvojnega procesa. Nasprotno, učinkovitost razvojnega procesa se lahko celo zmanjša. Pri analizi tržnih priložnosti je, na primer, koristno sodelovanje oddelka R & R in trženjskega oddelka, ne pa tudi proizvodnega oddelka.

Souder in Song (1997, str. 31–33) sta na vzorcu ameriških in japonskih proizvajalcev elektronike ugotovila, da je ustreznost izbire strategije novega izdelka in trga odvisna od velikosti in kulture podjetja ter zaznane tržne negotovosti (tj. stopnje zaznanega poznavanja trga, zaznanega razumevanja porabnikovih potreb in zaznane sposobnosti opredeliti značilnosti izdelka na podlagi ugotovljenih potreb). Tako na primer malim ameriškim podjetjem v razmerah majhne negotovosti svetujeta izbiro trgov z veliko intenzivnostjo konkurence, odsvetujeta pa razvoj radikalnih inovacij itd. Schmidt in Calantone (1998, str. 119) sta ugotovila, da so managerji pri enako slabih napovedih glede uspešnosti izdelka bolj optimistični, kar zadeva verjetnost uspeha, bolj predani in bolj verjetno nadaljujejo projekt, kadar je izdelek bolj inovativen.

Raziskave kažejo, da je uspešnost inovacij negativno povezana s številom novih izdelkov na trgu in/ali intenzivnostjo konkurence na trgu (Friar, 1995, str. 34), obseg sredstev za R & R ni zagotovilo za uspeh (Loch, Stein & Terwiesch, 1996).

Večina raziskav o dejavnikih uspeha novih izdelkov se osredotoča na fizične izdelke (Cooper et al., 1994). Cooper et al. (1994) so proučili 173 uspešnih novih finančnih storitev, da bi ugotovili, kateri dejavniki razlikujejo med bolj in manj uspešnimi storitvami. Kazalnike uspešnosti razdelijo v tri skupine: finančno uspešnost, izboljšanje odnosov (tj. povečanje zvestobe kupcev, izboljšanje podobe pri kupcih, vpliv na druge storitve podjetja) in razvoj trga (tj. v kakšnem obsegu nova storitev odpira nove priložnosti za pridobivanje novih kupcev in osvajanje novih trgov). Kot kaže tabela 8, je tržno naravnan proces razvoja nove storitve najpomembnejši dejavnik uspeha, saj močno vpliva na vse tri dimenzije uspešnosti. Tržna naravnanost razvojnega procesa je najpomembnejši dejavnik dela uspešnosti, ki se nanaša na

izboljšanje odnosov, ter drugi najpomembnejši dejavnik finančne uspešnosti in razvoja trga. Značilnosti tržno naravnanega razvojnega procesa so: dobro načrtovan in izpeljan proces, dobro razumevanje potreb in želja kupcev ter njihovega nakupnega vedenja, zadostno vlaganje virov v tržne raziskave in razvoj storitve, uporaba tržnih raziskav za preverjanje odzivov kupcev na predlagani koncept storitve in strategijo ter dobro poznavanje strategij in storitev konkurentov (Cooper et al., 1994, str. 290). Pomembnejša dejavnika uspešnosti novih storitev sta tudi priprava na uvedbo in uspešno trženjsko komuniciranje: najuspešnejše storitve se odlikujejo po odlični uvedbi na trg, ki zajema odlično trženjsko komuniciranje, dobro usposobljene in predane zaposlene, ki so v neposrednem stiku s kupci, ter kakovostne storitve za kupce.

Tabela 8: Najpomembnejši dejavniki uspeha novih storitev

Finančna uspešnost	Izboljšanje odnosov	Razvoj trga
1. Skladnost s trženjskimi sposobnostmi 2. Tržno naravnan razvojni proces 3. Uspešno trženjsko komuniciranje 4. Storitve za stranke 5. Skladnost nove storitve z managerskimi in finančnimi viri 6. Priprava na uvedbo nove storitve	1. Tržno naravnan razvojni proces 2. Priprava na uvedbo nove storitve 3. Odzivnost nove storitve (bistvene izboljšave v primerjavi s sedanjimi storitvami, prilagojenost specifičnim potrebam kupcev, možnost prilagajanja storitve spremenjenim zahtevam kupcev) 4. Prednost nove storitve (težko posnemljive, bistvene koristi v primerjavi s konkurenčnimi storitvami, višja kakovost itd.)	1. Inovativna tehnologija 2. Tržno naravnan razvojni proces 3. Uspešno trženjsko komuniciranje

Vir: Cooper et al., What distinguishes the top performing new products in financial services, 1994, str. 286–292

Pomembna ugotovitev raziskave je, da prednost nove storitve v splošnem ni pomemben dejavnik večje uspešnosti. To je v nasprotju z ugotovitvami o uspešnosti novih fizičnih izdelkov, pa tudi drugih raziskav o dejavnikih uspešnosti novih storitev (Cooper et al., 1994, str. 283). Avtorji omenjene raziskave sklenejo, da je prednost izdelka dejavnik, ki razmejuje uspešne izdelke od neuspešnih, za resnično uspešne izdelke pa so pomembnejši drugi dejavniki: tržna naravnanost, kakovost uvedbe novega izdelka, trženjska strategija itd. (Cooper et al., 1994, str. 297). Pomen kakovosti uvedbe novih storitev ne glede na stopnjo novosti poudarjajo tudi Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis (2003, str. 274). Podobno kot Cooper et al. (1994) tudi ta skupina avtorjev ugotavlja, da je tržna naravnanost zelo pomembna, zlasti pri razvoju večjih novosti: v teh primerih sta tržna naravnanost in močna vpetost trženjske funkcije v celotni proces razvoja novih storitev celo pomembnejši kot pri fizičnih izdelkih, saj zaradi neopredmetenosti storitev ostajajo zamisli na zelo konceptualni ravni v razvojnem procesu, zato obstaja visoka negotovost glede natančne narave storitve (Papastathopoulou et al., 2006, str. 65–66). Vprašanje je, ali so modeli razvoja novih fizičnih izdelkov sploh ustrezni za razvoj novih storitev. Literatura navaja tri pomembne razlike (Callon et al., 1996; v Stevens & Dimitriadis, 2005, str. 176): (1) zaradi neločljivosti proizvodnje in porabe poteka sočasna inovacija storitve in procesa, (2) ni ločevanja med inovacijo storitve in organizacijsko inovacijo, (3) ni tudi ločevanja med ustvarjanjem ponudbe in aktivnostjo proizvodnje oziroma komercializacijo storitve. Zaradi teh razlik je potreben drugačen model za razvoj novih storitev.

Atuahene-Gima (1996a) je primerjal dejavnike uspešnosti razvoja novih izdelkov in storitev. Na uspešnost inovacij proizvodnih in storitvenih podjetij vplivajo podobni dejavniki, vendar se relativna pomembnost teh dejavnikov pri obeh skupinah podjetij razlikuje (glej tabelo 9). Najpomembnejši dejavnik uspešnosti novih izdelkov je prednost izdelka. Na uspešnost novih storitev najbolj vpliva pomembnost inovacijske aktivnosti v strategiji človeških virov (zaposlovanje, nagrajevanje), prednost storitve pa je po pomembnosti šele na tretjem mestu. V primerjavi s proizvodnimi podjetji morajo storitvena podjetja večjo pozornost nameniti zaposlovanju in managementu zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupci in pomemben vir zamisli za nove storitve. Skladnost nove storitve z že znanimi tehnologijami je negativno povezana z uspešnostjo inovacije: tedaj lahko konkurenti hitro posnemajo novo storitev. Novost storitve negativno vpliva na uspešnost inovacije (pri novih izdelkih neznačilen vpliv). Vpliv intenzivnosti konkurence na uspešnost inovacij je v obeh skupinah neznačilen (Atuahene-Gima, 1996a, str. 35–44).

Tabela 9: Najpomembnejši dejavniki uspešnosti novih izdelkov in storitev

	Dejavniki uspešnosti inovacij	
	Novi izdelki	**Nove storitve**
1	Prednost/kakovost izdelka (+)	Ustrezna pomembnost inovacij v strategiji človeških virov (+)
2.	Podpora managementa in timsko delo (+)	Podpora managementa in timsko delo (+)
3.	Velikost podjetja (število zaposlenih) (–)	Prednost/kakovost storitve (+)
4.	Ustrezna pomembnost inovacij v strategiji človeških virov (+)	Učinkovitost uvedbe na trg (+)
5.	Skladnost s tehnološkimi sposobnostmi (+)	Skladnost s trženjskimi sposobnostmi (+)
6.	Skladnost s trženjskimi sposobnostmi (+)	Skladnost s tehnološkimi sposobnostmi (–)

Vir: K. Atuahene-Gima, Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia, 1996a, str. 45

Henard in Szymanski (2001, str. 367) sta na podlagi metaanalize 41 raziskav o uspešnosti novih izdelkov (fizičnih izdelkov in storitev) razvrstila proučevane dejavnike v štiri skupine:

- *značilnosti izdelka* – prednost izdelka (superiornost in/ali razlikovanje od konkurenčnih ponudb), zadovoljitev kupčevih potreb, cena (zaznana skladnost cene z delovanjem izdelka), tehnološka dovršenost, novost izdelka;
- *značilnosti strategije podjetja* – skladnost izdelka s trženjskimi sposobnostmi, skladnost izdelka s tehnološkimi sposobnostmi, čas vstopa na trg, človeški viri, viri R & R;
- *značilnosti procesov v podjetju* – strukturiran način (formalizirani postopki razvoja), strokovna izvedba začetnih faz razvoja (npr. pridobivanje in presojanje zamisli, tržna raziskava, finančne analize), strokovna izvedba trženjskih aktivnosti, uspešna uporaba tehnologije, uspešna uvedba izdelka na trg, skrajšan čas razvoja izdelka, tržna naravnanost, upoštevanje kupčevih zahtev, medfunkcijska povezanost, medfunkcijska komunikacija, podpora vrhnjega managementa;
- *značilnosti trga* – verjetnost odziva konkurentov, intenzivnost odziva konkurentov, tržni potencial.

Največ raziskav, vključenih v metaanalizo, je proučilo vpliv značilnosti procesa na uspešnost novih izdelkov (Henard & Szymanski, 2001, str. 365). Metaanaliza je pokazala, da imajo **v povprečju največji vpliv na uspešnost novih izdelkov** tile dejavniki[26]: *tržni potencial, človeški viri, uspešna izvedba trženjskih aktivnosti, zadovoljitev potrebe kupca*, *prednost izdelka, strokovna izvedba začetnih faz razvojnega procesa, viri R & R, uspešna uporaba tehnologije, uspešna uvedba izdelka na trg, čas vstopa na trg in tehnološka dovršenost izdelka.* Nasprotno pa novost izdelka, skladnost novega izdelka s tehnološkimi sposobnostmi podjetja, tržna naravnanost, upoštevanje kupčevih zahtev, medfunkcijska povezanost in komunikacija ter intenzivnost odzivov konkurentov niso statistično značilno povezani z uspešnostjo inovacij. Na povezanost posameznih dejavnikov z uspešnostjo inovacij lahko vplivajo značilnosti merjenja (npr. merjenje uspešnosti inovacij z eno ali več trditvami, s subjektivnimi ali z objektivnimi merili; izbira respondenta: višji manager ali projektni manager; čas od uvedbe izdelka na trg) ali kontekstualni dejavniki (npr. storitvena ali proizvodna podjetja, geografski trgi, poslovanje na visokotehnoloških ali nizkotehnoloških trgih) (Henard & Szymanski, 2001, str. 362–368).

Avtorji se navadno osredotočajo na ugotavljanje dejavnikov uspešnosti na ravni posameznega razvojnega projekta (tj. novega izdelka). Cooper in Kleinschmidt (1995) pa sta proučila dejavnike uspešnosti novih izdelkov na ravni podjetja. Avtorja sta na podlagi primerjalne analize evropskih in ameriških podjetij iz različnih panog identificirala devet skupin dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost razvojnega programa podjetja, tj. vseh razvojnih projektov (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 384–385):

1. *visoka kakovost procesa razvoja novih izdelkov* – kakovostna izvedba vseh faz razvojnega procesa, celovita in temeljita izvedba procesa, jasna in zgodnja opredelitev novega izdelka, tržna naravnanost procesa s porabnikovo vpletenostjo, jasne odločitvene točke za nadaljevanje ali opustitev razvoja, fleksibilnost procesa;
2. *jasna in dobro komunicirana strategija razvoja novih izdelkov* – opredelitev ciljev za celotni razvojni program podjetja, pomen novih izdelkov pri doseganju ciljev podjetja je jasno komuniciran vsem zaposlenim, jasna opredelitev področij strateške osredotočenosti, dolgoročna osredotočenost;
3. *ustrezni viri* – finančni viri, zaposleni in čas;
4. *predanost vrhnjega managementa* – močna predanost razvoju, dodelitev nujnih virov, vpletenost pri ključnih odločitvah o nadaljevanju ali opustitvi razvoja;
5. *podjetniška klima* – spodbujanje zamisli zaposlenih, »prosti čas« (10–20 % delovnega tedna) za ustvarjanje ali ukvarjanje s priljubljenimi projekti; oblikovanje skupin za »neuradne« projekte;
6. *odgovornost vrhnjega managementa* – kazalniki uspešnosti novih izdelkov so del letnih ciljev in merilo uspešnosti višjih managerjev;
7. *strateška osredotočenost in sinergija* – novi izdelki niso usmerjeni na nove in neznane trge in zanje niso potrebne za podjetje popolnoma nove tehnologije;

[26] Upoštevani so dejavniki, pri katerih je vrednost povprečnega bivariatnega korelacijskega koeficienta višja od 0,40 (Henard & Szymanski, 2001, str. 368).

8. *visoki kakovostni razvojni timi* – vodja tima je dodeljen le enemu projektu, pogosta komunikacija, učinkovito odločanje;
9. *medfunkcijski timi* – vsakemu projektu je dodeljen tim zaposlenih z različnih funkcijskih področij, vsak projekt ima vodjo, ki je skupaj s člani odgovoren za vse vidike projekta.

Wind in Mahajan (1997) navajata dva možna razloga za razmeroma nizko stopnjo uspešnosti novih izdelkov in težave pri razvijanju resnično inovativnih izdelkov: podjetja bodisi premalo uporabljajo ustrezne metode trženjskega raziskovanja ali pa so uporabljeni načini trženjskega raziskovanja neustrezni. Sedanji koncepti in metode razvoja novega izdelka se večinoma osredotočajo na rešitve sedanjih težav kupcev, to pa podjetje omejuje na majhne spremembe. Avtorja vidita rešitev v razvijanju novih načinov raziskovanja in modeliranja, ki podjetju omogočajo reševanje novih vprašanj, iskanje novih rešitev in nenehnih inovacij v negotovih tržnih razmerah (Wind & Mahajan, 1997, str. 1–3). Avtorja predlagata niz postopkov, ki jih podjetje lahko uporabi za vključitev potencialnih kupcev v proces razvoja novega izdelka, na primer preverjanje koncepta s skupinskimi pogovori in kvantitativnimi raziskavami, raziskave na podlagi conjoint analize, obiskovanje kupcev, skupna opredelitev specifikacij in razvoja, testiranje prototipa pri porabnikih ipd. Trženjsko raziskovanje mora vključevati znanje, pridobljeno iz različnih virov (Wind & Mahajan, 1997, str. 9–10).

Pregled literature o dejavnikih uspešnosti inovacij lahko povzamem s temi ugotovitvami: podobno kot pri merjenju uspešnosti se literatura tudi pri obravnavi dejavnikov uspešnosti omejuje samo na izdelčne inovacije. Največ raziskav je proučilo dejavnike uspešnosti fizičnih izdelkov, bistveno manj pa je raziskav o dejavnikih uspešnosti novih storitev. Literatura navaja številne dejavnike uspešnosti. Med najpogosteje omenjenimi je prednost ali superiornost izdelka (npr. Cooper, 1994a; Song & Parry, 1996; Atuahene-Gima, 1996a; Henard & Szymanski, 2001; Mulej et al., 2002; Bastič, 2004), vendar raziskave kažejo, da je ta dejavnik pomembnejši za uspešnost fizičnih izdelkov, za uspešnost novih storitev pa so bistvenega pomena zaposlovanje in usposabljanje predanih zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupci in pomemben vir zamisli za nove storitve, tržno naravnan razvojni proces in kakovostna uvedba nove storitve na trg. Drugi pogosteje omenjeni dejavniki uspeha izdelčnih inovacij so privlačnost trga oziroma tržni potencial (npr. Cooper, 1994a; Henard & Syzmanski, 2001), kakovostna izvedba razvojnega procesa (npr. Cooper, 1994a; Song & Montoya-Weiss, 1998), tržna naravnanost (npr. Cooper, 1994a; Cooper et al., 1994; Cooper & Kleinschmidt, 1994; Cahill et al., 1994; Jensen & Harmsen, 2001; Papastathopoulou et al., 2006), sodelovanje zaposlenih z različnih funkcijskih področij (R & R, trženje in proizvodnja) (npr. Cooper, 1994a; Kahn, 1996; Rojšek, 1998; Song et al., 1998), hitrost razvoja (npr. Cooper, 1994b) in skladnost novega izdelka s trženjskimi in/ali tehnološkimi sposobnostmi podjetja (npr. Cooper, 1994a; Atuahene-Gima, 1996a; Song & Parry, 1996). Kljub temu da je v literaturi doseženo soglasje o pomembnih dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, raziskave kažejo, da se prakse podjetij niso bistveno spremenile in da podjetja še naprej ponavljajo stare napake (Jensen & Harmsen, 2001). Več raziskav opozarja, da se podjetja preveč osredotočajo na sam tehnični razvoj, premalo pozornosti pa namenijo kakovostni izvedbi začetnih faz

razvojnega procesa (npr. Vrtač Škrjanc, 2004), komercializaciji (npr. Song & Montoya-Weiss, 1998) in pridobivanju informacij s trga (npr. Cooper, 1994a; Adams et al., 1998; Leskovar-Špacapan & Bastič, 2007).

3 USPEŠNOST PODJETJA

V anglosaški literaturi o sodobnem ugotavljanju uspešnosti poslovanja se zadnja leta vse pogosteje uporablja izraz »performance«, s katerim tuji avtorji elegantno rešujejo terminološke in etimološke težave z izrazi »effectiveness« in »efficiency«. Izraz »effectiveness« najpogosteje prevajamo kot uspešnost (»delati prave stvari«), izraz »efficiency« pa kot učinkovitost (»delati stvari prav«) (Rejc, 2002, str. 74). Rust, Ambler, Carpenter, Kumar in Srivastava (2004, str. 77) nazorno prikazujejo razliko med obema konceptoma na primeru trženjskih aktivnosti: cenovne promocije so lahko učinkovite, če ustvarjajo kratkoročne prihodke in denarne tokove, vendar neuspešne, če spodbudijo aktivnosti konkurentov ter zmanjšujejo dolgoročno dobičkonosnost in premoženje blagovne znamke.

V praksi je ločevanje med konceptoma nepraktično, saj manager ocenjuje poslovanje kot celoto (Rejc, 2002, str. 74). Rejčeva predlaga takšno sodobno opredelitev uspešnosti: »Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja izhaja iz poslanstva (namena) podjetja, se veže na strateške cilje in preko njih na strategijo podjetja. Uspešno posluje tisto podjetje, ki zadovoljuje potrebe vseh pomembnih udeležencev v poslovanju podjetja, to je lastnikov, posojilodajalcev, kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, države in različnih javnosti, in na ta način upravičuje smisel svojega obstoja. Zaradi raznolikih potreb, pričakovanj in pogosto (navidezno) nasprotujočih si interesov različnih skupin udeležencev sodobno razumevanje uspešnosti vključuje tako strateške dejavnike (kamor štejemo tudi učinkovitost) kot dosežene rezultate poslovanja, obe plati pa presojamo v luči strategije in poslanstva podjetja« (Rejc, 2002, str. 75).

3.1 Teorije o razlikah v uspešnosti podjetij

Različne teorije in modeli organizacijske ekonomike, strateškega managementa in trženja poskušajo pojasniti razlike v uspešnosti poslovanja podjetij (glej tabelo 10). Temeljne so teorije organizacijske ekonomike: teorija industrijske organizacije pojasnjuje razlike v uspešnosti poslovanja podjetij na podlagi razlikovanja in tržne moči; čikaška šola na podlagi učinkovitosti; Schumpeter vidi vir razlik v inovacijah, teorija na temelju virov pa v težko posnemljivih virih. V trženjski literaturi so k razvoju teorije na tem področju največ prispevali Alderson, Day in Wensley, Dickson ter Hunt in Morgan, ki so, podobno kot avtorji, ki se ukvarjajo s strateškim managementom, izhajali iz različnih teorij organizacijske ekonomike (Stoelhorst & van Raaij, 2004, str. 468). Največ pozornosti sta bila deležna Dayev in

Wensleyjev model ter Huntova in Morganova teorija konkurenčne prednosti na temelju virov[27] (angl. *resource advantage theory*), ki razlike v uspešnosti poslovanja podjetij pojasnjujeta z viri podjetja.

Tabela 10: Teorije, ki pojasnjujejo razlike v uspešnosti poslovanja podjetij

Področje literature	Miselna šola	Vir razlik v uspešnosti	Osrednji teoretični koncept/* Temeljna teorija	Vloga managementa
ORGANIZACIJSKA EKONOMIKA	Teorija industrijske organizacije	Razlikovanje in tržna moč	Struktura – izvedba – uspešnost	Razlikovati ali omejevati izložke
	Čikaška šola	Učinkovitost	Stroški informacij	Poiskati učinkovitosti v proizvodnji ali distribuciji
	Schumpetrov pogled	Inovacije	Ustvarjalno uničevanje	Ustvarjati nove kombinacije, ki povzročajo zastarelost tekmečevih položajev
	Teorija podjetja na temelju virov (angl. *resource based view of the firm – RBV*)	Težko posnemljivi viri	Heterogenost podjetja	Pridobivati, razvijati, kombinirati in uporabljati vredne, redke in neposnemljive vire
STRATEŠKI MANAGEMENT	Pozicioniranje (Porter)	Pozicijska prednost, zaščitena s konkurenčnimi ovirami	* Teorija industrijske organizacije, čikaška šola	Analizirati panožno strukturo in izbrati generično strategijo
	Šola na podlagi sposobnosti (kompetenc) (Hamel in Prahalad)	Managerska vizija in osrednje sposobnosti	* Schumpetrova teorija, teorija podjetja na temelju virov (RBV)	Spremeniti pravila igre na podlagi razvijanja in izkoriščanja osrednjih sposobnosti
TRŽENJE	Šola funkcionalizma (Alderson)	Razlikovalna prednost, inovacije	* Teorija industrijske organizacije, Schumpetrova teorija	Neprestano razvijati, ohranjati ali povečevati razlikovalne prednosti
	Dayev in Wensleyjev model (1988)	Viri prednosti (superiorna znanja in viri), pozicijska prednost (superiorna vrednost za kupca)	* Teorija podjetja na temelju virov (RBV), teorija industrijske organizacije	Pridobivati diagnostične vpoglede z vidika kupcev in konkurentov
	Dicksonova paradigma dinamičnega neravnotežja	Sposobnosti učenja, zmožnost uresničevanja	* Schumpetrova teorija, čikaška šola	Ustvarjati tržno neravnotežje na način, ki koristi podjetju
	Huntova in Morganova teorija na temelju virov	Finančni, fizični, pravni, človeški, organizacijski, informacijski viri in viri, povezani z odnosi	* Teorija podjetja na temelju virov (RBV)	Prepoznati, razumeti, ustvarjati, izbirati in preoblikovati strategije

Vir: J. W. Stoelhorst & E. M. van Raaij, On explaining performance differentials: marketing and the managerial theory of the firm, 2004, str. 466–471

Podjetja z različnimi organizacijskimi kulturami dosegajo različno uspešnost poslovanja. Deshpande et al. (1993) so na podlagi raziskave ugotovili, da so podjetja z navzven naravnano organizacijsko kulturo (tj. tržno in podjetniško organizacijsko kulturo) uspešnejša v primerjavi s podjetji z navznoter naravnano organizacijsko kulturo (tj. klanovsko in

[27] Temeljni cilj teorije konkurenčne prednosti na temelju virov ni pojasniti razlike v uspešnosti poslovanja podjetij, vendar je na podlagi modela konkurence mogoče pojasniti razlike z vidika primerjalne prednosti virov (Stoelhorst & van Raaij, 2004, str. 470).

birokratsko oziroma hierarhično organizacijsko kulturo). Uspešnost podjetja so merili na podlagi ocene dobičkonosnosti, velikosti, tržnega deleža in stopnje rasti v primerjavi z največjim konkurentom strateške poslovne enote. Vendar zgolj odprta organizacijska kultura ne zadošča za uspešnost podjetja, saj na uspešnost vpliva več dejavnikov. Raziskava na vzorcu japonskih, britanskih, francoskih, nemških in ameriških podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, je pokazala, da so uspešnim podjetjem skupne tele značilnosti: navzven osredotočena organizacijska kultura, osredotočenost na inovativnost in participativna delovna klima (Deshpande et al., 2000, str. 353).

3.2 Merjenje uspešnosti podjetja

Uspešnost poslovanja ugotavljamo na podlagi različnih kazalnikov, ki jih lahko razdelimo v dve temeljni skupini: finančne in nefinančne kazalnike. **Finančni kazalniki** so izraženi v denarni enoti mere, torej vrednostno. Izračunani so iz temeljnih računovodskih izkazov (izkaza stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza finančnega izida in izkaza sprememb kapitala) in so predmet finančnega računovodstva. Primeri finančnih kazalnikov so dobičkonosnost kapitala, ekonomičnost poslovanja, stopnja kapitalizacije, delež stroškov dela v vseh odhodkih, stopnja rasti prodaje ipd. **Nefinančni kazalniki** so informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno. Primeri nefinančnih kazalnikov so število nesreč pri delu, neto fluktuacija, stalnost kupcev, število partnerstev z dobavitelji, stopnja rasti odhodkov za raziskave in razvoj ipd. Za celovito obravnavo uspešnosti poslovanja podjetja so pomembni finančni in nefinančni kazalniki. Avtorji večine sodobnih del, ki obravnavajo uspešnost poslovanja podjetij, dajejo precej večji poudarek nefinančnim kazalnikom (Rejc, 2002, str. 25–27).

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecard*) dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki vzvodov prihodnje uspešnosti. Finančni kazalniki so kazalniki z odlogom, zato je v konkurenčnih okoljih upoštevanje samo teh kazalnikov neustrezno (Kaplan & Norton, 2000, str. 35). Kaplan in Norton razlikujeta med štirimi skupinami kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki se nanašajo na različne vidike poslovanja podjetja (Kaplan & Norton, 2000):

- *finančni kazalniki*, na primer prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost poslovnih sredstev ali ekonomska dodana vrednost, rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov;
- *kazalniki, povezani s poslovanjem s strankami*, na primer zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, dobičkonosnost, tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih, pravočasna dobava;
- *kazalniki, povezani z notranjimi poslovnimi procesi* (povezani s kakovostjo procesa in trajanjem procesnega cikla), na primer kakovost, odzivni čas, kazalniki uspešnosti procesa inovacij (odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji, odstotek prodaje lastnih, zaščitenih izdelkov, število na trg uvedenih novih izdelkov v primerjavi z novimi izdelki konkurentov, proizvodne zmogljivosti, čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje

generacije); kazalniki razvoja izdelkov (čas trajanja uvedbe novih izdelkov na trg, odstotek izdelkov, ki so s prvo obliko popolnoma zadostili funkcijskim specifikacijam strank, čas za doseganje točke preloma, bruto dobiček od prodaje novih izdelkov); kazalniki, povezani z operativnim procesom in procesom poprodajnih storitev;
- *kazalniki, povezani z učenjem in rastjo* (temeljijo na zaposlenih), na primer zadovoljstvo, ohranjanje, usposabljanje in znanje zaposlenih.

Day in Wensley (1988) ter Day in Nedungadi (1994) razvrščajo kazalnike uspešnosti v tri večje skupine: *kazalnike, osredotočene na kupce* (npr. zadovoljstvo in zvestoba kupcev); *kazalnike, osredotočene na konkurente* (relativna rast prodaje, relativni tržni delež); *notranje osredotočene kazalnike* (dobičkonosnost, donosnost naložb) (v Morgan, Clark & Gooner, 2002, str. 370). Ocenjevanje uspešnosti je po svoji naravi primerjalno: sedanjo uspešnost lahko primerjamo s preteklo uspešnostjo podjetja (npr. lansko); sedanjo uspešnostjo konkurentov; glede na cilje v trženjskih načrtih ali glede na realno pričakovane rezultate. Ni empiričnih spoznanj o tem, da bi bila katera od podlag za primerjavo boljša od drugih (Morgan et al., 2002, str. 370).

V literaturi je pogosta delitev na **finančne** in **tržne** kazalnike uspešnosti. Tržni kazalniki zavzemajo zelo pomembno mesto v skupini nefinančnih kazalnikov. Homburg in Pflesser (2000, str. 452) sta tržno uspešnost opredelila kot uspešnost trženjskih aktivnosti podjetja in jo merila s kazalniki, kot so zadovoljstvo kupcev, zagotavljanje vrednosti za kupce, ohranitev kupcev in doseganje želenega tržnega deleža.

Kotler predlaga dva sistema tržnih kazalnikov uspešnosti: *sistem kazalnikov uspešnosti v razmerju do kupcev* in *sistem kazalnikov uspešnosti v razmerju do deležnikov*. Možni kazalniki uspešnosti v povezavi s kupci so odstotek novih kupcev/izgubljenih kupcev/ponovno pridobljenih kupcev glede na povprečno število kupcev; odstotek kupcev, ki sodijo v skupine zelo nezadovoljnih, nezadovoljnih, niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, zadovoljnih in zelo zadovoljnih kupcev; odstotek kupcev, ki pravijo, da bi ponovno kupili izdelek/izdelek priporočili drugim; odstotek kupcev na ciljnem trgu, ki se zaveda blagovne znamke ali jo lahko prikliče; odstotek kupcev, ki dajejo prednost izdelku podjetja pred vsemi drugimi izdelki v neki skupini izdelkov; odstotek kupcev, ki pravilno opredelijo želeno pozicioniranje in razlikovanje blagovne znamke; zaznavanje kakovosti izdelka ali storitve v primerjavi z glavnim konkurentom. Sistem tržnih kazalnikov uspešnosti v povezavi z (drugimi) deležniki pa se nanaša na ugotavljanje zadovoljstva različnih deležnikov, ki imajo vpliv na uspešnost podjetja: zaposlenih, dobaviteljev, bank, distributerjev, trgovcev na drobno in delničarjev (Kotler, 2004, str. 689).

Analiza tržnih kazalnikov uspešnosti je pomemben del nadzora letnega načrta trženja. Trženjske aktivnosti podjetja je treba redno spremljati in nadzorovati. Kotler navaja štiri vrste nadzora trženja: nadzor letnega načrta, dobičkonosnosti, učinkovitosti in strateški nadzor, ki so povezani z različnimi kazalniki (glej tabelo 11).

Tabela 11: Vrsta nadzora trženja

	Vrsta nadzora	**Postopki**
1.	Nadzor letnega načrta	Analiza prodaje, tržnega deleža, razmerja med prodajo in stroški trženja, finančna analiza, analiza tržnih kazalnikov uspešnosti
2.	Nadzor dobičkonosnosti	Dobičkonosnost glede na izdelek, prodajno območje, kupca, segment, tržno pot, velikost naročila
3.	Nadzor učinkovitosti	Učinkovitost prodajne službe, oglaševanja, pospeševanja prodaje, tržnih poti
4.	Strateški nadzor	Ocenjevanje trženjske uspešnosti, trženjska revizija, ocena trženjske odličnosti, ocena etične in družbene odgovornosti podjetja

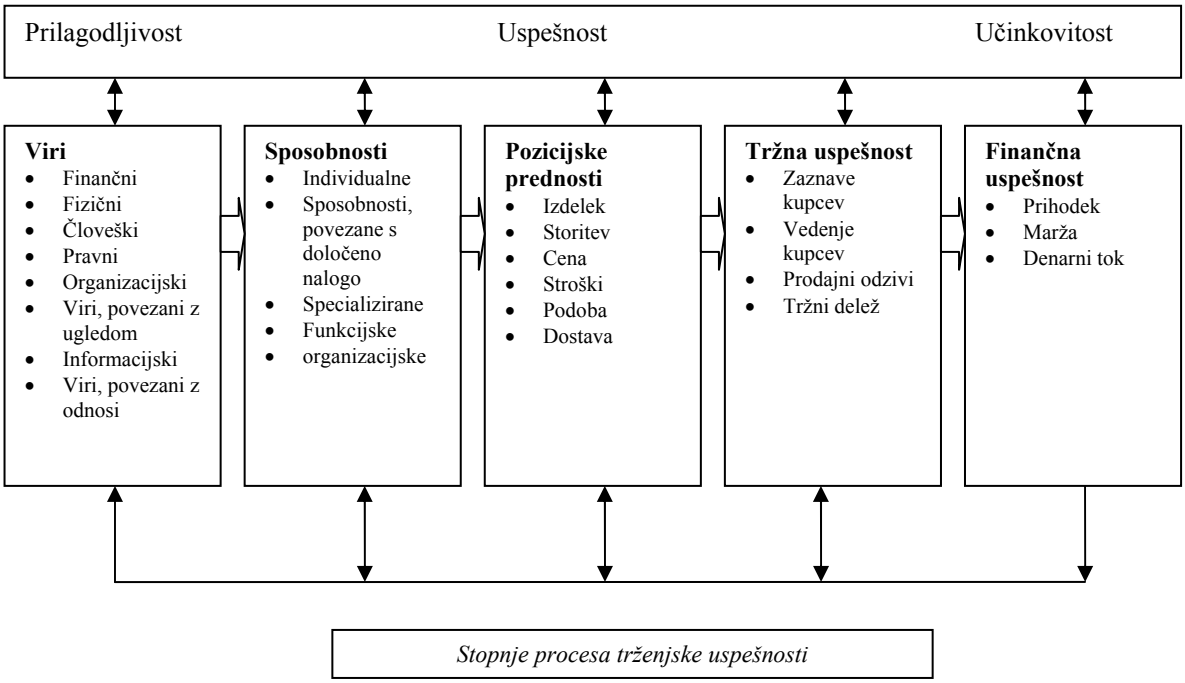
Vir: Kotler, Management trženja, 2004, str. 685

Med pomembnimi kazalniki, ki jih je treba spremljati v okviru nadzora letnega načrta, je tudi tržni delež. Razlikujemo med celotnim tržnim deležem (prodaja podjetja, izražena kot odstotek od celotne prodaje na trgu), tržnim deležem na ciljnem trgu in relativnim tržnim deležem (tržni delež podjetja v primerjavi z največjim konkurentom) (Kotler, 2004, str. 686). Zadovoljstvo kupcev in tržni delež nista nujno pozitivno povezana; lahko sta tudi negativno povezana, kadar je povpraševanje heterogeno, ponudba pa homogena (standardizirana). Podjetje z velikim tržnim deležem težko dosega visoko povprečno stopnjo zadovoljstva kupcev, zlasti kadar so okusi heterogeni (Fornell, 1992, str. 7–9).

Vsako podjetje mora periodično preverjati svoj strateški odnos do trga z oceno trženjske uspešnosti, revizijo trženja, lahko pa oceni tudi trženjsko odličnost (ocenjevanje uspešnosti v primerjavi z najboljšim delovanjem zelo uspešnih podjetij) in družbeno odgovornost poslovanja. **Ocena trženjske uspešnosti** se kaže v stopnji doseganja petih najpomembnejših značilnosti tržne naravnanosti: kupec kot središče poslovne filozofije, povezana organizacija trženja, ustrezne trženjske informacije, strateška naravnanost in operativna učinkovitost (Kotler, 2004, str. 695–700).

Morgan et al. (2002) pojasnjujejo razmerje med tržno in trženjsko uspešnostjo. Tržno uspešnost so opredelili z vidika odzivov kupcev in konkurentov na pozicijsko prednost podjetja. Obravnavajo jo kot stopnjo v procesu širše opredeljene trženjske uspešnosti, ki je dinamičen in multidimenzionalen proces, sestavljen iz petih stopenj: virov prednosti, sposobnosti podjetja, pozicijske prednosti ter tržne in finančne uspešnosti podjetja. Slika 8 prikazuje normativni model procesa trženjske uspešnosti.

Slika 8: Dimenzije trženjske uspešnosti



Vir: N. A. Morgan et al., Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives, 2002, str. 367

Walkert in Ruekert (1987) sta opredelila tri dimenzije trženjske uspešnosti: *uspešnost* (pove, v kolikšnem obsegu organizacija dosega cilje), *učinkovitost* (razmerje med rezultati in vložki) in *prilagodljivost* (sposobnost organizacije, da se odziva na spremembe v okolju) (Morgan et al., 2002, str. 367). Trženjska produktivnost, tj. razmerje med vložki in rezultati (najpogosteje dobiček, prodaja, tržni delež in denarni tok), je le en vidik trženjske uspešnosti in se nanaša predvsem na učinkovitost trženjske funkcije; revizija trženja pa se nanaša predvsem na uspešnost trženjske funkcije. Obe skupaj šele omogočata celovito merjenje trženjske uspešnosti (Morgan et al., 2002, str. 363–367).

Tudi Rao in Steckel (1998) povežeta uspešnost poslovanja z viri prednosti v okviru analize konkurenčne prednosti podjetja. Viri prednosti (superiorne sposobnosti in znanja) vodijo do pozicijskih prednosti (večja vrednost za kupce ali nižji relativni stroški), te pa povečajo uspešnost podjetja (zadovoljstvo, zvestoba, tržni delež, dobičkonosnost). Za ohranjanje prednosti so potrebne naložbe dobička. Proces iskanja konkurenčne prednosti je skladen s teorijo podjetja na temelju virov (angl. *resource based view of the firm* – RBV). Cilj večine podjetij je maksimirati dolgoročno dobičkonosnost, ki pa jo je izjemno težko meriti, zato managerji pogosto poskušajo optimizirati kratkoročne spremenljivke v prepričanju, da bo to vodilo do dolgoročne dobičkonosnosti. Še vedno pa ostaja ključno vprašanje, katere spremenljivke je treba maksimirati. Študija PIMS kaže, da je dobičkonosnost pozitivno povezana s tržnim deležem, stopnjo navpične integracije (samo na zrelih trgih), stopnjo rasti trga, R & R (na zrelih trgih) in širino skupine izdelkov (na rastočih trgih), negativno pa je povezana s stroški, navpično integracijo (na rastočih trgih) in intenzivnostjo naložb (Rao & Steckel, 1998, str. 270–274).

Na tem mestu želim poudariti neenotno uporabo izraza »trženjska produktivnost« v literaturi. Sheth in Sisodia (2002) v nasprotju z Morganom et al., ki omenjeni izraz uporabljajo za označevanje učinkovitosti trženjske funkcije, uporabljata izraz »produktivnost« namesto izraza uspešnost (angl. *performance*) in z njim zajemata uspešnost in tudi učinkovitost. Potrebna je »uspešna učinkovitost« (angl. *effective efficiency*). Avtorja menita, da ni enega samega načina merjenja trženjske produktivnosti. Na izbiro kazalnikov vplivajo poslovni in konkurenčni kontekst ter to, ali gre za novo podjetje/izdelek ali za uveljavljeno podjetje/izdelek na zrelem trgu. Absolutni podatki so po mnenju avtorjev neuporabni: trženjsko produktivnost je treba presojati glede na dosegljive možnosti, uspešnost neposrednih konkurentov in preteklo uspešnost podjetja. Avtorja se ne strinjata s prepričanjem, da je povečanje produktivnosti trženjskih izdatkov v nasprotju z ustvarjanjem in ohranjanjem tržne naravnanosti, in opisujeta načine, ki povečajo zvestobo kupcev, pa tudi trženjsko produktivnost (namesto osredotočenosti na trg osredotočenost na kupca; namesto pridobivanja kupcev ohranitev in pridobivanje kupcev; obravnava trženja kot naložbe v blagovne znamke in distribucijo in ne kot letni izdatek). Vse s trženjem povezane naložbe je treba vrednotiti z vidika njihovega vpliva na premoženje v kupcih (Sheth & Sisodia, 2002, str. 351–362).

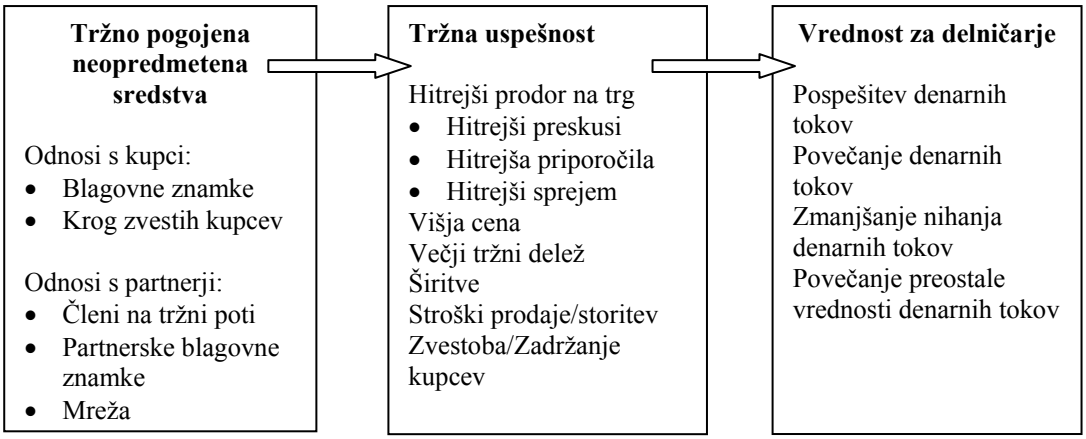
Trženjsko produktivnost obravnavajo tudi Rust et al. (2004, str. 76), razumejo pa jo kot vpliv trženjskih izdatkov na uspešnost podjetja. Avtorji predlagajo konceptualni okvir za ocenjevanje trženjske produktivnosti. Bistvo njihovega modela verige trženjske produktivnosti je, da trženjske aktivnosti pomagajo graditi trženjsko pogojena neopredmetena sredstva (angl. *marketing assests*) (npr. premoženje blagovne znamke in premoženje v kupcih), ki pozitivno vplivajo na tržno uspešnost (tržni delež, prodaja itd.). Tržna uspešnost pozitivno vpliva na finančno uspešnost (dobičke, denarne tokove itd.), ta pa povečuje vrednost podjetja (tržno kapitalizacijo, Tobinov količnik q) (Rust et al., 2004, str. 77).

Z vprašanjem, ali trženjske aktivnosti (in z njimi povezani izdatki) povečujejo vrednost podjetja, so se ukvarjali tudi Srivastava, Shervani in Fahey (1998). Zadnja leta omenjeno vprašanje dobiva vse večji pomen. Nerazumevanje prispevka trženjskih aktivnosti k vrednosti za delničarje zmanjšuje vlogo trženja v korporativni strategiji (Srivastava et al., 1998, str. 4). To, da tržniki niso bili odgovorni za vpliv trženjskih izdatkov na vrednost za delničarje, je oslabilo njihovo verodostojnost, ogrozilo trženjsko funkcijo v podjetju in celo obstoj trženja kot razločevalne sposobnosti znotraj podjetja (Rust et al., 2004, str. 76).

Srivastava et al. (1998) so oblikovali model, ki povezuje tržno pogojena neopredmetena sredstva (angl. *market assets*), tržno uspešnost in vrednost za delničarje (glej sliko 9). Trženjske aktivnosti ustvarjajo dve vrsti tržno pogojenih neopredmetenih sredstev: odnose s ključnimi zunanjimi deležniki (distributerji, trgovci na drobno, končnimi kupci, drugimi strateškimi partnerji, skupnostmi in vladnimi agencijami) in znanje, ki ga ima podjetje o okolju. Tržno pogojena neopredmetena sredstva ustvarjajo vrednost za kupce. Skladno s teorijo sredstvo na temelju virov verjetneje ustvarja vrednost, kadar izpolnjuje štiri pogoje:

podjetje ga lahko uporabi za izkoriščanje priložnosti in/ali nevtraliziranje nevarnosti v zunanjem okolju, je redko, konkurenti ga težko posnemajo in nima popolnih nadomestkov. Večja vrednost za kupce poveča tržno uspešnost, ta pa vpliva na vrednost za delničarje (Srivastava et al., 1998, str. 4–5).

Slika 9: Povezanost tržno pogojenih neopredmetenih sredstev z vrednostjo za delničarje



Vir: R. K. Srivastava et al., Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis, 1998, str. 8

Omenjeni avtorji so oblikovali konceptualni okvir, ki omogoča širše razumevanje vloge trženja v okviru treh temeljnih poslovnih procesov, ki ustvarjajo vrednost za kupce in na podlagi tega vrednost za delničarje: procesa managementa razvoja izdelka, oskrbne verige in odnosov s kupci. Trženjske aktivnosti prek vpetosti v poslovne procese vplivajo na pospešitev in povečanje denarnih tokov ter zmanjšanje tveganja (zmanjšanje občutljivosti in spremenljivosti denarnih tokov) (Srivastava, Shervani & Fahey, 1999, str. 168).

Vidimo, da tudi raba izrazov »tržno« in »trženjsko« pogojena neopredmetena sredstva v literaturi ni poenotena, saj avtorji uporabljajo oba izraza za označevanje tistega dela vrednosti oziroma premoženja podjetja, ki je rezultat trženjskih aktivnosti. Zaradi povedanega menim, da je izraz »trženjsko pogojena neopredmetena sredstva« (angl. *marketing assets*) ustreznejši, saj poudarja uspešnost trženja. V literaturi zasledimo v tem kontekstu tudi izraz »marketinško premoženje« (npr. Snoj et al., 2004, str. 57).

Anderson, Fornell in Mazvancheryl (2004) so empirično potrdili pozitivno povezanost med zadovoljstvom kupcev (ACSI – American Customer Satisfaction Index) in vrednostjo za delničarje, merjeno s Tobinovim količnikom q, vendar obstajajo pomembne razlike med panogami in podjetji. Povezanost med zadovoljstvom kupcev in Tobinovim količnikom q je šibkejša v bolj razdrobljenih panogah, v katerih je tekmovalnost v povprečju intenzivnejša (Anderson et al., 2004, str. 181–182).

Podobne ugotovitve navajata tudi Gruca in Rego (2005). Zadovoljstvo kupcev ustvarja vrednost za delničarje s tem, da povečuje rast prihodnjih denarnih tokov in zmanjšuje njihovo spremenljivost. Ti rezultati so neodvisni od uporabljenih kazalnikov vrednosti podjetja

(Tobinov količnik q, razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo, cena delnice) ali kazalnika spremenljivosti denarnih tokov (beta). Avtorja ugotavljata, da povečanje zadovoljstva kupcev povprečnega podjetja v vzorcu za eno točko poveča prihodnje denarne tokove za 55 milijonov dolarjev in zmanjša njihovo spremenljivost za več kot 4 %. Na povezanost med zadovoljstvom kupcev in značilnostjo prihodnjih denarnih tokov vplivajo značilnosti podjetja in panoge.

Podjetja z večjim tržnim deležem so učinkovitejša pri pretvorbi zadovoljstva kupcev v rast prihodnjih denarnih tokov in zmanjšanju njihove spremenljivosti. Intenzivnost oglaševanja poveča pozitivno povezanost med zadovoljstvom kupcev in rastjo prihodnjih denarnih tokov, vendar nima značilnega vpliva na spremenljivost denarnih tokov. Večji portfelj blagovnih znamk podjetja zmanjša povezanost med zadovoljstvom kupcev in rastjo prihodnjih denarnih tokov. Podjetja v panogah s splošno rastjo povpraševanja so manj učinkovita pri pretvorbi zadovoljstva kupcev v rast prihodnjih denarnih tokov. Večja koncentracija v panogi okrepi vpliv zadovoljstva kupcev na zmanjšanje spremenljivosti denarnih tokov. V splošnem ima zadovoljstvo kupcev večji pozitivni učinek na rast denarnih tokov in njihovo stabilnost pri večini netrajnih dobrin (Gruca & Rego, 2005, str. 127–128).

Raziskava v okviru projekta »Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda«, ki je bila opravljena v obdobju 1997/1998 na vzorcu 65 velikih slovenskih podjetij, je pokazala, da je v proučevanem obdobju 70 % podjetij po mnenju direktorjev uspešno poslovalo, vendar se bo 40 % vseh v raziskavo vključenih podjetij moralo v prihodnosti strateško preoblikovati (Pučko & Rejc, 1999, str. 101). V proučevanem obdobju so bili najpomembnejši strateški cilji po mnenju direktorjev kakovost izdelkov oziroma storitev, ustvarjalnost in inovacije, produktivnost zaposlenih in zmanjšanje proizvodnih stroškov. Največ direktorjev proučevanih podjetij je kot najpomembnejši strateški cilj navedlo dobiček na kapital (26 % podjetij) in rast prodaje (16 %) (Pučko & Rejc, 1999, str. 104).

Raziskava na vzorcu 150 velikih slovenskih podjetij je pokazala, da 61 % podjetij uporablja enega izmed tradicionalnih računovodskih kazalnikov, pri čemer je dobičkonosnost kapitala daleč najpogosteje uporabljen kazalnik, sledijo profitna marža, dobiček na zaposlenega ter dobičkonosnost sredstev. Računovodski skupini kazalnikov sledijo dodana vrednost na zaposlenega, skupina denarnih kazalnikov (stabilnost denarnega toka, rast denarnega toka in razpoložljiva denarna sredstva) in kazalniki prodaje. Najpomembnejši kazalniki za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja so po mnenju managerjev zadovoljstvo kupcev; kazalniki, povezani s kakovostjo procesov ter izdelkov in storitev, doseganje strateških ciljev ter plačilna sposobnost, manj pomembni pa kazalniki zadovoljstva lastnikov podjetja in tržne vrednosti podjetja (ustvarjanje vrednosti za lastnike, zadovoljstvo delničarjev, Tobinov količnik oziroma razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja) (Rejc, 2002, str. 154–158).

Raziskava na vzorcu 759 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi, ki je bila opravljena leta 2001, pa je pokazala, da so najpomembnejši kazalniki uspešnosti poslovanja po mnenju managerjev dosežena raven zadovoljstva porabnikov, doseženi tržni delež in dosežena raven bruto dobička iz celotne dejavnosti (Snoj et al., 2004, str. 70).

Raziskovalci lahko pridobijo podatke o finančnih in nefinančnih kazalnikih na podlagi objektivnega in subjektivnega merjenja. Pri **objektivnem merjenju** prosimo respondente, naj navedejo konkretne podatke o uspešnosti (npr. o rasti prodaje, dobičkonosnosti ipd.), ali pa te podatke pridobimo iz sekundarnih virov. Pri **subjektivnem merjenju** pa respondenti ocenijo uspešnost poslovanja. Pri tem gre lahko za splošno oceno uspešnosti poslovanja in/ali oceno glede na izbrano podlago za primerjave: na primer v primerjavi s konkurenti, cilji, rezultati v preteklem letu itd.

Zelo veliko empiričnih raziskav temelji na uporabi subjektivnega merjenja uspešnosti. Prednost uporabe subjektivnih meril uspešnosti je predvsem v tem, da je takšne podatke laže pridobiti, saj managerji morda ne želijo razkriti konkretnih podatkov o uspešnosti, poleg tega so lahko ustreznejši za primerjanje dobička med panogami (Dawes, 1999). Absolutne podatke o donosnosti naložb (ROI), dobičkih, obsegu prodaje in tržnem deležu težko primerjamo med podjetji različnih velikosti in med podjetji, ki delujejo na različnih trgih, uporabljajo različne računovodske standarde ter različno opredeljujejo svoje trge (Hooley et al., 2003, str. 278). Naslednji argument za uporabo subjektivnih meril je, da so pri poslovnih odločitvah zaznave managerjev pomembnejše od objektivne resničnosti (Day & Nedungadi, 1994).

Uporaba tehnike samoporočanja ni idealna rešitev za merjenje uspešnosti poslovanja, vendar je najprimernejša pri mednarodnih tržnih raziskavah, saj različne zahteve po poročanju, različne računovodske prakse in strukture lastništva otežujejo pridobivanje in primerjavo podatkov o uspešnosti podjetij iz različnih držav (Deshpande & Farley, 2004, str. 18).

Raziskave kažejo, da je povezanost med objektivnimi in subjektivnimi merili uspešnosti srednje močna ali močna ($0{,}44 < r < 0{,}77$) (Dess & Robinson, 1984; Pearce, Robbins & Robinson, 1987; Covin, Slevin & Schultz, 1994; Hart & Banbury, 1994; v Dawes, 1999, str. 7). Vse omenjene raziskave temeljijo na vzorcu ameriških proizvodnih podjetij. Dawes je opravil raziskavo na vzorcu proizvodnih in neproizvodnih avstralskih podjetij ter prav tako ugotovil srednje močno povezanost med subjektivnimi merili (povprečje ocene celotnega finančnega rezultata in ocene donosnosti naložb in sredstev podjetja na lestvici od 1 do 11) in objektivnimi merili (donosnost naložb (v %) v tekočem in preteklem letu) (Dawes, 1999). Kljub povezanosti med subjektivnimi in objektivnimi merili imajo objektivna merila vedno prednost, če so podatki na voljo (Dess & Robinson, 1984; v Harris, 2001). V raziskavah bi morali uporabljati obe vrsti meril, saj povezanost med objektivnimi in subjektivnimi merili še zdaleč ni popolna (Dawes, 1999, str. 1).

4 POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO PODJETJA

Dosedanje raziskave so se osredotočile predvsem na parcialno proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja:

- na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja;
- na povezanost med tržno naravnanostjo in inovacijami;
- na povezanost med inovacijami in uspešnostjo podjetja.

Največ raziskav je proučilo neposredno povezanost med tržno naravnanostjo in različnimi kazalniki uspešnosti podjetja. Šele konec 90. let 20. stoletja so raziskovalci v proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja začeli pogosteje vključevati spremenljivke, ki so povezane z inovacijami. Poglavje je razdeljeno na štiri dele. Najprej bom predstavila posamezna parcialna področja proučevanja: povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja (točka 4.1), povezanost med tržno naravnanostjo in inovacijami (točka 4.2) ter povezanost med inovacijami in uspešnostjo podjetja (točka 4.3). V točki 4.4 bom predstavila značilnosti raziskav, ki so proučile celotno verigo povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja.

4.1 Povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja

Raziskovalci navajajo pozitivno povezanost tržne naravnanosti z različnimi kazalniki uspešnosti, kot so ocena donosnosti sredstev (ROA) v primerjavi s konkurenti (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994); ocena celotne uspešnosti (Jaworski & Kohli, 1993; Selnes et al., 1996; Caruana et al., 1998; Baker & Sinkula, 1999a); ocena uspešnosti strateške poslovne enote v primerjavi s konkurenti (Jaworski & Kohli, 1993); ocena donosnosti naložb (ROI) v primerjavi s konkurenti (Slater & Narver, 2000; Hooley et al., 2000), glede na cilje in preteklo leto (Hooley et al., 2000) ter donosnost naložb, merjena absolutno (Hooley et al., 2000); ocena dobička, količine prodaje in tržnega deleža glede na cilje, preteklo leto in največje konkurente (Hooley et al., 2000); ocena rasti prodaje/tržnega deleža (Slater & Narver, 1994; Baker & Sinkula, 1999a; Gray et al., 1999); sprememba v obsegu izvoza in dobička od izvozne dejavnosti (Rose & Shoham, 2002); zvestoba in zadovoljstvo kupcev (Gray et al., 1999); inovacije (npr. Lado & Maydeu-Olivares, 2001; Agarwal, Erramilli & Dev, 2003); ocena uspešnosti novih izdelkov (Slater & Narver, 1994, 1999a; Pelham & Wilson, 1996; Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2005; Wren, Souder & Berkowitz, 2000; Gray et al., 1999); zaznana kakovost izdelka (Pelham & Wilson, 1996); predanost zaposlenih podjetju (Jaworski & Kohli, 1993; Siguaw et al., 1994; Jones et al., 2003); občutek solidarnosti med zaposlenimi (Jaworski & Kohli, 1993); zmanjševanje nesoglasij na delovnem mestu (Jones et al., 2003); naravnanost prodajnega osebja h kupcem (Siguaw et al., 1994; Langerak, 2001); naravnanost nabavnega osebja k dobaviteljem (Langerak, 2001);

sposobnost pridobivanja sredstev (Caruana et al., 1998) in uresničevanje poslanstva (Vazquez, Alvarez & Santos, 2002), če gre za nepridobitne organizacije itd.

Čeprav večina empiričnih raziskav kaže, da je tržna naravnanost značilno pozitivno povezana z različnimi kazalniki uspešnosti poslovanja, nekatere raziskave neposredne povezanosti niso potrdile ali pa ugotavljajo povezanost le v nekaterih okoliščinah ali pa le z nekaterimi proučevanimi kazalniki uspešnosti. Nekateri avtorji so ugotovili celo negativno povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo (npr. G. Voss in Z. Voss (2000) na vzorcu gledališč; Grewal in Tansuhaj (2001) za poslovanje v obdobju po krizi).

Kirca et al. (2005) na podlagi metaanalize ugotavljajo, da je tržna naravnanost **pozitivno povezana** z različnimi kazalniki uspešnosti, kot so splošna ocena uspešnosti (r = 0,46), dobiček (r = 0,27), prodaja (r = 0,26) in tržni delež (r = 0,31); z različnimi posledicami v zvezi s kupci, kot so zaznana kakovost (r = 0,36), zvestoba kupcev (r = 0,35) in zadovoljstvo kupcev (r = 0,45); z organizacijsko inovativnostjo (r = 0,45) in uspešnostjo novih izdelkov (r = 0,36), s predanostjo zaposlenih (r = 0,71), skupinskim duhom (r = 0,51), z naravnanostjo zaposlenih h kupcem (r = 0,51) in zadovoljstvom zaposlenih (r = 0,61) (Kirca et al., 2005, str. 27–35).

Ugotovitve raziskav so zelo odvisne od tega, kaj vzamemo za merilo uspešnosti: objektivna ali subjektivna merila. Povezanost je **močnejša pri subjektivnih merilih** (Pelham, 1999; Kirca et al., 2005; Cano et al., 2004[28]; Ellis, 2006); ta v takšnih raziskavah močno prevladujejo v primerjavi z objektivnimi merili (Dawes, 1999). Subjektivna merila uspešnosti poslovanja se lahko nanašajo na splošno oceno uspešnosti poslovanja, oceno kazalnikov uspešnosti v primerjavi s konkurenti, povprečjem panoge ali cilji podjetja oziroma strateške poslovne enote ali oceno zadovoljstva z uspešnostjo. Na primer, Jaworski in Kohli (1993) ter Selnes et al. (1996) so ugotovili, da je tržna naravnanost pozitivno povezana s subjektivno oceno uspešnosti, ne pa z objektivnimi merili uspešnosti (tržnim deležem). Pregled 125 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo kaže, da le dobra desetina raziskav temelji na upoštevanju obeh vrst meril; skoraj polovica teh raziskav navaja močnejšo povezanost za subjektivna merila, 20 % pa za objektivna merila (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005, str. 6). Večina raziskav, ki navajajo objektivna merila uspešnosti, upošteva le en kazalnik (Cano et al., 2004, str. 184–185).

Uporaba kazalnikov na podlagi prihodkov oziroma stroškov ter uporaba enega ali več kazalnikov uspešnosti ne vplivata na moč povezanosti. Raziskave, ki navajajo **negativno ali neznačilno povezanost** med tržno naravnanostjo in uspešnostjo, imajo najmanj dve od naštetih treh značilnosti: vzorec storitvenih podjetij, zbiranje podatkov v državah z visokim sprejemanjem socialne neenakosti in objektivna merila uspešnosti (Kirca et al., 2005, str. 27–35).

[28] Vrednosti korelacijskih koeficientov sta 0,41 za subjektivna merila in 0,29 za objektivna merila uspešnosti (Cano et al., 2004, str. 190).

Primerjavo ugotovitev raziskav otežuje to, da raziskovalci uporabljajo najrazličnejše kazalnike uspešnosti poslovanja (npr. dobiček, donosnost naložb, sredstev in prodaje, tržni delež, rast tržnega deleža, rast prodaje, kakovost izdelka, zvestobo kupcev, zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost novih izdelkov, učinkovitost nadziranja stroškov, sposobnost nepridobitno naravnane organizacije za pridobivanje sredstev itd.) in različno metodologijo (različne velikosti in strukture vzorca, različne merske instrumente, različne enote proučevanja: podjetje ali strateška poslovna enota).

Langerak (2003a, str. 447) je na podlagi proučitve 51 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo v obdobju 1990–2002 ugotovil, da ni nedvoumnega dokaza, *ali* in *kdaj* tržna naravnanost pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Petdeset raziskav je proučilo neposredno povezanost, od teh jih 52 % navaja pozitivni vpliv tržne naravnanosti na uspešnost poslovanja, 24 % neznačilno in 4 % negativno povezanost, 20 % raziskav pa navaja mešane ugotovitve. Večina raziskav temelji na uporabi več kazalnikov uspešnosti. Napovedna moč je odvisna od *lestvice tržne naravnanosti* (delež pozitivnih učinkov je večji pri raziskavah, ki temeljijo na uporabi Narver-Slaterjeve lestvice MKTOR (70 %), v primerjavi z lestvico MARKOR (64 %), vse raziskave, ki temeljijo na lestvici MORTN, pa navajajo pozitivno povezanost); *geografskega območja* proučevanja (vse raziskave, opravljene v celinski Evropi, navajajo pozitivno povezanost; sledijo raziskave v Aziji in Tihem oceanu (80 %), ZDA (69 %), Veliki Britaniji (50 %), najmanjši odstotek takšnih raziskav pa obravnava države Bližnjega vzhoda in Afrike); *značilnosti vzorca* (največji je odstotek pozitivnih povezav pri proučevanju ene korporacije ter pri proučevanju več panog) in *števila respondentov v podjetju* (odstotek pozitivnih povezav je večji, če gre za enega respondenta) (Langerak, 2003a, str. 447–458).

Prve raziskave o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo so bile opravljene v ZDA (npr. Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993), na Japonskem (Deshpande et al., 1993) in v Veliki Britaniji (Diamantopoulos & Hart, 1993; Greenley, 1995; Liu, 1995), kasneje so sledile raziskave še v drugih državah po svetu, na primer na Malti (Pitt et al., 1996), v skandinavskih državah (Selnes et al., 1996), Avstraliji (Atuahene-Gima, 1996a, 1996b), Grčiji (Avlonitis & Gounaris, 1997), Gani (Appiah-Adu, 1998), Novi Zelandiji (Gray et al., 1999), tranzicijskih državah srednje Evrope (Hooley et al., 2000), Španiji (Vazquez et al., 2001), na Nizozemskem (Langerak, 2001), Tajskem (Grewal & Tansuhaj, 2001), v Indiji (Subramanian & Gopalakrishna, 2001), Kitajski (Liu et al., 2002, 2003; Tse et al., 2003), Izraelu (Rose & Shoham, 2002); Hongkongu (Chan Hung Ngai & Ellis, 1998) itd.

Raziskave o **povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij v Sloveniji** so redke, vendar njihovo število v zadnjih letih narašča. Raziskave temeljijo na podatkih, zbranih v okviru mednarodnega projekta ACE in njegovega nadaljevanja (npr. Iršič et al., 1999; Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a), druge raziskave se nanašajo na proizvodna podjetja (npr. Zupančič, 1998; Rojšek & Podobnik, 2000; Trošt, 2001; Rojšek et al., 2003; Konič, 2003; Rojšek & Konič, 2003) ter proizvodna in storitvena podjetja (Jurše, Tominc &

Prosenak, 2007). Tabela 12 prikazuje pregled raziskovalcev, ki so proučili povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij v Sloveniji, ter njihove ugotovitve.

Tabela 12: Kronološki pregled raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij v Sloveniji

Raziskovalci	**Značilnosti vzorca**	**Merjenje uspešnosti**	**Ugotovitve**
Iršič et al. (1999)	628 podjetij z najmanj 20 zaposlenimi (projekt ACE)	Doseganje ciljev	Neznačilna povezanost pri šestih kazalnikih izmed sedmih (celotni dobiček, obseg prodaje, donosnost naložb (ROI), denarni tok, proizvodni stroški, zaposlenost) Značilna povezanost samo pri tržnem deležu ($r = 0{,}101$, $p < 0{,}05$)
		V primerjavi s konkurenti	Neznačilna povezanost pri šestih kazalnikih izmed sedmih (celotni dobiček, obseg prodaje, tržni delež, denarni tok, proizvodni stroški, zaposlenost) Značilna povezanost le pri donosnosti naložb ($r = 0{,}144$, $p < 0{,}01$)
		Stopnja donosnosti naložb (ROI) (izguba, prihodek enak stroškom, 1 – 9 % donos, 10 – 19 % donos, 20 % in več)	Šibka negativna povezanost ($r = –0{,}181$, $p < 0{,}01$)
Rojšek & Podobnik (2000)	40 velikih proizvodnih podjetij	Donosnost sredstev (ROA)	Neznačilna (šibka, negativna) povezanost
Trošt (2001)	155 proizvodnih podjetij	Subjektivno: V zadnjih 5 letih se je 1) izboljšala finančna pozicija, 2) povečalo zadovoljstvo kupcev, 3) se je izboljšala uspešnost v primerjavi z glavnimi konkurenti, 4) izboljšala kakovost	Pozitivna povezanost: podjetja z visoko stopnjo tržne naravnanosti so uspešnejša od podjetij z nizko stopnjo tržne naravnanosti
Rojšek et al. (2003)	155 proizvodnih podjetij	Subjektivna merila in objektivna merila: donosnost sredstev (ROA) in donosnost kapitala (ROE)	Srednje močna povezanost s subjektivno oceno uspešnosti podjetja; zelo šibka statistično značilna povezanost z objektivno merjeno donosnostjo sredstev (ROA) in neznačilna povezanost z objektivno merjeno donosnostjo kapitala (ROE)
Konič (2003)	194 malih proizvodnih podjetij	V primerjavi s cilji (5 kazalnikov) in 10 objektivnih meril	Šibka negativna značilna povezanost s čistim dobičkom/izgubo na zaposlenega v podjetju s primerjavi s panogo ($p < 0{,}05$) in z zvestobo kupcev ($p < 0{,}10$); neznačilna povezanost z drugimi kazalniki
Rojšek & Konič (2003)	194 malih proizvodnih podjetij	V primerjavi s cilji (5 kazalnikov) in 10 objektivnih meril	Statistično značilna pozitivna povezanost le s subjektivno oceno dobička; neznačilen vpliv na druge kazalnike
Gabrijan et al. (2005)	759 podjetij	Inovacijski viri in viri ugleda v primerjavi s konkurenti	Pozitivna povezanost z obema sposobnostma podjetja
Jurše et al. (2007)	90 podjetij	Dodana vrednost na zaposlenega (DVZ) in razmerje med DVZ podjetja in povprečno DVZ v panogi	Pozitivna povezanost
Milferner et al. (2008a)	759 podjetij	Inovacijski viri, viri ugleda, sposobnosti povezane s kupci, premoženje, ki temelji na dobaviteljih	Pozitivna povezanost z vsemi štirimi sposobnostmi podjetja
Milferner et al. (2008b)	415 podjetij	Zvestoba kupcev, tržni delež in obseg prodaje	Pozitivna povezanost

Večina raziskav je proučila neposredno povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja, šele v zadnjih letih domači raziskovalci proučujejo posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja prek vpliva tržne naravnanosti na trženjske vire oziroma sposobnosti podjetja (npr. Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a).

Kot kaže tabela 12, **pregled ugotovitev domačih raziskovalcev ne daje enotnega odgovora o povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetij v Sloveniji**: avtorji navajajo neznačilno povezanost tržne naravnanosti z večino proučevanih subjektivnih meril uspešnosti (npr. Iršič et al., 1999; Konič, 2003; Rojšek & Konič, 2003), neznačilno povezanost z večino objektivnih meril uspešnosti (Rojšek & Konič, 2003), pozitivno povezanost le s subjektivnimi merili ter neznačilno ali šibko pozitivno povezanost z objektivnimi merili uspešnosti (npr. Rojšek et al., 2003) ali celo statistično značilno negativno povezanost z izbranim kazalnikom uspešnosti (npr. Iršič et al., 1999; Konič, 2003). Te ugotovitve kažejo, da tržna naravnanost morda ni zadostni pogoj (ali celo niti nujni pogoj) za večjo uspešnost (Rojšek & Konič, 2003). Tudi Zupančičeva (1998, str. 65–66) na podlagi primerjave prodajne in tržne naravnanosti na vzorcu najdobičkonosnejših slovenskih proizvodnih podjetij ugotavlja, da so podjetja v Sloveniji še vedno lahko uspešna tudi brez prave tržne naravnanosti: najuspešnejša slovenska podjetja ne razlikujejo dobro med trženjem in prodajo; v njihovem poslovanju je še vedno močno prisotna prodajna naravnanost.

Iršič et al. (1999, str. 54–55) navajajo tele možne razloge za neznačilno povezanost tržne naravnanosti z relativno uspešnostjo podjetja: podjetja z visoko stopnjo tržne naravnanosti lahko intenzivno vlagajo v naložbe, ki so v začetnih ciklih in je zato njihova donosnost nizka; ocene managerjev temeljijo na njihovih zaznavah in morda ne odražajo dejanskega oziroma objektivnega stanja v podjetju; na uspešnost lahko vplivajo še drugi dejavniki (npr. značilnosti okolja in vrsta panoge, v kateri podjetje deluje). Kolikor mi je znano, je doslej le ena domača raziskava proučila vpliv značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo. Koničeva (2003) na vzorcu malih proizvodnih podjetij ugotavlja, da dinamika na trgu vpliva na proučevano povezanost: na manj dinamičnih trgih naravnanost h kupcem pozitivno vpliva na preseganje načrtovanega dobička in zvestobo zaposlenih, na dinamičnejših trgih pa je negativno povezana z zvestobo kupcev.

Po drugi strani pa novejše raziskave kažejo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana z dodano vrednostjo na zaposlenega (Jurše et al., 2007) in s tržnimi kazalniki, kot so zvestoba kupcev ter obseg prodaje in tržni delež (Milferner et al., 2008b). Poleg tega ima tržna naravnanost vrsto pozitivnih vplivov na druge dejavnike uspešnosti podjetja, kot so inovacijski viri in viri ugleda (Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a) ter sposobnosti, povezane s kupci, in premoženje, ki temelji na dobaviteljih (Milferner et al., 2008a).

Če nadaljujem s pregledom tuje literature, ugotavljam, da **redke empirične raziskave** o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo vključujejo **več držav**, pri čemer **prevladujejo primerjave med razvitimi državami**, redkejše so primerjave med razvitimi in

manj razvitimi državami. Pitt et al. (1996) so proučili vpliv kulturološkega konteksta in gospodarske razvitosti na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo britanskih in malteških podjetij; Selnes et al. (1996) so primerjali vpliv nacionalne kulture in gospodarstva na vzorcu ameriških in skandinavskih podjetij; Deshpande in Farley (1999a) sta proučila vpliv organizacijske kulture in tržne naravnanosti na vzorcu indijskih in japonskih podjetij; Deshpande et al. (2000) so proučili skupne značilnosti zelo uspešnih podjetij na vzorcu japonskih, britanskih, francoskih, nemških in ameriških podjetij; Sin et al. (2003) so primerjali povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij v državah z različno kulturo in stopnjo gospodarske razvitosti (Kitajska in Hongkong); Deshpande in Farley (2004) pa vpliv organizacijske kulture in tržne naravnanosti na uspešnost japonskih, ameriških, francoskih, britanskih, nemških, indijskih, hongkonških, vietnamskih, tajskih in kitajskih podjetij.

Čeprav sta že Jaworski in Kohli (1993) opozorila, da se učinki tržne naravnanosti na uspešnost lahko pojavijo z odlogom, so skoraj vse raziskave presečne narave. V literaturi najdemo **le nekaj longitudinalnih raziskav**: na primer Pelham in Wilson (1996) sta proučila vpliv tržne strukture, strukture podjetja, strategije in tržno naravnane kulture na uspešnost malih podjetij ter ugotovila močan vpliv tržne naravnanosti na različne kazalnike uspešnosti. Narver, Jacobson in Slater (1999, str. 198) so na vzorcu panelnih podatkov ugotovili, da je tržna naravnanost značilno povezana z oceno rasti prodaje (v primerjavi s konkurenti v najpomembnejšem tržnem segmentu), ne pa z relativno oceno donosnosti naložb. Noble, Sinha in Kumar (2002) so proučili vpliv tržne naravnanosti in drugih strateških naravnanosti ter vpliv učenja in inovacij na uspešnost ter ugotovili, da je samo naravnanost h konkurentom značilno povezana z uspešnostjo.

Zadnja leta se je povečalo zanimanje raziskovalcev za proučevanje posledic tržne naravnanosti *v kontekstu verige vrednosti* in konceptov, povezanih s trženjem, s poudarkom na odnosih. Siguaw, Simpson in Baker (1998) so prvi proučili vpliv tržne naravnanosti dobavitelja na posrednika na tržni poti in ugotovili, da tržno naravnano vedenje dobavitelja vpliva na tržno naravnanost posrednika (trgovca na debelo) in njegovo predanost, ne pa na njegovo zaupanje in zaznavanje pravil sodelovanja. Tržna naravnanost dobavitelja mora biti vsaj enaka ali večja od tržne naravnanosti posrednika na tržni poti (Siguaw et al., 1998, str. 105–107). Avtorji so proučili tudi vplive dobaviteljevega zaznavanja tržne naravnanosti posrednika. Ugotovili so, da dobaviteljeva zaznava tržne naravnanosti posrednika pozitivno vpliva na dobaviteljevo zaupanje, pravila sodelovanja, predanost in zadovoljstvo z odnosom s posrednikom na tržni poti (Baker et al., 1999, str. 54).

Langerak (2001) je proučil vplive tržne naravnanosti proizvajalca na vedenje njegovega prodajnega in nabavnega osebja, odnose s člani na tržni poti in uspešnost poslovanja. V raziskavo je vključil tri skupine članov na tržni poti: proizvajalce, njihove dobavitelje in organizacijske kupce. Proizvajalci so ocenili tržno naravnanost podjetja na tržni poti naprej in

nazaj[29], njihovi dobavitelji naravnanost nabavnega osebja k dobaviteljem, kupci pa naravnanost prodajnega osebja h kupcem. Raziskava je pokazala, da proizvajalčeva tržna naravnanost pozitivno vpliva na naravnanost prodajnega osebja h kupcu in naravnanost nabavnega osebja k dobavitelju. Kupčevo zaznavanje naravnanosti prodajnega osebja h kupcem pozitivno vpliva na kupčevo zaupanje, pravila sodelovanja in zadovoljstvo z odnosom s proizvajalcem, tržna naravnanost podjetja (proizvajalca) pa neposredno ne vpliva na omenjene spremenljivke (Langerak, 2001, str. 229–232).

Dobaviteljevo zaznavanje naravnanosti nabavnega osebja k dobavitelju pozitivno vpliva na njegovo zaupanje in pravila sodelovanja s proizvajalcem, tržna naravnanost podjetja (proizvajalca) pa tudi neposredno vpliva na dobaviteljeva pravila sodelovanja in zadovoljstvo z odnosom s proizvajalcem. Na proizvajalčevo finančno uspešnost pozitivno vplivajo njegova tržna naravnanost po tržni poti naprej, kupčevo zaupanje, norme sodelovanja in zadovoljstvo z odnosom s proizvajalcem ter dobaviteljevo zaupanje in pravila sodelovanja. V nasprotju s pričakovanji naravnanost prodajnega osebja h kupcem, naravnanost nabavnega osebja k dobaviteljem ter tržna naravnanost podjetja po tržni poti nazaj neposredno ne vplivajo na finančno uspešnost proizvajalca (Langerak, 2001, str. 229–232).

Podjetja z večjo tržno naravnanostjo so sposobna razviti močnejše odnose z dobavitelji, ki omogočajo hitrejše odzivanje na potrebe kupcev in aktivnosti konkurentov ter so neposredno povezani s subjektivno oceno dobička in zvestobe kupcev (merjeno z zadovoljstvom z doseženo ravnijo in v primerjavi s konkurenti). Visoka stopnja tržne naravnanosti je pomembna konkurenčna prednost podjetja (Martin & Grbac, 2003, str. 34–35). Tržno naravnana kultura medorganizacijskega kupca vpliva na stopnjo njegove zvestobe glavnemu dobavitelju (Sanzo et al., 2003, str. 94)[30].

Če povzamem, pregled literature kaže, da je bila povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja v zadnjih dvajsetih letih predmet zanimanja številnih raziskovalcev po vsem svetu. Številne raziskave, vendar ne vse, potrjujejo pozitivno povezanost tržne naravnanosti z različnimi vidiki uspešnosti podjetja: tržno in finančno uspešnostjo; inovacijami; uspešnostjo, povezano z zaposlenimi in odnosi na tržni poti.

4.1.1 Razlike glede na značilnosti podjetja

Največ raziskav o povezanosti tržne naravnanosti in uspešnosti obravnava *proizvodna podjetja*, pri čemer so se raziskovalci osredotočili na proučevanje *ene dejavnosti* (npr. Narver & Slater, 1990) ali *več dejavnosti* (npr. Diamantopoulos & Hart, 1993; Matsuno & Mentzer, 2000). Manj je takšnih raziskav za *storitvena* podjetja: na primer za *univerze* (Caruana,

[29] Langerakova opredelitev tržne naravnanosti podjetja do članov na tržni poti združuje in preoblikuje Kohli-Jaworskijevo in Narver-Slaterjevo konceptualizacijo (Langerak, 2001, str. 228).

[30] Avtorji so na podlagi različnih merskih lestvic oblikovali mersko lestvico za merjenje tržno naravnane kulture podjetja. Lestvica vsebuje 22 trditev, ki se nanašajo na tri dimenzije: naravnanost navzven, integracijo in notranjo koordinacijo ter management dolgoročnih odnosov (Sanzo et al., 2003, str. 105).

Ramaseshan & Ewing, 1998); *bolnišnice (*Kumar, Subramanian & Yauger, 1998; Wood, Bhuian & Kiecker, 2000; Kumar et al., 2002; Bhuian et al., 2005); *trgovce na drobno* (Soehadi et al., 2001; Harris, 2001; Kara, Spillan & DeShields, 2005); *hotele* (I. Sandvik & K. Sandvik, 2003; Agarwal et al., 2003); *zavarovalnice* (Maydeu-Olivares & Lado, 2003); *banke* (Han et al., 1998); *gledališča* (G. Voss & Z. Voss, 2000).

Redke so **primerjave** povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo **proizvodnih in storitvenih podjetij**. Čeprav raziskave, ki so jih opravili na primer Greenley (1995), Atuahene-Gima (1996b), Appiah-Adu (1998), Greenley in Foxall (1998), Slater in Narver (2000), Akimova (2000), Subramanian in Gopalakrishna (2001), Liu et al. (2002), Deshpande in Farley (2004), temeljijo na vzorcih proizvodnih in storitvenih podjetij, primerjava v objavljenih prispevkih ni navedena.

Ugotovitve dveh metaanaliz o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo proizvodnih in storitvenih podjetij niso enotne: Kirca et al. (2005) navajajo močnejšo povezanost v proizvodnih podjetjih, Cano et al. (2004)[31] pa ugotavljajo, da je tržna naravnanost močneje povezana z uspešnostjo storitvenih podjetij. Prva skupina avtorjev išče pojasnilo v domnevi, da tržno naravnana proizvodna podjetja ustvarjajo večji dobiček in pritegnejo večji trg v primerjavi s storitvenimi podjetji zaradi manjše zahteve po prilagajanju ponudbe kupcem. Tržna naravnanost je lahko zaradi neposrednega stika s kupci ključnega pomena za preživetje storitvenih podjetjih, v proizvodnih podjetjih pa lahko zagotovi večjo konkurenčno prednost, ki vodi do večje uspešnosti (Kirca et al., 2005, str. 35–38). Cano et al. (2004) pa prav v tesnejših stikih storitvenih podjetij s kupci vidijo razlog za močnejšo povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo storitvenih podjetij.

Cano et al. (2004) tudi ugotavljajo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana z uspešnostjo pridobitno in nepridobitno naravnanih podjetij, toda povezanost je močnejša pri nepridobitno naravnanih podjetjih, kar je po njihovem mnenju mogoče pripisati temu, da je tržna naravnanost v nepridobitno naravnanem sektorju manj prisotna kot v pridobitno naravnanem sektorju, zato nepridobitno naravnana podjetja z razvijanjem višje stopnje stopnje tržne naravnanosti lažje pridobijo konkurenčno prednost. Pri tem moramo opozoriti, da na ugotovitve lahko vpliva sestava vzorca, za katero je značilna močna povezanost med vrsto ponudbe (izdelek/storitev) in ciljem poslovanja (pridobitni/nepridobitni): vsa nepridobitno naravnana podjetja v vzorcu so storitvena podjetja, vsa proizvodna podjetja pa so pridobitno naravnana, zato ni mogoče določiti, katera spremenljivka (vrsta ponudbe ali cilj poslovanja) v resnici vpliva na povezanost (Cano et al., 2004, str. 189–191). Na ugotovitve omenjenih

[31] Metaanaliza vključuje 58 empiričnih raziskav v 23 državah po vsem svetu (Avstralija, Danska, Nemčija, Gana, Hongkong, Kanada, Kitajska, Madžarska, Indija, Indonezija, Izrael, Malta, Nizozemska, Norveška, Poljska, Saudska Arabija, **Slovenija**, Španija, Švedska, Tajska, Velika Britanija, ZDA, Zimbabve). Povprečna velikost vzorca raziskave, vključene v metaanalizo, je 208 enot, celoten vzorec metaanalize pa obsega 12.043 enot (Cano et al., 2004, str. 187). V metaanalizi so upoštevane objavljene in neobjavljene raziskave, opravljene v obdobju od 1. 1. 1990 do 30. 6. 2002, o povezanosti med tržno naravnanostjo (lestvica MARKOR in/ali MKTOR) in uspešnostjo podjetja (subjektivna in/ali objektivna merila) (Cano et al., 2004, str. 185).

avtorjev o močnejši povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo v nepridobitno naravnanem in storitvenem sektorju moramo zato gledati z veliko mero previdnosti.

Žal nobena izmed omenjenih metaanaliz ni proučila morebitnih razlik v povezanosti tržne naravnanosti podjetij na porabniških in medorganizacijskih trgih. Empirična literatura o tem je izjemno skromna. Avlonitis in Gounaris (1997) na vzorcu grških podjetij ugotavljata, da je stopnja tržne naravnanosti nižja v podjetjih, ki poslujejo na *medorganizacijskih trgih*, vendar je povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo teh podjetij močnejša kot pri podjetjih na porabniških trgih. Avtorja ne dajeta prav jasnega pojasnila za takšno ugotovitev: tržno naravnano podjetje na medorganizacijskem trgu naj bi po njunem mnenju pogosteje bolje poznalo kupce kot neko tipično tržno naravnano podjetje na porabniškem trgu, vendar se nekatera podjetja na medorganizacijskem trgu bolj ukvarjajo s specifikacijami izdelkov, manj pa z vprašanjem, ali te specifikacije izdelkov ustrezajo kupcem, zato lahko podjetja na medorganizacijskem trgu dosežejo večjo uspešnost, če sposobnosti inženiringa povezujejo s trženjskimi sposobnostmi in poznavanjem trga. Njuna raziskava kaže, da je tržna naravnanost podjetij na medorganizacijskih trgih pozitivno in značilno povezana z vsemi proučevanimi kazalniki uspešnosti, pri podjetjih na porabniških trgih pa je značilno povezana samo z nekaterimi kazalniki (ocena dobička, količine prodaje in donosnosti naložb glede na cilje ter ocena tržnega deleža glede na cilje in konkurente), z nekaterimi kazalniki pa je sicer pozitivno, vendar neznačilno povezana (ocena dobička, količine prodaje in donosnosti naložb v primerjavi s konkurenti). Avtorja raziskave sta v nasprotju z drugimi raziskovalci upoštevala različne uteži pri kazalnikih uspešnosti glede na njihovo ocenjeno pomembnost v podjetju (Avlonitis & Gounaris, 1997, str. 392–398).

Vrsta strategije (po Milesu in Snowu) vpliva na povezanost med tržno naravnanostjo in subjektivno oceno uspešnosti poslovanja: povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo (donosnost naložb) je največja pri »branilcih«, povezanost z rastjo tržnega deleža, relativno rastjo prodaje in odstotkom prodaje novega izdelka v celotni prodaji pa je močnejša pri »raziskovalcih« v primerjavi z »branilci« in »analitiki« (Matsuno & Mentzer, 2000, str. 9–10). Pelham je v raziskavi na vzorcu ameriških malih proizvodnih podjetij primerjal vpliv tržne naravnanosti, strategije in značilnosti okolja na uspešnost poslovanja (ocena uspešnosti trženja/prodaje: relativna kakovost izdelka, uspešnost novega izdelka, obdržanje kupcev; ocena rasti/deleža: prodajni prihodki, rast prodaje, ciljni tržni delež; ocena dobičkonosnosti v primerjavi s konkurenti; objektivno merilo: indeks rasti prodaje v primerjavi s prodajo pred tremi leti) in ugotovil, da ima tržna naravnanost največji vpliv na uspešnost poslovanja. Tržna naravnanost je pozitivno in značilno povezana z vsemi kazalniki uspešnosti, vendar je povezanost močnejša pri subjektivnih merilih (Pelham, 1999, str. 37).

Omenjeni avtor je v zelo podobni raziskavi na vzorcu ameriških malih in srednje velikih proizvodnih podjetij primerjal vpliv izbire strategije, velikosti podjetja in značilnosti panoge na subjektivno oceno uspešnosti poslovanja (uspešnost trženja/prodaje, rast tržnega deleža, dobičkonosnost). Tudi ta raziskava je pokazala, da ima tržna naravnanost največji vpliv na

uspešnost poslovanja. Najvplivnejše sestavine tržne naravnanosti so hitro odzivanje na informacije o nezadovoljstvu kupcev, strategije, ki temeljijo na ustvarjanju vrednosti, takojšnje odzivanje na konkurenčne izzive in hitro odkrivanje sprememb v preferencah kupcev. Tržna naravnanost je ključnega pomena za uresničevanje strategije diferenciacije. Povezanost med uspešnostjo, tržno naravnanostjo in strategijo (diferenciacija/nizki stroški) je močnejša pri manjših podjetjih. Vpliv tržne naravnanosti na uspešnost je večji v povezavi z uresničevanjem strategije diferenciacije. Povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo je močnejša v panogah, za katere so značilni obstoj malo tržnih segmentov in izdelčnih skupin ter koncentracije prodaje vodilnih treh podjetij v panogi (Pelham, 2000, str. 48–63).

Kumar et al. (2002, str. 37) ugotavljajo, da je vpliv tržne naravnanosti na uspešnost (donosnost kapitala) večji v bolnišnicah, ki izvajajo strategijo diferenciacije. Homburg, Krohmer in Workman (2004) so na vzorcu ameriških in nemških podjetij proučili povezavo med strategijo, tržno naravnanostjo in uspešnostjo. Tržna naravnanost je ključnega pomena za uspešno uresničevanje strategije diferenciacije. Strategija diferenciacije vpliva na uspešnost neposredno in posredno prek tržne naravnanosti (Homburg et al., 2004, str. 1332–1338). Na povezanost med posameznimi sestavinami tržne naravnanosti in konkurenčno prednostjo vpliva vrsta strategije: naravnanost h kupcem in naravnanost h konkurentom pozitivno vplivata na konkurenčno prednost na podlagi strategije diferenciacije, medfunkcijska koordinacija pa pozitivno vpliva na konkurenčno prednost na podlagi nizkih stroškov (Langerak, 2003b).

Pregled empirične literature o razlikah v povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo glede na značilnosti podjetja je skromen, saj le redki raziskovalci navajajo primerjave med različnimi skupinami podjetij. Literatura ne daje zadovoljivega odgovora na vprašanje, ali obstaja razlika v povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo med proizvodnimi in storitvenimi podjetji, saj dve metaanalizi navajata neenotne ugotovitve. Tako lahko samo sklepamo, da so razlike. Še skromnejša je empirična literatura o povezanosti glede na vrsto trga. Kolikor mi je znano, je le ena raziskava proučila to vprašanje in ugotovila močnejšo povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetij na medorganizacijskih trgih. Zelo redke so tudi raziskave, ki proučijo povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo ob upoštevanju strategije podjetja. Te raziskave kažejo, da strategija podjetja po Milesu in Snowu vpliva na proučevano povezanost, saj so različni strateški tipi povezani z različnimi kazalniki uspešnosti. Na povezanost pozitivno vpliva tudi strategija diferenciacije.

4.1.2 Razlike glede na način merjenja tržne naravnanosti

Cano et al. (2004, str. 190) v metaanalizi ugotavljajo, da na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo vpliva merjenje tržne naravnanosti: povezanost je močnejša, če se uporabi lestvica MARKOR (r = 0,42), kot če se uporabi lestvica MKTOR (r = 0,28) ali kombinirana lestvica (r = 0,33). Podobno tudi Ellis na podlagi metaanalize ugotavlja, da je tržna naravnanost močneje povezana z uspešnostjo podjetja, če tržno naravnanost merimo z

lestvico MARKOR (r = 0,32), kot če jo merimo z lestvico MKTOR (r = 0,25) (Ellis, 2006, str. 1097).

Pregled 125 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja je pokazal, da skoraj 95 % raziskav temelji na uporabi merske lestvice s poudarkom na merjenju tržne naravnanosti na operativni ravni, samo 9 % raziskav pa deloma meri tržno naravnanost na ravni kulture. Manj kot 5 % raziskav sočasno upošteva oba vidika, vse pa navajajo povezanost med njima. Okrog 40 % raziskav temelji na uporabi lestvice MARKOR, 35 % pa na uporabi lestvice MKTOR. Približno 20 % proučenih raziskav temelji na več kot enem respondentu v podjetju. Uporaba le enega respondenta v podjetju za merjenje odvisne spremenljivke (uspešnost) in neodvisne spremenljivke (tržna naravnanost) lahko povzroči »halo« učinek. Manj kot desetina raziskav temelji na uporabi različnih respondentov v podjetju za merjenje tržne naravnanosti in uspešnosti poslovanja (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005, str. 3–13).

Podjetje lahko označimo kot tržno naravnano samo, če ga kupci tako zaznavajo in če zaznavajo, da jim podjetje ponuja pomembno vrednost, zato je opredelitev tržne naravnanosti z vidika zaposlenih enostranska in kratkovidna, saj zanemarja ključno vlogo kupcev pri opredelitvi vrednosti (Webb, Webster & Krepapa, 2000, str. 102). Kljub temu izjemno malo raziskav temelji na oceni tržne naravnanosti iz zornega kota kupcev (npr. Deshpande et al., 1993, 2000; Deshpande & Farley, 1999a; Steinman et al., 2000; Webb et al., 2000; Krepapa et al., 2003), vse te raziskave pa proučujejo podjetja na medorganizacijskih trgih.

Deshpande et al. (1993) trdijo, da je porabnikovo zaznavanje naravnanosti podjetja h kupcem pomembnejše za uspešnost poslovanja kot lastno zaznavanje podjetja. Vrzel med zaznavami kupcev in managerjev odkriva temeljni problem – pomanjkanje stika s trgom, kar je zlasti nevarno takrat, kadar je podjetje zmotno prepričano, da je naravnano h kupcem, in zato ne ukrepa. Raziskava na vzorcu 50 dvojnih diad (dva managerja in dva organizacijska kupca) v japonskih podjetjih je pokazala, da so samo kupčeve ocene naravnanosti podjetja h kupcem povezane z uspešnostjo podjetja, ocene managerjev o naravnanosti h kupcem pa niso povezane z uspešnostjo niti niso značilno povezane s kupčevo oceno naravnanosti podjetja (Deshpande et al., 1993, str. 28–31). Primerjava zelo uspešnih japonskih, britanskih, francoskih, nemških in ameriških podjetij je pokazala, da dobavitelji ocenjujejo svojo naravnanost h kupcem bolje kot kupci sami (Deshpande et al., 2000, str. 358).

Steinman et al. (2000) so uvedli koncept *»vrzeli v naravnanosti h kupcem«*, ki je razlika med zaznavami naravnanosti h kupcem iz zornega kota kupcev in dobaviteljev. Razlikujejo med dvema vrstama vrzeli: *dejanska vrzel* upošteva dejansko stanje, *normativna* pa se nanaša na želeno stanje. Avtorji so proučili razlike v ocenah dobaviteljev in kupcev na vzorcu vodilnih japonskih in ameriških podjetij. Podobno kot Deshpande et al. so kot vzorčno enoto uporabili

»kvadrat«, tj. dvojno diado kupec-prodajalec[32], to pa je časovno zelo zamudna in izjemno draga raziskovalna metoda. Dobavitelji ocenjujejo svojo naravnanost h kupcem bolje kot kupci sami, ameriški dobavitelji pa bolje v primerjavi z japonskimi dobavitelji. Normativna vrzel v naravnanosti se značilno zmanjšuje z naraščanjem dolžine in s pomembnostjo odnosa med dobaviteljem in kupcem, povezanost med dejansko vrzeljo ter dolžino in pomembnostjo odnosa pa ni značilna. Na Japonskem (kolektivistična kultura) sta dejanska in normativna vrzel manjši kot v ZDA (individualistična kultura) (Steinman et al., 2000, str. 111–116).

Webb et al. (2000) so, da bi poudarili pomen ocene tržne naravnanosti podjetja z vidika kupcev, to opredelili kot »odraz mnenj kupcev o tem, koliko naravnanost podjetja h kupcem in konkurentom ter medfunkcijska koordinacija predstavljajo celotno ponudbo *vrednosti* tega podjetja*«*. Avtorji so na primeru poslovnega bančništva proučili povezanost med tržno naravnanostjo ter zaznano kakovostjo storitev in zadovoljstvom kupcev z vidika kupcev. Ugotovili so, da je kupčevo zaznavanje tržne naravnanosti bank značilno pozitivno povezano z zaznano kakovostjo storitev in zadovoljstvom kupcev. Pozitivna in statistično značilna je tudi povezanost posameznih sestavin tržne naravnanosti z obema proučevanima posledicama tržne naravnanosti, najmočneje pa je z njima povezana naravnanost h konkurentom (Webb et al., 2000, str. 104–109).

Podobno so Krepapa et al. (2003, str. 212–213) v raziskavi na vzorcu strateških poslovnih enot mednarodne banke in njenih poslovnih strank ugotovili, da kupčevo zaznavanje tržne naravnanosti ter vrzel v zaznavah ponudnikov in odjemalcev značilno vplivata na splošno raven zadovoljstva kupcev. Manjša ko je vrzel v zaznani tržni naravnanosti podjetja, večje je zadovoljstvo kupcev. Vpliv kupčevega zaznavanja tržne naravnanosti podjetja na zadovoljstvo kupcev je nekoliko večji od vpliva vrzeli v zaznani tržni naravnanosti. Avtorji so tudi ugotovili, da vrzeli v zaznavah managerjev in kupcev glede posameznih sestavin tržne naravnanosti značilno negativno vplivajo na zadovoljstvo kupcev: največji vpliv ima vrzel v zaznani naravnanosti na kupce, sledita vrzel v zaznani medfunkcijski koordinaciji in zaznani naravnanosti na konkurente.

Literatura omenja samo eno raziskavo, ki se posveča kupčevemu ocenjevanju tržne naravnanosti podjetij na porabniških trgih. Chenova in Questerjeva (2005) sta oblikovali nov merski instrument za merjenje tržne naravnanosti na podlagi vrednosti (angl. *value-based market orientation*). Bistvena značilnost njunega merskega instrumenta je, da temelji na ocenah o različnih dimenzijah vrednosti za kupce. Z enako mersko lestvico lahko podjetje ugotovi oceno tržne naravnanosti z vidika zaposlenih in kupcev ter vrzel v zaznavanju. Avtorici sta se osredotočili na specifično storitev (frizerske storitve), za katero sta značilna razmeroma višja stopnja interakcije med izvajalcem in odjemalcem ter razmeroma daljše

[32] Dva direktorja trženja strateške poslovne enote v podjetju dobavitelju sta navedla tri pomembne kupce (direktorje nabave); izmed šestih so po naključju izbrali dva managerja za nabavo v podjetju kupcu (Steinman et al., 2000, str. 111–112).

trajanje menjalnega procesa, zato opozarjata na previdnost pri uporabi merskega instrumenta v drugih panogah.

4.1.3 Razlike glede na značilnosti poslovnega okolja

Zaradi domneve, da je tržna naravnanost morda pomembna le v nekaterih okoliščinah (Day & Wensley, 1988; Kohli & Jaworski, 1990), so posamezni raziskovalci (npr. Jaworski & Kohli, 1993; Diamantopoulos & Hart, 1993; Slater & Narver, 1994; Appiah-Adu, 1998; Greenley & Foxall, 1998; Subramanian & Gopalakrishna, 2001; Rose & Shoham, 2002) proučili vpliv značilnosti poslovnega okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo.

Kohli in Jaworski (1990) sta značilnosti okolja razdelila na *spremenljivke, povezane s ponudbo* (značilnosti konkurence in tehnologija), ter *spremenljivke, povezane s povpraševanjem* (preference kupcev, splošne gospodarske razmere). Domnevala sta, da je povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo močnejša v razmerah velikih tržnih sprememb, intenzivne konkurence, majhnih tehnoloških sprememb in šibkega povpraševanja. Nasprotno pa v razmerah omejene konkurence, stabilnih preferenc kupcev, hitrih tehnoloških sprememb in v rastočih gospodarstvih tržna naravnanost morda ni kritična za uspešnost poslovanja. Jaworski in Kohli (1993) sta empirično preverila vpliv tržnih in tehnoloških sprememb ter intenzivnosti konkurence in ugotovila, da navedene tri spremenljivke ne vplivajo na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja. Med možnimi razlogi za takšno ugotovitev navajata premajhen vzorec, ki ne omogoča odkrivanja značilnih razlik, premajhno zanesljivost merjenja uspešnosti in možnost povezanih učinkov proučevanih situacijskih spremenljivk.

Diamantopoulos in Hartova sta le delno potrdila domnevi o močnejši povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo v razmerah večjih tržnih sprememb in večje intenzivnosti konkurence. V nasprotju s Kohlijevo in Jaworskijevo domnevo sta ugotovila, da je povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo močnejša v razmerah močnega povpraševanja. Vpliv tržne naravnanosti na uspešnost je kompleksen in brez upoštevanja situacijskih dejavnikov ni mogoče potrditi pozitivne povezanosti med njima (Diamantopoulos & Hart, 1993, str. 107–118).

Slater in Narver (1994) sta proučila vpliv štirih situacijskih spremenljivk: tržnih in tehnoloških sprememb, sovražnosti konkurence in rasti trga. Empirično nista potrdila domneve o močnejši povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo poslovanja (merjeno z oceno donosnosti sredstev, rasti prodaje in uspešnosti novih izdelkov na glavnem trgu strateške poslovne enote v preteklem letu) v razmerah večjih tržnih sprememb. Nasprotno, pozitivna povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo, merjeno z donosnostjo sredstev, je močnejša pri manjših tržnih spremembah. Le delno sta potrdila domnevo o večjem pozitivnem vplivu tržne naravnanosti na uspešnost v razmerah manjših tehnoloških sprememb (samo za uspešnost novih izdelkov) in nižje stopnje rasti trga (samo za rast

prodaje). Njune ugotovitve le delno potrjujejo vpliv okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo ter na relativen poudarek na posameznih sestavinah tržne naravnanosti, zato je tvegano prilagajati tržno naravnanost trenutnim tržnim razmeram. Vpliv tržne naravnanosti ni nikoli negativen (Slater & Narver, 1994, str. 52–54).

Greenley (1995) je ugotovil, da na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja (ocena donosnosti naložb, stopnje uspešnosti novih izdelkov in rasti prodaje) vplivajo značilnosti okolja: tržna naravnanost je pozitivno povezana z donosnostjo naložb v razmerah manjših tržnih sprememb; s stopnjo uspešnosti novih izdelkov v razmerah majhnih tehnoloških sprememb; z rastjo prodaje v razmerah večje pogajalske moči kupcev. Tržna naravnanost pa ni ustrezna v razmerah velikih tržnih sprememb, majhne moči kupcev in velikih tehnoloških sprememb (Greenley, 1995, str. 1–7).

Appiah-Adu (1998) je ugotovil močnejšo pozitivno povezanost med tržno naravnanostjo in rastjo prodaje v razmerah večje intenzivnosti konkurence ter večji vpliv na donosnost naložb v razmerah manjših tržnih sprememb. Kumar et al. (1998, str. 223–225) so na vzorcu nepridobitno naravnanih organizacij (bolnišnic) ugotovili, da je pozitivni vpliv tržne naravnanosti večji v razmerah večjih tržnih sprememb in sovražnosti konkurence ter manjše moči dobaviteljev. Subramanian in Gopalakrishna (2001) nista potrdila vpliva nevarnosti konkurentov, moči dobaviteljev in tržnih sprememb, prav tako vpliva značilnosti okolja (tržne spremembe in intenzivnost konkurence) ni potrdila Pelhamova in Wilsonova (1996) longitudinalna raziskava na vzorcu malih podjetij. Rose in Shoham (2002, str. 223) sta potrdila močnejši vpliv tržne naravnanosti na uspešnost izvoza v razmerah velikih tehnoloških sprememb, ne pa tudi vpliva intenzivnosti konkurence in tržnih sprememb.

Greenley in Foxall (1998) sta ugotovila, da so naravnanosti k različnim deležnikom povezane z različnimi kazalniki uspešnosti, na te povezanosti pa vplivajo značilnosti okolja: naravnanost h kupcem je povezana z rastjo prodaje, na povezanost pa vplivajo tržne spremembe; naravnanost h konkurentom je povezana s tržnim deležem, na povezanost vplivajo tržne spremembe, ter z donosnostjo naložb in rastjo prodaje (na to povezanost značilnosti okolja ne vplivajo); naravnanost na zaposlene je povezana z uspešnostjo novih izdelkov.

Gray et al. (1999) so potrdili vpliv štirih spremenljivk: intenzivnosti konkurence, rasti trga, vstopnih ovir in moči kupcev. Tržna naravnanost je močneje povezana z dobički pred obdavčitvijo v razmerah intenzivnosti konkurence (razen pri zelo visokih ravneh intenzivnosti); z zavedanjem blagovne znamke v razmerah rasti trga; z rastjo prodaje v razmerah vstopnih ovir (razen za zelo velike vstopne ovire) in z donosnostjo v razmerah večje moči kupcev (Gray et al., 1999, str. 249–250).

Harris (2001) je na vzorcu britanskih podjetij proučil povezanost med tržno naravnanostjo in finančno uspešnostjo (donosnost naložb in rast prodaje v zadnjih treh letih). Subjektivno in

objektivno merjenje uspešnosti sta značilno povezani. Tržna naravnanost je povezana z uspešnostjo le v nekaterih okoliščinah. Tržna naravnanost je pozitivno povezana z rastjo prodaje samo v razmerah večje intenzivnosti konkurence, negativno pa v razmerah majhne intenzivnosti konkurence. Tržna naravnanost je pozitivno povezana z donosnostjo naložb samo pri nizki ravni tržnih sprememb. V nekaterih razmerah tržna naravnanost ni ustrezna, zato se morajo podjetja dobro prilagoditi okolju, v katerem poslujejo (Harris, 2001, str. 27–36).

Tržna naravnanost negativno vpliva na uspešnost podjetja po krizi, zlasti v razmerah velike intenzivnosti konkurence. Tržna naravnanost je koristna pri premagovanju krize le v razmerah velike negotovosti povpraševanja in tehnologije. Strateška prožnost (sposobnost podjetja, da zmanjšuje ekonomsko in politično tveganje s pravočasnim odzivanjem na tržne priložnosti in nevarnosti) je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja po krizi, zlasti v razmerah velike intenzivnosti konkurence. Tržna naravnanost in strateška prožnost se torej dopolnjujeta pri poslovanju v različnih razmerah (Grewal & Tansuhaj, 2001, str. 76).

Cadogan et al. (2002, str. 1095) ugotavljajo, da je tržna naravnanost negativno povezana z učinkovitostjo izvoznih proizvodnih in storitvenih podjetij v razmerah izjemno velikih sprememb v okolju, negativno je povezana z dobičkom storitvenih podjetij v razmerah majhnih sprememb v okolju, z dobičkom proizvodnih podjetij pa je negativno povezana v razmerah zelo velikih sprememb v okolju.

Vprašanje je, kakšen vpliv imajo značilnosti nacionalne kulture na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja. Ugotovitve dveh metaanaliz niso enotne: Kirca et al. (2005, str. 35) ugotavljajo, da na močnejšo povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo vplivata dve značilnosti nacionalne kulture: manjše izogibanje negotovosti in sprejemanje socialnih neenakosti, Cano et al. (2004, str. 189) pa niso potrdili značilnosti kulture (individualizem/kolektivizem; BDP na prebivalca in socioekonomska razvitost).

Najpogosteje proučevane situacijske spremenljivke so tržne in tehnološke spremembe ter intenzivnost konkurence; druge, manj pogosto obravnavane spremenljivke pa so splošne gospodarske razmere, rast trga, moč kupcev, negotovost povpraševanja, moč dobaviteljev, vstopne ovire in značilnosti nacionalne kulture. Čeprav je logično pričakovati, da je vpliv tržne naravnanosti na uspešnost večji v dinamičnejših okoljih, številne raziskave in metaanaliza tega niso potrdile (Kirca et al., 2005, str. 36). Pregled raziskav o vplivu pogosto proučevanih značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo prikazujem v tabeli 13.

Ugotovitve raziskav so neenotne, saj nekateri avtorji niso potrdili vpliva značilnosti okolja (npr. Jaworski & Kohli, 1993; Pelham & Wilson, 1996; Subramanian & Gopalakrishna, 2001), drugi pa so ugotovili, da proučevane značilnosti okolja vplivajo na povezanost med tržno naravnanostjo in samo nekaterimi kazalniki uspešnosti poslovanja (npr. Slater &

Narver, 1994; Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998, Kumar et al., 1998; Gray et al., 1999; Harris, 2001). Čeprav pregled empirične literature kaže, da je **raziskav, ki so potrdile vpliv značilnosti okolja** na povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo, **več kot raziskav, ki tega vpliva niso potrdile**, moram pri tem opozoriti še na eno pomembno dejstvo: vsi raziskovalci so upoštevali več kazalnikov uspešnosti, **vpliv značilnosti okolja** pa so **potrdili najpogosteje le pri enem izmed proučevanih kazalnikov.**

Ugotovitve raziskovalcev so torej močno odvisne od tega, katere značilnosti okolja in katere kazalnike uspešnosti upoštevajo. Dodati je treba, da se ugotovitve različnih raziskovalcev lahko razhajajo tudi v primeru, da so raziskovalci potrdili vpliv okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja. Tako so, na primer, Kumar et al. (1998) ugotovili, da je povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo večja v razmerah večjih tržnih sprememb, druga skupina raziskovalcev pa ugotavlja ravno nasprotno: tržna naravnanost ima večji pozitivni vpliv na uspešnost, kadar so za okolje značilne manjše tržne spremembe (npr. Slater & Narver, 1994; Appiah-Adu, 1998, Harris, 2001). Vpliva tržnih sprememb niso potrdili Jaworski in Kohli (1993), Gray et al. (1999), Subramanian in Gopalakrishna (2001) ter Rose in Shoham (2002).

Nasprotno pa tisti raziskovalci, ki so potrdili vpliv intenzivnosti konkurence, navajajo dokaj enotno ugotovitev: povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo je večja, kadar je za okolje značilna večja intenzivnost konkurence (npr. Appiah-Adu, 1998; Kumar et al, 1998; Gray et al., 1999), Harris (2001) pa ugotavlja, da je povezava med tržno naravnanostjo in uspešnostjo pozitivna samo v razmerah večje intenzivnosti konkurence, v razmerah manjše intenzivnosti konkurence pa je celo negativna. Pri tem je treba ponovno opozoriti, da so ti raziskovalci potrdili vpliv le za določene kazalnike uspešnosti in ne za vse proučevane kazalnike. Vpliva intenzivnosti konkurence na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo niso potrdili Jaworski in Kohli (1993), Slater in Narver (1994); Subramanian in Gopalakrishna (2001) ter Rose in Shoham (2002).

Ugotovitve raziskovalcev, ki so potrdili vpliv tehnoloških sprememb, so prav tako neenotne kot pri vplivu tržnih sprememb. Ena skupina avtorjev ugotavlja, da je pozitivna povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo močnejša v okolju z manjšimi tehnološkimi spremembami (Slater & Narver, 1994; Greenley, 1995), Rose in Shoham (2002) pa sta ugotovila ravno nasprotno: tržna naravnanost ima večji pozitivni vpliv na uspešnost v razmerah večjih tehnoloških sprememb. Vpliva tehnoloških sprememb na povezanost tržne naravnanosti z nobenim izmed proučevanih kazalnikov uspešnosti niso potrdili Jaworski in Kohli (1993) ter Gray et al. (1999).

Tabela 13: Vpliv značilnosti okolja na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja

Značilnost okolja	Raziskave	Država	Značilen vpliv	Ni vpliva
Spremembe na trgu	Jaworski & Kohli (1993)	ZDA		*
	Slater & Narver (1994)	ZDA	* (donosnost sredstev – ROA)	
	Greenley (1995)	Velika Britanija	* (donosnost naložb – ROI)	
	Appiah-Adu (1998)	Gana	* (donosnost naložb – ROI)	
	Kumar et al. (1998)		* (donosnost sredstev – ROA, uspešnost novih storitev, obdržanje bolnikov, nadzor stroškov)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija		*
	Homburg & Pflesser (2000)	Nemčija	* (tržna uspešnost)	
	Harris (2001)	Velika Britanija	* (donosnost naložb – ROI)	
	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	Indija		*
	Rose & Shoham (2002)	Izrael		*
Intenzivnost konkurence	Jaworski & Kohli (1993)	ZDA		*
	Slater & Narver (1994)	ZDA		*
	Appiah-Adu (1998)	Gana	* (rast prodaje)	
	Kumar et al. (1998)		* (donosnost sredstev – ROA, uspešnost novih storitev, nadzor stroškov)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (dobiček/izguba pred obdavčitvijo)	
	Pelham (2000)	ZDA	*	
	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	Indija		*
	Harris (2001)	Velika Britanija	* (rast prodaje)	
	Rose & Shoham (2002)	Izrael		*
Tehnološke spremembe	Jaworski & Kohli (1993)	ZDA		*
	Slater & Narver (1994)	ZDA	* (uspeh novega izdelka)	
	Greenley (1995)	Velika Britanija	* (stopnja uspešnosti novih izdelkov)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	*	
	Rose & Shoham (2002)	Izrael	* (uspešnost izvoza)	
Moč kupcev	Greenley (1995)	Velika Britanija	* (rast prodaje)	
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (donosnost naložb – ROI)	
	Harris (2001)	Velika Britanija		*
Moč dobaviteljev	Kumar et al. (1998)		*(donosnost kapitala, uspešnost novih storitev, nadzor stroškov)	
	Subramanian & Gopalakrishna (2001)	Indija		*
Rast trga	Slater & Narver (1994)	ZDA	* (rast prodaje)	
	Greenley (1995)	Velika Britanija		*
	Appiah-Adu (1998)	Gana		*
	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (zavedanje blagovne znamke)	
Vstopne ovire	Gray et al. (1999)	Nova Zelandija	* (rast prodaje)	
	Harris (2001)	Velika Britanija		*

Kirca et al. (2005, str. 36) na podlagi metaanalize ugotavljajo, da ni zadostne empirične podpore za sklep, da tržne in tehnološke spremembe ter intenzivnost konkurence značilno vplivajo na povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo. Podobno tudi Langerak (2003a, str. 447–458) na podlagi pregleda 51 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja v obdobju 1990–2002 sklene, da je vpliv značilnosti okolja (tržnih in tehnoloških sprememb, intenzivnosti konkurence) nejasen (Langerak, 2003a, str. 447–458).

Če povzamem, dosedanja empirična literatura ne daje jasnega odgovora na vprašanje, kakšen je vpliv značilnosti okolja na povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja. Glede na to, da so številni raziskovalci potrdili vpliv značilnosti okolja, je ta vpliv smiselno empirično proučevati tudi v prihodnosti. To še posebej velja za proučevanje vpliva tržnih in tehnoloških sprememb, saj se sedanje ugotovitve razhajajo tudi pri tistih raziskovalcih, ki so vpliv teh dveh značilnosti okolja potrdili. Nasprotno pa so ugotovitve raziskovalcev, ki so potrdili vpliv intenzivnosti konkurence, precej enotne: tržna naravnanost je močneje povezana z uspešnostjo podjetja v razmerah večje intenzivnosti konurence.

Ellis (2006) na podlagi metaanalize, ki vključuje 56 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo pridobitno naravnanih podjetij v 28 državah, ugotavlja, da je tržna naravnanost splošna določljivka uspešnosti podjetja, vendar je ta povezanost močnejša na večjih in zrelih trgih. Povprečni korelacijski koeficient je 0,26 (glej tabelo 14). S tržno naravnanostjo lahko pojasnimo manj kot 7 % variabilnosti v uspešnosti podjetja (Ellis, 2006, str. 1089–1095).

Tabela 14: Rezultati metaanalize raziskav o moči povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja

Geografsko območje raziskave	**Popravljeni korelacijski koeficient (r)**
Celoten vzorec	0,263
ZDA	0,355
Zahodna Evropa[a]	0,246
Vzhodna Evropa[b]	0,195
Azija	0,261

Opomba: n = 56 raziskav, v katerih je skupaj sodelovalo 14.586 podjetij iz 28 držav

[a] Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Nemčija, Grčija, Irska, Malta, Nizozemska, Norveška, Švedska, Španija, Velika Britanija

[b] Madžarska, Poljska, Romunija, Slovenija

Vir: P. D. Ellis, Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons, 2006, str. 1096

Korelacijski koeficient je značilno višji v ZDA v primerjavi z drugimi geografskimi območji raziskovanja, povezanost je močnejša tudi v zahodni Evropi v primerjavi z vzhodno Evropo. Tržna naravnanost je močneje povezana z uspešnostjo podjetja na velikih trgih (r = 0,32) kot na majhnih (r = 0,22). Razlika v korelacijskih koeficientih je tu največja, to pomeni, da je velikost trga med najpomembnejšimi viri variabilnosti povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo (Ellis, 2006, str. 1100–1101). Povezanost je prav tako močnejša na zrelih trgih (r = 0,31). To pokažejo primerjave z raziskavami, ki so bile opravljene v državah v razvoju (r = 0,23) (Ellis, 2006, str. 1096–1101).

McNaughton, Osborne, Morgan in Kutwaroo (2001) trdijo, da so dosedanje razlage vpliva tržne naravnanosti na uspešnost nepopolne. Teorija se osredotoča na procese ustvarjanja vrednosti za kupce, vendar ne pojasni, kako povečevanje vrednosti za kupce povečuje vrednost za lastnike podjetja. Oblikujejo konceptualni model vpliva tržne naravnanosti na vrednost podjetja, ki predvideva, da lahko tržno naravnano podjetje ustvarja trženjsko pogojena neopredmetena sredstva v obliki intelektualnega kapitala in kapitala na podlagi odnosov, na podlagi katerih se ustvarja vrednost za kupce. Njihov model je v svojem bistvu zelo podoben že predstavljenima modeloma, ki povezujeta trženjske izdatke z vrednostjo podjetja (točka 3.2), vendar McNaughton et al. (2001) v model eksplicitno vključijo tržno naravnanost (glej sliko 1 v prilogi 2). Strategije ustvarjanja vrednosti za kupce povečujejo zvestobo in zadovoljstvo kupcev, ti se bolj odzivajo na trženjske aktivnosti, stroški oskrbovanja teh kupcev pa so nižji. Navedeno povečuje čisti denarni tok in zmanjšuje nihanja denarnih tokov. Trženjsko pogojena neopredmetena sredstva pozitivno vplivajo na vrednost podjetja z gradnjo vstopnih ovir. Osredotočenje na denarni tok poudarja, da so trženjski

izdatki naložba, katere neto sedanjo vrednost lahko ovrednotimo (McNaughton et al., 2001, str. 522–538; McNaughton et al., 2002, str. 998).

4.2 Povezanost med tržno naravnanostjo in inovacijami

Tržna naravnanost je tesno prepletena z inovacijami. Tržno naravnanost lahko obravnavamo kot obliko inovativnega vedenja, saj vključuje opravljanje nečesa novega ali drugačnega kot odziv na tržne razmere (Jaworski & Kohli, 1993, str. 56). Han et al. (1998, str. 32) ugotavljajo, da je bila povezanost med tržno naravnanostjo in inovacijami razmeroma šibko empirično proučena. Empirično proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami je po mnenju omenjenih avtorjev ključnega pomena za boljše razumevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo poslovanja. Podobno tudi Lukas in Ferrell (2000, str. 239) ugotavljata, da je presenetljivo malo raziskav empirično proučilo povezanost med tržno naravnanostjo in inovacijami; znanje o tem ostaja razdrobljeno in nedokončno.

Proučevanje povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami je večplastno, saj lahko to povezanost proučujemo z zornega kota učinkovitosti procesa razvoja inovacij (npr. skrajšanje procesa), števila inovacij v nekem obdobju, vrste inovacij (npr. izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske), stopnje novosti za podjetje in trg (radikalne in inkrementalne), uspešnosti inovacij (tržne in finančne; subjektivno in objektivno merjenje uspešnosti) ipd. Večina naštetega je del sodobnega merjenja uspešnosti podjetja, zato se postavlja vprašanje, kaj v resnici mislimo, ko govorimo o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja (katere del je tudi uspešnost inovacij). V zvezi s tem sem uporabila pragmatičen pristop: ko govorim o povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami, mislim na vse morebitne povezanosti in vplive tržne naravnanosti na inovacije; ko pa govorim o uspešnosti podjetja, mislim ne le na navedene, ampak še na vse preostale vidike merjenja uspešnosti.

Oglejmo si najprej dosedanja teoretična in empirična spoznanja o povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami. Raziskovalci so proučevali, (1) ali tržna naravnanost spodbuja uvedbo inovacij, (2) katere vrste inovacij (glede na stopnjo novosti) spodbuja tržna naravnanost in (3) kakšna je povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo inovacij. Večina avtorjev je proučila povezanost tržne naravnanosti (kot celote) z inovacijami, le redki avtorji so proučili to povezanost z upoštevanjem posameznih dimenzij tržne naravnanosti (npr. Han et al., 1998; Lukas & Ferrell, 2000; Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003). Raziskovalci so se pri proučevanju povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami večinoma osredotočili samo na izdelčne inovacije.

Pregled ugotovitev raziskav bom v nadaljevanju razdelila na sedem sklopov: povezanost tržne naravnanosti z (1) inovativnostjo, (2) učinkovitostjo procesa razvoja inovacij, (3) številom

inovacij, (4) značilnostmi inovacij, (5) stopnjo inovacij, (6) uspešnostjo inovacij in (7) sposobnostjo inoviranja.

Povezanost med tržno naravnanostjo in inovativnostjo. Hurley in Hult (1998, str. 42) sta inovativnost opredelila kot značilnost organizacijske kulture, ki odraža odprtost do novih idej. Empirične raziskave potrjujejo pozitivno povezanost med tržno naravnanostjo in inovativnostjo (Vazquez et al., 2001; Hult, Hurley & Knight, 2004; Lee & Tsai, 2005). Tržna naravnanost je značilno povezana z inovativnostjo v razmerah velikih tržnih sprememb (Hult et al., 2004).

Povezanost med tržno naravnanostjo in učinkovitostjo procesa razvoja inovacij. Močna tržna naravnanost je ključnega pomena za skrajšanje procesa razvoja novih izdelkov (tj. časa od zamisli do uvedbe novega izdelka na trg) (Cooper, 1994a; Cooper & Kleinschmidt, 1994). Osredotočenost na kupce in zgodnje vključevanje kupcev v proces razvoja omogočata boljšo opredelitev izdelka in povratne informacije s trga, ki minimizirajo časovno zamudno in drago spreminjanje izdelka zadnji hip (Cooper & Kleinschmidt, 1994, str. 394). Tržna naravnanost ima močan pozitiven vpliv na učinkovitost aktivnosti pred samim razvojem novega izdelka (tj. tržnih raziskav, vrednotenja zamisli, preverjanja koncepta in finančne analize). Prav tako tržna naravnanost pozitivno vpliva na timsko delo in učinkovitost uvedbe novega izdelka na trg (Atuahene-Gima, 1995). Podobno tudi Langerak et al. (2004) navajajo pozitivno povezanost med tržno naravnanostjo in učinkovitostjo taktik uvajanja novega izdelka na trg.

Povezanost med tržno naravnanostjo in številom inovacij. Tržna naravnanost je pozitivno povezana s številom inovacij (v absolutnem merilu) (Han et al., 1998; Lado & Maydeu-Olivares, 2001; Salavou, Baltas & Lioukas, 2004). Toda Han et al. (1998) ugotavljajo, da je samo ena dimenzija tržne naravnanosti po Narverju in Slaterju – tj. naravnanost h kupcem – pozitivno povezana s številom tehničnih in administrativnih inovacij[33], regresijska koeficienta za naravnanost h konkurentom in medfunkcijsko koordinacijo pa sta statistično neznačilna. Vendar to ne pomeni, da ti dve dimenziji nista pomembni, saj na povezanost dimenzij tržne naravnanosti s številom inovacij vplivajo tudi značilnosti poslovnega okolja. Upoštevanje značilnosti poslovnega okolja nam odkrije nov pogled na pomen posameznih dimenzij tržne naravnanosti: vse tri dimenzije tržne naravnanosti spodbujajo obe vrsti inovacij v razmerah večjih tehnoloških sprememb. Nasprotno pa tržne spremembe okrepijo samo povezanost med naravnanostjo h konkurentom in administrativnimi inovacijami ter povezanost med medfunkcijsko koordinacijo in obema vrstama inovacij (Han et al., 1998). Frambach et al. (2003), ki so prav tako proučili povezanost posameznih dimenzij tržne naravnanosti, podobno ugotavljajo, da je samo naravnanost h kupcem pozitivno povezana s številom novih izdelkov v razvoju in številom v preteklem letu uvedenih novih izdelkov. V nasprotju z omenjenimi raziskavami, ki so proučile samo neposredno povezanost med tržno naravnanostjo in številom

[33] Tehnične inovacije se nanašajo na novosti izdelkov/storitev in novosti v tehnologiji proizvodnega procesa, administrativne inovacije pa na spremembe organizacijske strukture in administrativnih procesov (Han et al., 1998, str. 32).

inovacij, pa so Vazquez et al. (2001) proučili tudi posredno povezanost. Avtorji ugotavljajo, da je tržna naravnanost povezana s t. i. inovacijsko stopnjo samo posredno, prek inovativnosti. Inovacijsko stopnjo opredelijo kot povprečno število novih izdelkov, ki jih je podjetje uvedlo v preteklih petih letih, v primerjavi s povprečnim številom novih izdelkov glavnih konkurentov.

Povezanost med tržno naravnanostjo in značilnostmi inovacij. Tržna naravnanost je statistično značilno in pozitivno povezana s prednostjo novega izdelka (Atuahene-Gima, 1995; Langerak et al., 2004), kakovostjo storitev in trženjsko sinergijo, tj. skladnostjo med potrebnimi in razpoložljivimi trženjskimi sposobnostmi in viri za razvoj novih izdelkov (Atuahene-Gima, 1995; 1996b). Nasprotno pa ni povezana s tehnološko sinergijo, tj. skladnostjo med potrebnimi in razpoložljivimi proizvodnimi viri za razvoj novega izdelka (Atuahene-Gima, 1996b). Aldas-Manzano, Küster in Vila (2005) ugotavljajo, da tržna naravnanost ni značilno povezana z izdelčnimi in procesnimi inovacijami ter inovacijami strategij, kljub temu pa bolj tržno naravnana podjetja nekatera orodja in prakse, povezane z inovacijami, močneje uporabljajo kot podjetja z nižjo stopnjo tržne naravnanosti. Stopnja novosti (radikalnost oziroma inkrementalnost) je prav tako ena izmed značilnosti inovacije. Vprašanje, ali je tržna naravnanost povezana le z inkrementalnimi inovacijami, je bilo v literaturi deležno precejšnje pozornosti, zato ga obravnavam posebej.

Povezanost med tržno naravnanostjo in stopnjo novosti. Hamel in Prahalad (1991) trdita, da naravnanost h kupcem ne zadošča za razvoj resnično novih izdelkov. Upoštevanje zgolj izraženih potreb kupcev vodi po Hamelu in Prahaladu do »tiranije oskrbovanega trga«. Za razvijanje resnično inovativnih izdelkov in trgov ni dovolj, da je podjetje naravnano h kupcem. Podjetja, ki kupce samo sprašujejo, kaj ti želijo, končajo kot večni sledilci. Nasprotno pa tržni vodje prepoznajo želje kupcev pred kupci samimi, zato se morajo podjetja osredotočiti na proučevanje najnaprednejših in najzahtevnejših kupcev (Hamel & Prahalad, 1991, str. 83–85). Podobno Bower in Christensen ugotavljata, da vodilnim podjetjem pogosto ne uspe ohraniti vodilnega položaja, ko se spremenijo tehnologije ali trgi. Podjetja vlagajo v tehnologije, ki jim omogočajo obdržati sedanje kupce, ne uspejo pa jim druge tehnološke naložbe v razvoj izdelkov, ki jih bodo želeli kupci v prihodnosti. Glavni razlog za to je, da so ta podjetja preblizu svojim kupcem (Bower & Christensen, 1995). Osredotočenost na sedanje kupce zato lahko občutno zmanjša inovativno sposobnost podjetja (Christensen & Bower, 1996).

Slater in Narver (1995) trdita, da tržna naravnanost ne zadošča za ustvarjalno organizacijsko učenje, ki je v skladu s teorijo organizacijskega vedenja potrebno za razvoj radikalnih inovacij. Baker in Sinkula (1999a, 2002) podobno trdita, da lahko tržna naravnanost v odsotnosti močne naravnanosti k učenju vodi do večjega posnemanja pri razvoju novih izdelkov in da samo kombinacija visoke stopnje obeh vrst naravnanosti vodi do ustvarjalnega učenja in na podlagi tega do radikalnih inovacij. Berthon et al. (2004) označujejo podjetja z močno tržno naravnanostjo in s šibko inovacijsko naravnanostjo kot »sledilce«. Zanje je

značilno, da se močno opirajo na ugotovitve tržnih raziskav pri opredelitvi značilnosti izdelkov/storitev in razvoju teh izdelkov/storitev, z merjenjem zadovoljstva kupcev in kakovosti storitev pa ugotavljajo dejavnike (ne)zadovoljstva kupcev. V splošnem delujejo po načelu, »dati kupcem, kar želijo«. Če povzamem, v teoretičnih prispevkih prevladuje mnenje, da tržna naravnanost sama po sebi ne zadošča za razvoj radikalnih inovacij.

Empirične raziskave o povezanosti med tržno naravnanostjo in stopnjo novosti niso enotne. Atuahene-Gima (1996b) navaja negativno povezanost tržne naravnanosti s stopnjo novosti izdelka za kupca in neznačilno povezanost s stopnjo novosti izdelka za podjetje. Zhou, Yim in Tse (2005) navajajo negativno povezanost tržne naravnanosti s »tržnimi« radikalnimi inovacijami (angl. *market-based*), tj. inovacijami, ki sicer pogosto temeljijo na preprostejših novih tehnologijah, vendar ustvarjajo koristi za nove trge. Gatignon in Xuereb (1997) podobno ugotavljata, da je naravnanost h kupcem negativno povezana z radikalnimi inovacijami in pozitivno s stopnjo podobnosti novih izdelkov v primerjavi s konkurenčnimi. Nasprotno pa tehnološka naravnanost vodi do radikalno novih izdelkov. Avtorja sta proučila tudi ustreznost treh strateških naravnanosti podjetja (naravnanost h kupcem, konkurentom ali tehnologiji) pri razvoju novih izdelkov v razmerah različne rasti trga in negotovosti povpraševanja. Podjetjem, ki želijo razviti boljši izdelek od konkurentov, priporočata visoko stopnjo tehnološke naravnanosti. Naravnanost h konkurentom je ustrezna na hitro rastočih trgih, ker podjetjem omogoča razvoj inovacij z nižjimi stroški, in v razmerah majhne negotovosti povpraševanja. Nasprotno pa je v razmerah večje negotovosti povpraševanja za podjetja najbolje, da so naravnana h kupcem in tehnologiji (Gatignon & Xuereb, 1997, str. 77–86). Tabela 15 prikazuje priporočeno strateško naravnanost podjetja ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja.

Tabela 15: Strateška naravnanost podjetja in razvoj novih izdelkov

	Rast trga		*Negotovost povpraševanja*	
Razmere	*Visoka*	*Nizka*	*Velika*	*Majhna*
Priporočena strateška naravnanost	Naravnanost h konkurentom in tehnološka	Tehnološka	Naravnanost h kupcem in tehnološka	Naravnanost h konkurentom
Osredotočenje	Radikalnost inovacije, razlikovanje s konkurenčno prednostjo	Radikalnost inovacije, razlikovanje s konkurenčno prednostjo	Radikalnost inovacije, razlikovanje s konkurenčno prednostjo	Radikalnost inovacije, razlikovanje s konkurenčno prednostjo
	Stroški inovacije		Učinkovito trženje inovacije	Učinkovito trženje inovacije

Vir: H. Gatignon & J. Xuereb, Strategic orientation of the firm and new product performance, 1997, str. 87

Gatignon in Xuereb sta poleg tega proučila povezanost stopnje novosti izdelkov z značilnostmi poslovnega okolja. Ugotovila sta, da podjetja v razmerah večje negotovosti povpraševanja uvajajo nove izdelke, ki pomenijo večjo novost in so hkrati tudi manj podobni

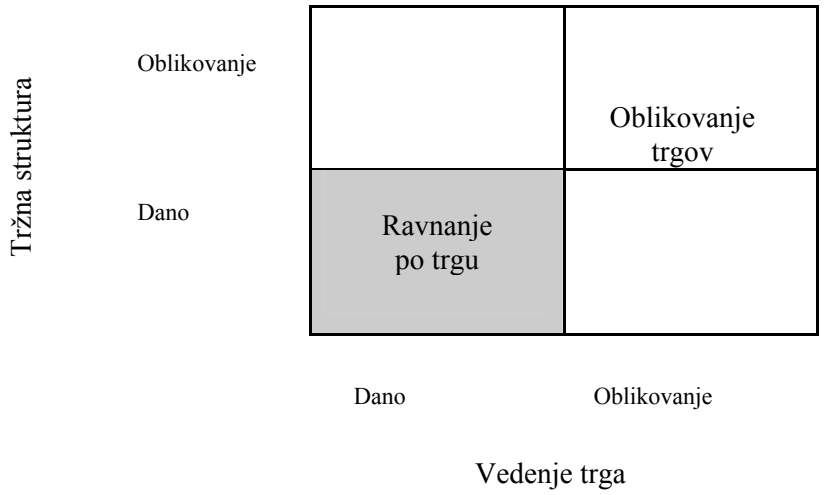
konkurenčnim izdelkom. Na hitro rastočih trgih pa je stopnja novosti izdelkov sicer višja, vendar je večja tudi podobnost izdelkov. Podobnost izdelkov je prav tako večja na zelo konkurenčnih trgih (Gatignon & Xuereb, 1997, str. 77–86). Tudi Salavoujeva (2005, str. 324) je proučila povezanost dveh vrst naravnanosti s stopnjo novosti izdelkov in edinstvenostjo novih izdelkov. Podobno kot Gatignon in Xuereb ugotavlja, da je samo tehnološka naravnanost neposredno pozitivno povezana z novostjo izdelkov za kupce, naravnanost h kupcem pa nima značilnega vpliva na novost izdelkov za kupce, vpliva pa posredno na edinstvenost novih izdelkov prek naravnanosti k učenju.

V nasprotju z doslej omenjenimi avtorji, ki na podlagi empiričnih raziskav navajajo negativno povezanost tržne naravnanosti s stopnjo novosti izdelkov, pa Vazquez et al. (2001) ugotavljajo, da je tržna naravnanost povezana z višjo stopnjo novosti izdelkov. I. Sandvik in K. Sandvik (2003) podobno navajata, da tržna naravnanost spodbuja inovacije, ki so nove za podjetje in za trg, vendar njuna raziskava ni potrdila domneve, da je ta vpliv večji na uvajanje izdelkov, ki so novi za trg. Lukas in Ferrell (2000) sta edina uporabila večdimenzionalni postopek pri proučevanju povezanosti tržne naravnanosti s stopnjo novosti in ugotovila, da so posamezne dimenzije tržne naravnanosti povezane z različnimi stopnjami novih izdelkov: naravnanost h kupcem je pozitivno povezana z uvedbo novih izdelkov v svetovnem merilu, negativno pa z uvedbo »jaz-tudi« izdelkov. Naravnanost h konkurentom je, nasprotno, pozitivno povezana s številom »jaz-tudi« izdelkov, negativno pa s številom širitev skupine izdelkov in z novostmi v svetovnem merilu. Medfunkcijska koordinacija pa je pozitivno povezana z uvedbo novih izdelkov v sedanji skupini in negativno z uvedbo »jaz-tudi« izdelkov (Lukas & Ferrell, 2000, str. 239–240). Ugotovitve Lukasove in Ferrellove raziskave torej kažejo, da je naravnanost h kupcem povezana z višjo stopnjo novosti, naravnanost h konkurentom pa z večjim posnemanjem konkurentov. Zhou et al. (2005) navajajo pozitivno povezanost tržne naravnanosti s »tehnološkimi« inovacijami (angl. *technology-based*), tj. inovacijami, ki temeljijo na najnovejši tehnologiji in ustvarjajo večje vrednosti za kupce na sedanjih trgih.

Nekatere kritike, ki govorijo o omejenosti tržne naravnanosti na inkrementalne inovacije, zlasti v teoretičnih prispevkih, zlahka zavrnemo, saj kažejo na nerazumevanje celotnega koncepta tržne naravnosti. Jaworski, Kohli in Sahay (2000) menijo, da se na tržno naravnanost pogosto gleda ozko kot na prilagajanje izdelkov in storitev sedanjim preferencam in/ali tržni strukturi. Avtorji ločijo med dvema komplementarnima oblikama tržne naravnanosti: ravnanjem po trgu (tudi: izhajajoč ali izvirajoč iz trga, poganjan s trga, angl. *market-driven*) in oblikovanjem trgov (angl. *driving markets/market driving*) (glej sliko 10). **Ravnanje po trgu** je poslovna naravnanost, ki temelji na učenju, razumevanju in odzivanju organizacije na preference in vedenje udeležencev v okviru neke tržne strukture. **Oblikovanje trgov** pa pomeni spreminjanje tržne strukture (sestave in/ali vlog tržnih udeležencev) in/ali vedenja tržnih udeležencev z namenom izboljšanja konkurenčnega položaja poslovne enote. Gre za vprašanje stopnje oblikovanja trgov, ne za dihotomno spremenljivko. Merilo oblikovanja trga je velikost sprememb, ki jih podjetje povzroči; ni nujno, da podjetje prvo

uvede neko spremembo. Trg lahko oblikuje eno podjetje ali več podjetij skupaj. Za uspešno oblikovanje trgov sta nujni spremembi strukture in vedenja tržnih udeležencev (Jaworski et al., 2000, str. 45–47).

Slika 10: Dve obliki tržne naravnanosti



Vir: B. Jaworski et al., Market-driven versus driving markets, 2000, str. 46

Podjetje lahko spremeni tržno strukturo na tri načine (Jaworski et al., 2000, str. 48–52):

- »uničevalski« način – izločitev tržnih udeležencev iz verige vrednosti, na primer izločitev členov na tržni poti (ni nujna neposredna izločitev, izključitev je lahko posledica tega, da podjetje spremeni vedenje porabnikov in jih pripravi k temu, da izdelek kupijo neposredno pri proizvajalcu), konkurentov na ciljnih trgih (na podlagi skupnih vlaganj, prevzemov, partnerstev ipd.), dobaviteljev, proizvajalcev nadomestnih ali komplementarnih izdelkov itd.;
- »ustvarjalni« način – dodajanje novih udeležencev v verigi vrednosti z oblikovanjem novega ali preoblikovanega niza tržnih udeležencev v verigi vrednosti, na primer z dodajanjem novih posrednikov pri e-trgovanju ali dobaviteljev komplementarnih izdelkov ali storitev;
- preoblikovanje funkcij – s spremembo funkcij tržnih udeležencev, na primer z integracijo naprej ali nazaj.

Podjetje lahko spremeni vedenje tržnih udeležencev v verigi vrednosti (kupcev, konkurentov, dobaviteljev in drugih deležnikov) neposredno ali posredno. Primera neposrednega oblikovanja tržnega vedenja sta inovativen način prodaje (npr. IKEA) in odstranitev ovir v procesu nakupnega odločanja (npr. spletne dražbe in neposredna primerjava cen). Posredno oblikovanje tržnega vedenja pa se nanaša na ustvarjanje novih preferenc kupcev oziroma drugih deležnikov (npr. s povsem novimi ponudbami v svetovnem merilu (npr. Disneyland v 50. letih) ali z uvedbo novih koristi, ki jih kupci prej niso poznali; z uvedbo povsem novih koristi že znanih izdelkov) ali na spreminjanje dosedanjih preferenc (Jaworski et al., 2000, str. 52–53).

Oblikovanje trgov je možno pri izraženih in pri prikritih potrebah. Ne glede na način oblikovanja trga je za podjetje koristno, da najprej odkrije nezadovoljene potrebe znotraj sedanjih ali novih tržnih segmentov (Jaworski et al., 2000, str. 51). Ravnanje po trgu in oblikovanje trga se dopolnjujeta. Za podjetje sta lahko značilni obe obliki tržne naravnanosti (npr. Barnes & Noble) (Jaworski et al., 2000, str. 47). Še več, podjetja, ki želijo biti uspešna na dolgi rok, se morajo ravnati po trgu in ga oblikovati (Sheth & Sisodia, 1999, str. 81).

Kumar, Scheer in Kotler (2000) trdijo, da je ravnanje po trgu odlično za ustvarjanje inkrementalnih inovacij, vendar redko vodi do radikalnih inovacij. Te so značilne za podjetja, ki oblikujejo trg. Podjetja, ki oblikujejo trg, so po navadi nova podjetja v panogi in dosežejo obranljivo konkurenčno prednost z ustvarjanjem bistveno večje vrednosti za kupca z edinstvenim poslovnim sistemom. Strategije oblikovanja trga so povezane z velikim tveganjem. Čeprav so tržne raziskave koristne pri ustvarjanju inkrementalnih inovacij, redko vodijo do prebojnih inovacij. Na podlagi poglobljene raziskave 25 podjetij, ki oblikujejo trg (npr. Sony, Body Shop, IKEA, Tetra Pak itd.), navajajo tele skupne značilnosti obravnavanih podjetij: vodi jih vizija in ne klasične tržne raziskave, pogosto preoblikujejo že znani način segmentacije trga, ustvarjajo vrednost na podlagi preoblikovanih cenovnih politik (višje cene od uveljavljenih v panogi), povečujejo prodajo na podlagi izobraževanja kupcev, preoblikujejo tržne poti, uporabljajo nekonvencionalne načine za gradnjo blagovne znamke in presegajo porabnikova pričakovanja (Kumar et al., 2000, str. 129–135).

Harris in Cai (2002) sta na podlagi poglobljene proučitve primera oblikovala domneve o dejavnikih, ki vodijo do oblikovanja trga. Med drugim ugotavljata, da je oblikovanje trga pozitivno povezano z nerazvitostjo (nezrelostjo) trga in s tržno močjo podjetja (z vidika ponudbe in povpraševanja). Za uspešnost oblikovanja trga je nujno, da se podjetje v končni fazi vsaj deloma ravna po trgu, da zagotovi nadaljnje delovanje na njem. To pomeni, da lahko podjetja oblikujejo trg v zgodnjih fazah razvoja trga, toda kasneje svoj način prilagodijo, tako da se delno ali v celoti zgolj ravnajo po trgu. Harris in Cai tudi dopuščata možnost ciklične povezanosti med obema oblikama tržne naravnanosti. Uspešnost oblikovanja trga je po njunem mnenju odvisna od dobrega razumevanja sedanjega trga, predvidevanja možnega razvoja trga v prihodnosti, sposobnosti podjetja za spreminjanje porabnikovih preferenc, nadzora nad členi na tržni poti in managementa tržnih poti na podlagi razvijanja odnosov s ključnimi tržnimi deležniki ter občutljivosti za lokalno kulturo. Oblikovanje trgov je povezano s tržno močjo in položajem, zato pri globalno delujočih podjetjih povzroča tudi potencialne skrbi glede etike (Harris & Cai, 2002, str. 182–192).

Podobno tudi Slater in Narver (1998) razlikujeta med dvema oblikama naravnanosti h kupcem: ravnanjem po kupcih (angl. *customer-led*) in tržno naravnanostjo. **Ravnanje po kupcih** se osredotoča predvsem na zadovoljevanje *izraženih* potreb kupcev, je kratkoročno naravnano, odzivno in navadno vodi samo do prilagojevalnega učenja. Nasprotno pa se tržna naravnanost nanaša na razumevanje in zadovoljevanje izraženih in tudi prikritih potreb, je dolgoročna, proaktivna in pomeni dolgoročno predanost razumevanju izraženih in prikritih

potreb kupcev ter razvijanju inovativnih rešitev, ki povečujejo vrednost za kupce. V primerjavi s podjetji, ki se ravnajo po kupcih, tržno naravnana podjetja širše analizirajo trg, so dolgoročno osredotočena in verjetneje uporabljajo ustvarjalno učenje, ki je bistveno za inovacije (Slater & Narver, 1998, str. 1001–1004). To pomeni, da tudi tržna naravnanost lahko vodi do radikalnih novosti, s tem pa avtorja spodbijata svojo prejšnjo kritiko, da tržna naravnanost sama po sebi ne zadošča za ustvarjalno organizacijsko učenje.

Čeprav tudi tržno naravnana podjetja uporabljajo številne klasične metode trženjskega raziskovanja za ugotavljanje potreb kupcev, te povezujejo z drugimi metodami, ki omogočajo odkrivanje prikritih potreb, na primer z natančnim opazovanjem kupcev pri uporabi izdelkov ali storitev, s sodelovanjem s kupci – napovedniki potreb (angl. *lead users*) in z eksperimenti (Slater & Narver, 1998, str. 1001–1004). Tabela 16 prikazuje najpomembnejše razlike med ravnanjem po kupcih in tržno naravnanostjo.

Tabela 16: Najpomembnejše razlike med ravnanjem po kupcih in tržno naravnanostjo

	Ravnanje po kupcih	**Tržna naravnanost**
Strateška naravnanost	Izražene potrebe	Prikrite potrebe
Način prilagajanja	Odziven	Proaktiven
Časovno osredotočenje	Kratkoročno	Dolgoročno
Vrsta učenja	Prilagojevalno	Ustvarjalno
Procesi učenja	• Anketiranje kupcev • Sodelovanje s ključnimi kupci • Skupinski pogovori • Preverjanje koncepta	• Opazovanje kupcev • Sodelovanje s kupci – napovedniki potreb • Nenehno eksperimentiranje • Selektivna partnerstva

Vir: S. F. Slater & J. C. Narver, Research notes and communications: market-oriented is more than being customer-led: let's not confuse the two, 1998, str. 1004

Ravnanje po kupcih je lahko uspešno v razmeroma predvidljivih okoljih, kjer je najpomembneje skrbeti za stabilni oskrbovani trg. V dinamičnih okoljih pa ta oblika naravnanosti redko vodi do konkurenčne prednosti, saj ne zagotavlja zadostne spodbude za pomembnejše inovacije (Slater & Narver, 1998, str. 1005). Connor poudarja, da je pomembno ravnotežje med obema oblikama naravnanosti. Obe naravnanosti sta del kontinuuma, zato je napačno razmišljati o izbiri med njima. Podjetje se mora ravnati po kupcih in biti tržno naravnano, če želi biti uspešno na dolgi rok. Čas in viri, vloženi v sedanje kupce in izdelke, so naložba v prihodnost podjetja. Prav tako mora obstajati ravnotežje med obema vrstama učenja. Vendar samo velika podjetja razpolagajo z viri, ki omogočajo ravnotežje med sedanjimi in prihodnjimi trgi in izdelki. Manjša podjetja si ne morejo privoščiti zanemarjanja sedanjih kupcev, ker so od njih odvisna (Connor, 1999, str. 1157–1160).

Slater in Narver (1999b) zavračata Connorjeve očitke in trdita, da je tržna naravnanost na enem polu kontinuuma učenja o trgu. Podjetje, ki se zgolj ravna po kupcih, ne bo nikoli

doseglo vseh koristi tržne naravnanosti. Tržno naravnano podjetje ne zanemarja izraženih potreb sedanjih kupcev, vendar se zaveda, da je treba razumeti, kako se potrebe kupcev razvijajo, in poiskati inovativne rešitve zanje. Z naraščanjem stopnje tržne naravnanosti narašča delež aktivnosti, ki so usmerjene k razumevanju prikritih potreb. Tržno naravnana podjetja ne žrtvujejo kratkoročne uspešnosti zaradi želje po dolgoročni uspešnosti. Prav tako podjetja ne izberejo ustvarjalnega učenja na račun prilagojevalnega. Prilagojevalno učenje je nujno za nenehne izboljšave in inkrementalne inovacije, vendar ne zadošča za radikalne inovacije. Zato podjetja, ki ne razvijejo sposobnosti učenja o trgih, ki lahko vodijo do ustvarjalnega učenja, verjetno ne bodo dosegla prednostnega položaja na konkurenčnih trgih. Avtorja zavračata tudi zadnji Connorjev očitek in pravita, da tržna naravnanost ni nujno draga in zato ni nedosegljiva za manjša podjetja.

Narver, Slater in MacLachlan (2004) v kasnejšem prispevku razlikujejo med dvema oblikama tržne naravnanosti: odzivno in proaktivno. **Odzivna tržna naravnanost** (angl. *responsive market orientation*) se nanaša na odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb kupcev, **proaktivna** (angl. *proactive*) pa na ugotavljanje, razumevanje in zadovoljevanje njihovih prikritih potreb (Narver et al., 2004). Avtorji trdijo, da zgolj odzivna tržna naravnanost ne omogoča iskanja novih priložnosti za ustvarjanje vrednosti za kupce, ki lahko krepijo zvestobo kupcev. Podjetja, ki se zgolj odzivajo na izražene potrebe kupcev, so zato veliko bolj ranljiva in bolj izpostavljena cenovni konkurenci. Pretekla merjenja tržne naravnanosti se osredotočajo na merjenje odzivne tržne naravnanosti. Doslej so le tri raziskave proučile obe obliki tržne naravnanosti. Njihove ugotovitve predstavljam na koncu naslednjega sklopa povezanosti.

Povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo novih izdelkov: tržna naravnanost je pozitivno povezana s subjektivnimi merili uspešnosti novih izdelkov, kot sta doseganje ciljev v zvezi z novimi izdelki (Cooper, 1994a; Pelham & Wilson, 1996; Gray et al., 1999; Lado & Maydeu-Olivares, 2001) in uspešnost novih izdelkov v primerjavi z največjim konkurentom (Baker & Sinkula, 1999b; Baker & Sinkula, 2005). Pozitivno je povezana tudi z odstotkom prodaje novih izdelkov v celotni prodaji podjetja (Matsuno et al., 2002). Toda vpliv tržne naravnanosti na uspešnost novega izdelka (doseganje ciljev glede tržnega deleža, prodaje, rasti in dobička) je odvisen od vrste novosti (radikalne ali inkrementalne): tržna naravnanost ima večji vpliv na uspešnost novih izdelkov, ki pomenijo inkrementalno spremembo za kupce in podjetje. Vpliv tržne naravnanosti je večji tudi v razmerah večje zaznane konkurenčne intenzivnosti in sovražnosti v panogi ter v zgodnjih fazah življenjskega cikla izdelka. Tržna naravnanost je močneje povezana z uspešnostjo inovacijskega projekta (zagotavljanje priložnosti za stroškovno učinkovitost, povečanje prodaje drugih izdelkov podjetja, ustvarjanje priložnosti za nove trge in povečanje dobičkonosnosti drugih izdelkov podjetja) kot s tržno uspešnostjo novega izdelka (Atuahene-Gima, 1995, 1996b).

Nasprotno pa Langerak et al. (2004) ugotavljajo, da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo novih izdelkov. Še več, ugotovitve treh metaanaliz povezanosti med

tržno naravnanostjo in uspešnostjo novih izdelkov niso enotne: Henard in Szymanski (2001) na podlagi metaanalize 41 raziskav navajata statistično neznačilno vrednost popravljenega povprečnega korelacijskega koeficienta, Kirca et al. (2005) ter Grinstein (2008) pa na podlagi metaanalize ugotavljajo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana s posledicami v zvezi z inovacijami (tj. uspeh novega izdelka in inovativnost).

Kolikor mi je znano, so doslej le tri raziskave proučile povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov. Vse tri kažejo, da sta obe obliki tržne naravnanosti pomembni za uspešnost novih izdelkov (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2007), vendar je proaktivna tržna naravnanost močneje povezana z uspešnostjo novih izdelkov (Narver et al., 2004). Raziskava, ki so jo opravili Atuahene-Gima et al. (2005), pa kaže, da je povezanost obeh oblik tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov kompleksnejša: avtorji raziskave ugotavljajo, da je uspešnost programa novih izdelkov večja, kadar je ena oblika tržne naravnanosti na visoki ravni, druga oblika naravnanosti pa na nizki ravni. Še več, Tsai et al. (2007) ugotavljajo, da na obravnavano povezanost vplivajo značilnosti poslovnega okolja: v razmerah velikih tržnih sprememb začne odzivna tržna naravnanost na neki stopnji negativno vplivati na uspeh programa novih izdelkov. Velja tudi nasprotno: v razmerah majhnih tehnoloških sprememb ali intenzivnosti konkurence začne proaktivna tržna naravnanost na neki stopnji negativno vplivati na uspeh programa novih izdelkov (Tsai et al., 2007).

Povezanost tržne naravnanosti s sposobnostjo inoviranja oziroma inovacijskimi viri. Avtorji, ki obravnavajo tržno naravnanost v širšem modelu vpliva trženjskih virov na uspešnost podjetja (Hooley et al., 2005; Gabrijan et al., 2005, Milferner et al., 2008a), so med drugim proučili tudi vpliv tržne naravnanosti na sposobnost inoviranja oziroma inovacijske vire, ki se nanašajo na uspešne procese razvoja novih izdelkov in sposobnost uvajanja uspešnih novih izdelkov. Hooley et al. (2005) ugotavljajo, da je povezanost tržne naravnanosti s sposobnostjo inoviranja zelo šibka in značilna le pri $p = 0{,}10$. Nasprotno pa Gabrijan et al. (2005) in Milferner et al. (2008a) na vzorcu slovenskih podjetij ugotavljajo, da tržna naravnanost značilno pozitivno vpliva na inovacijske vire.

Atuahene-Gima (2005) trdi, da mora podjetje za uspešen razvoj novih izdelkov izkoriščati sedanje sposobnosti inoviranja in hkrati razvijati povsem nove sposobnosti, s čimer se izogne rigidnosti. Leonard-Barton (1992) je to dilemo poimenoval »paradoks sposobnosti in rigidnosti« (angl. *capability-rigidity paradox*). Izkoriščanje sposobnosti inoviranja (angl. *competence exploitation*) se nanaša na vlaganje virov podjetja v izboljšanje in širjenje sedanjega znanja, spretnosti in procesov z namenom povečanja učinkovitosti in zanesljivosti sedanjih aktivnosti razvoja novih izdelkov. Razvoj sposobnosti (angl. *competence exploration*) pa se nanaša na vlaganje virov v pridobivanje povsem novega znanja, spretnosti in procesov (Atuahene-Gima, 2005, str. 61–62). Avtor je empirično proučil vpliv sestavin tržne naravnanosti na obe sposobnosti podjetja: naravnanost h kupcem in naravnanost h konkurentom sta pozitivno povezani z obema sposobnostma, njun vpliv pa je večji v razmerah

visoke medfunkcijske koordinacije in zaznavanja velikih tržnih priložnosti. Naravnanost h konkurentom ima večji vpliv na izkoriščanje sedanjih sposobnosti, naravnanost h kupcem pa na razvoj novih sposobnosti. Naravnanost h kupcem neposredno ne vpliva na uspešnost radikalnih inovacij (vpliva torej le prek razvoja novih sposobnosti). Uspešnost inovacij meri z deležem prodaje novega izdelka v celotni prodaji podjetja, s številom novih izdelkov v zadnjih treh letih, z uvajanjem inovacij v primerjavi z največjim konkurentom in s pogostostjo uvajanja inovacij (Atuahene-Gima, 2005, str. 68, povzeto po Chandy in Tellis, 1998).

Izkoriščanje sposobnosti je pozitivno povezano z uspešnostjo inkrementalnih inovacij, negativno pa z uspešnostjo radikalnih inovacij. Nasprotno velja za povezanost razvoja novih sposobnosti z uspešnostjo inovacij. Nepričakovana ugotovitev raziskave je, da je interakcija obeh sposobnosti inoviranja negativno povezana z uspešnostjo radikalnih inovacij. To pomeni, da razvoj novih sposobnosti prinaša podjetju več koristi v povezavi z nižjo ravnijo izkoriščanja sedanjih sposobnosti in nasprotno (Atuahene-Gima, 2005, str. 72–78).

Pregled literature o povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami lahko sklenem s temeljno ugotovitvijo, da ima tržna naravnanost vrsto pozitivnih vplivov na inovacije, kot so spodbujanje inovativnosti, povečanje učinkovitosti razvojnega procesa, pozitiven vpliv na število inovacij, prednost novega izdelka, skladnost novega izdelka s trženjskimi sposobnostmi in pozitiven vpliv na inovacijske vire. Eno izmed najbolj perečih vprašanj, na katero dosedanja literatura ne daje enoznačnega odgovora, je vpliv tržne naravnanosti na stopnjo novosti. Drugo vprašanje je povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov: čeprav veliko raziskav navaja pozitivno povezanost, nekateri avtorji ugotavljajo, da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo novih izdelkov, upoštevati pa je treba tudi značilnosti okolja in stopnjo novosti. Razlikovanje med dvema komplementarnima oblikama tržne naravnanosti, odzivno in proaktivno, lahko ponudi boljši vpogled v naravo povezanosti tržne naravnanosti z inovacijami.

4.3 Povezanost med inovacijami in uspešnostjo

Številne raziskave so potrdile robustno pozitivno povezanost med inovacijami in uspešnostjo podjetij v različnih kontekstih (za proizvodna podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskih in porabniških trgih; storitvena podjetja; javne organizacije) (Han et al., str. 32). Inovativnost je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja (Deshpande et al., 1993; 2000; Deshpande & Farley, 2004; Hult et al., 2004). Nagnjenost k naložbam v ustvarjanje novih sposobnosti in sposobnost ustvarjanja novih načinov oskrbe kupcev je pozitivno povezana s subjektivno oceno uspešnosti, ta pa z objektivnim merjenjem uspešnosti (Agarwal et al., 2003).

Število inovacij je pozitivno povezano z uspešnostjo podjetja. Han et al. (1998) navajajo, da ima število tehničnih in administrativnih inovacij pozitiven in sinergijski učinek na uspešnost podjetja (rast čistega dobička in donosnost sredstev). Tudi Vazquez et al. (2001) ugotavljajo,

da je »inovacijska stopnja«, tj. povprečno število novih izdelkov v primerjavi s povprečjem glavnih konkurentov, pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja (tj. z doseganjem ciljev v zvezi z donosnostjo naložb, dobičkom, prodajo in uspešnostjo novih izdelkov). Podobno Jimenez-Jimenez, Valle in Hernandez-Espellardo (2008) ugotavljajo, da so inovacije (izdelčne, procesne in administrativne) pozitivno povezane z uspešnostjo podjetja.

Stopnja novosti je povezana z uspešnostjo podjetja (Vazquez et al., 2001). V splošnem so resnično novi izdelki uspešnejši pri doseganju ciljev glede dobička v primerjavi z inkrementalnimi inovacijami (Song & Montoya-Weiss, 1998, str. 124). Radikalne inovacije lahko ustvarjajo trge, oblikujejo porabnikove preference in spreminjajo njegovo vedenje (Hamel & Prahalad, 1994; v Zhou et al. (2005), zato lahko pomembno prispevajo k dobičkonosnosti (Wind & Mahajan, 1997). I. Sandvik in K. Sandvik (2003) podobno ugotavljata, da samo izdelki, ki so novi za trg, povečajo uspešnost podjetja. Sorescujeva in Spanjolova (2008) sta na podlagi analize podatkov o več kot 20.000 novih izdelkih ugotovili, da so radikalne inovacije sicer povezane z večjim tveganjem, vendar tudi s povečanjem vrednosti podjetja. Inkrementalne inovacije pa, nasprotno, nimajo nobenega vpliva na tveganje podjetja, vendar niso vir rasti. Radikalne inovacije so zato ključnega pomena za doseganje ohranljive dolgoročne rasti (Sorescu & Spanjol, 2008). Gatignon in Xuereb (1997) navajata, da so višja stopnja novosti inovacije (radikalnost), manjša podobnost s konkurenti, večja prednost izdelka in nižji stroški izdelka povezani z večjo zaznano uspešnostjo inovacije (stopnja doseganja ciljev v zvezi z novim izdelkom, donosnost naložb v primerjavi s konkurenti in drugimi izdelki podjetja) (Gatignon & Xuereb, 1997, str. 77–86). Primerjava med 20 novimi izdelki z najvišjim indeksom in 20 novimi izdelki z najnižjim indeksom superiornosti je pokazala, da so prvi dosegli večji tržni delež in dobiček ter bili veliko uspešnejši pri doseganju ciljev podjetja glede prodaje in dobička. Indeks superiornosti upošteva več značilnosti inovacije, kot so edinstvene značilnosti, boljši način zadovoljevanja potrebe kupcev, zelo očitne koristi izdelka za kupca, odlična kakovost izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki in z vidika porabnikovega zaznavanja kakovosti ipd. (Cooper, 1994a, str. 61). Uspešnost novih izdelkov je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja (Langerak et al., 2004).

Raziskava na vzorcu podjetij v Sloveniji je pokazala, da inovacijski viri (ocena uspešnosti procesa razvoja novih izdelkov in sposobnosti uvajanja uspešnih novih izdelkov v primerjavi s konkurenti) pozitivno vplivajo na zvestobo kupcev ter tržni delež in obseg prodaje (Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a), Hooley et al. (2005, str. 25) pa v podobni raziskavi ugotavljajo, da sposobnosti inoviranja značilno pozitivno vplivajo le na zvestobo kupcev.

Vsi avtorji pa ne navajajo samo pozitivnih učinkov inovacij na uspešnost: na primer Atuahene-Gima (1996b, str. 100) ugotavlja, da je novost inovacije za kupce značilno negativno povezana s tržnim uspehom novega izdelka za celoten vzorec, pa tudi za podvzorec proizvodnih in podvzorec storitvenih podjetij. Manu in Sriram (1996) opozarjata, da moramo biti previdni pri sprejemanju splošnega prepričanja, da inovacije prinašajo koristi. Avtorja

razlikujeta med štirimi skupinami podjetij glede na inovacijsko naravnanost: izdelčnimi inovatorji, procesnimi inovatorji, poznimi neinovatorji in nekdanjimi pionirji. Inovacijsko naravnanost kažejo: (1) uvedba inovacij v relativnem in absolutnem smislu (2) izdatki za raziskave in razvoj ter (3) čas vstopa na trg. Izjemno visoke stopnje uvedb novih izdelkov so povezane z nizko trženjsko uspešnostjo (absolutni in relativni tržni delež) in finančno uspešnostjo (negativni vpliv na denarni tok in donosnost naložb), toda s hitro rastjo tržnega deleža. Zgoden vstop na trg je povezan z večjo uspešnostjo, pozen vstop pa z manjšo uspešnostjo (Manu & Sriram, 1996, str. 82–89).

Različne skupine podjetij dosegajo različno uspešnost iz zornega kota upoštevanih kazalnikov uspešnosti. Izdelčni inovatorji dosegajo majhno finančno uspešnost, kar je mogoče pojasniti z visokimi stroški uvajanja izdelkov. Tudi procesni inovatorji dosegajo majhno finančno uspešnost, zlasti v zvezi z denarnim tokom. Pozni neinovatorji dosegajo zelo majhne tržne deleže. Nekdanji pionirji so najuspešnejši, razen pri povečevanju tržnega deleža, kjer dosegajo najslabše rezultate v primerjavi z drugimi skupinami podjetij (Manu & Sriram, 1996, str. 82).

Drugi avtorji opozarjajo na pomen upoštevanja značilnosti panoge, velikosti podjetja in njegovega tržnega deleža pri ugotavljanju vpliva inovacij na uspešnost podjetja. Banbury in Mitchell (1995, str. 161) navajata, da uvajanje inkrementalnih izdelčnih inovacij močno vpliva na tržni delež in posredno preživetje podjetij v zrelih panogah. Pogosteje ko podjetje med prvimi uvede pomembne inkrementalne izdelčne inovacije (tj. preoblikovanje in širitve sedanjih izdelkov, ki vodijo do občutno nižje cene ali večjih funkcionalnih koristi za uporabnike), večji je njegov tržni delež v panogi. Večje ko je število konkurentov, ki uvedejo podobne izdelke, večji je tržni delež podjetij, ki so prva uvedla izdelek na trg.

Vpliv uspešnosti razvoja novega izdelka na dobičkonosnost je odvisen od značilnosti panoge in tržnega deleža podjetja. V stabilnih panogah, za katere so značilni počasna rast ali dolgi razvojni procesi, sta intenzivnost razvoja in tehnično delovanje izdelka ključni določljivki dobičkonosnosti. Uvajanje številnih novih izdelkov je drago in lahko zmanjša dobičkonosnost. Nasprotno pa v panogah s hitro rastjo ali kratkimi razvojnimi cikli uspešnost razvoja ni značilno povezana z dobičkonosnostjo podjetja. Podjetja z velikim tržnim deležem lahko prek razvoja novih izdelkov povečajo dobičkonosnost, dobičkonosnost malih podjetij pa je odvisna predvsem od značilnosti okolja (Terwiesch, Loch & Niederkofler, 1998).

4.4 Povezanost med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo

Že Deshpande et al. (1993, str. 24) so poudarili, da lahko razumemo vpliv naravnanosti h kupcem na uspešnost podjetja samo, če to naravnanost povežemo z inovativnostjo podjetja v okviru modela organizacijske kulture. Avtorji so prvi empirično proučili povezanost naravnanosti h kupcem, inovativnosti in organizacijske kulture z uspešnostjo podjetja (ocena

dobičkonosnosti, velikosti, tržnega deleža in stopnje rasti v primerjavi z največjim konkurentom strateške poslovne enote). Pri tem so se osredotočili na neposredno povezanost vseh treh dejavnikov z uspešnostjo podjetja, ne pa tudi na morebitne posredne vplive tržne naravnanosti (prek inovativnosti) na uspešnost podjetja.

Hurley in Hult (1998, str. 42) trdita, da obstaja pomembna vrzel v modelih povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja, ki ne vključujejo spremenljivk, povezanih z inovacijami. Modeli tržne naravnanosti se morajo osredotočiti na inovacije (tj. uresničevanje novih zamisli, izdelkov ali procesov) in ne na organizacijsko učenje (razvoj znanja in vpogledov) kot osrednji mehanizem za prilagajanje organizacije dinamičnemu okolju. Tržna naravnanost in naravnanost k učenju sta različna dejavnika inovativne kulture, ki se lahko kažeta na različnih ravneh v organizaciji (na ravni strategije, procesov, strukture, vedenja in kulture podjetja). Najgloblji odraz obeh vrst naravnanosti je na ravni kulture. Hurley in Hult vključita v model tržne naravnanosti dva koncepta:

- *inovativnost* – odprtost do novih zamisli (značilnost organizacijske kulture); je merilo inovacijske naravnanosti organizacije;
- *sposobnost inoviranja* – sposobnost organizacije, da uspešno sprejme ali uresniči nove zamisli, procese ali izdelke; merimo jo lahko s številom uspešnih inovacij (rezultat).

Inovativna organizacijska kultura spodbuja sposobnost inoviranja ob prisotnosti virov in drugih značilnosti organizacije. Inovacijska naravnanost in sposobnost inoviranja določata, ali bosta tržna naravnanost in naravnanost k učenju vodili k razvoju podjetja in doseganju večje uspešnosti poslovanja. Avtorja sta tudi empirično potrdila pozitiven vpliv inovativnosti na sposobnost inoviranja, kar je po njunem mnenju močan argument za vključitev inovacij v modele povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja ter dokaz, da so inovacije mehanizem za prilagajanje organizacije okolju (Hurley & Hult, 1998, str. 42–51). Pomembna omejitev njune raziskave je, da sta avtorja preverila le del modela in tržne naravnanosti nista empirično merila.

Literatura navaja razmeroma malo empiričnih prispevkov, ki obravnavajo celotno verigo povezanosti (tržna naravnanost → inovacije → uspešnost podjetja), vendar število takšnih raziskav zadnja leta narašča. Han et al. (1998) so prvi empirično proučili celotno verigo povezanosti na vzorcu ameriških bank. Vazquez et al. (2001) ter Hult et al. (2004) so povezanost proučili na vzorcu podjetij, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih; Matear et al. (2002), Mavondo et al. (2005) na vzorcu storitvenih podjetij; Agarwal et al. (2003) na vzorcu mednarodnih hotelskih podjetij; I. Sandvik in K. Sandvik (2003) na vzorcu norveških hotelskih podjetij; Maydeu-Olivares in Lado (2003) na vzorcu zavarovalnic v EU; Hooley et al. (2005) na vzorcu britanskih proizvodnih in storitvenih podjetij; Lee in Tsai (2005) na vzorcu tajvanskih proizvodnih in storitvenih podjetij, Gabrijan et al. (2005) pa na vzorcu slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetij.

Vse omenjene raziskave se osredotočajo zgolj na izdelčne ali storitvene inovacije, razen dveh: Han et al. (1998) razlikujejo med tehničnimi in administrativnimi inovacijami, Mavondo et al. (2005) pa med procesnimi, izdelčnimi in administrativnimi inovacijami. Raziskave se med seboj razlikujejo predvsem glede na to, (1) koliko in katere spremenljivke v zvezi z inovacijami upoštevajo, (2) ali proučijo neposredno in tudi posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo ali pa se osredotočajo zgolj na posredno povezanost prek inovacij ter glede na to, (3) ali poleg tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti v modele proučevanja vključujejo še druge spremenljivke (npr. naravnanost k učenju, podjetniško in tehnološko naravnanost, sposobnosti podjetja, ravnanje z ljudmi pri delu ipd.).

Ugotovitve posameznih raziskav sem že predstavila v točkah 4.2 in 4.3, v katerih sem obravnavala oba dela celotne verige povezanosti. V tej točki se bom zato osredotočila predvsem na obravnavo pristopa, ki so ga uporabili raziskovalci pri proučevanju celotne verige povezanosti, in samo na nekatere bistvene ugotovitve posameznih raziskav. Najprej bom obravnavala raziskave, ki so proučile obe vrsti povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo: neposredno in posredno prek inovacij.

Han et al. (1998) so proučili povezanost tržne naravnanosti in njenih dimenzij s številom tehničnih in administrativnih inovacij ter z uspešnostjo podjetja. Ugotovili so, da je tržna naravnanost samo posredno, prek inovacij, povezana z uspešnostjo podjetja, neposredna povezanost pa ni značilna. Pomembna ugotovitev njihove raziskave je še, da posamezne dimenzije tržne naravnanosti različno vplivajo na število inovacij, pri čemer je treba upoštevati tudi značilnosti poslovnega okolja.

Vazquez et al. (2001) so prav tako proučili povezanost med tržno naravnanostjo, številom inovacij in uspešnostjo podjetja, vendar so v model vključili še inovativnost (kot vidik kulture) in stopnjo novosti izdelkov, ki se nanaša na relativen poudarek na razvoju novih izdelkov, analizo ponudb konkurentov z namenom izdelovanja imitacijskih izdelkov in branjenjem sedanjega portfelja izdelkov. Podobno kot Han et al. (1998) so ugotovili, da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo podjetja, v nasprotju z omenjenimi avtorji pa so ugotovili, da tržna naravnanost tudi ni neposredno povezana s številom inovacij. Tržna naravnanost je neposredno povezana samo z inovativnostjo in s stopnjo novosti izdelkov.

Langerak (2004) so v model vključili še več spremenljivk, povezanih z inovacijami. Proučili so povezanost tržne naravnanosti s prednostjo izdelka (tj. koristjo novega izdelka za porabnika), z učinkovitostjo štirih aktivnosti uvajanja novega izdelka na trg (tj. tržnega testiranja, določanja proračuna sredstev za uvedbo novega izdelka na trg, strategije in taktik uvedbe novega izdelka na trg), uspešnostjo novega izdelka in uspešnostjo podjetja. Podobno kot prej omenjeni skupini avtorjev so ugotovili, da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo podjetja, pa tudi ne z uspešnostjo novih izdelkov. Tržna naravnanost je neposredno povezana le s prednostjo izdelka in učinkovitostjo aktivnosti uvajanja novega izdelka na trg.

V nasprotju z omenjenimi raziskovalci pa nekateri avtorji ugotavljajo, da je tržna naravnanost neposredno in posredno povezana z uspešnostjo. Matear et al. (2002) so ugotovili, da tržna naravnanost neposredno pozitivno vpliva na tržno in finančno uspešnost podjetja, njen vpliv na uspešnost pa je tudi posreden, prek inovacij. A nadaljnja analiza s strukturnimi enačbami je pokazala, da je vpliv tržne naravnanosti na finančno uspešnost le posreden, prek inovacij.

Agarwal et al. (2003) so proučili neposredno in posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo, pri čemer razlikujejo med subjektivnim in objektivnim merjenjem uspešnosti. Inovacije merijo samo z dvema trditvama: koliko je podjetje nagnjeno k investiranju v ustvarjanje novih sposobnosti in koliko je sposobno ustvarjati nove načine oskrbe kupcev v primerjavi s konkurenti. Avtorji so potrdili neposredno in posredno povezanost tržne naravnanosti s subjektivno in objektivno merjeno uspešnostjo.

Hult et al. (2004) so v strukturni model poleg tržne naravnanosti vključili še dve vrsti naravnanosti: tehnološko in podjetniško. Ugotovili so, da so vse tri naravnanosti in inovativnost pozitivno in neposredno povezane z uspešnostjo podjetja, pri čemer ima tržna naravnanost največji neposredni vpliv na uspešnost podjetja. Vse tri vrste naravnanosti so tudi značilno pozitivno povezane z inovativnostjo, ta pa je pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja. To pomeni, da ima tržna naravnanost poleg neposrednega tudi posreden vpliv na uspešnost poslovanja prek inovativnosti. Toda na moč povezanosti med tržno naravnanostjo in inovativnostjo vpliva velikost tržnih sprememb v poslovnem okolju: tržna naravnanost je značilno povezana z inovativnostjo v razmerah velikih tržnih sprememb, v razmerah manjših tržnih sprememb pa je ta povezanost neznačilna. Hkrati velikost tržnih sprememb ne vpliva na povezanost inovativnosti z uspešnostjo podjetja (Hult et al., 2004, str. 435).

Mavondo et al. (2005) so proučili kompleksnejši model, ki vključuje povezanost med naravnanostjo k učenju, tržno naravnanostjo, managementom ravnanja z ljudmi pri delu (HRM), procesnimi, izdelčnimi in administrativnimi inovacijami, tržno in finančno uspešnostjo ter operativno učinkovitostjo. Ugotovili so, da je tržna naravnanost neposredno in značilno povezana s procesnimi, izdelčnimi in administrativnimi inovacijami ter trženjsko in finančno uspešnostjo podjetja. Tržna naravnanost je z uspešnostjo povezana tudi posredno prek inovacij, vendar samo pri trženjski uspešnosti in operativni učinkovitosti (Mavondo et al., 2005, str. 1253–1254).

Tudi Lee in Tsai (2005) sta proučila kompleksnejši model, ki vključuje povezanost med tržno naravnanostjo, naravnanostjo k učenju, inovativnostjo in uspešnostjo podjetja, pri tem pa upošteva še poslovni model. Avtorja ugotavljata, da tržna naravnanost in naravnanost k učenju sicer vplivata na inovativnost in uspešnost poslovanja, vendar je ključnega pomena poslovni model. Višjo stopnjo tržne naravnanosti, naravnanosti k učenju in inovativnosti dosežejo podjetja, za katera je značilno vodenje, ki temelji na sodelovanju, delitvi moči in podpori. Tržna naravnanost, naravnanost k učenju in inovativnost so med seboj povezane.

Vse tri tudi značilno vplivajo na uspešnost poslovanja, pri čemer je vpliv inovativnosti največji. Posredni vpliv tržne naravnanosti na uspešnost podjetja je večji od njenega neposrednega vpliva.

Nekateri avtorji so primerjali različne modele povezanosti, da bi ugotovili, kateri model je ustreznejši za proučevanje povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo. Maydeu-Olivares in Lado (2003) sta empirično preverila model povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetij, ki vključuje tri posredne spremenljivke: stopnjo novosti, uspešnost inovacij in zvestobo kupcev. Vključitev teh treh posrednih spremenljivk močno izboljša napovedno moč modela: model, ki predvideva neposredno povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja, pojasni 37 % variabilnosti uspešnosti (tržni delež, rast prodaje, dobičkonosnost), model s posrednimi spremenljivkami pa 56 %. Še več, avtorji so ugotovili, da stopnja inovacij in uspešnost inovacij v celoti mediirata vpliv tržne naravnanosti na uspešnost podjetja. Podobno tudi I. Sandvik in K. Sandvik (2003) ugotavljata, da je konceptualni model, ki predvideva samo posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo (prek inovacij), boljši od modela, ki predvideva neposredno in posredno povezanost. Omenjena avtorja sta proučila povezanost med tržno naravnanostjo, stopnjo novosti storitve in uspešnostjo podjetja.

V nasprotju z vsemi temi raziskavami so se nekateri raziskovalci osredotočili zgolj na proučevanje posredne povezanosti. Hooley et al. (2005) obravnavajo povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo v okviru modela, ki prikazuje vpliv trženjskih virov na uspešnost. Trženjske vire delijo na dve skupini (Hooley et al., 2005, str. 19–20):

- tržne vire (angl. *market-based resources*) – sposobnost gradnje vezi s kupci, viri za gradnjo ugleda (blagovne znamke), sposobnost uspešnega inoviranja, človeški viri;
- vire za trženjsko podporo (angl. *marketing support resources*) – tržna naravnanost in managerske sposobnosti.

Pri tem razlikujejo med tremi vrstami uspešnosti: uspešnostjo, ki je povezana s kupci (zvestoba kupcev v primerjavi z zvestobo kupcev konkurentom in glede na preteklo leto; zadovoljstvo kupcev v primerjavi s preteklim letom), tržno uspešnostjo (obseg prodaje in tržni delež v primerjavi s konkurentovima) in finančno uspešnostjo. Avtorji so med drugim ugotovili, da je povezanost med tržno naravnanostjo in sposobnostjo inoviranja pozitivna, vendar zelo šibka in statistično značilna samo pri $p = 0{,}10$. Sposobnost inoviranja je pozitivno in statistično značilno povezana z uspešnostjo, ki je povezana s kupci, vendar neznačilno povezana s tržno uspešnostjo. Obe vrsti uspešnosti sta pozitivno povezani s finančno uspešnostjo.

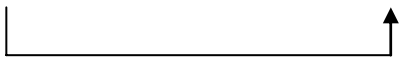
Podobno raziskavo so opravili Gabrijan et al. (2005) in Milferner et al. (2008a) na podlagi podatkov, zbranih v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta »Marketing in the 21st Century – Marketing Resources, Competitive Positioning and Firm Performance«. Raziskava na vzorcu 759 podjetij iz različnih panog je med drugim pokazala, da je tržna naravnanost

statistično značilno in pozitivno povezana z inovacijskimi viri (uspešni procesi razvijanja novih izdelkov, sposobnost uvajanja uspešnih novih izdelkov v primerjavi s konkurenti), vendar pojasni le 12 % variance v inovacijskih virih. Ti viri pozitivno vplivajo na tržno uspešnost (ocena vrednostnega obsega prodaje, tržnega deleža in zvestobe v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti). Tržna uspešnost pozitivno vpliva na finančne kazalnike uspešnosti (ocena bruto dobička iz celotne dejavnosti, bruto dobička iz prodaje in donosnosti naložb v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti), vendar obstajajo pomembne razlike v moči vplivov: vpliv tržnega deleža in obsega prodaje je velik, vpliv zvestobe kupcev pa razmeroma majhen (Gabrijan et al., 2005, str. 100).

V nasprotju z raziskovalci, ki so proučili povezanost tržna naravnanost → inovacije → uspešnost podjetja, sta Menguc in Auh (2006) proučila, ali se povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja razlikuje glede na stopnjo inovativnosti. To pomeni, da sta proučila vpliv inovativnosti kot moderatorske spremenljivke. Raziskava je potrdila domnevo, da tržna naravnanost v razmerah majhne inovativnosti ni značilno povezana z uspešnostjo podjetja in nasprotno, povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja postane pozitivna in značilna pri visokih stopnjah inovativnosti. Tržna naravnanost mora biti dopolnjena z inovativnostjo; če je podjetje malo inovativno, tržna naravnanost ne bo zadoščala za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Podjetje mora zato znati poiskati ravnotežje med tržno naravnanostjo in inovativnostjo: preveliko poudarjanje tržne naravnanosti in zanemarjanje inovativnosti podjetju preprečuje uresničitev dejanskega potenciala tržne naravnanosti. Hkrati pa preveliko osredotočenje podjetja na inovativnost na račun tržne naravnanosti lahko vodi k tehnološki naravnanosti (Menguc & Auh, 2006, str. 69–71).

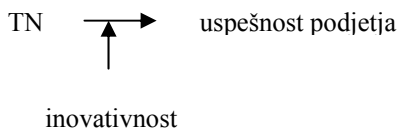
Če povzamem, so raziskovalci v raziskavah o povezanosti med tržno naravnanostjo (TN), inovacijami in uspešnostjo podjetja uporabili tri načine proučevanja:

- proučevanje neposredne in posredne povezanosti: TN → inovacije → uspešnost podjetja



- proučevanje samo posredne povezanosti: TN → inovacije → uspešnost podjetja

- proučevanje neposredne povezanosti ob upoštevanju stopnje inovativnosti:



Ugotovitve raziskav, ki so proučile neposredno in posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja, so neenotne: nekatere raziskave so potrdile obe vrsti povezav (npr. Matear et al., 2002; Hult et al., 2004; Mavondo et al., 2005; Lee & Tsai, 2005), druge pa samo posredno povezanost (Han et al., 1998; Vazquez et al., 2001; Langerak et al., 2004). Nekateri raziskovalci ugotavljajo, da je model posredne povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo

ustreznejši, saj ima večjo napovedno moč (Maydeu-Olivares & Lado, 2003) in boljše prileganje podatkom v primerjavi z modelom, ki temelji na neposredni in posredni povezavi (I. Sandvik & K. Sandvik, 2003). Vse raziskave pa nedvomno kažejo, da je vključitev inovacij v modele proučevanja zelo koristna, saj lahko tako bolje pojasnimo povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja.

5 RAZISKOVALNI NAČRT ZA OBLIKOVANJE KONCEPTUALNEGA MODELA IN EMPIRIČNE PREVERITVE POVEZANOSTI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO

Poglobljenemu proučevanju literature o tržni naravnanosti, inovacijah, uspešnosti in njihovi medsebojni povezanosti je sledila empirična raziskava povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo na vzorcu slovenskih podjetij. V nadaljevanju bom predstavila strukturo raziskave (točka 5.1), namen, metodologijo in izsledke preliminarne kvalitativne raziskave (točka 5.2), nato pa še konceptualni model, raziskovalne domneve in metodologijo kvantitativne raziskave (točka 5.3).

5.1 Struktura raziskave

Empirično proučevanje je obsegalo kvalitativno in kvantitativno raziskavo. Najprej sem izpeljala preliminarno kvalitativno raziskavo, da bi pridobila globlji vpogled v proučevani problem in razumevanje tega problema. Kvalitativna raziskava je temeljila na poglobljenih pogovorih z devetimi managerji v šestih izbranih proizvodnih in storitvenih podjetjih. Namen, metodologijo in izsledke kvalitativne raziskave bom podrobneje predstavila v točki 5.2. Na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave in pregleda literature sem oblikovala konceptualni model, raziskovalne domneve in merski instrument. Po skrbnem testiranju merskega instrumenta in preverjanju t. i. »zdravorazumske« veljavnosti (angl. *face validity*) sem opravila kvantitativno raziskavo na vzorcu podjetij iz predelovalnih dejavnosti (dejavnost D), trgovske dejavnosti (dejavnost G), prometa, skladiščenja in zvez (dejavnost I) in finančnega posredništva (dejavnost J)[34]. K sodelovanju v raziskavi sem povabila predsednike uprav/direktorje podjetja in direktorje trženja, saj le redke raziskave tržne naravnanosti temeljijo na odgovorih dveh oseb v podjetju (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005), hkrati pa nekateri raziskovalci ugotavljajo skromno povezanost med odgovori managerjev dveh različnih oddelkov znotraj istega podjetja. Jaworski in Kohli (1993), na primer, ugotavljata, da obstaja le šibka ali srednje močna povezanost med odgovori direktorja trženjskega oddelka in direktorja netrženjskega oddelka znotraj podjetja. Podatke sem zbrala s spletnim anketiranjem, zato je bilo pred izvedbo raziskave treba pridobiti tudi podatke o imenih in elektronskih naslovih managerjev. Zbrane odgovore managerjev sem analizirala z

[34] Pri tem upoštevam standardno klasifikacijo dejavnosti SKD 2002, ki je veljala do 31. 12. 2007. S 1. 1. 2008 je v vseh državah članicah EU začela veljati nova različica SKD 2008 (Klasje, 2008).

univariatno, bivariatno in multivariatno statistično analizo. Analizo sem nadgradila z uporabo sistema linearnih strukturnih enačb, s katerim sem empirično preverila konceptualni model. Namen, metodologija in rezultati kvantitativne raziskave so podrobneje predstavljeni v točki 5.3.

5.2 Preliminarna kvalitativna raziskava

Kvalitativne raziskave so nestrukturirane, preiskovalne raziskovalne metode temeljijo na majhnih vzorcih nereprezentativnih enot in omogočajo vpoglede v proučevani problem in razumevanje tega problema. Poglobljeni pogovori so ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav, za katere je značilen neposreden pristop (namen raziskave je udeležencem odkrit ali pa je razviden iz vsebine vprašanj). Ta zvrst kvalitativnega raziskovanja je med drugim posebej primerna, kadar so udeleženci pogovora strokovnjaki in kadar želimo pridobiti poglobljeno razumevanje kompleksnega vedenja. Pogovori potekajo z eno osebo in trajajo od 30 minut do več kot uro (Malhotra, 2004, str. 137–150).

5.2.1 Namen kvalitativne raziskave

Namen poglobljenih pogovorov z managerji v izbranih slovenskih podjetjih je bil pridobiti razumevanje, kako managerji sami opredeljujejo tržno naravnanost in inovacije, kako poteka proces razvoja inovacij, kako podjetja merijo uspešnost inovacij in kakšna je relativna pomembnost tržne naravnanosti in inovacij za uspešnost podjetja. Razumevanje navedenega naj bi tudi pomagalo pri odkrivanju morebitnih praktičnih težav, ki jih je mogoče pričakovati pri izvedbi kvantitativne raziskave, na primer različno razumevanje konceptov in nezmožnost odgovarjanja na nekatera vprašanja. Zaradi kompleksnosti proučevanega pojava, ki zajema vidike organizacijske kulture, vedenja in uspešnosti, sem s kvalitativno raziskavo želela tudi ugotoviti, ali lahko ena oseba v podjetju odgovori na vsa vprašanja.

5.2.2 Metodologija kvalitativne raziskave

Literatura ne navaja pravila za določitev velikosti vzorca pri izvedbi kvalitativne raziskave, saj je to odvisno od kompleksnosti proučevanega problema. Miles in Huberman (1994, str. 30) pravita, da je lahko raziskava z več kot 15 enotami neobvladljiva; obstajajo sicer raziskave, ki vključujejo 20 do 30 enot, vendar raziskovalec tako zaradi večjega vzorca pridobi vsebinsko manj bogate informacije. Kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih, navadno namenskih vzorcih. Poznamo različne zvrsti vzorčenja pri kvalitativnem raziskovanju, na primer vzorčenje na podlagi izbranih kriterijev, vzorčenje na podlagi tipičnih primerov, vzorčenje na podlagi količine informacij, ki jih primeri omogočajo, vzorčenje na podlagi heterogenosti/homogenosti primerov z vidika proučevanega pojava, vzorčenje na podlagi ekstremnih primerov itd. (Miles & Huberman, 1994, str. 28).

V vzorec sem zajela šest podjetij, ki se ukvarjajo s predelovalnimi in izbranimi storitvenimi dejavnostmi (trgovska dejavnost, finančno posredništvo in telekomunikacije). Namerno sem izbrala podjetja, ki v komunikacijskih sporočilih poudarjajo svojo inovativnost, saj sem pričakovala, da mi bo takšna izbira vzorčnih enot zagotovila veliko količino informacij. Namerno sem tudi izbrala podjetja iz različnih dejavnosti, saj sem pričakovala, da bom tako laže ugotovila morebitne razlike v razumevanju tržne naravnanosti in inovacij ter njihovega pomena za uspešnost podjetij. To naj bi mi bilo še posebej v pomoč v nadaljevanju raziskave, saj je teže oblikovati vprašalnik, ki bo primeren za podjetja iz različnih dejavnosti. Prošnjo za sodelovanje v kvalitativni raziskavi sem po elektronski pošti poslala predsednikom uprav in direktorjem trženja v šestih izbranih podjetjih. Prošnjo sem poslala dvema osebama v vsakem podjetju, saj sem v drugi, kvantitativni del raziskave želela zajeti predsednike uprav/direktorje podjetja in tudi direktorje trženja. Poglobljeni pogovori so potekali od junija do septembra 2007 na podlagi opomnika vprašanj (glej prilogo 3). Povprečna dolžina pogovora je bila ura in 15 minut.

5.2.3. Rezultati preliminarne kvalitativne raziskave

V pogovorih je sodelovalo devet managerjev iz šestih podjetij. V treh podjetjih sta pri pogovorih sodelovali dve osebi (le v enem primeru obe sočasno), v treh podjetjih pa ena oseba. Udeleženci pogovora so bili večinoma direktorji trženja (šest oseb), dva udeleženca pogovora sta bila predsednika uprave, en udeleženec pa direktor razvoja[35]. Zaradi obsežnega gradiva, pridobljenega s pogovori, prikazujem samo bistvene ugotovitve, ki so pomembne za nadaljevanje raziskave. Zapisi pogovorov so v prilogi 4.

Bistvo tržne naravnanosti je po mnenju udeležencev osredotočenost podjetja na kupce. Tržna naravnanost pomeni poznavanje želja, potreb in navad kupcev ter čim boljše (pa tudi za podjetje učinkovitejše) zadovoljevanje potreb kupcev. Tržno naravnano podjetje se nenehno sprašuje, kako ustvariti vrednost za kupce, kajti trg je tisti, ki odloča in usmerja dejavnost podjetja. Eden izmed udeležencev je posebej poudaril, da je tržna naravnanost vrednota, kultura in da je podjetje tržno naravnano šele takrat, ko se večina zaposlenih zaveda, da podjetje dela za kupce. Pri opredelitvi tržne naravnanosti so izrazito poudarjeni kupci kot najpomembnejša skupina deležnikov, le v enem primeru je bila tržna naravnanost opredeljena tudi kot poznavanje konkurence in ponudbe na trgu ter iskanje konkurenčne prednosti podjetja. V dveh primerih so udeleženci posebej poudarili, da je treba želje kupcev uravnotežiti s cilji podjetja. Vsi udeleženci poudarjajo, da je tržna naravnanost nujna. Vsi ocenjujejo tržno naravnanost podjetja kot visoko, a so hkrati kritični in menijo, da je še veliko izzivov in da je razvijanje tržne naravnanosti nenehen proces. Udeleženci menijo, da se ravnajo po trgu, a ga hkrati tudi oblikujejo, pri tem pa poudarjajo, da je o tem težko govoriti na splošno, saj je lahko podjetje na domačem trgu tudi oblikovalec trga, na tujih trgih pa zgolj sledilec. Podobno je podjetje lahko oblikovalec zgolj v tržni vrzeli, na ravni množičnega trga pa se ravna po konkurenci. Iz odgovorov je mogoče razbrati, da udeleženci ravnanje po trgu

[35] V tem podjetju je predsednik uprave predlagal pogovor z direktorjem razvoja.

razumejo predvsem kot odzivanje na potrebe kupcev in sledenje konkurentom, oblikovanje trga pa pomeni spreminjanje nakupnih navad, razmišljanje o tem, kaj se šele bo zgodilo, ustvarjanje novih potreb in uvajanje novosti pred konkurenti.

Vprašanja v zvezi z inovacijami so bila »težavnejša«. Vsi udeleženci so si edini, da je treba inovacije razumeti širše, ne le kot novosti izdelkov ali storitev, temveč tudi procesov in trženjskih prijemov. Zlasti v storitvenih podjetjih so procesne inovacije zelo pomembne. Ob tem pa so vsi pogovori jasno pokazali, da je inovacijo zelo težko opredeliti. Ključno vprašanje je, ali se med inovacije štejejo le večje novosti. Čeprav v podjetjih najprej pomislijo na večje novosti, na podlagi pogovorov ugotavljam, da s pojmom inovacija mislijo tudi na manjše spremembe, ki med novostmi prevladujejo, zlasti v zrelih panogah. S pojmom inovacija udeleženci zajemajo vse novosti in spremembe, ki lahko ustvarjajo korist za kupce (npr. nov način zadovoljevanja potreb, prihranek časa, lažji nakup ipd.). Pri vprašanju o intenzivnosti inovacijske dejavnosti so udeleženci poudarili, da je odgovor zelo odvisen od tega, s kom se podjetje primerja, in da so najbolj smiselne primerjave znotraj dejavnosti. Ker segajo inovacije na različna področja poslovanja in obsegajo različne stopnje novosti, je zelo težko govoriti o procesu razvoja inovacij na splošno. Vsi poudarjajo, da poskušajo vse zaposlene spodbuditi k inovativnemu razmišljanju. V izbranih podjetjih dobre zamisli zaposlenih nagrajujejo.

Udeležencem je bilo najteže odgovoriti na vprašanje, koliko odstotkov prihodkov podjetje nameni za inovacijsko dejavnost. Udeleženci iz proizvodnih podjetij pravijo, da je mogoče oceniti odstotek prihodka za razvoj novih izdelkov (nekateri ta podatek poznajo, drugi ne), tako rekoč nemogoče pa je oceniti delež prihodkov za celotno inovacijsko dejavnost. Podobno velja za izbrana storitvena podjetja, kjer je te podatke še teže pridobiti. Udeleženci navajajo različne kazalnike uspešnosti inovacij kot na primer sprejetje novosti pri kupcih, hitrost uvedbe, porabo virov, zadovoljstvo kupcev, prodajo, naklonjenost blagovni znamki, imidž, ugled, stopnjo novosti (izvirnost zamisli), prihranke, pa tudi splošne kazalnike uspešnosti (npr. rast prodaje v primerjavi z rastjo prodaje pri konkurentih).

Po mnenju udeležencev sta oba dejavnika – tržna naravnanost in inovacije – zelo pomembna za dolgoročno uspešnost podjetja, vendar se mnenja o relativni pomembnosti razlikujejo: nekateri pripisujejo večji pomen tržni naravnanosti, nekateri pa bolj poudarjajo pomen inovacij. Oba dejavnika sta povezana; kot pravijo nekateri udeleženci, je tržna naravnanost temeljni pogoj za inovacije.

Ugotovitve poglobljenih pogovorov lahko strnem v tri ključne točke: 1) čeprav so inovacije pogost pojem v teoriji in praksi, v praksi obstaja vprašanje, kako velika mora biti sprememba, da jo štejemo med inovacije, zato je v kvantitativni raziskavi treba natančno opredeliti pojem inovacije; 2) upoštevanje zgolj izdelčnih inovacij je preozko, hkrati pa ni mogoče obravnavati vseh inovacij na splošno, in 3) subjektivno ocenjevanje uspešnosti inovacij je bolj smiselno

od pridobivanja objektivnih (»trdih«) podatkov, saj managerji teh podatkov večinoma ne poznajo.

Navedene ugotovitve kvalitativne raziskave so mi bile v veliko pomoč pri oblikovanju vprašalnika: na podlagi poglobljenih pogovorov sem oblikovala nekatere merske spremenljivke za merjenje *tržno naravnane kulture* (spremenljivka o nenehnem razmišljanju o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, spremenljivka o velikosti naporov za prepričevanje zaposlenih, da podjetje obstaja zaradi kupcev), *inovativnosti kot kulture* (spremenljivka o obsegu prepričevanj za uresničitev zamisli, spremenljivka o nagrajevanju zamisli, spremenljivka o spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti na vseh ravneh organizacije, spremenljivka o odprtosti za nove zamisli in spremembe, spremenljivka o naklonjenosti poslovodstva sprejemanju tveganih poslovnih odločitev in spremenljivka o naklonjenosti zamislim, ki se oddaljujejo od ustaljenega načina razmišljanja), za merjenje *tržno naravnanega vedenja* (spremenljivka o dobrem poznavanju kupcev, spremenljivka o dobrem poznavanju konkurentov, spremenljivka o proučevanju potreb in želja v prihodnosti, spremenljivka o proučevanju morebitnih težav kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov, da bi bolje zadovoljili potrebo, spremenljivka o hitrem odzivanju na spremenjene potrebe ali želje, spremenljivka o vplivanju podjetja na spreminjanje vzorcev nakupovanja in spremenljivka o razvijanju novih izdelkov ali storitev, ki spreminjajo sedanje želje kupcev) in za merjenje *uspešnosti inovacij*.

5.3 Kvantitativna raziskava in preveritev konceptualnega modela

Na podlagi pregleda literature sem oblikovala konceptualni model povezanosti tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti ter raziskovalne domneve, ki sem jih želela empirično preveriti. V nadaljevanju bom predstavila konceptualni model, raziskovalne domneve in metodologijo kvantitativne raziskave.

5.3.1 Konceptualni model

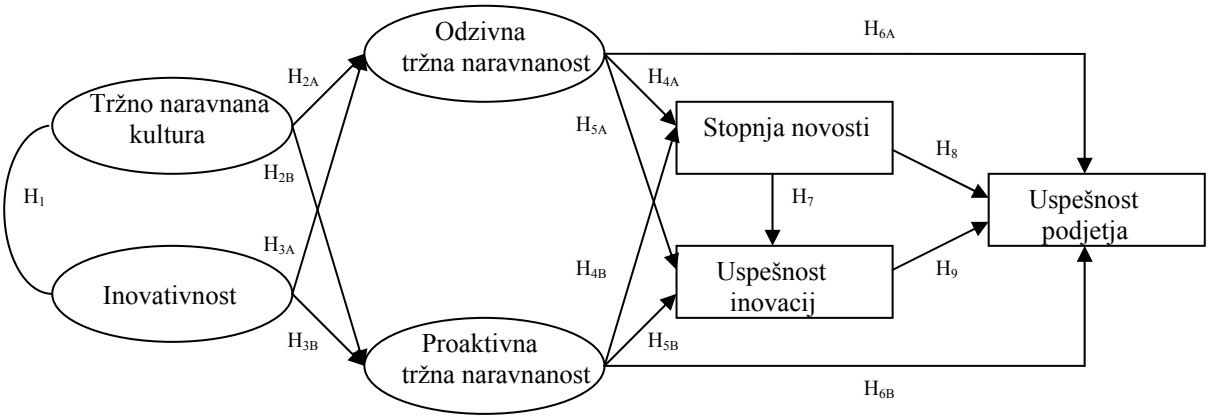
Pri oblikovanju konceptualnega modela sem izhajala iz razlikovanja med dvema komplementarnima oblikama tržne naravnanosti: odzivno tržno naravnanostjo (ravnanje po trgu) in proaktivno tržno naravnanostjo (oblikovanje trga). Novejša literatura, ki se ukvarja s tržno naravnanostjo, močno poudarja potrebo po razlikovanju med obema oblikama in hkrati opozarja, da se je dosedanje merjenje tržne naravnanosti osredotočilo samo na merjenje odzivne tržne naravnanosti. Pri proučevanju povezanosti obeh oblik tržne naravnanosti z inovacijami me zanimata predvsem dve povezanosti: 1) povezanost s stopnjo novosti (tj. stopnja radikalnosti oziroma inkrementalnosti inovacij) in 2) povezanost z uspešnostjo inovacij. Literatura glede povezanosti tržne naravnanosti s stopnjo inovacij in z uspešnostjo inovacij ni enotna.

Poleg tega se obe prevladujoči lestvici tržne naravnanosti (MKTOR in MARKOR) osredotočata na merjenje tržno naravnanega vedenja, čeprav se tržna naravnanost pojavlja na ravni kulture in na ravni aktivnosti oziroma vedenja (npr. Deshpande, 1999; Hombug & Pflesser, 2000). V literaturi se na podlagi empiričnih in konceptualnih raziskav in razprav vse bolj uveljavlja konsenz, da je tržno naravnanost smotrno obravnavati s sočasnim upoštevanjem obeh temeljnih vidikov (Gabrijan et al., 2005). Še več, nekateri avtorji posebej opozarjajo na kritični pomen kulture pri razvijanju tržno naravnanega vedenja (npr. Narver et al., 1998; Hombug & Pflesser, 2000; Gebhardt et al., 2006). V konceptualni model zato poleg dveh oblik tržno naravnanega vedenja vključujem tudi tržno naravnanost kot vidik kulture.

Raziskave poleg tega kažejo, da je tržna naravnanost eden izmed pomembnih vzvodov uspešnosti podjetja in da jo je smiselno obravnavati skupaj z drugimi dejavniki uspešnosti podjetja. Metaanaliza, ki so jo opravili Cano et al. (2004, str. 192), je na primer pokazala, da tržna naravnanost pojasni okrog 12 % variabilnosti uspešnosti podjetja; Ellis (2006) pa na podlagi metaanalize ugotavlja, da lahko s tržno naravnanostjo pojasnimo manj kot 7 % variabilnosti uspešnosti podjetja. Ti ugotovitvi nedvomno govorita v prid upoštevanju še drugih vzvodov uspešnosti. Med pogosto omenjenimi dejavniki uspešnosti je tudi inovativnost (npr. Deshpande et al., 1993, 2000; Hult & Ketchen, 2001; Deshpande & Farley, 2004). Če želimo razumeti vpliv tržne naravnanosti na uspešnost, jo moramo povezati z inovativnostjo (Deshpande et al., 1993). Konceptualni model zato poleg tržne naravnanosti vključuje tudi inovativnost kot vidik organizacijske kulture.

Slika 11 prikazuje predlagani konceptualni model, ki vključuje dva vidika organizacijske kulture (tržno naravnano in inovativno kulturo), dve obliki tržno naravnanega vedenja (odzivno in proaktivno), stopnjo novosti inovacij ter uspešnost inovacij in uspešnost podjetja. Na podlagi literature, ki jo predstavljam v nadaljevanju, domnevam, da sta oba vidika organizacijske kulture (tj. tržno naravnana in inovativna kultura) povezana (raziskovalna domneva H_1) in pozitivno vplivata na obe obliki tržno naravnanega vedenja (domneve H_{2A}–H_{3B}); obe obliki tržno naravnanega vedenja pozitivno vplivata na stopnjo novosti, uspešnost inovacij in uspešnost podjetja (domneve H_{4A}–H_{6B}), stopnja novosti pozitivno vpliva na uspešnost inovacij (domneva H_7), obe pa imata tudi neposreden pozitiven vpliv na uspešnost podjetja (domnevi H_8 in H_9). S sistemom linearnih strukturnih enačb bom preverila vse domneve, razen domneve o povezanosti tržno naravnane kulture in inovativnosti (H_1) in domnev o vplivu inovativnosti na odzivno in proaktivno tržno naravnanost (H_{3A} in H_{3B}). Takšen model je bolj parsimoničen v primerjavi z modelom, ki bi vključeval vse navedene povezave med spremenljivkami.

Slika 11: Konceptualni model



5.3.2 Raziskovalne domneve

Osrednja vrednota tržno naravnane kulture je ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti (Narver & Slater, 1990; Narver et al., 1998; Kotler, 2004), zato pričakujemo, da si tržno naravnana podjetja nenehno prizadevajo iskati nove načine zadovoljevanja potreb, ki povečujejo vrednost za kupce. Tržna naravnanost je tesno prepletena z inovacijami, saj vključuje opravljanje nečesa novega ali drugačnega kot odziv na tržne razmere (Jaworski & Kohli, 1993). Homburg in Pflesser (2000) obravnavata inovativnost kot del temeljnih vrednot, ki podpirajo tržno naravnanost, O'Cass in Ngo (2007) pa menita, da sta tržna naravnanost in inovativna kultura različna, vendar povezana koncepta. Empirične raziskave kažejo, da podjetja iščejo ravnotežje med tržno in inovacijsko naravnanostjo (npr. Wong & Saunders, 1993; Iršič et al., 1999; Hooley et al., 2000; Hooley et al., 2003). Na podlagi pregleda literature postavljam domnevo o povezanosti med tržno naravnanostjo in inovativnostjo:

H_1: Tržno naravnana kultura in inovativnost sta pozitivno povezani.

Tržno naravnanost lahko obravnavamo z več vidikov. Literatura najpogosteje navaja dva vidika opredelitve tržne naravnanosti: kulturo (npr. Narver & Slater, 1990; Deshpande, Farley & Webster, 1993) in vedenje (npr. Kohli & Jaworski, 1990; Deshpande & Farley, 1998), lahko pa jo obravnavamo tudi s treh vidikov, z vidika kulture, strategije in taktike (Webster, 1992; Deshpande, 1999), ali celo s štirih, z vidika vrednot, pravil, artefaktov in vedenja (Homburg & Pflesser, 2000). Kulturni vidik je imel močnejši vpliv na opredelitev koncepta tržne naravnanosti kot pa na merjenje tega koncepta (Homburg & Pflesser, 2000), saj se veljavne merske lestvice osredotočajo na merjenje tržno naravnanega vedenja. Razlikovanje med različnimi ravnmi je zelo koristno, ker omogoča analizo medsebojne povezanosti med

ravnmi, to pa lahko vodi do boljšega razumevanja dejavnikov, ki usmerjajo tržno naravnano vedenje (Homburg & Pflesser, 2000). Tržno naravnanost zato opredelim z vidika kulture in vedenja. Čeprav nekateri avtorji dopuščajo možnost, da vedenje postopoma spreminja vrednote in prepričanja (npr. Narver et al., 1998, Gainer & Padanyi, 2005), v literaturi prevladuje mnenje, da kultura usmerja vedenje (Deshpande & Webster, 1989; Narver & Slater, 1990, Narver et al., 1998; Homburg & Pflesser, 2000; Deshpande et al., 2000; Hooley et al., 2005; Zheng Zhou, Yong Gao, Yang & Zhou, 2005). Dokler predanost ustvarjanju večje vrednosti za kupce ne izvira iz organizacijske kulture, ne bo želenega vedenja (Narver et al., 1998). Podobno tudi Snoj in Gabrijan (1998) pravita, da je poslovna naravnanost zunanji odraz kulture podjetja. Pri tržno naravnanem vedenju razlikujem med odzivno in proaktivno obliko. Redke raziskave, ki upoštevajo odzivno in proaktivno tržno naravnanost, se osredotočajo na vedenje, zato sem raziskovalni domnevi o povezanosti med tržno naravnano kulturo in obema oblikama tržno naravnanega vedenja oblikovala na podlagi zgoraj omenjenih razprav: če drži, da kultura usmerja vedenje, lahko pričakujem, da bo tržno naravnana kultura pozitivno vplivala na odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje.

H_{2A}: Tržno naravnana kultura pozitivno vpliva na odzivno tržno naravnanost (vedenje).
H_{2B}: Tržno naravnana kultura pozitivno vpliva na proaktivno tržno naravnanost (vedenje).

Organizacijska kultura vpliva na vedenje, zato domnevam, da poleg tržno naravnane kulture tudi inovativnost (kot značilnost organizacijske kulture) vpliva na obe obliki tržno naravnanega vedenja. Kolikor mi je znano, je le ena raziskava (O'Cass & Ngo, 2007) proučila to vzročno-posledično povezanost in jo tudi potrdila. Drugi raziskovalci, ki so vključili tržno naravnanost in inovativnost v model, so namreč predpostavili obratno vzročno-posledično povezanost: tržna naravnanost pozitivno vpliva na inovativnost (npr. Vazquez et al., 2001; Hult et al., 2004). Težava pri tem je, kako opredeliti in meriti oba koncepta. Vazquez et al. (2001) merijo tržno naravnanost kot vedenje, inovativnost pa opredelijo kot kulturo in jo merijo z lestvico, ki sta jo razvila Hurley in Hult (1998). Hult et al. (2004) pa tržno naravnanost opredelijo kot kulturo, vendar jo merijo na ravni vedenja (z Narver-Slaterjevo lestvico). Inovativnost merijo na enak način kot prva skupina avtorjev. Obe skupini avtorjev torej domnevata, da tržno naravnano vedenje pozitivno vpliva na inovativno kulturo, tj. pripravljenost podjetja za inoviranje. Kot že rečeno, ima v literaturi večjo podporo mnenje, da kultura usmerja vedenje, zato skladno s tem postavljam raziskovalni domnevi o pozitivnem vplivu inovativne kulture na obe obliki tržno naravnanega vedenja (domnevi H_{3A} in H_{3B}). Inovativnost se nanaša na odprtost podjetja za nove zamisli (Hurley & Hult, 1998), ki se razlikujejo od uveljavljenih načinov poslovanja (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; v Menguc & Auh, 2006), proaktivna tržna naravnanost pa se nanaša na zadovoljevanje prikritih potreb kupcev v nasprotju z odzivno tržno naravnanostjo, ki se nanaša na zadovoljevanje izraženih potreb kupcev (Narver et al., 2004). Proaktivna tržna naravnanost v primerjavi z odzivno tržno naravnanostjo zato vključuje več preiskovanja, da bi podjetje prepoznalo prikrite potrebe, jih razumelo in poiskalo ustrezne rešitve za njihovo zadovoljitev, zato

domnevam, da ima inovativna kultura večji vpliv na proaktivno tržno naravnano vedenje (H_{3c}).

H_{3A}: Inovativnost (kultura) pozitivno vpliva na odzivno tržno naravnanost (vedenje).
H_{3B}: Inovativnost (kultura) pozitivno vpliva na proaktivno tržno naravnanost (vedenje).
H_{3c}: Vpliv inovativnosti (kulture) na proaktivno tržno naravnanost je večji kot vpliv na odzivno tržno naravnanost.

V teoretičnih prispevkih prevladuje mnenje, da tržna naravnanost sama po sebi ne zadošča za razvoj radikalnih inovacij (npr. Hamel & Prahalad, 1991; Bower & Christensen, 1995; Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2002; Berthon et al., 2004). Empirične raziskave o povezanosti tržne naravnanosti in stopnje novosti niso enotne. Nekatere raziskave kažejo, da je tržna naravnanost negativno povezana s stopnjo novosti izdelka za kupca (Atuahene-Gima, 1996b), z radikalnimi inovacijami (Gatignon & Xuereb, 1997) in s »tržnimi« radikalnimi inovacijami (Zhou et al., 2005) ter neznačilno povezana s stopnjo novosti za podjetje (Atuahene-Gima, 1996b) in kupce (Salavou, 2005). Druga skupina raziskav kaže, da je tržna naravnanost pozitivno povezana s stopnjo novosti izdelkov (Vazquez et al., 2001) in da spodbuja inovacije, ki so nove za podjetje in za trg (I. Sandvik & K. Sandvik, 2003). Salavoujeva (2005) ugotavlja, da je naravnanost h kupcem posredno prek naravnanosti k učenju pozitivno povezana z edinstvenostjo novih izdelkov (toda neznačilno neposredno z novostjo izdelkov za kupce). Lukas in Ferrell (2000) pa ugotavljata, da so posamezne dimenzije tržne naravnanosti (po Narverju in Slaterju) povezane z različnimi stopnjami novih izdelkov. Avtorja med drugim ugotavljata, da je naravnanost h kupcem pozitivno povezana z uvedbo novih izdelkov v svetovnem merilu, negativno pa s posnemanjem konkurenčnih izdelkov (t. i. »jaz-tudi« izdelki). Za naravnanost h konkurentom velja ravno nasprotno. Zhou et al. (2005) ugotavljajo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana s »tehnološkimi« radikalnimi inovacijami.

Literatura je izjemno skromna, kar zadeva povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti s stopnjo novosti. Narver et al. (2004, str. 338) trdijo, da mora biti tržna naravnanost, ne glede na to, ali je odzivna ali proaktivna, temelj inovacijskih prizadevanj podjetja. Njihova empirična raziskava je pokazala, da sta obe obliki tržne naravnanosti pozitivno povezani z »inovacijsko naravnanostjo«, vendar je povezanost proaktivne tržne naravnanosti z inovacijsko naravnanostjo močnejša. Inovacijsko naravnanost merijo s trditvami, ki se nanašajo na vodenje podjetja pri uporabi najnovejše tehnologije in vodenje pri uvajanju novih izdelkov ali storitev na trg. Njihovo merjenje inovacijske naravnanosti torej bolj ustreza procesnemu ali vedenjskemu vidiku kot pa kulturnemu vidiku. Kumar et al. (2000), ki razlikujejo med ravnanjem po trgu (odzivna) in oblikovanjem trga (proaktivna), pa trdijo, da je ravnanje po trgu odlično za ustvarjanje inkrementalnih inovacij, vendar redko vodi do radikalnih inovacij. Te so bolj značilne za podjetja, ki oblikujejo trg. Na podlagi literature sem oblikovala domneve o povezanosti odzivne in proaktivne tržne naravnanosti s stopnjo novosti:

H_{4A}: Odzivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na stopnjo novosti.
H_{4B}: Proaktivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na stopnjo novosti.
H_{4C}: Vpliv proaktivne tržne naravnanosti na stopnjo novosti je večji od vpliva odzivne tržne naravnanosti.

Novi izdelki morajo ustvarjati vrednost za kupce, zato je tržna naravnanost pomemben dejavnik uspešnega razvoja novih izdelkov (Jensen & Harmsen, 2001). Različne empirične raziskave potrjujejo pozitivno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov (npr. Cooper, 1994a; Pelham & Wilson, 1996; Baker & Sinkula, 1999a, 1999b, 2005; Gray et al., 1999; Wren et al., 2000; Lado & Maydeu-Olivares, 2001; Matsuno et al., 2002). Gabrijan et al. (2005) in Milferner et al. (2008a) navajajo pozitivno povezanost tržne naravnanosti z inovacijskimi viri, ki se nanašajo na uspešne procese razvoja novih izdelkov in sposobnost uvajanja uspešnih novih izdelkov. Toda vpliv tržne naravnanosti na uspešnost novih izdelkov je odvisen od stopnje novosti: tržna naravnanost ima večji vpliv na uspešnost novega izdelka, ki pomeni inkrementalno spremembo za kupca in za podjetje (Atuahene-Gima, 1995). Nasprotno Langerak et al. (2004) ugotavljajo, da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo novih izdelkov. Ugotovitve treh metaanaliz povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo inovacij niso enotne: Henard in Szymanski (2001) navajata statistično neznačilno vrednost popravljenega korelacijskega koeficienta, Kirca et al. (2005) ter Grinstein (2008) pa ugotavljajo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana s posledicami v zvezi inovacijami, kot sta uspešnost novih izdelkov in inovativnost. Doslej so le tri raziskave proučile povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov. Vse tri kažejo, da sta obe obliki tržne naravnanosti pomembni za uspešnost novih izdelkov (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2007), vendar je proaktivna tržna naravnanost močneje povezana z uspešnostjo novih izdelkov (Narver et al., 2004). Na podlagi literature sem oblikovala domneve o povezanosti odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo inovacij:

H_{5A}: Odzivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na uspešnost inovacij.
H_{5B}: Proaktivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na uspešnost inovacij.
H_{5C}: Vpliv proaktivne tržne naravnanosti na uspešnost inovacij je večji od vpliva odzivne tržne naravnanosti.

Večina raziskav potrjuje pozitivno povezanost tržne naravnanosti z različnimi kazalniki uspešnosti podjetja (npr. Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Van Egeren & O'Connor, 1998; Slater & Narver, 2000; Hooley et al., 2000; Matear et al., 2002; Agarwal et al., 2003; Hult et al., 2004; Mavondo et al., 2005; Lee & Tsai, 2005; Aldas-Manzano et al., 2005), nekateri avtorji pa navajajo neznačilno povezanost (npr. Han et al., 1998; Caruana, Pitt & Berthon, 1999; Baker & Sinkula, 1999b; Deshpande et al., 2000; Vazquez et al., 2001; Perry & Shao, 2002; Langerak et al., 2004; Jimenez-Jimenez et al., 2008), pozitivno povezanost le v nekaterih poslovnih okoljih (npr. Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1998) ali celo negativno povezanost (npr. G. Voss & Z. Voss, 2000). Ugotovitve domačih raziskovalcev

niso enotne: več avtorjev navaja neznačilno povezanost tržne naravnanosti z večino proučevanih subjektivnih meril uspešnosti (Iršič et al., 1999; Konič, 2003; Rojšek & Konič, 2003), neznačilno povezanost z večino objektivnih meril uspešnosti (Rojšek & Konič, 2003), značilno povezanost le s subjektivnimi merili (Trošt, 2001; Rojšek et al., 2003) ali celo statistično značilno negativno povezanost z izbranim kazalnikom uspešnosti (Iršič et al., 1999; Konič, 2003). Po drugi strani pa novejše domače raziskave kažejo, da tržna naravnanost pozitivno vpliva na tržne kazalnike uspešnosti (Milferner et al., 2008b), in druge pomembne dejavnike uspešnosti podjetja, kot so inovacijski viri, viri ugleda (Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a), sposobnosti, povezane s kupci, in premoženje, ki temelji na dobaviteljih (Milferner et al., 2008a). Tri tuje metaanalize potrjujejo pozitivno povezanost med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Ellis, 2006). Metaanaliza je nadalje pokazala, da ni zadostne empirične podpore za sklep, da najpogosteje proučevane situacijske spremenljivke, kot so tržne in tehnološke spremembe ter intenzivnost konkurence, vplivajo na povezanost tržne naravnanosti in uspešnosti podjetja (Kirca et al., 2005). Doslej ni še nobena raziskava proučila povezanosti odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja, zato sem domnevi o njuni povezanosti z uspešnostjo podjetja oblikovala na podlagi prej navedenih ugotovitev preteklih raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja. Čeprav ugotovitve domačih in tujih raziskav niso enotne, se pri oblikovanju raziskovalnih domnev opiram na ugotovitve treh metaanaliz in ugotovitve novejših domačih raziskav o povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja:

H_{6A}: Odzivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.
H_{6B}: Proaktivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

V splošnem so resnično novi izdelki uspešnejši pri doseganju ciljev glede dobička v primerjavi z inkrementalnimi inovacijami (Song & Montoya-Weiss, 1998). Višja stopnja novosti izdelka in manjša podobnost novih izdelkov konkurenčnim izdelkom sta povezani z večjo zaznano uspešnostjo inovacije (Gatignon & Xuereb, 1997). Raziskave kažejo, da je edinstvena prednost novega izdelka v primerjavi z dosedanjimi izdelki na trgu med najpomembnejšimi dejavniki njegove uspešnosti (Cooper, 1979; 1994a; Song & Parry, 1996; Atuahene-Gima, 1996a; Gatignon & Xuereb, 1997; Song & Montoya-Weiss, 1998; Henard & Szymanski, 2001). Podobno tudi Langerak et al. (2004) ugotavljajo, da je prednost novega izdelka pozitivno povezana z uspešnostjo novega izdelka. Nasprotno pa Atuahene-Gima ugotavlja, da je novost za kupce značilno negativno povezana s tržnim uspehom novega izdelka za celoten vzorec, pa tudi za podvzorec proizvodnih in storitvenih podjetij (Atuahene-Gima, 1996b, str. 100). Skladno s prevladujočimi ugotovitvami empiričnih raziskav sem oblikovala tole domnevo o povezanosti med stopnjo novosti in uspešnostjo inovacij:

H_7: Stopnja novosti pozitivno vpliva na uspešnost inovacij.

Stopnja novosti je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja (Vazquez et al., 2001; I. Sandvik & K. Sandvik, 2003; Sorescu & Spanjol, 2008). Radikalne inovacije lahko ustvarjajo trge, oblikujejo porabnikove preference in spreminjajo njegovo vedenje (Hamel & Prahalad, 1994; v Zhou, Yim & Tse, 2005), zato lahko pomembno prispevajo k dobičkonosnosti (Wind & Mahajan, 1997). Samo izdelki, ki so novi za trg, povečajo uspešnost podjetja, izdelki, ki so novi le za podjetje, pa so neznačilno povezani z uspešnostjo podjetja (I. Sandvik & K. Sandvik, 2003). Weerawardena (2003, str. 26) je empirično potrdil, da intenzivnost inoviranja, ki jo opredeli kot stopnjo novosti izdelkov, procesov ter trženjskih in organizacijskih metod, pozitivno vpliva na obranljivo konkurenčno prednost podjetja. Sorescujeva in Spanjolova (2008) na podlagi analize podatkov o 20.000 izdelkih, ki so bili na trg uvedeni v obdobju 1985–2003, ugotavljata, da so radikalne inovacije pozitivno povezane s povprečnimi in nadpovprečnimi dobički v panogi, inkrementalne pa so pozitivno povezane samo s povprečnimi dobički. Na podlagi literature postavljam domnevo o povezanosti med stopnjo inovacije in uspešnostjo podjetja:

H_8: Stopnja novosti pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Inovacije so eden izmed najpomembnejših vzvodov uspešnosti podjetja (npr. Fagerberg, 2005; Davila et al., 2006), pomemben dejavnik, ki pojasnjuje razlike v uspešnosti med podjetji (Fagerberg, 2005, str. 20) in je ključnega pomena za konkurenčnost podjetij (Mulej et al., 2002; Stanovnik & Kavaš, 1999). Vsako podjetje mora razvijati nove izdelke, saj je to ključnega pomena za njegovo prihodnost. Podjetja, ki jim ne uspe razviti novih izdelkov, veliko tvegajo, saj so njihovi izdelki ranljivi zaradi nenehno spreminjajočih se potreb in preferenc kupcev, novih tehnologij, krajšanja življenjskega cikla izdelkov in naraščajoče domače in tuje konkurence (Kotler, 2004, str. 348–349). Uspešnost novih izdelkov je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja (Baker & Sinkula, 1999b; Langerak et al., 2004; Ledwith & O'Dwyer, 2008). Uspešnost procesa razvoja novih izdelkov in sposobnosti uvajanja uspešnih novih izdelkov pozitivno vplivajo na zvestobo kupcev ter tržni delež in obseg prodaje (Gabrijan et al., 2005; Milferner et al., 2008a). Inovacije (izdelčne, procesne in administrativne) pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (Jimenez-Jimenez et al., 2008). Na podlagi literature sem oblikovala tole domnevo o povezanosti med uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja.

H_9: Uspešnost inovacij pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Poleg navedenih povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo želim v nadaljevanju tudi proučiti, ali se povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti s stopnjo novosti in uspešnostjo inovacij razlikuje ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja. Empiričnih raziskav o tem je malo: Atuahene-Gima (1995, 1996b) ugotavlja, da je tržna naravnanost močneje povezana z uspešnostjo novih izdelkov v razmerah zaznavanja visoke stopnje intenzivnosti konkurence. Povezanost odzivne in proaktivne tržne naravnanosti z uspešnostjo novih izdelkov je odvisna od značilnosti okolja: v razmerah večjih tehnoloških

sprememb začne odzivna tržna naravnanost na neki stopnji negativno vplivati na uspešnost novih izdelkov. V razmerah majhnih tehnoloških sprememb ali intenzivnosti konkurence pa postane na neki stopnji vpliv proaktivne tržne naravnanosti na uspešnost novih izdelkov negativen (Tsai et al. , 2007).

5.3.3 Metodologija kvantitativne raziskave

V raziskavo sem vključila podjetja iz predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnosti (trgovska dejavnost; promet, skladiščenje in zveze; finančno posredništvo) z najmanj desetimi zaposlenimi. Izbrala sem tiste storitvene dejavnosti, ki se v raziskavah o tržni naravnanosti pogosteje pojavljajo in za katere sem predvidela, da je mogoče oblikovati vprašalnik, ki ga bodo managerji podjetij iz različnih dejavnosti lahko izpolnili. Za vključitev podjetij z najmanj desetimi zaposlenimi pa sem se odločila iz treh razlogov: 1) priročnik Oslo Manual, ki ga je pripravil OECD v sodelovanju z Eurostatom za poenoteno merjenje inovacij v EU, upošteva podjetje z desetimi zaposlenimi kot enoto analize (Oslo Manual, 2005, str. 21); 2) nekatera vprašanja oziroma trditve v vprašalniku (npr. v zvezi z usklajenim delovanjem vseh zaposlenih, spodbujanjem inovativnosti zaposlenih na vseh ravneh organizacije ipd.) so za mikropodjetja manj relevantna in 3) pričakovana odzivnost podjetij z najmanj desetimi zaposlenimi je boljša od odzivnosti mikropodjetij (Jurše et al., 2007, str. 4).

Seznam podjetij v bazi AJPES ter seznama Združenja bank Slovenije in Slovenskega zavarovalnega združenja sem uporabila kot začetni vzorčni okvir za zbiranje imen in elektronskih naslovov predsednikov uprav in direktorjev trženja. Začetni vzorčni okvir je obsegal 3382 podjetij. Klicni center GZS je zbral imena in e-naslove 3732 managerjev v 2876 podjetjih. To pomeni, da je končni vzorčni okvir zajel 85 % podjetij s prvotnega seznama. Glavni razlogi za to, da naslova ni bilo mogoče pridobiti, so: podjetje je nehalo poslovati, podjetje ne želi sodelovati v raziskavah ali pa so bili trije poskusi vzpostavitve telefonskega stika neuspešni.

5.3.3.1 Postopek zbiranja podatkov

Managerji so po elektronski pošti prejeli spremno pismo s pojasnilom o glavnem namenu raziskave in s povezavo na spletno raziskavo. Niti v spremnem pismu niti v vprašalniku namenoma nisem uporabila izraza »tržna naravnanost« (glej prilogo 5). Poudarila sem, da so k sodelovanju v raziskavi vabljena vsa podjetja in ne samo podjetja, ki uvajajo inovacije, saj me zanima realni posnetek stanja inoviranja slovenskih podjetij. Pojasnila sem, zakaj je koristno, da podjetja sodelujejo v raziskavi, in zakaj želim, da vprašalnik izpolnita dve osebi v podjetju: predsednik uprave/direktor podjetja in direktor trženja. Če ti funkciji v podjetju nista ločeni, sem prosila, da vprašalnik izpolni direktor podjetja. Če kljub skrbni izbiri prejemnik vabila ni bil 'prava' oseba v podjetju (tj. direktor podjetja ali direktor trženja), sem prejemnika prosila, naj vabilo pošlje pravi osebi. V tem primeru je prejemnik vnesel elektronski naslov prave osebe in s klikom na gumb vabilo preprosto poslal naprej. Prejemnike sem prosila, naj

vprašalnik izpolnijo v desetih dneh. Naslovniki, ki se na vabilo niso odzvali, so prejeli dve ponovni vabili. Ob ponovnem vabilu sem prejemnike spomnila, da so pred kratkim že prejeli vabilo za sodelovanje v raziskavi, in jih ponovno pozvala k sodelovanju. Vsakokrat sem rok za izpolnitev vprašalnika omejila na deset dni. Zbiranje podatkov je potekalo od 30. januarja do 15. marca 2008.

5.3.3.2 Raziskovalni instrument in operacionalizacija spremenljivk

Vprašalnik je sestavljen iz 13 vsebinskih sklopov vprašanj, ki so povezani z organizacijsko kulturo (1. sklop), tržno naravnanim vedenjem (2. sklop), pomenom inovacij za podjetje (3. sklop), vrstami novih izdelkov (4. sklop), stopnjo novosti/inovacij (5. sklop), značilnostmi razvojnega procesa (6. sklop), pomembnostjo virov zamisli (7. in 8. sklop) in posameznih aktivnosti v razvojnem procesu (9. sklop), strategijo razvoja inovacij (10. sklop), uspešnostjo inovacij (11. sklop), značilnostmi panoge (12. sklop) in uspešnostjo podjetja (13. sklop). Vsebinskim vprašanjem sledijo vprašanja o strukturi vrednosti prodaje podjetja leta 2007 glede na geografske trge, tržnem položaju podjetja na najpomembnejšem trgu (tj. trgu, na katerem podjetje ustvari največji delež vrednosti prodaje), vrsti ponudbe podjetja (tj. izdelki so v celoti ali pretežno namenjeni končnim porabnikom oziroma poslovnim kupcem), glavni dejavnosti podjetja, letu ustanovitve, obliki lastništva in funkciji anketiranca. Odgovori na vsa ta vprašanja omogočajo primerjave med skupinami podjetij. Vprašalnik je v prilogi 6.

Prvi sklop trditev v vprašalniku se nanaša na **organizacijsko kulturo**. Deshpande in Webster (1989, str. 4) sta organizacijsko kulturo opredelila kot »vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki posameznikom pomagajo razumeti delovanje organizacije in jim tako zagotavljajo pravila za vedenje v organizaciji«. Tosi in Mero (2003, str. 123) pa jo opredelita kot »način razmišljanja, občutenja in odzivanja organizacije«. Avtorja pravita, da organizacijsko kulturo najlaže razumemo, če uporabimo večravenski model, sestavljen iz temeljnih vrednot, manifestacij organizacijske kulture (npr. ideologij, mitov in simbolov) ter oblik uresničevanja (Tosi & Mero, 2003, str. 124). Tudi Homburg in Pflesser (2000) sta pri opredelitvi tržno naravnane organizacijske kulture uporabila večravenski model, ki je sestavljen iz štirih ravni: (1) skupnih temeljnih vrednot, ki podpirajo tržno naravnanost, (2) skupnih pravil za tržno naravnanost; artefaktov tržne naravnanosti in tržno naravnanega vedenja. Iz vseh treh opredelitev je razvidno, da Tosi in Mero ter Homburg in Pflesser širše opredelijo koncept organizacijske kulture in vanj vključijo tudi vedenje oziroma prakse, Deshpande in Webster pa razumeta organizacijsko kulturo predvsem kot vrednote in prepričanja o tem, kaj se zdi neki organizaciji pomembno. V trženju je Deshpandejeva in Webstrova opredelitev organizacijske kulture med najširše sprejetimi (Homburg & Pflesser, 2000, str. 450), nanjo pa se opiram tudi sama pri oblikovanju merske lestvice.

Raziskave o tržni naravnanosti, ki vključujejo tudi vidik organizacijske kulture, so zelo redke (npr. Deshpande, et al., 1993, 2000; Homburg & Pflesser, 2000; Deshpande & Farley, 2004). Deshpande et al. (1993, str. 34) so organizacijsko kulturo merili s Cameron-Freemanovo

(1991) in Quinnovo (1988) lestvico. Avtorji razlikujejo med štirimi vrstami organizacijske kulture: klanovsko/dogovorno, podjetniško, hierarhično/birokratsko in tržno/tekmovalno. Pri merjenju uporabljajo lestvico na podlagi stalne vsote: anketiranec pri štirih sklopih razdeli 100 točk med štiri opise organizacije. Takšna lestvica je po mojem mnenju zelo naporna za anketirance, saj morajo hkrati upoštevati štiri opise, ki so pogosto precej kompleksni (posamezen opis vsebuje več trditev). Poleg tega lestvice ne omogočajo merjenja tržne naravnanosti in inovativnosti (kot kulture), saj ne vsebujejo nobene trditve, ki bi se nanašala na vrednote in prepričanja tržno naravnane organizacijske kulture, in samo eno trditev, ki se nanaša na zavezanost inovacijam in razvoju. Homburgova in Pflesserjeva merska lestvica tržno naravnane organizacijske kulture pa vsebuje kar 78 trditev, od katerih se jih 22 nanaša na temeljne vrednote, ki podpirajo tržno naravnanost. Ker je organizacijska kultura le eden izmed vidikov, ki jih želim empirično proučiti, nobene že znane lestvice nisem uporabila v prvotni obliki, temveč sem si z njimi le pomagala pri oblikovanju trditev, ki naj bi čim bolje zajele bistvo tržno naravnane kulture in inovativnosti.

Pri oblikovanju spremenljivk tržno naravnane kulture sem se oprla predvsem na avtorje, ki poudarjajo, da je tržno naravnana kultura skupen niz vrednot in prepričanj, ki na prvo mesto postavlja kupce (Deshpande, 1999, str. 6; Deshpande & Farley, 1999b), da je ustvarjanje vrednosti za kupce temeljna vrednota tržno naravnane kulture (npr. Narver & Slater, 1993; Narver et al., 1998; Kotler, 2004), da je ključ za doseganje ciljev podjetja v tem, da je podjetje uspešnejše od svojih konkurentov pri ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti na izbranih ciljnih trgih (Kotler, 2004, str. 19) in da morajo vsi zaposleni oziroma vsi oddelki v podjetju delovati usklajeno pri zadovoljevanju potreb ciljnih kupcev (Narver & Slater, 1993; Kohli et al., 1993; Homburg & Pflesser, 2000; Kotler, 2004). Na podlagi literature o bistvu tržne naravnanosti kot kulture in kvalitativne raziskave sem tržno naravnano kulturo operacionalizirala z merskimi spremenljivkami, ki jih predstavljam v tabeli 15. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam). Kot je razvidno iz tabele 17, štiri spremenljivke od petih vključujejo primerjavo s konkurenti, saj literatura poudarja, da mora podjetje kupcem posredovati večjo vrednost v primerjavi s konkurenti. Kupci se odločajo za nakup pri podjetju, ki jim ponuja največjo zaznano vrednost.

Tabela 17: Operacionalizacija tržno naravnane kulture

Merska spremenljivka	**Vir**
Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.	Kvalitativna raziskava
V našem podjetju je treba vložiti veliko truda v prepričevanje zaposlenih, da podjetje obstaja zaradi kupcev in ne nasprotno. (R)	Kvalitativna raziskava, Deshpande & Farley, 1999b
Prepričani smo, da podjetje dolgoročno najlaže doseže poslovne cilje, če zadovolji potrebe in želje ciljnih kupcev bolje kot konkurenti.	Kotler, 2004
Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev v primerjavi s konkurenti.	Narver & Slater, 1993; Kohli et al., 1993; Homburg & Pflesser, 2000; Kotler, 2004
Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.	Narver & Slater, 1993; Narver et al., 1998; Kotler, 2004

Opomba: (R) – negativno oblikovana trditev; pri faktorski analizi je pri tej trditvi merska lestvica obrnjena

Inovativnost se nanaša na nagnjenost podjetja k sprejemanju zamisli, ki se razlikujejo od uveljavljenih načinov poslovanja (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; v Menguc & Auh, 2006, str. 66), in dovzetnost podjetja za te zamisli. Podobno Hurley in Hult (1998) opredelita, da se inovativnost nanaša na odprtost za nove zamisli in je vidik organizacijske kulture. Inovativnost je merilo naravnanosti podjetja k inovacijam (Hurley & Hult, 1998). Inovativnost se nanaša na okolje organizacije, ki spodbuja nastajanje novih zamisli, preizkušanje teh zamisli in ustvarjalne procese, ki lahko vodijo k novim izdelkom, tehnikam ali tehnologijam (Weerawardena, 2003, str. 18). Inovativnost pomeni pripravljenost podjetja, da opusti stare navade in preizkuša nepreverjene zamisli. Potreben je nov način razmišljanja, ki ga morajo sprejeti vsa področja v organizaciji (Menguc & Auh, 2006, str. 66). V raziskavah o tržni naravnanosti pogosto zasledimo merjenje inovativnosti z mersko lestvico, ki so jo razvili Capon, Farley & Hulbert (1988) (npr. v Deshpande et al., 1993; Deshpande & Farley, 1999a, 2004; Deshpande et al., 2000). Ta lestvica meri inovativnost glede na to, kako pogosto podjetje prvo uvede nove izdelke in storitve, kako pogosto vstopi na zrele in še rastoče trge, zrele in stabilne trge ali trge v upadanju in kako pogosto je vodilno v tehnoloških inovacijah (Deshpande et al., 1993, str. 26). Ker se merske spremenljivke nanašajo izključno na vedenje, je navedena lestvica po mojem mnenju neustrezna za merjenje inovativnosti na ravni kulture. V raziskavah tržne naravnanosti je pogosta tudi uporaba lestvice, ki sta jo razvila Hurley & Hult (1998) za merjenje inovativne organizacijske kulture. Pri operacionalizaciji inovativne kulture se opiram na njuno lestvico, tisti del Homburgove in Pflesserjeve lestvice, ki se nanaša na inovativnost, literaturo o inovativnosti in ugotovitve kvalitativne raziskave (glej tabelo 18).

Tabela 18: Operacionalizacija inovativnosti (kot kulture)

Merska spremenljivka	**Vir**
Za uresničitev zamisli je potrebnih veliko formalnih prepričevanj. (R)	Kvalitativna raziskava; Hurley & Hult (1998)*
Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).	Hurley & Hult (1998)*, kvalitativna raziskava
Inovacije zaznavamo kot preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni. (R)	Hurley & Hult (1998)
Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.	Kvalitativna raziskava; Homburg & Pflesser (2000)*
V našem podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.	Kvalitativna raziskava; Hurley & Hult (1998)*, Homburg & Pflesser (2000)*
Vodstvo podjetja je v splošnem naklonjeno sprejemanju tveganih poslovnih odločitev.	Kvalitativna raziskava
Zamisli, ki se oddaljujejo od ustaljenega načina razmišljanja, so v našem podjetju dobrodošle.	Kvalitativna raziskava; Homburg & Pflesser (2000)*

Opomba:
(R) – negativno oblikovana trditev; pri faktorski analizi je pri tej trditvi merska lestvica obrnjena
* – trditev, ki jo povzemam po merskem instrumentu omenjenih avtorjev, vendar nekoliko preoblikovana.

Poleg navedenih 12 trditev, ki naj bi merile tržno naravnano in inovativno kulturo, sem v prvi sklop vključila še trditev o večji pomembnosti kratkoročne uspešnosti v primerjavi z

dolgoročno in večji osredotočenosti podjetja navznoter (na zaposlene, izdelke/storitve, procese) v primerjavi z osredotočenostjo navzven (na trg).

Pri oblikovanju merske lestvice za **tržno naravnano vedenje** sem izhajala iz dosedanjih lestvic tržne naravnanosti, predvsem lestvice MARKOR (Kohli et al., 1993) in lestvice MKTOR (Narver & Slater, 1993). Merjenje tržne naravnanosti se je v preteklosti veliko bolj osredotočilo na ravnanje po trgu kot pa na oblikovanje trga (Jaworski et al., 2000, str. 53). Podobno tudi Narver et al. (2004, str. 334) ugotavljajo, da pretekle lestvice tržne naravnanosti bolj merijo vedenje, ki je povezano z zadovoljevanjem izraženih potreb kupcev, kot pa vedenje, ki je povezano z zadovoljevanjem prikritih potreb kupcev. Pretekle lestvice torej bolj merijo odzivno kot proaktivno tržno naravnanost.

Jaworski et al. (2000) ter drugi avtorji, ki uporabljajo izraz »oblikovanje trgov«, doslej še niso razvili lestvice za merjenje te oblike tržne naravnanosti. Vsi prispevki o razlikovanju med ravnanjem po trgu in oblikovanju trga so teoretični ali pa temeljijo na študijah primerov. Nasprotno so Narver et al. (2004) oblikovali novo lestvico za merjenje proaktivne tržne naravnanosti. Odzivno tržno naravnanost merijo z lestvico MORTN, ki sta jo oblikovala Deshpande in Farley (1998) na podlagi lestvic MARKOR, MKTOR in Deshpande-Farley-Webstrove lestvice. Avtorji sicer pravijo, da so lestvico MORTN prilagodili, tako da je ustrezna za merjenje odzivne tržne naravnanosti, vendar ugotavljam, da odzivno tržno naravnanost merijo s sedmimi trditvami, ki so povsem enake kot v prvotni lestvici MORTN.

Tabela 19 prikazuje spremenljivke, s katerimi sem operacionalizirala **odzivno** in **proaktivno tržno naravnanost**. Skladno z Narverjem et al. (2004) razumem z odzivno tržno naravnanostjo tisti del tržne naravnanosti, ki se nanaša na zadovoljevanje izraženih potreb kupcev, proaktivno tržno naravnanost pa kot tisti del tržne naravnanosti, ki se nanaša na zadovoljevanje prikritih oziroma latentnih potreb kupcev. Avtorji se ne ukvarjajo z vprašanjem, ali obstaja razlika med odzivno tržno naravnanostjo (Narver et al., 2004) in ravnanjem po trgu (Jaworski et al., 2000) ter proaktivno tržno naravnanostjo (Narver et al., 2004) in oblikovanjem trga (Jaworski et al., 2000). Avtorji, ki se opirajo na Jaworski-Kohli-Sahayevo opredelitev, navajajo, da je ravnanje po trgu odzivno, oblikovanje trga pa proaktivno (npr. Tuominen et al., 2004, str. 214; Beverland, Ewing & Jekanyika Matanda, 2006).

Pri operacionalizaciji odzivne tržne naravnanosti (ravnanja po trgu) sem se oprla na lestvici MARKOR in MKTOR, pri operacionalizaciji proaktivne tržne naravnanosti (oblikovanja trgov) pa na Narver-Slater-MacLachlanovo lestvico proaktivne tržne naravnaosti (2004) in literaturo o postopkih za oblikovanje trgov (Jaworski et al., 2000). Pri operacionalizaciji obeh dimenzij tržne naravnanosti, tj. odzivne in proaktivne, sem upoštevala tudi ugotovitve kvalitativne raziskave. Tako sem spremenljivki zbiranja informacij o kupcih in konkurentih v lestvici MARKOR nadomestila s spremenljivkama poznavanja kupcev in konkurentov. Podjetje lahko namreč zbira veliko informacij o trgu, vendar to še ne pomeni nujno, da kupce,

konkurente in druge udeležence zelo dobro pozna: lahko zbira manj relevantne informacije, lahko informacije zbira zelo nesistematično in razdrobljeno ipd. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam).

Tabela 19: Operacionalizacija tržno naravnanega vedenja

Merska spremenljivka	**Vir**
V podjetju dobro poznamo kupce svojih izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).	Kvalitativna raziskava
Pravočasno zaznavamo spremembe potreb, želja in/ali nakupnih navad sedanjih in potencialnih kupcev.	Kohli et al. (1993)*
Sistematično in periodično merimo zadovoljstvo kupcev.	Narver & Slater (1993); Deshpande & Farley (1998)
Dobro poznamo svoje konkurente (njihove strategije, taktike, prednosti in slabosti).	Kvalitativna raziskava
Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.	Kvalitativna raziskava; Narver et al. (2004)*
Prepočasi zaznavamo pomembne trende v širšem okolju (demografskem, gospodarskem, tehnološkem, pravnem, naravnem, kulturnem). (R)	Kohli, Jaworski, Kumar (1993)*
Pomembne informacije o dogajanju na trgu (kupcih, konkurentih itd.) se hitro širijo po podjetju.	Kohli et al. (1993)*; Narver & Slater (1993)*
Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.	Narver et al. (2004)*
Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potreb.	Kvalitativna raziskava
Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.	Kohli et al. (1993)*; kvalitativna raziskava
Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).	Novo
Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.	Narver & Slater (1993)
Naše podjetje pomembno vpliva na to, da se spreminjajo dosedanji vzorci nakupovanja in/ali uporabe izdelkov ali storitev.	Jaworski et al. (2000); kvalitativna raziskava
Na priložnosti in nevarnosti v širšem okolju podjetja (npr. demografskem, gospodarskem, tehnološkem itd.) se počasi odzovemo. (R)	Novo
Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.	Kohli et al. (1993)
Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	Narver & Slater (1993)
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.	Narver et al. (2004)*
Tesno sodelujemo z najnaprednejšimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.	Narver et al. (2004)
Naše podjetje pomembno vpliva na aktivnosti konkurentov in/ali drugih deležnikov (kot so npr. dobavitelji, trgovski posredniki idr.).	Jaworski et al. (2000)
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki spreminjajo sedanje želje kupcev.	Jaworski et al. (2000); kvalitativna raziskava

Opomba:

(R) – negativno oblikovana trditev; pri faktorski analizi je pri tej trditvi merska lestvica obrnjena

* – trditev, ki jo povzemam po merskem instrumentu omenjenih avtorjev, vendar nekoliko preoblikovana.

Inovacijo sem opredelila kot uvedbo novega ali izboljšanega izdelka/storitve, procesa, trženjskega prijema ali organizacijske metode. Inovacija mora biti nova za podjetje, ni pa nujno, da je nova tudi za trg. S takšno opredelitvijo upoštevam smernice priročnika Oslo Manual (2005) za merjenje inovacij v EU, vendar pa pojma inovacije ne omejujem zgolj na

bistvene izboljšave. Literatura navaja močne argumente za vključitev inkrementalnih inovacij v analizo. Večina aktivnosti v zvezi z novimi izdelki je usmerjena v izboljševanje sedanjih izdelkov (Kotler, 2004). Inkrementalne inovacije so v večini podjetij prevladujoča oblika inovacij in pogosto pomenijo več kot 80 % naložb v inovacije (Davila et al., 2006, str. 42). Široko sprejeto je mnenje, da je kumulativni učinek inkrementalnih inovacij vsaj tolikšen kot učinek radikalnih inovacij (če ne večji), zato bi zanemarjanje inkrementalnih inovacij lahko vodilo do izkrivljenega pogleda na dolgoročne ekonomske in družbene spremembe (Lundvall et al., 1992, v Fagerberg, 2005, str. 8). Še več, za uresničevanje ekonomskih koristi radikalnih inovacij je večinoma nujen niz inkrementalnih izboljšav (Fagerberg, 2005, str. 8).

V literaturi obstajajo opredelitve in merjenja inkrementalnih in radikalnih inovacij, a je njihova pomanjkljivost, da se nanašajo zgolj na izdelčne inovacije, stopnja novosti pa se meri glede na tehnološke spremembe (npr. Chandy & Tellis, 1998; Gatignon & Xuereb, 1997; Sivadas & Dwyer, 2000). Za merjenje **stopnje novosti** procesov, trženjskih prijemov in organizacijskih metod takšno merjenje ni ustrezno, saj takšne inovacije pogosto ne temeljijo na tehnoloških spremembah, temveč na drugih vrstah znanja (Oslo Manual, 2005).

Podjetje lahko uvaja različne stopnje novosti, zato sem se osredotočila na prevladujočo stopnjo novosti, ki jo merim s sedemstopenjsko lestvico (1 – zelo majhna sprememba, 7 – novost v svetovnem merilu, X – podjetje ni uvedlo takšne inovacije). Podoben način merjenja novosti zasledimo v nekaterih dosedanjih raziskavah (npr. Weerawardena, 2003; Weerawardena, O'Cass & Julian, 2005; Leskovar-Špacan & Bastič, 2007). V primerjavi z dosedanjimi raziskavi sem poskušala jasneje opredeliti merilo presoje inkrementalnosti in radikalnosti (najvišja stopnja novosti je novost v svetovnem merilu). Pri procesnih, trženjskih in organizacijskih inovacijah so pripisani primeri, ki jih povzemam po priročniku Oslo Manual (2005) (glej tabelo 20).

Tabela 20: Vrste inovacij

Merska spremenljivka	**Vir**
Inovacije izdelkov/storitev	Oslo Manual (2005)
Inovacije procesov (novosti in izboljšave v procesu proizvodnje ali dostave izdelka/storitve – npr. avtomatizacija proizvodnje, novosti v logistiki ipd.)	Oslo Manual (2005)
Inovacije trženjskih (marketinških) prijemov (pri tržnem komuniciranju, določanju cen ali distribucijskih poteh; vstop na nove trge/tržne segmente)	Oslo Manual (2005)
Inovacije organizacijskih metod (novosti in spremembe v organiziranosti podjetja, managerskih tehnikah in organiziranosti povezav z drugimi podjetji/institucijami, npr. nov organizacijski model, ki daje zaposlenim večjo moč odločanja, nov sistem izobraževanja zaposlenih, uvedba managementa oskrbne verige, timskega dela ipd.)	Oslo Manual (2005)

Inovacije proučujem za obdobje preteklih treh let (2005–2007), saj se tudi merjenje inovacijske dejavnosti v EU nanaša na triletno obdobje, prav tako ga zasledimo v nekaterih raziskavah, ki se ukvarjajo s tržno naravnanostjo (npr. Lado & Maydeu-Olivares, 2001; Maydeu-Olivares & Lado, 2003). Drugi avtorji upoštevajo petletno obdobje (npr. Han et al., 1998), zgolj preteklo leto (npr. I. Sandvik & K. Sandvik, 2003; Kyriakopoulos & Moorman,

2004), se omejijo na proučevanje zadnjega novega izdelka, ki ga je strateška poslovna enota uvedla na trg (npr. Gatignon & Xuereb, 1997), na zadnji nov izdelek podjetja, ki je na trgu vsaj šest mesecev (npr. Im & Workman, 2004), ali pa upoštevajo le nove izdelke, ki so na trgu vsaj eno leto (npr. Langerak et al., 2004).

Pri opredelitvah različnih **vrst novih izdelkov** se opiram na zelo uveljavljeno razvrstitev agencije Booz, Allen in Hamilton, vendar sem namesto prvotnih šestih kategorij novih izdelkov upoštevala samo tri kategorije, saj me zanima predvsem, koliko podjetij je v proučevanem obdobju uvedlo izdelke višje stopnje novosti (tj. nov izdelek v svetovnem merilu in nov izdelek v ponudbi podjetja) in koliko podjetij je uvedlo nove izdelke z nižjo stopnjo novosti (širitve sedanje skupine, izboljšave sedanjih izdelkov, znižanje stroškov v zvezi s sedanjimi izdelki).

Merske lestvice za **pomen inovacij in razloge zanje** so nove, saj jih v literaturi nisem zasledila. Pri oblikovanju lestvic sem se oprla na priročnik Oslo Manual (2005, str. 35), ki navaja tele razloge za uvajanje inovacij: pridobivanje konkurenčne prednosti (ali zgolj ohranjanje konkurenčnosti), povečanje povpraševanja po izdelkih podjetja, zniževanje stroškov ali izboljšanje sposobnosti podjetja za inoviranje. Prav tako literatura ne navaja merskih lestvic za **značilnosti procesa inovacij**, zato sem jih oblikovala na podlagi literature o temeljnih značilnostih razvojnega procesa in ugotovitev kvalitativne raziskave. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam).

Kolikor mi je znano, še nobena raziskava ni proučila povezanosti med tržno naravnanostjo in **pomembnostjo različnih virov zamisli** za izdelčne inovacije ter **pomembnostjo posameznih aktivnosti v procesu razvoja inovacije** (npr. ocena tržnega potenciala, preverjanje koncepta izdelka/storitve pri kupcih itd.). Anketiranci so ocenili pomembnost virov zamisli in aktivnosti v razvojnem procesu prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – sploh ni bil pomemben, 7 – zelo pomemben). Pri oblikovanju lestvic sem se oprla na literaturo o razvoju novih izdelkov, ugotovitve kvalitativne raziskave in vire informacij, ki jih upošteva Statistični urad RS pri merjenju inovacijske dejavnosti v skladu s priporočili priročnika Oslo Manual. Vprašanje se nanaša zgolj na prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij, saj pričakujem, da je pomembnost virov zamisli in aktivnosti v razvojnem procesu odvisna od stopnje novosti. Pričakujem, da imajo aktivnosti v razvojnem procesu bistveno večjo težo pri velikih novostih kot pri manjših novosti. Če bi se vprašanje nanašalo na vse izdelčne inovacije podjetja, bi zato anketiranci najbrž zelo težko povedali svoje mnenje.

Nova je tudi lestvica strategije razvoja izdelčnih in trženjskih inovacij. Pri tem se, drugače kot pri preostalih vprašanj v zvezi z inovacijami, nisem omejila na določeno časovno obdobje, saj je vprašanje strategije dolgoročno. Upoštevala sem le dve vrsti inovacij, ker so procesne in organizacijske inovacije navadno »notranje« in navzven nevidne, zato pričakujem, da pri

zadnjih dveh vrstah inovacij podjetja ne morejo oceniti, ali so pri uvajanju teh inovacij vodilna ali zgolj sledijo konkurentom. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja s trditvami na sedemstopenjski lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam).

Uspešnost inovacij temelji na subjektivnem pristopu: managerji so ocenili, kako uspešno je bilo podjetje pri doseganju ciljev z inovacijami, ki jih je uvedlo v zadnjih treh letih (v obdobju 2005–2007) (1 – zelo neuspešno, 7 – zelo uspešno, X – ne vem). Uspešnost inovacij merim z desetimi kazalniki: (1) uvedba novih izdelkov/storitev na trg v načrtovanem času, (2) vrednost prodaje novih izdelkov/storitev, (3) tržni delež novih izdelkov/storitev na najpomembnejšem trgu oziroma tržnem segmentu, (4) zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki/storitvami, (5) dobiček od novih izdelkov/storitev, (6) odstotek prodaje novih izdelkov/storitev v celotni vrednosti prodaje podjetja, (7) povečanje celotne vrednosti prodaje podjetja, (8) povečanje celotnega dobička podjetja, (9) pozitivni vpliv na podobo (imidž) blagovne znamke ali ugled podjetja in (10) stroškovna učinkovitost (prihranki). Pri izbiri kazalnikov sem se oprla na literaturo o priporočenih kazalnikih uspešnosti novih izdelkov (predvsem sem upoštevala kazalnike, ki jih predlagata Cooper in Kleinschmidt (1995)), pretekle empirične raziskave o tržni naravnanosti in inovacijah ter ugotovitve kvalitativne raziskave o tem, katere kazalnike izbrana slovenska podjetja najbolj upoštevajo pri ocenjevanju uspešnosti inovacij. Anketirance sem v vprašalniku posebej opozorila, naj uspešnost inovacij ocenijo samo pri tistih kazalnikih, v zvezi s katerimi si je podjetje zastavilo cilje.

Uspešnost podjetja merim z desetimi kazalniki: (1) vrednost prodaje, (2) stopnja rasti vrednosti prodaje, (3) donosnost kapitala (ROE), (4) donosnost sredstev (ROA), (5) donosnost naložb (ROI), (6) doseženi bruto dobiček iz celotne dejavnosti, (7) zadovoljstvo kupcev, (8) zvestoba kupcev, (9) tržni delež na najpomembnejšem trgu in (10) odstotek prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh letih, v celotni prodaji podjetja. Pri izbiri kazalnikov uspešnosti podjetja sem se oprla na literaturo o merjenju uspešnosti podjetja, pretekle raziskave o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja ter ugotovitve raziskave o pomembnosti kazalnikov uspešnosti po mnenju slovenskih managerjev (Snoj et al., 2004, str. 70). Podobno kot pri merjenju uspešnosti inovacij sem tudi pri merjenju uspešnosti podjetja uporabila subjektivni pristop: managerji so ocenili uspešnost podjetja leta 2007 v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti (1 – veliko slabša, 7 – veliko boljša, X – ne vem, ne znam oceniti). Dodatno sem zbrala tudi objektivne podatke za izbrane kazalnike uspešnosti: prihodke, čisto donosnost kapitala (ROE), čisto donosnost sredstev (ROA), čisti dobiček in dodano vrednost. Podatke sem pridobila v bazi GVIN.

Pri značilnostih poslovnega okolja me zanimajo tržne in tehnološke spremembe ter intenzivnost konkurence. Te tri značilnosti okolja se najpogosteje pojavljajo v raziskavah o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo podjetja. Operacionalizacijo omenjenih treh značilnosti poslovnega okolja povzemam po merskih lestvicah, ki sta jih razvila Jaworski in Kohli (1993). Njune lestvice tržnih in tehnoloških sprememb ter intenzivnosti konkurence uporabljajo tudi drugi avtorji. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja s posameznimi

trditvami na sedemstopenjski Likertovi lestvici (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam).

Vprašalnik sem pred izvedbo anketiranja testirala na vzorcu devetih akademikov in 12 managerjev. Pri testiranju sem uporabila več načinov: (1) sodelujoči so tiskano različico vprašalnika pregledali in pripisali morebitne pripombe; (2) izbranim osebam sem poslala vprašalnik v spletni obliki (v takšni obliki, kot sem kasneje opravila anketiranje) in jih prosila, naj mi sporočijo, ali je vprašalnik razumljiv in nedvoumen. Z nekaterimi sodelujočimi sem se pogovorila tudi osebno, da bi preverila ustreznost ključnih vprašanj. Testiranje vprašalnika ni odkrilo večjih pomanjkljivosti.

Dodatno sem uporabila preizkus »zdravorazumske« veljavnosti za prva dva sklopa trditev, ki se nanašata na organizacijsko kulturo in tržno naravnano vedenje. »Zdravorazumska« veljavnost je ena izmed razsežnosti vsebinske veljavnosti in zadeva vprašanje, ali spremenljivke verodostojno merijo proučevane razsežnosti (teoretične spremenljivke) konstrukta (Ferligoj, Leskošek, & Kogovšek, 1995, str. 71). Preizkus »zdravorazumske« veljavnosti sem opravila na vzorcu šestih oseb (dva akademika in šest managerjev). Na kratko sem navedla opredelitve tržno naravnane in inovativne kulture ter odzivne in proaktivne tržne naravnanosti (vedenje), nato pa osebe prosila, naj poleg trditev v vprašalniku napišejo pojem, ki ga po njihovem mnenju trditev najbolje opisuje. Večinoma so sodelujoči posameznim trditvam pripisali predvidene pojme.

5.3.3.3 Analiza podatkov

Univariatno, bivariatno in multivariatno analizo sem opravila s statističnim programom SPSS 15.0, analizo strukturnih enačb pa s programom AMOS 16.0. **Modeliranje s strukturnimi enačbami** (angl. *structural equation modeling* – SEM) je multivariatna tehnika, ki združuje vidike faktorske analize in multiple regresije. Raziskovalcu omogoča *sočasno* proučevanje vzročnih povezanosti med merjenimi in latentnimi spremenljivkami, pa tudi med različnimi latentnimi spremenljivkami (Hair et al., 2005, str. 710). Celovito modeliranje je sestavljeno iz merskega in strukturnega modela. **Merski model** opisuje, kako je posamezna latentna spremenljivka merjena oziroma operacionalizirana z merjenimi spremenljivkami. **Strukturni model** pa opisuje povezanosti med latentnimi spremenljivkami in pokaže delež nepojasnjene variance (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, str. 4).

6 REZULTATI RAZISKAVE O POVEZANOSTI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, INOVACIJAMI IN USPEŠNOSTJO

Rezultate prvega dela empiričnega proučevanja sem predstavila že v prejšnjem poglavju pod točko 5.2, v kateri sem obravnavala preliminarno kvalitativno raziskavo. V tem poglavju se bom osredotočila na rezultate kvantitativne raziskave.

6.1 Rezultati kvantitativne raziskave

Najprej bom predstavila značilnosti vzorca in stopnjo odziva (točka 6.1.1). Sledi analiza povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo, pri kateri bom predstavila analizo odgovorov na posamezna vsebinska vprašanja (točka 6.1.2). V točki 6.1.3 bom obravnavala zanesljivost in veljavnost merjenja, v točki 6.1.4 pa bom predstavila rezultate preverjanja raziskovalnih domnev.

6.1.1 Značilnosti vzorca in stopnja odziva

V raziskavi je sodelovalo 467 managerjev iz 441 podjetij. Le v 26 podjetjih sta vprašalnik izpolnili dve osebi, zato prvotno načrtovana primerjava med odgovori direktorjev podjetja in direktorja trženja na ravni posameznega podjetja na reprezentativnem vzorcu ni bila izvedljiva. V analizo sem zato v teh primerih vključila le odgovore predsednika uprave. Ob upoštevanju nedostavljenih elektronskih sporočil (zaradi napak v naslovih ali spremembe naslova) je bila stopnja odziva na ravni podjetja 16 %. Preizkus hi-hvadrat ni odkril značilnih razlik v hitrosti odziva podjetij upoštevaje njihovo velikost in glavno dejavnost.

Od 441 anketirancev jih dobra polovica (51 %) opravlja funkcijo predsednika uprave, slaba tretjina (31 %) funkcijo direktorja trženja, preostali pa večinoma zasedajo druge vodilne položaje v podjetju (glej tabelo 21). Pri tem je treba upoštevati, da se pod enotnim nazivom »direktor (vodja) trženja« lahko skrivajo različna delovna mesta.

Tabela 21: Struktura podjetij v raziskavi glede na funkcijo anketiranca

Funkcija v podjetju	**n**	**Delež (v %)**	**Zbirni delež (v %)**
Predsednik uprave oziroma generalni direktor	226	51,2	51,2
Direktor (vodja) trženja	138	31,3	82,5
Drugo	77	17,5	100,0
Pomočnik/namestnik direktorja	(12)	(2,7)	
Direktor komerciale/vodja prodaje	(8)	(1,8)	
Direktor (vodja) razvoja	(7)	(1,6)	
Prokurist	(6)	(1,4)	
Član uprave	(5)	(1,1)	
Finančni direktor	(5)	(1,1)	
Drugo	(34)	(7,7)	

53 % anketirancev je kot glavno dejavnost podjetja navedlo predelovalno dejavnost (dejavnost D), 28 % trgovsko dejavnost (dejavnost G), 11 % promet, skladiščenje in zveze (dejavnost I), najmanj (7 %) pa je v vzorcu podjetij, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom (dejavnost J). Slaba 2 % anketirancev med ponujenimi odgovori nista našla ustrezne opredelitve glavne dejavnosti podjetja, anketiranci pa so dopisali, da se podjetje ukvarja s storitveno dejavnostjo (glej tabelo 22).

Tabela 22: Struktura podjetij v raziskavi glede na glavno dejavnost

Glavna dejavnost podjetja	n	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Predelovalne dejavnosti (proizvodnja, predelava, obdelava) (dejavnost D)	233	52,8	52,8
Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (dejavnost G)	123	27,9	80,7
Promet, skladiščenje in zveze (dejavnost I)	48	10,9	91,6
Finančno posredništvo (dejavnost J)	29	6,6	98,2
Drugo	8	1,8	100,0
SKUPAJ	441	100,0	

Strukturo vzorca podjetij glede na glavno dejavnost sem primerjala s strukturo celotne proučevane populacije, ki je prikazana v tabeli 23. Primerjava tabel 22 in 23 kaže, da je struktura vzorca glede na glavno dejavnost precej podobna strukturi celotne proučevane populacije, kar še posebej velja za predelovalne dejavnosti (dejavnost D) in dejavnost prometa, skladiščenja in zvez (dejavnost I). Razmeroma večje odstopanje je samo pri deležu trgovskih podjetij (dejavnost G) in deležu podjetij, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom: delež trgovskih podjetij v vzorcu je nekoliko manjši od deleža teh podjetij v celotni proučevani populaciji, delež podjetij, ki se ukvarjajo s finančnim posredništvom, pa je v vzorcu večji. Kljub ugotovljenim razlikam ocenjujem, da struktura vzorca glede na glavno dejavnost precej dobro odseva strukturo celotne proučevane populacije (podjetja v dejavnosti D, G, I in J), kar omogoča večje posploševanje rezultatov raziskave.

Tabela 23: Struktura proučevane populacije glede na glavno dejavnost

Glavna dejavnost podjetja	Število	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
Predelovalne dejavnosti (proizvodnja, predelava, obdelava) (dejavnost D)	1832	54,2	54,2
Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (dejavnost G)	1169	34,5	88,7
Promet, skladiščenje in zveze (dejavnost I)	287	8,5	97,2
Finančno posredništvo (dejavnost J)	94	2,8	100,0
SKUPAJ	3382	100,0	

Vir: Vzorčni okvir – seznam podjetij v bazi AJPES, seznam Združenja bank Slovenije in seznam Slovenskega zavarovalnega združenja

V vzorcu prevladujejo mala podjetja z 10–49 zaposlenimi (53 % anketiranih podjetij), sledijo srednje velika podjetja s 50–249 zaposlenimi (32 %), najmanj pa je velikih podjetij z 250 zaposlenimi in več (15 %) (glej tabelo 24).

Tabela 24: Struktura podjetij v raziskavi glede na število zaposlenih

Število zaposlenih	n	Delež (v %)	Veljavni delež (v %)	Zbirni delež (v %)
10–49 (mala podjetja)	233	52,8	53,3	53,3
50–249 (srednje velika podjetja)	140	31,7	32,0	85,4
250+ (velika podjetja)	64	14,5	14,6	100,0
Skupaj	437	99,1	100,0	
Ni podatka	4	0,9		
SKUPAJ	441	100,0		

Strukturo vzorca podjetij glede na število zaposlenih sem primerjala s strukturo celotne proučevane populacije, ki je prikazana v tabeli 25. Primerjava tabel 24 in 25 kaže, da je delež malih podjetij v vzorcu (53 %) precej manjši od deleža teh podjetij v celotni proučevani populaciji (70 %), deleža srednje velikih in velikih podjetij pa sta v vzorcu večja kot v celotni proučevani populaciji. Zaradi pristranskosti strukture vzorca podjetij glede na število zaposlenih je zato potrebna previdnost pri posploševanju rezultatov raziskave, ki se nanašajo na primerjave med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji.

Tabela 25: Struktura proučevane populacije glede na število zaposlenih

Število zaposlenih	Število	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
10–49 (mala podjetja)	2378	70,3	70,3
50–249 (srednje velika podjetja)	777	23,0	93,3
250+ (velika podjetja)	227	6,7	100,0
SKUPAJ	3382	100,0	

Vir: Vzorčni okvir – seznam podjetij v bazi AJPES, seznam Združenja bank Slovenije in seznam Slovenskega zavarovalnega združenja

Poglejmo si še strukturo podjetij v vzorcu glede na glavno dejavnost in število zaposlenih (glej tabelo 26). Čeprav je v vseh izbranih štirih dejavnostih največji delež malih podjetij (10–49 zaposlenih), je ta delež daleč največji v trgovski dejavnosti (71 %), najmanjši pa v predelovalnih dejavnostih (43 %). V primerjavi z drugimi dejavnostmi izstopa finančno posredništvo, ki ima najmanjši delež srednje velikih podjetij in največji delež velikih podjetij.

Tabela 26: Struktura podjetij v raziskavi glede na glavno dejavnost podjetja in število zaposlenih

Število zaposlenih		Glavna dejavnost podjetja				
		Predelovalne dejavnosti	Trgovina, popravila	Promet, skladiščenje in zveze	Finančno posredništvo	SKUPAJ
10–49	N	99	87	27	15	228
	%	42,9	70,7	56,3	55,6	53,1
50–249	N	91	27	15	5	138
	%	39,4	22,0	31,3	18,5	32,2
250+	N	41	9	6	7	63
	%	17,7	7,3	12,5	25,9	14,7
SKUPAJ	N	231	123	48	27	429
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

54,8 % podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, deluje v celoti ali pretežno na porabniških trgih (tj. njihovi izdelki/storitve so v celoti ali pretežno namenjeni končnim porabnikom), 45,2 % podjetij pa deluje na medorganizacijskih trgih (tj. njihovi izdelki/storitve so v celoti ali pretežno namenjeni poslovnim kupcem).

Glede na leto ustanovitve v vzorcu prevladujejo podjetja, ki so bila ustanovljena v obdobju 1990–1999 (51,2 % podjetij), slaba tretjina podjetij je bila ustanovljena v obdobju 1945–1989, slaba desetina podjetij je bila ustanovljena leta 2000 ali kasneje, najmanj pa je v vzorcu podjetij, ki so bila ustanovljena pred letom 1944 (glej tabelo 27).

Tabela 27: Struktura podjetij v raziskavi glede na leto ustanovitve

Leto ustanovitve podjetja	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež(v %)
Do 1944	33	7,5	7,5
1945–1989	139	31,5	39,0
1990–1999	226	51,2	90,2
Od 2000	43	9,8	100,0
SKUPAJ	441	100,0	

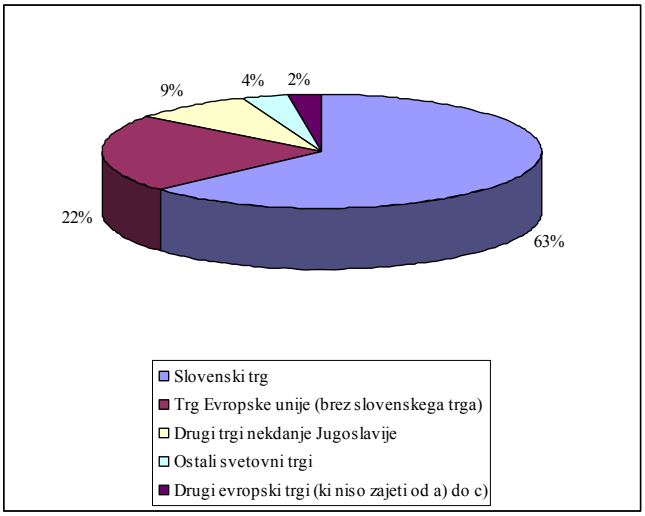
Glede na obliko lastništva v vzorcu močno prevladujejo podjetja, ki so v stoodstotno zasebni lasti (več kot štiri petine podjetij, vključenih v raziskavo), sledi desetina podjetij, ki so pretežno v zasebni lasti (glej tabelo 28).

Tabela 28: Struktura podjetij v raziskavi glede na obliko lastništva

Oblika lastništva	Frekvenca	Delež (v %)	Zbirni delež (v %)
100 % zasebna	372	84,4	84,4
Mešana – več kot 50 % zasebna	47	10,7	95,0
Mešana – 50 % državna, 50 % zasebna	3	0,7	95,7
Mešana – več kot 50 % državna	11	2,5	98,2
100 % državna	8	1,8	100,0
SKUPAJ	441	100,1	

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so leta 2007 v povprečju ustvarila dobrih 60 % prodajnih prihodkov na slovenskem trgu, sledi trg EU (brez slovenskega trga), na katerem so podjetja v povprečju ustvarila slabo četrtino prodajnih prihodkov. Na tretjem mestu so drugi trgi nekdanje Jugoslavije (glej sliko 12).

Slika 12: Strukturni deleži prodaje (v %) glede na geografske trge



Vsa podjetja niso prisotna na vseh trgih, zato zgolj povprečni deleži prodaje po geografskih trgih na ravni celotnega vzorca ne omogočajo zadostnega vpogleda v strukturo prodaje. V nadaljevanju sem zato odgovore anketirancev razvrstila v pet razredov (0 – 0 % vrednosti prodaje; 1 – 1–25 % vrednosti prodaje; 2 – 26–50 % vrednosti prodaje; 3 – 51–75 % vrednosti prodaje; 4 – 76–100 % vrednosti prodaje) (glej tabelo 29).

Tabela 29: Struktura podjetij v raziskavi glede na vrednost prodaje leta 2007 po geografskih trgih

Struktura vrednosti prodaje leta 2007 glede na geografske trge	**n**	**Delež (v %)**					
		0	**1**	**2**	**3**	**4**	**Skupaj**
Slovenski trg	441	1,6	21,5	12,9	15,9	48,1	100,0
Drugi trgi nekdanje Jugoslavije	441	36,3	54,4	7,3	1,6	0,5	100,0
Trg EU (brez slovenskega trga)	441	35,1	31,3	16,1	10,9	6,6	100,0
Drugi svetovni trgi	441	75,1	23,8	0,2	0,5	0,5	100,0
Drugi evropski trgi (ki niso zajeti od a do c)	441	71,7	25,2	2,0	0,9	0,2	100,0

Legenda:
0 – 0 % vrednosti prodaje
1 – 1–25 % vrednosti prodaje
2 – 26–50 % vrednosti prodaje
3 – 51–75 % vrednosti prodaje
4 – 76–100 % vrednosti prodaje

Kot je razvidno iz tabele 29, sta skoraj dve tretjini sodelujočih podjetij (64 %) leta 2007 ustvarili več kot polovico prodajnih prihodkov na slovenskem trgu. Še več, skoraj polovica podjetij (48 %) je več kot tri četrtine prihodkov ustvarila na domačem trgu. Glede na pogosto omenjeno veliko vezanost slovenskih podjetij na druge trge nekdanje Jugoslavije je zanimivo, da dobra tretjina sodelujočih podjetij leta 2007 ni bila prisotna na drugih trgih nekdanje Jugoslavije, dobra polovica podjetij pa je na teh trgih ustvarila do četrtine vrednosti prodaje. Tudi na trgu EU (brez slovenskega trga) dobra tretjina podjetij ni bila prisotna, slaba petina

podjetij pa je na tem trgu leta 2007 ustvarila več kot polovico prodajnih prihodkov, kar je bistveno več v primerjavi z drugimi trgi nekdanje Jugoslavije (le 2 % sodelujočih podjetij sta na omenjenih trgih ustvarila več kot polovico prodaje). Večina podjetij na preostalih svetovnih trgih ni bila prisotna, približno četrtina podjetij pa je na teh trgih ustvarila do četrtine vrednosti prodaje.

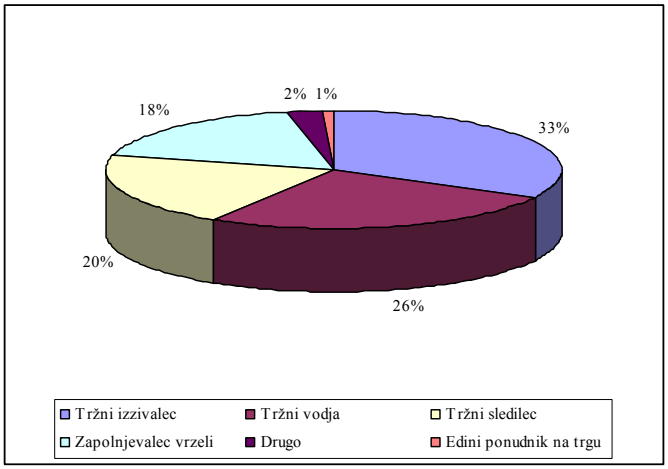
Zanimalo me je tudi, kateri geografski trg je z vidika prodajnih prihodkov najpomembnejši na ravni posameznega podjetja. V vprašalniku ni neposrednega vprašanja o tem, kateri geografski trg je za podjetje najpomembnejši, vendar je ta podatek mogoče pridobiti na podlagi strukture prodaje posameznega podjetja. Najpomembnejši trg je v raziskavi opredeljen kot trg, na katerem podjetje ustvari največji delež prodajnih prihodkov. Kot je razvidno iz tabele 30, je za več kot dve tretjini podjetij v vzorcu najpomembnejši slovenski trg, sledi dobra petina podjetij, za katera je najpomembnejši trg EU (brez slovenskega trga), 2 % podjetij pa nimata najpomembnejšega trga (tj. podjetje ustvari na dveh ali več trgih enak delež prodajnih prihodkov).

Tabela 30: Najpomembnejši geografski trg podjetja

Najpomembnejši trg	**Frekvenca**	**Delež (v %)**	**Zbirni delež (v %)**
Slovenski trg	306	69,4	69,4
Drugi trgi nekdanje Jugoslavije	13	2,9	72,3
Trg EU (brez slovenskega trga)	100	22,7	95,0
Drugi evropski trgi	7	1,6	96,6
Drugi svetovni trgi	6	1,4	98,0
Ni najpomembnejšega trga	9	2,0	100,0
SKUPAJ	441	100,0	

Na vprašanje o tržnem položaju podjetja na najpomembnejšem trgu (tj. trgu, na katerem podjetje ustvari največji delež vrednosti prodaje) je največ anketirancev odgovorilo, da je podjetje tržni izzivalec (33 %), sledijo tržni vodje (26 %), tržni sledilci (20 %) in zapolnjevalci vrzeli (18 %). Struktura podjetij v vzorcu glede na tržni položaj je prikazana na sliki 13.

Slika 13: Tržni položaj podjetja na najpomembnejšem trgu



Poleg glavnih značilnosti podjetij me je zanimalo tudi, v kakšnem poslovnem okolju delujejo sodelujoča podjetja. Anketiranci so ocenili stopnjo strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na značilnosti panoge, z ocenami 1–7 (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam). Če podjetje deluje v več panogah, so anketiranci zapisali ocene za panogo, v kateri podjetje ustvari največji delež prihodkov. Tabela 31 prikazuje glavne opisne statistike (frekvenco – n, povprečje, standardni odklon in standardno napako ocene) za merjene značilnosti panoge.

Tabela 31: Opisne statistike za merjene značilnosti panoge

Značilnosti panoge	**n**	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. napaka ocene**
Konkurenca je zelo močna.	441	5,95	1,27	0,06
Vse, kar lahko ponudi en konkurent, lahko drugi hitro posnemajo.	441	5,33	1,55	0,07
Za ohranjanje ali izboljšanje položaja na trgu je pomembna hitrost uvedbe novih izdelkov/storitev na trg.	441	5,23	1,47	0,07
Razvoj novih izdelkov/storitev je povezan z velikimi stroški.	441	5,08	1,43	0,07
Kupci nenehno pričakujejo nove izdelke/storitve.	441	4,91	1,60	0,08
Podjetja konkurirajo predvsem na podlagi cene.	441	4,78	1,62	0,08
Potrebe in želje kupcev se hitro spreminjajo.	441	4,72	1,64	0,08
Kupci zaznavajo le majhne razlike (ali nobenih razlik) med konkurenčnimi izdelki/storitvami.	441	4,49	1,65	0,08
Tehnološke spremembe so v naši panogi pomemben vir poslovnih priložnosti.	441	4,44	1,70	0,08
Nakupne navade kupcev se hitro spreminjajo.	441	4,23	1,57	0,07
Tehnologija v naši panogi se hitro spreminja.	441	3,97	1,68	0,08
Težko je napovedati, kakšne bodo tehnološke spremembe v naši panogi v prihodnjih dveh do treh letih.	441	3,97	1,64	0,08
Kupci težko povedo (ali ne želijo povedati), kaj v resnici želijo.	441	3,80	1,63	0,08
Veliko zamisli za nove izdelke/storitve smo lahko uresničili zaradi velikih tehnoloških sprememb v panogi.	441	3,71	1,64	0,08
Sestava naših kupcev se hitro spreminja.	441	3,21	1,50	0,07

Lestvica: 1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam

Izrazito velik delež anketiranih managerjev se strinja s trditvami, da je konkurenca zelo močna (86,4 % anketirancev je izbralo oceno 5 ali več), da je možnost posnemanja v panogi velika (76,0 % anketirancev), da je hitrost uvedbe novih izdelkov in storitev na trg pomembna za ohranjanje ali izboljšanje tržnega položaja (71,9 % anketirancev) in da je razvoj novih izdelkov/storitev povezan z velikimi stroški (68,7 % anketirancev). Med omenjenimi trditvami izstopa zlasti trditev, da je konkurenca v panogi močna, s katero se močno strinja daleč največ anketirancev (42,9 % anketirancev je izbralo oceno 7). Nasprotno pa se najmanj anketirancev strinja, da se sestava njihovih kupcev hitro spreminja (18,8 % anketiranih je izbralo oceno 5 ali več). Največ anketirancev je nevtralnih pri trditvi, da se tehnologija v panogi hitro spreminja (23,4 % anketiranih je izbralo oceno 4).

Glede na velikost podjetja obstajajo statistično značilne razlike le pri dveh trditvah ($p < 0,05$): velika podjetja (z 250 zaposlenimi ali več) se v primerjavi z malimi in srednje velikimi podjetji v povprečju manj strinjajo s trditvijo, da je težko napovedati tehnološke spremembe v panogi za obdobje prihodnjih dveh do treh let (aritmetična sredina = 3,41), bolj pa se strinjajo, da je hitrost uvedbe novih izdelkov ali storitev pomembna za ohranjanje ali izboljšanje tržnega položaja (aritmetična sredina = 5,73). Razloge za ugotovljeni razliki gre iskati v večji razpoložljivosti finančnih virov, ki velikim podjetjem omogoča lažje napovedovanje tehnoloških sprememb (npr. z lastnimi ali naročenimi raziskavami), pa tudi v dejstvu, da med velikimi podjetji v vzorcu prevladujejo proizvodna podjetja (64,1 %), ki praviloma imajo oddelke R & R, ki se posebej ukvarjajo s spremljanjem tehnološkega razvoja. Glede na tržni položaj med velikimi podjetji v vzorcu prevladujejo tržni vodje (43,8 %), med srednje velikimi in malimi podjetji pa je največ tržnih izzivalcev, kar bi lahko pojasnilo, zakaj se velika podjetja v povprečju bolj strinjajo s trditvijo o pomembnosti hitrosti uvedbe novih izdelkov ali storitev za ohranjanje ali izboljšanje tržnega položaja. Tržni vodja ima največji tržni delež in ponavadi konkurente vodi pri spreminjanju cen, uvajanju novih izdelkov, pokritosti distribucije in intenzivnosti trženjskega komuniciranja (Kotler, 2004, str. 254). Če želi podjetje ohraniti vodilni položaj na trgu, mora uvajati novosti pred konkurenti.

Več statistično značilnih razlik ($p < 0,05$) med povprečnimi ocenami strinjanja je glede na glavno dejavnost podjetja. Podjetja sem razdelila v dve skupini: proizvodna in storitvena podjetja. Že literatura (npr. Kotler, 2004, str. 452–453) poudarja, da se glavni izziv za storitvena podjetja skriva v problemu, da je večino storitvenih ponudb in inovacij preprosto posnemati, ter da se tržniki v teh podjetjih pogosto pritožujejo nad težavnostjo diferenciacije, deregulacija nekaterih pomembnih storitvenih panog pa je sprožila močno tekmovanje na podlagi cene. Tako ne preseneča ugotovitev raziskave, da se vsa podjetja v storitvenih dejavnostih v povprečju bolj strinjajo s trditvijo, da je možnost posnemanja v panogi velika in da podjetja konkurirajo predvsem na podlagi cene. V primerjavi s proizvodnimi podjetji pa se v povprečju bolj strinjajo tudi s trditvima, da se nakupne navade kupcev hitro spreminjajo in da kupci težko povedo ali pa ne želijo povedati, kaj v resnici želijo. Vsaj delno pojasnilo za taki ugotovitvi lahko poiščemo v značilnostih izbranih dejavnosti: pričakujemo lahko, da se nakupne navade hitreje spreminjajo v bolj dinamičnih dejavnostih (npr. trgovska dejavnost in dejavnost prometa, skladiščenja in zveze) in da kupci težje povedo resnične želje v dejavnostih, ki ponujajo zahtevnejše storitve (npr. finančno posredništvo). Čeprav točkovne ocene aritmetične sredine to potrjujejo, pa post-hoc analiza ni odkrila statistično značilnih razlik med posameznimi dejavnostmi. Verjetnejše pojasnilo je zato v strukturi proizvodnih in storitvenih podjetij glede na vrsto trga: največ storitvenih podjetij v vzorcu deluje na porabniških trgih, največ proizvodnih podjetij pa na medorganizacijskih trgih.

Po drugi strani pa se proizvodna podjetja v povprečju bolj strinjajo, da so tehnološke spremembe pomemben vir poslovnih priložnosti in da je razvoj novih izdelkov povezan z velikimi stroški. Ti ugotovitvi sta pričakovani, saj razvoj v proizvodnih podjetjih temelji na tehnologiji, vsak tehnološki napredek pa proizvodnim podjetjem daje priložnost za razvoj

novih izdelkov, novih oblik embalaže, novih materialov ali izboljšanje proizvodnega procesa. Spremembe tehnologije proizvodnega procesa so praviloma povezane z velikimi stroški.

Glede na vrsto trga, na katerem podjetje pretežno posluje, obstajajo statistično značilne razlike samo pri dveh trditvah: podjetja, ki v celoti ali pretežno poslujejo na porabniških trgih, se v primerjavi s podjetji na medorganizacijskih trgih v povprečju bolj strinjajo, da kupci težko povedo (ali pa ne želijo povedati), kaj v resnici želijo. Ta ugotovitev je pričakovana, saj so za medorganizacijske trge značilni tesni odnosi med dobaviteljem in organizacijskim kupcem. Kupci so zahtevni, strokovno usposobljeni in pogosto pričakujejo, da bo dobavitelj prilagodil ponudbo potrebam posameznega organizacijskega kupca (Kotler, 2004, str. 216). Hkrati pa se podjetja na porabniških trgih v povprečju manj strinjajo, da so tehnološke spremembe pomemben vir poslovnih priložnosti, kar lahko pojasnim z dejstvom, da je med podjetji, ki v celoti ali pretežno poslujejo na porabniških trgih, več storitvenih podjetij, med podjetji na medorganizacijskih trgih pa močno prevladujejo proizvodna podjetja.

Na tem mestu končujem predstavitev podjetij in njihovega poslovnega okolja ter analizo nadaljujem po posameznih vsebinskih sklopih vprašanj (vprašanja 1 do 11 in vprašanje 13 v vprašalniku). Pri tem želim opozoriti, da merskih lestvic, če so bile trditve negativno oblikovane, pri univariatni analizi nisem obračala. Merske lestvice sem pri takšnih trditvah obrnila šele v nadaljevanju, ko v analizo sočasno vključujem več trditev (pri faktorski analizi, izračunu koeficienta Cronbach α ipd.).

6.1.2 Analiza spremenljivk, ki so povezane s tržno naravnanostjo, z inovacijami in uspešnostjo

Prvi sklop trditev v vprašalniku se nanaša na **organizacijsko kulturo**, pri čemer me zanimata predvsem dva vidika: tržno naravnana kultura in inovativnost. Kot je razvidno iz tabele 32, so se anketiranci v povprečju najbolj strinjali s trditvama, da podjetje dolgoročno najlaže doseže poslovne cilje, če zadovolji potrebe in želje ciljnih kupcev bolje kot konkurenti, in da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev v primerjavi s konkurenti. Obe značilnosti po teoriji kažeta tržno naravnano kulturo. Najmanj pa so se anketiranci v povprečju strinjali s trditvama, da zaznavajo inovacije kot preveč tvegane in da je kratkoročna uspešnost pomembnejša od dolgoročne. Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepamo, da so podjetja v povprečju naklonjena inovacijam, kar govori v prid inovativni kulturi podjetij, in da dajejo dolgoročni uspešnosti prednost pred kratkoročnimi rezultati.

Tabela 32: Opisne statistike za merjene spremenljivke organizacijske kulture

Značilnosti organizacijske kulture	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Prepričani smo, da podjetje dolgoročno najlaže doseže poslovne cilje, če zadovolji potrebe in želje ciljnih kupcev bolje kot konkurenti.	441	6,18	1,15	0,05
Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev v primerjavi s konkurenti.	441	6,14	1,15	0,05
Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.	441	5,67	1,43	0,07
V našem podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.	440	5,57	1,36	0,06
Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.	441	5,52	1,38	0,07
Zamisli, ki se oddaljujejo od ustaljenega načina razmišljanja, so v našem podjetju dobrodošle.	441	5,46	1,32	0,06
Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).	441	4,73	1,63	0,08
Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.	441	4,72	1,59	0,08
Za uresničitev zamisli je potrebno veliko formalnih prepričevanj.	441	3,91	1,66	0,08
V našem podjetju je treba vložiti veliko truda v prepričevanje zaposlenih, da podjetje obstaja zaradi kupcev in ne nasprotno.	440	3,91	1,73	0,08
Vodstvo podjetja je v splošnem naklonjeno sprejemanju tveganih poslovnih odločitev.	441	3,75	1,56	0,07
Osredotočenost navznoter (na zaposlene, izdelke/storitve, procese) je v našem podjetju pomembnejša od osredotočenosti navzven (na trg).	440	3,26	1,33	0,06
V našem podjetju je kratkoročna uspešnost pomembnejša od dolgoročne.	441	2,96	1,69	0,08
Inovacije zaznavamo kot preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni.	441	2,63	1,44	0,07

Lestvica: 1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam

Primerjava povprečnih ocen strinjanja glede na velikost podjetja je pokazala statistično značilne razlike samo med malimi in srednje velikimi podjetji pri trditvi o zaželenosti zamisli, ki se oddaljujejo od ustaljenega načina razmišljanja. S to trditvijo se v povprečju najbolj strinjajo mala podjetja (aritmetična sredina = 5,63), najmanj pa srednje velika podjetja (aritmetična sredina = 5,26). Analiza ni odkrila statistično značilnih razlik med povprečnimi ocenami strinjanja s trditvami glede na glavno dejavnost podjetja in glede na vrsto trga.

Drugi sklop trditev v vprašalniku se nanaša na poslovne prakse podjetja, ki kažejo **tržno naravnano vedenje**. Tudi pri tem so anketiranci ocenili stopnjo strinjanja s trditvami z ocenami 1–7 (1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam). Glavne opisne statistike so prikazane v tabeli 33.

Tabela 33: Opisne statistike za merjene spremenljivke tržno naravnanega vedenja

Tržno naravnano vedenje	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.	441	5,79	1,25	0,06
V podjetju dobro poznamo kupce svojih izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).	441	5,63	1,12	0,05
Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.	441	5,30	1,38	0,07
Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).	441	5,28	1,37	0,07
Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potreb.	441	5,20	1,34	0,06
Pravočasno zaznavamo spremembe v potrebah, željah in/ali nakupnih navadah sedanjih in potencialnih kupcev.	441	5,13	1,16	0,06
Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	441	5,11	1,20	0,06
Dobro poznamo svoje konkurente (njihove strategije, taktike, prednosti in slabosti).	441	5,11	1,29	0,06
Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.	441	5,09	1,38	0,07
Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.	441	5,04	1,32	0,06
Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.	441	4,98	1,30	0,06
Pomembne informacije o dogajanju na trgu (kupcih, konkurentih itd.) se hitro širijo po podjetju.	441	4,85	1,40	0,07
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.	441	4,72	1,59	0,08
Tesno sodelujemo z najnaprednejšimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.	440	4,69	1,59	0,08
Sistematično in periodično merimo zadovoljstvo kupcev.	441	4,63	1,63	0,08
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki spreminjajo sedanje želje kupcev.	441	4,55	1,62	0,08
Naše podjetje pomembno vpliva na aktivnosti konkurentov in/ali drugih deležnikov (kot so npr. dobavitelji, trgovski posredniki idr.).	441	4,50	1,58	0,08
Naše podjetje pomembno vpliva na to, da se spreminjajo dosedanji vzorci nakupovanja in/ali uporabe izdelkov ali storitev.	441	3,98	1,68	0,08
Prepočasi zaznavamo pomembne trende v širšem okolju (demografskem, gospodarskem, tehnološkem, pravnem, naravnem, kulturnem).	441	3,58	1,55	0,07
Na priložnosti in nevarnosti v širšem okolju podjetja (npr. demografskem, gospodarskem, tehnološkem itd.) se počasi odzovemo.	441	3,39	1,40	0,07

Lestvica: 1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam

V celoti gledano so povprečne ocene strinjanja z veliko večino trditev nad sredino lestvice (tj. nad oceno 4). Še več, samo dve trditvi imata povprečno oceno nekoliko pod sredino lestvice, vendar sta obe oblikovani negativno (prepočasno zaznavanje trendov in počasno odzivanje na priložnosti in nevarnosti v širšem okolju podjetja). Eksplorativna in konfirmatorna faktorska analiza bosta v nadaljevanju pokazali, katere spremenljivke kaže ohraniti za merjenje tržno

naravnanega vedenja, vendar lahko že na tem mestu na podlagi povprečnih ocen strinjanja anketirancev s posameznimi trditvami sklepam, da bo povprečna stopnja tržno naravnanega vedenja proučevanih podjetij nad sredino lestvice. Iz tabele 33 je tudi razvidno, da ima več trditev, ki so povezane z odzivnostjo podjetja, višje povprečne ocene v primerjavi s trditvami, ki so povezane s proaktivnostjo in vplivanjem podjetja na trg, zato lahko že na podlagi teh ugotovitev sklepam, da bo povprečna stopnja odzivnega tržno naravnanega vedenja višja od povprečne stopnje proaktivnega vedenja.

Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo, da podjetje ob nezadovoljstvu kupcev čim hitreje izpelje korektivne ukrepe in da podjetje dobro pozna svoje kupce. Intervala zaupanja za povprečno oceno se pri obeh trditvah prekrivata, zato ne moremo trditi, da se anketiranci s prvo trditvijo v povprečju v resnici bolj strinjajo kot z drugo, imata pa obe trditvi statistično značilno višji povprečni oceni v primerjavi z drugimi trditvami. Obe trditvi imata v primerjavi z drugimi trditvami tudi bistveno večji delež z najvišjo oceno strinjanja (tj. oceno 7): slaba tretjina (32,2 %) anketirancev se močno strinja, da se podjetje hitro odzove na nezadovoljstvo kupcev, slaba četrtina anketirancev (22,4 %) pa se močno strinja s trditvijo, da dobro poznajo svoje kupce. Podjetja v povprečju bolje poznajo svoje kupce kot konkurente. Po drugi strani preseneča razmeroma nizka povprečna stopnja strinjanja anketirancev s trditvijo o sistematičnem in periodičnem merjenju zadovoljstva (aritmetična sredina = 4,63); samo 54,7 % anketirancev je izbralo oceno 5 ali več in samo 15,2 % anketirancev je izbralo najvišjo stopnjo strinjanja (oceno 7). Na podlagi te ugotovitve sklepam, da sistematično in periodično merjenje zadovoljstva v številnih proučevanih podjetjih ni redna praksa, kar velja predvsem za mala podjetja, ki se v povprečju statistično značilno najmanj strinjajo, da sistematično merijo zadovoljstvo kupcev. Možno je, da se mala podjetja ne odločajo za redna merjenja zadovoljstva zaradi omejenih finančnih sredstev, pomanjkanja časa ali pa zaradi tega, ker v teh raziskavah ne vidijo posebne koristi. V praksi pogosto slišimo, da je prodaja dober kazalnik zadovoljstva porabnikov, vendar pa tako razmišljanje podjetju preprečuje, da bi s pravočasnim ugotavljanjem morebitnih dejavnikov nezadovoljstva izboljšalo rezultate poslovanja. Po drugi strani imajo mala podjetja manj kupcev, zato lahko pomembne povratne informacije s trga pridobijo na podlagi rednih stikov s kupci. Koničeva (2003) na podlagi pregleda literature ugotavlja, da so za mala podjetja značilni enostavni načini trženjskega raziskovanja, ki temeljijo na neformalnih načinih pridobivanja informacij.

Mala podjetja si v primerjavi s srednje velikimi podjetji in velikimi podjetji najbolj prizadevajo prepoznati potrebe in želje, ki se jih kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti, toda statistično značilna razlika med povprečnimi ocenami je le med malimi in srednje velikimi podjetji. Mala podjetja namenjajo večjo pozornost iskanju novih poslovnih priložnosti v primerjavi s srednje velikimi podjetji, kar lahko pripišemo večji podjetniški naravnanosti malih podjetij.

Primerjava povprečnih ocen glede na velikost, dejavnost podjetja in vrsto trga je pokazala še eno statistično značilno razliko ($p < 0,05$): velika podjetja se v primerjavi z malimi in srednje

velikimi podjetji v povprečju bolj strinjajo, da prilagajajo trženjski splet ciljnim trgom. Prilagajanje trženjskega spleta ponavadi pomeni večji obseg prodaje, toda hkrati se povečajo tudi stroški poslovanja, kot so stroški spreminjanja izdelkov, proizvodni stroški, stroški, povezani z dodatnim trženjskim raziskovanjem, prilagajanjem tržnih poti in trženjskega komuniciranja, ter stroški skladiščenja zaradi drobljenja zalog (Kotler, 2004, str. 300), zato ne preseneča ugotovitev, da je diferencirano trženje pogostejša praksa velikih podjetij, ki imajo več finančnih sredstev in zato lažje prilagajajo trženjski splet izbranim ciljnim trgom.

Če podjetja po dejavnosti razdelimo samo v dve skupini (proizvodna in storitvena), ugotovimo, da se storitvena podjetja v povprečju statistično značilno bolj strinjajo s trditvami o hitrem širjenju pomembnih tržnih informacij po podjetju ter vplivanju podjetja na spreminjanje dosedanjih vzorcev nakupovanja in aktivnosti konkurentov, v primerjavi s proizvodnimi podjetji pa se manj strinjajo s trditvijo, da prepočasi zaznavajo pomembne trende v širšem okolju. To bi lahko pomenilo, da imajo storitvena podjetja boljše sposobnosti zaznavanja pomembnih sprememb v širšem okolju oziroma boljši trženjsko informacijski sistem, hkrati pa tudi prožnejšo organizacijsko strukturo, ki omogoča hitro širjenje informacij po podjetju. Upoštevati pa moramo tudi, da 65 % storitvenih podjetij v vzrocu spada v skupino malih podjetij, za katera je značilna enostavna organizacijska struktura, nizka stopnja formalizacije, nizka stopnja delegiranja in delitve dela, redko oblikovanje oddelkov, neznatni problemi koordinacije in visoka prožnost podjetja (Konič, 2003, str. 6).

Podjetja na medorganizacijskih trgih se v povprečju statistično značilno bolj strinjajo, da dobro poznajo svoje kupce, da se hitro odzovejo na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev, da tesno sodelujejo z najnaprednejšimi kupci, pa tudi, da prepočasi zaznavajo pomembne trende v širšem okolju. Prvi tri ugotovitve so pričakovane, saj ima podjetje na medorganizacijskem trgu manj kupcev, ki pa so večji in s katerimi ima podjetje tesne odnose. Vse te značilnosti medorganizacijskega trga omogočajo podjetju, da svoje kupce zelo dobro pozna in da jim zaradi velikosti naročil lažje prilagodijo svojo ponudbo. Zato pa je nepričakovana ugotovitev, da podjetja na medorganizacijskih trgih v povprečju počasneje zaznavajo trende v širšem okolju. Morda ravno ta osredotočenost na kupce in tesno sodelovanje z njimi odvrača podjetja na medorganizacijskih trgih, da bi pravočasno zaznala pomembne spremembe v širšem okolju. Podjetja na porabniških trgih so morda zaradi velikega števila majhnih in geografsko razpršenih kupcev bolj spodbujena, da na trg gledajo iz širšega zornega kota ter hitreje prepoznavajo priložnosti in nevarnosti ne le v ožjem, temveč tudi širšem okolju. Nasprotno se podjetja na porabniških trgih v povprečju statistično značilno bolj strinjajo, da podjetje pomembno vpliva na spreminjanje dosedanjih vzorcev nakupovanja in na aktivnosti konkurentov ali drugih deležnikov. To lahko pomeni, da je vpliv podjetja lažje doseči na porabniških trgih, na medorganizacijskih trgih pa je zaradi zahtevnosti kupcev in njihovi zavezanosti določenemu dobavitelju težje doseči, da bodo spremenili vzorce nabave. Nadaljnja analiza kaže, da tržni vodje in tržni izzivalci po mnenju managerjev v povprečju bolj vplivajo na trg ($p < 0,05$) v primerjavi s tržnimi sledilci in

zapolnjevalci vrzeli, delež tržnih vodij in tržnih izzivalcev pa je na porabniških trgih večji (66,9 %) od deleža na medorganizacijskih trgih (49,8 %).

Tretji sklop vprašanj se nanaša na **pomen inovacij in razloge zanje**. Vprašalnik vključuje jasno opredelitev pojma »inovacija«, saj so predhodni poglobljeni pogovori z managerji pokazali, da pojem inovacije v praksi ni nedvoumen; glavno vprašanje pa je, kako velika mora biti novost, da jo štejemo med inovacije. Pojem »inovacija« se v raziskavi nanaša na uvedbo novega ali izboljšanega izdelka/storitve, procesa, trženjskega prijema in/ali organizacijske metode. Inovacija mora biti nova za podjetje, ni pa nujno, da je nova tudi na trgu.

Tabela 34 prikazuje glavne opisne statistike za merjene spremenljivke pomena inovacij. Vse povprečne ocene strinjanja so nad sredino lestvice, na podlagi tega pa lahko sklepamo, da so inovacije po mnenju anketirancev pomembne za ohranjanje/povečanje konkurenčne prednosti podjetja, preživetje podjetja na dolgi rok, povečanje povpraševanja po izdelkih/storitvah podjetja in zniževanje stroškov. Največji delež anketirancev z najvišjo oceno strinjanja imata trditvi o uvajanju inovacij zaradi ohranjanja/povečanja konkurenčne prednosti (26,1 % anketirancev je izbralo oceno 7) in o pomenu inovacij za preživetje podjetja na dolgi rok (24,3 % anketirancev). Zaradi pogostega poudarjanja pomena inovacij v teoriji in praksi nekoliko preseneča nižja povprečna stopnja strinjanja (čeprav še vedno nad sredino lestvice) s trditvijo, da uvajanje inovacij sodi med najpomembnejše prednostne naloge podjetja. Dobra četrtina anketirancev (26,1 %) je izbrala oceno 1–3, ki pomenijo nestrinjanje s trditvijo, in le 13,6 % anketirancev je izbralo oceno 7, ki pomeni najvišjo stopnjo strinjanja. Sklenemo lahko, da so inovacije v povprečju sicer pomembne, vendar pa v večini podjetij niso med najpomembnejšimi prednostnimi nalogami.

Tabela 34: Opisne statistike za merjene spremenljivke pomena inovacij

Pomen inovacij	**n**	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. napaka ocene**
Inovacije uvajamo, da bi ohranili ali povečali konkurenčno prednost podjetja.	441	5,40	1,48	0,07
Uspešno uvajanje inovacij je ključnega pomena za preživetje našega podjetja na dolgi rok.	441	5,14	1,59	0,08
Z uvajanjem inovacij želimo predvsem povečati povpraševanje po izdelkih/storitvah podjetja.	441	5,14	1,55	0,07
Z uvajanjem inovacij želimo predvsem znižati stroške (proizvodne, nabavne, distribucijske itd.).	441	5,00	1,51	0,07
Uvajanje inovacij sodi med najpomembnejše prednostne naloge podjetja.	441	4,63	1,63	0,08

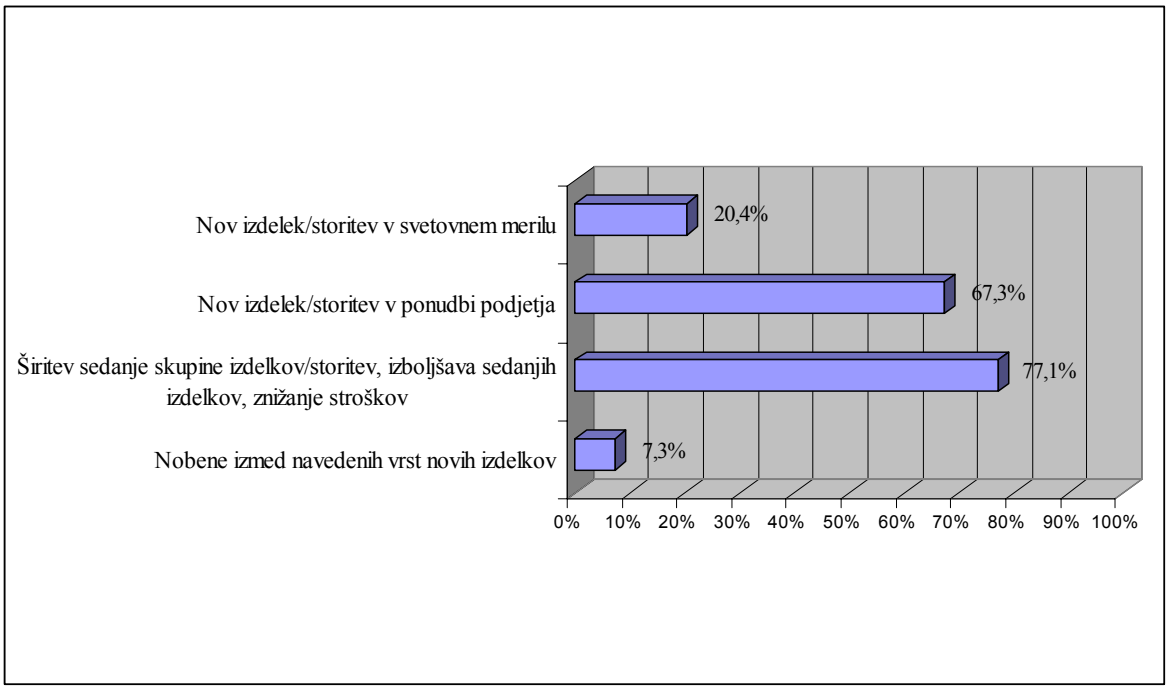
Lestvica: 1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam

Ponovno si oglejmo primerjavo povprečnih ocen po skupinah podjetij. Glede na velikost podjetja sta statistično značilni razliki le pri dveh trditvah: velika podjetja se v povprečju

najbolj strinjajo, da podjetje uvaja inovacije, da bi ohranilo ali povečalo konkurenčno prednost, in da je uspešno uvajanje inovacij ključnega pomena za dolgoročno preživetje podjetja. Če podjetja po dejavnosti razdelimo samo v dve skupini (proizvodna in storitvena), analiza pokaže statistično značilne razlike pri dveh trditvah: proizvodna podjetja se v povprečju bolj strinjajo s trditvijo o pomenu inovacij za dolgoročno preživetje podjetja in zniževanje stroškov. Ta ugotovitev ni nepričakovana, če upoštevamo, da je osrednji del ponudbe proizvodnih podjetij fizični izdelek in podjetja morajo razvijati nove izdelke, če želijo ostati konkurenčna, medtem ko lahko storitvena podjetja vir konkurenčne prednosti iščejo ne toliko v sami storitvi, ki jo konkurenti lahko hitro posnemajo, ampak v načinu izvedbe storitve in izvajalcih, ki so lahko odzivnejši, bolj usposobljeni in prijaznejši v primerjavi s konkurenti. Glede na vrsto trga (porabniški ali medorganizacijski) med podjetji ni statistično značilnih razlik.

Četrto vprašanje v vprašalniku se nanaša na različne **vrste novih izdelkov**, ki so jih podjetja uvedla na trg v zadnjih treh letih (v obdobju 2005–2007). Slika 14 prikazuje deleže podjetij, ki so v obdobju 2005–2007 uvedla različne vrste novih izdelkov.

Slika 14: Deleži podjetij, ki so v obdobju 2005–2007 uvedla različne vrste novih izdelkov (v %)



Pričakovano je največ podjetij (77,1 %) uvedlo manjše novosti, kot so širitve sedanjih skupin, izboljšave sedanjih izdelkov, znižanje stroškov v zvezi s sedanjimi izdelki. Močno nad pričakovanji pa sta delež podjetij, ki so uvedla novost v svetovnem merilu (20,4 %), in delež podjetij, ki so uvedla novost za podjetje (67,3 %). Literatura navaja, da je manj kot 10 % vseh novih izdelkov resnično novih v svetovnem merilu (Kotler, 2004, str. 349). Kot že omenjeno, tudi Kotnikova (2004) ugotavlja, da v primerjavi z drugimi državami EU sorazmerno majhen delež slovenskih predelovalnih podjetij uvaja izdelke, ki so novi tudi za trg, ne le za podjetje.

Na podlagi povedanega sklepam, da se je na raziskavo odzvalo več inovativnejših podjetij. Inovativnejša podjetja verjetno prepoznajo več koristi sodelovanja v takšni raziskavi v primerjavi s podjetji, ki inovativnosti pripisujejo manjši pomen. Možno pa je tudi, da managerji nove izdelke podjetja raje uvrščajo med večje novosti, ker se želijo predstaviti kot inovativnejša podjetja, kar bi tudi lahko pojasnilo tako velik delež podjetij v raziskavi, ki so uvedla nov izdelek ali storitev za trg in podjetje.

Pomanjkljivost uporabljene lestvice je, da se nanaša samo na izdelčne inovacije. Uporaba nominalne lestvice postavlja tudi precejšnje omejitve pri nadaljnji statistični analizi, saj omogoča uporabo zgolj statističnih preizkusov za neštevilske spremenljivke, zato sem stopnjo novosti ugotavljala še s sedemstopenjsko lestvico (1 – zelo majhna sprememba, 7 – novost v svetovnem merilu, X – podjetje ni uvedlo inovacije) pri 5. vprašanju v vprašalniku. Pri tem me je zanimala prevladujoča stopnja inovacij, saj podjetja praviloma uvajajo novosti različnih stopenj. Podoben način zasledimo v nekaterih preteklih raziskavah (npr. Weerawardena, 2003). V vprašalniku so pripisani primeri posameznih vrst inovacij.

Kot je razvidno iz tabele 35, je velika večina podjetij v obdobju 2005–2007 uvedla izdelčne (87,8 % podjetij), procesne (89,6 % podjetij), trženjske (marketinške) inovacije (88,2 % podjetij) in inovacije organizacijskih metod (85,9 % podjetij).

Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev podjetij glede na ocenjeno prevladujočo stopnjo inovacij

Področje inovacije	n	Delež (v %)								
		X	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Skupaj**
Inovacije izdelkov/storitev	441	12,2	4,5	11,6	18,4	19,3	14,5	10,2	9,3	100,0
Inovacije procesov	441	10,4	5,0	11,1	20,0	20,0	19,7	10,7	3,2	100,0
Inovacije trženjskih (marketinških) prijemov	441	11,8	6,8	14,3	16,6	19,7	17,5	10,7	2,7	100,0
Inovacije organizacijskih metod	441	14,1	9,5	13,2	16,1	16,8	17,9	10,0	2,5	100,0

Lestvica: X – podjetje ni uvedlo takšne inovacije, 1 – zelo majhna sprememba, 7 – novost v svetovnem merilu

Na tem mestu želim opozoriti na primerjavo med odgovori na 4. in 5. vprašanje. Čeprav vprašanji nista identični (pri 4. vprašanju anketirani lahko izberejo več odgovorov, pri 5. vprašanju pa subjektivno ocenijo prevladujočo stopnjo inovacij), se obe nanašata na vprašanje stopnje novosti. Zato je logično pričakovati, da bosta deleža podjetij, ki niso uvedla izdelčne inovacije, pri 4. in 5. vprašanju enaka, vendar tega primerjava odgovorov ni potrdila: razlika je v višini 4,9 odstotne točke (pri subjektivnem ocenjevanju prevladujoče stopnje novosti je delež »neinovatorjev« večji). Nadaljnja analiza je odkrila nekonsistentnost pri 50 enotah, Najpogostejši primeri nekonsistentnih odgovorov so: anketiranci so na 4. vprašanje odgovorili, da podjetje ni uvedlo nobene vrste novega izdelka, pri 5. vprašanju pa so zapisali oceno novosti na lestvici 1–7 ali nasprotno, anketiranci so pri 5. vprašanju navedli, da podjetje ni uvedlo inovacije, pri 4. vprašanju pa so izbrali enega ali več možnih odgovorov o vrstah novih izdelkov. Tako velik delež enot z nekonsistentnimi odgovori (11 %) težko pojasnim. Nekateri anketiranci so morda premalo pazljivo prebrali vprašanja zaradi

pomanjkanja časa, kompleksnosti vprašalnika ali manjše zainteresiranosti. Eden izmed možnih vzrokov bi lahko tudi bil, da anketiranci razumejo obe vprašanji kot vsebinsko različni. Oba načina ugotavljanja stopnje novosti sta v raziskavah zelo uveljavljena, vendar raziskovalci uporabljajo prvi ali drugi način. V literaturi nisem zasledila raziskave, ki bi stopnjo novosti ugotavljala na oba načina. Ugotovljene nekonsistentnosti pri sočasni uporabi obeh načinov še dodatno kažejo, da je treba zelo pazljivo meriti stopnjo inovacij. Nekonsistentnost odgovorov lahko močno vpliva na kakovost rezultatov raziskave, zato sem primerjala odgovore na druga vprašanja v zvezi z inovacijami; če iz analize izločim nekonsistentne odgovore, analiza ni pokazala nobenih bistvenih razlik v povprečnih ocenah, zato ocenjujem, da ugotovljena nekonsistentnost, čeprav nezaželena, ne zmanjšuje kakovosti rezultatov raziskave. V prihodnosti bi bilo koristno izvesti kvalitativno raziskavo, ki bi lahko bolje pojasnila vzroke nekonsistentnosti pri sočasni uporabi obeh načinov merjenja stopnje novosti.

Analiza odgovorov managerjev na vprašanje o stopnji novosti kaže, da je **73,7 % sodelujočih podjetij uvedlo inovacije na vseh štirih področjih**. Imenujem jih **»celoviti inovatorji«** (n = 325). Tako velik delež podjetij z vsemi štirimi vrstami inovacij kaže, da je ne samo smiselno, temveč nujno v raziskavah upoštevati različne vrste inovacij, ne samo izdelčnih. Raziskovalne domneve bom preverila na vzorcu celovitih inovatorjev, saj želim vključiti vse štiri vrste inovacij (izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske). Drugi razlog pa je metodološke narave: analize z linearnimi strukturnimi enačbami ni mogoče izvesti, če imamo manjkajoče vrednosti. Čeprav v mojem primeru ne gre za prave manjkajoče vrednosti, saj so vsi anketiranci na vprašanje o stopnji novosti odgovorili, pa ocena na lestvici od 1 do 7 »manjka« pri vseh tistih podjetjih, ki v obdobju 2005–2007 niso uvedla inovacije (v tem primeru so anketiranci izbrali odgovor X).

Vse ugotovitve analiz, ki jih bom predstavila v nadaljevanju, zato veljajo za celovite inovatorje in ne za vsa sodelujoča podjetja v raziskavi. Preden nadaljujem predstavitev rezultatov analize, poglejmo značilnosti vzorca celovitih inovatorjev (glej tabelo 36).

Struktura vzorca celovitih inovatorjev je zelo podobna strukturi vzorca vseh podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Tudi v vzorcu celovitih inovatorjev med anketiranci prevladujejo predsedniki uprave/direktorji podjetja; dobra polovica podjetij se ukvarja s proizvodno dejavnostjo, slaba polovica s storitveno dejavnostjo; v vzorcu je največ malih podjetij; nekoliko več je podjetij, ki v celoti ali pretežno delujejo na porabniškem trgu; velika večina podjetij je v stoodstotni zasebni lasti; za slabih 70 % celovitih inovatorjev je najpomembnejši slovenski trg, za dobro petino podjetij pa trg EU (brez slovenskega trga); dobro tretjino podjetij sestavljajo tržni izzivalci, slabo tretjino pa tržni vodje na najpomembnejšem trgu.

Tabela 36: Značilnosti vzorca celovitih inovatorjev

CELOVITI INOVATORJI Značilnosti vzorca	**Struktura**
Funkcija anketiranca v podjetju	53,5 % predsednik uprave/generalni direktor; 29,8 % direktor trženja; 16,6 % drugo
Glavna dejavnost podjetja	53,8 % predelovalna dejavnost; 26,8 % trgovska; 9,8 % promet, skladiščenje in zveze; 7,7 % finančno posredništvo; 1,8 % drugo
Velikost podjetja (število zaposlenih)	50,8 % mala (10–49); 31,8 % srednje velika (50–249); 17,4 % velika (250+)
Vrsta trga	55,6 % porabniški trg; 44,4 % medorganizacijski trg
Leto ustanovitve	9,5 % do 1944; 34,2 % 1945–1989; 47,4 % 1990–1999; 8,9 % 2000+
Oblika lastništva	82,5 % v celoti zasebna; 12 % mešana s prevladujočo zasebno lastnino; 0,6 % mešana (polovica zasebna, polovica državna); 3,4 % mešana s prevladujočo državno lastnino; 1,5 % v celoti državna
Najpomembnejši geografski trg	68,6 % slovenski trg; 22,5 % trg EU brez slovenskega trga; 3,7 % drugi trgi nekdanje Jugoslavije; 2,8 % ni najpomembnejšega trga; 1,5 % drugi svetovni trgi; 0,9 % drugi evropski trgi
Tržni položaj	34,8 % tržni izzivalec; 30,2 % tržni vodja; 18,5 % tržni sledilec; 13,5 % zapolnjevalec vrzeli; 2,5 % drugo; 0,6 % edini ponudnik na trgu

Tabela 37 prikazuje opisne statistike za prevladujočo stopnjo novosti pri celovitih inovatorjih. Povprečne ocene prevladujoče stopnje inovacij na proučevanih štirih področjih so blizu sredine lestvice (ocena 4). Najvišjo (točkovno) povprečno oceno stopnje inovacij so dosegle izdelčne inovacije, najnižjo pa inovacije organizacijskih metod, vendar se intervali zaupanja za povprečno oceno prekrivajo pri vseh štirih vrstah inovacij, zato ne moremo trditi, da se povprečne stopnje različnih vrst inovacij v resnici razlikujejo.

Tabela 37: Opisne statistike za prevladujočo stopnjo novosti, ki so jih »celoviti inovatorji« uvedli na trg v obdobju 2005–2007

Področje inovacije	**n**	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. napaka ocene**
Inovacije izdelkov/storitev	325	4,11	1,66	0,09
Inovacije procesov	325	4,09	1,44	0,08
Inovacije trženjskih prijemov	325	3,91	1,52	0,08
Inovacije organizacijskih metod	325	3,83	1,61	0,09

Lestvica: 1 – zelo majhna sprememba, 7 – novost v svetovnem merilu

Glede na velikost podjetja obstajajo statistično značilne razlike le pri procesnih inovacijah: povprečna stopnja takšnih inovacij v malih podjetjih je nižja v primerjavi s stopnjo v srednje velikih podjetjih. Glede na glavno dejavnost podjetja (proizvodnja/storitve) so statistično značilne razlike pri inovacijah trženjskih prijemov in organizacijskih metod: povprečna prevladujoča stopnja teh dveh vrst inovacij je v storitvenih podjetjih višja kot v proizvodnih podjetjih. Zaradi možnosti hitrega posnemanja storitev lahko storitvena podjetja v inovacijah trženjskih prijemov in organizacijskih metod vidijo večje priložnosti za razlikovanje na trgu in povečanje notranje učinkovitosti. Glede na vrsto trga obstaja statistična razlika pri

procesnih inovacijah: podjetja na medorganizacijskih trgih so po mnenju managerjev v povprečju uvedla višjo stopnjo takšnih inovacij v primerjavi s podjetji na porabniških trgih, kar bi lahko pripisali temu, da podjetja na medorganizacijskih trgih proizvodne procese bolj prilagajajo velikim kupcem.

Primerjava odgovorov celovitih inovatorjev na 4. vprašanje o različnih vrstah novih izdelkov (po razvrstitvi agencije Booz, Allen in Hamilton) in 5. vprašanje o oceni prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij kaže, da je tudi v tem primeru nekaj vzorčnih enot z nekonsistentnimi odgovori: na primer pri 4. vprašanju so odgovorili, da niso uvedli nobenega novega izdelka, pri 5. vprašanju pa so izdelčne inovacije ocenili z oceno 1–7, pričakovali pa bi, da bodo izbrali odgovor X, ki pomeni, da podjetje ni uvedlo inovacije. Vendar je ta delež nekonsistentnih odgovorov bistveno manjši (3 %) kot pri vzorcu vseh sodelujočih podjetij v raziskavi in ne zmanjšuje kakovosti rezultatov raziskave: primerjava analiza odgovorov na druga vprašanja pokaže, da izločitev nekonsistentnih odgovorov ne vpliva na povprečne ocene.

Šesto vprašanje se nanaša na **značilnosti procesa razvoja prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij**, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007. Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da so pri razvoju inovacij izhajali iz potreb in želja kupcev (aritmetična sredina = 5,41) (glej tabelo 38). 80 % anketirancev je strinjanje s to trditvijo ocenilo z oceno 5 ali več.

Tabela 38: Opisne statistike za spremenljivke, ki zadevajo proces razvoja prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij

Značilnosti procesa razvoja	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Pri razvoju inovacij smo izhajali iz potreb in želja kupcev.	325	5,41	1,31	0,07
Pri razvoju inovacij so sodelovali zaposleni iz različnih oddelkov (z različnih področij).	325	5,17	1,57	0,09
Pomembno vodilo razvoja inovacij so bile priložnosti, ki jih ponuja tehnološki razvoj.	325	5,12	1,48	0,08
Faze v procesu razvoja inovacije smo v celoti ali večinoma izpeljali zaporedno.	325	4,66	1,43	0,08
Proces razvoja inovacij je bil prilagojen značilnostim inovacij (stopnji novosti, pomembnosti za podjetje, tveganju ipd.).	325	4,52	1,30	0,07
Kupce smo že zgodaj vključili v proces razvoja inovacij.	325	4,48	1,68	0,09
Pri razvoju inovacij smo se opirali na izsledke tržnih raziskav.	325	4,07	1,62	0,09

Lestvica: 1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam

Zanimivo je, da so se anketiranci v povprečju najmanj strinjali, da so se pri razvoju inovacij opirali na izsledke tržnih raziskav: povprečna stopnja strinjanja z navedeno trditvijo je statistično značilno nižja od povprečnih stopenj strinjanja z vsemi preostalimi trditvami. Ugotovitev je vsaj na prvi pogled protislovna, saj se postavlja vprašanje, kako lahko podjetje pri razvoju inovacij izhaja iz potreb in želja kupcev, ne da bi se pri tem močno opiralo na

izsledke tržnih raziskav. Možna razlaga je, da nekatera podjetja bolj kot trženjske raziskave uporabljajo t.i. sistem trženjskega obveščanja, na primer pridobivanje informacij o dogajanju na trgu s prebiranjem strokovnih revij in časopisov, s pogovori s strankami, dobavitelji, posredniki in drugimi ljudmi zunaj podjetja ipd. (Kotler, 2004, str. 125).

Med povprečnima ocenama proizvodnih in storitvenih podjetij je statistično značilna razlika samo pri eni trditvi: proizvodna podjetja se v povprečju bolj strinjajo, da so bile priložnosti, ki jih ponuja tehnološki razvoj, pomembno vodilo inovacij, kar je razumljivo, saj izboljšave proizvodnega procesa in razvoj novih izdelkov temelji na razvoju tehnologije, medtem ko razvoj nove storitve ni nujno povezan s tehnologijo. Podjetja na medorganizacijskih trgih se v povprečju bolj strinjajo s trditvijo o zgodnjem vključevanju kupcev v razvojni proces, kar je prav tako pričakovano, če upoštevamo že omenjene značilnosti medorganizacijskega trga. Mala podjetja se v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji statistično značilno manj strinjajo s trditvijo o opiranju na izsledke tržnih raziskav in o sodelovanju zaposlenih iz različnih oddelkov (z različnih področij) pri razvoju inovacij. Managerji v malih podjetij morda vidijo v tržnih raziskavah nepotrebni dodatni strošek ob že tako ali tako omejenih finančnih virih. Kot ugotavlja Koničeva (2003, str. 14) na podlagi literature, mala podjetja namesto formalnih metod tržnega raziskovanja uporabljajo neformalne načine pridobivanja informacij.

Sedmo vprašanje se nanaša na **oceno pomembnosti zunanjih virov zamisli** za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007 (1 – sploh ni bil pomemben, 7 – zelo pomemben). Najpomembnejši zunanji vir so kupci, sledijo konkurenti (glej tabelo 39).

Tabela 39: Ocena pomembnosti zunanjih virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij

Zunanji viri zamisli	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Kupci	325	5,80	1,28	0,07
Konkurenti	325	5,04	1,47	0,08
Dobavitelji	325	4,25	1,74	0,10
Znanstvena in strokovna literatura	325	4,01	1,71	0,09
Konference, sejmi, razstave	325	3,99	1,69	0,09
Podjetja v drugih panogah	325	3,25	1,69	0,09
Posredniki	325	2,96	1,69	0,09

Lestvica: 1 – sploh ni bil pomemben, 7 – zelo pomemben

Med povprečnimi ocenami pomembnosti dobaviteljev, konferenc, sejmov, razstav ter znanstvene in strokovne literature ni statistično značilnih razlik; povprečne ocene pomembnostih vseh teh virov pa so okrog sredine lestvice. Posredniki in podjetja v drugih panogah so ocenjeni kot najmanj pomembni viri zamisli – povprečna ocena pomembnosti teh dveh virov je precej pod sredino lestvice. Zanimalo me je, ali obstajajo statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami dveh najpomembnejših zunanjih virov zamisli – kupcev in konkurentov – glede na velikost podjetja, glavno dejavnost (proizvodnja/storitve) in vrsto

trga, vendar je analiza odkrila razlike samo glede na velikost podjetja: velika podjetja v povprečju ocenjujejo pomembnost konkurentov više v primerjavi z malimi in srednje velikimi podjetji. Razlog za to je lahko ta, da velika podjetja nastopajo na množičnem trgu, na katerem tekmujejo s številnimi konkurenti, manjša podjetja pa se bolj usmerjajo na zapolnjevanje tržnih vrzeli, kjer je konkurentov manj. Vendar ta razlaga v mojem primeru ne velja, saj je delež tržnih izzivalcev in tržnih vodij med malimi in srednje velikimi podjetji v vzorcu precej večji od deleža zapolnjevalcev vrzeli. Verjetnejša razlaga je, da velika podjetja delujejo na več trgih, na katerih tekmujejo z različnimi konkurenti, kar potrjuje tudi analiza podatkov o najpomembnejšem trgu podjetja: velika podjetja so v primerjavi z malimi in srednje velikimi podjetji bolj izvozno naravnana.

Osmo vprašanje se nanaša na **pomembnost notranjih virov zamisli** za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007. Anketiranci so tudi pri tem ocenjevali pomembnost virov na lestvici 1–7, dodatna možnost pa je bil odgovor X za anketirance, ki pomembnosti posameznega vira niso mogli oceniti, ker v podjetju ni posebnega oddelka ali zaposlenih, ki bi se z navedenim področjem posebej ukvarjali. Pri izračunu povprečnih ocen so upoštevani samo tisti, ki so na vprašanje odgovorili z ocenami 1–7 (glej tabelo 40). Najpomembnejši notranji vir zamisli je vodstvo, sledijo zaposleni v R & R in trženju ali prodaji, vendar med povprečnimi ocenami pomembnosti teh dveh virov ni statistično značilnih razlik. Pri presoji ugotovitev je treba upoštevati, da 83,3 % anketirancev opravlja funkcijo predsednika uprave/generalnega direktorja ali direktorja trženja. To pomeni, da so vodilni managerji poleg drugih virov zamisli ocenjevali tudi sami sebe, kar bi lahko pojasnilo najvišjo povprečno oceno za pomembnost vodstva kot notranjega vira zamisli in neznačilno razliko med povprečnima ocenama pomembnosti zaposlenih v R & R in zaposlenih v trženju ali prodaji. Zanimivo bi bilo proučiti, kakšen pomen pripisujejo različnim virom zamisli druge skupine v podjetju, zlasti zaposleni v R & R in prodajno osebje, ki je v neposrednem stiku s porabniki. Vrstni red ocen pomembnosti bi bil v tem primeru verjetno drugačen. Nenazadnje moramo upoštevati tudi možnost, da so lahko zamisli rezultat skupnega razmišljanja več zaposlenih in je včasih težko natančno določiti, kdo je v resnici pobudnik (npr. tržniki lahko predlagajo zamisli za nove izdelke na podlagi rednih srečanj s prodajnimi predstavniki na terenu, ti pa predlagajo zamisli na podlagi povratnih informacij trgovskih posrednikov ali končnih porabnikov).

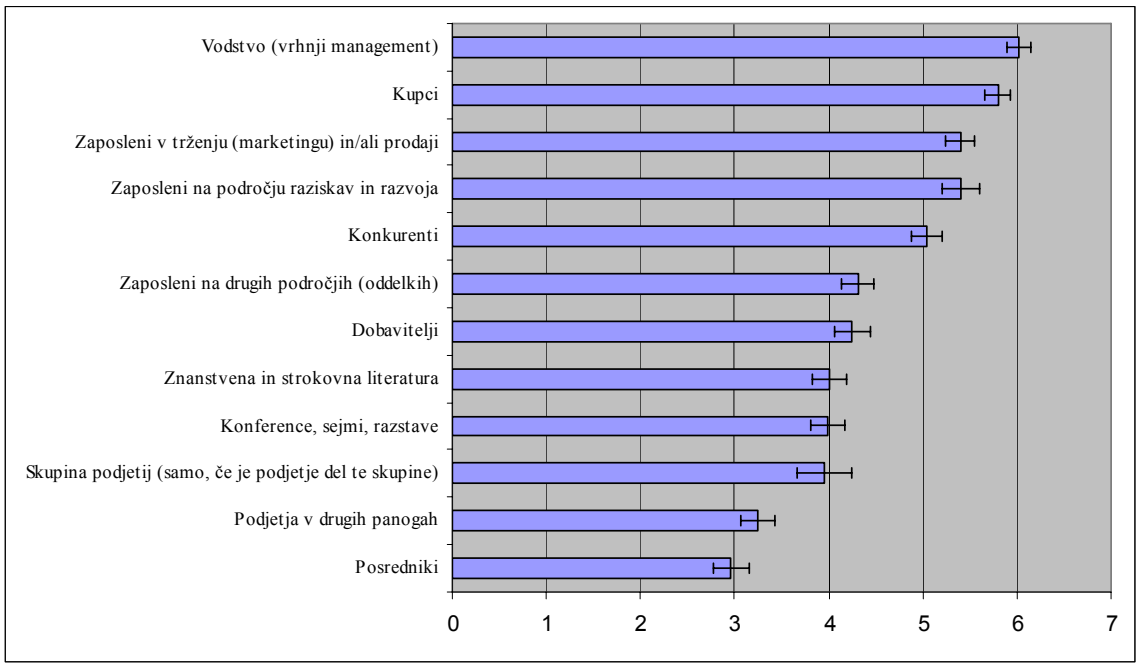
Tabela 40: Ocena pomembnosti notranjih virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij

Notranji viri zamisli	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Vodstvo (vrhnji management)	318	6,02	1,16	0,06
Zaposleni pri raziskavah in razvoju	272	5,40	1,66	0,10
Zaposleni v trženju (marketingu) in/ali prodaji	315	5,40	1,41	0,08
Zaposleni na drugih področjih (oddelkih)	307	4,31	1,57	0,09
Skupina podjetij (samo, če je podjetje del skupine)	191	3,95	2,03	0,15

Lestvica: 1 – sploh ni bil pomemben, 7 – zelo pomemben

Slika 15 prikazuje povprečne ocene pomembnosti zunanjih in notranjih virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij s pripadajočimi intervali zaupanja za povprečno oceno.

Slika 15: Povprečne ocene pomembnosti virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij



Med vsemi proučevanimi notranjimi in zunanjimi viri zamisli ima vodstvo podjetja najvišjo (točkovno) povprečno oceno pomembnosti, sledijo kupci. Kljub nekoliko višji (točkovni) povprečni oceni pomembnosti vodstva v primerjavi s kupci pa ne moremo trditi, da je med vsemi viri zamisli za izdelčne inovacije najpomembnejše vodstvo, saj se intervala zaupanja prekrivata. Prav tako ni statistično značilnih razlik med povprečnima ocenama pomembnosti zaposlenih v R & R in zaposlenih v trženju ali prodaji. Primerjava med skupinami podjetij kaže, da so zaposleni v R & R v povprečju statistično značilno pomembnejši vir v proizvodnih podjetjih, skupina podjetij pa v storitvenih podjetjih. Oddelki R & R so običajnejši v proizvodnih podjetjih. Raziskava kaže, da 18,1 % podjetij, ki so v proučevanem obdobju uvedla izdelčno inovacijo, na vprašanje o pomembnosti zaposlenih v R & R ni moglo odgovoriti, ker v podjetju ni posebnega oddelka ali zaposlenih, ki bi se ukvarjali z R & R, med njimi pa močno prevladujejo storitvena podjetja. Višja ocena pomembnosti skupine podjetij v primeru storitvenih podjetij pa kaže na to, da skupine podjetij očitno storitvenim podjetjem nudijo večjo podporo kot proizvodnim podjetjem. Podpora je lahko v posredovanju informacij o trendih in tržnih priložnostih, predlaganju zamisli za nove izdelke oziroma storitve, posredovanju informacij o sprejetju nekega novega izdelka ali storitve na drugih trgih ipd.

Deveto vprašanje se nanaša na **oceno pomembnosti posameznih aktivnosti v procesu razvoja** izdelčnih inovacij prevladujoče stopnje, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju

2005–2007. Kot kaže tabela 41, so anketiranci v celoti gledano ocenili aktivnosti kot pomembne: povprečne ocene pomembnosti šestih izmed sedmih aktivnosti so nad sredino lestvice. Po mnenju anketirancev sta v povprečju najpomembnejši aktivnosti ocena tržnega potenciala in poslovna analiza; med povprečnima ocenama pomembnosti ni statistično značilnih razlik. Sledijo aktivnosti, kot so oblikovanje okvirne trženjske strategije, preverjanje koncepta izdelka, testiranje prototipa in trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka na trg, pri katerih med povprečnimi ocenami prav tako ni statistično značilnih razlik, zato ne moremo trditi, da je katerakoli izmed teh štirih aktivnosti pomembnejša od drugih. Najmanj pomembna aktivnost je poskusna prodaja s povprečno oceno pomembnosti pod sredino lestvice. Povprečna ocena pomembnosti te aktivnosti je statistično značilno nižja od vseh preostalih aktivnosti v tabeli 41. Ta ugotovitev ni nepričakovana, če upoštevamo, da je poskusna prodaja smiselna, kadar je nov izdelek povezan z velikimi vlaganji in tveganji, povprečna prevladujoča stopnja izdelčnih inovacij, ki so jih podjetja uvedla v proučevanem obdobju, pa je le malo nad sredino lestvice.

Tabela 41: Ocena pomembnosti aktivnosti v procesu razvoja inovacije prevladujoče stopnje – opisne statistike

Aktivnost v procesu razvoja inovacije	**n**	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. napaka ocene**
Ocena tržnega potenciala	325	5,33	1,41	0,08
Poslovna analiza (okvirna napoved prodaje, stroškov in dobička)	325	5,23	1,43	0,08
Oblikovanje okvirne strategije trženja	325	4,86	1,44	0,08
Preverjanje koncepta izdelka/storitve pri kupcih	325	4,78	1,62	0,09
Testiranje prototipa izdelka/storitve pri kupcih	325	4,69	1,82	0,10
Trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka/storitve na trg	325	4,70	1,70	0,09
Poskusna prodaja (npr. v izbranih prodajalnah, na izbranih trgih ipd.)	325	3,78	1,90	0,11

Lestvica: 1 – sploh ni bila pomembna, 7 – zelo pomembna

Med povprečnimi ocenami je glede na velikost podjetja statistično značilna razlika samo pri dveh aktivnostih: testiranju prototipa izdelka/storitve pri kupcih in trženjskih aktivnostih ob uvedbi novosti na trg. Srednje velika podjetja v povprečju ocenjujejo testiranje prototipa izdelka/storitve pri kupcih kot pomembnejše v primerjavi z malimi podjetji, velika podjetja pa ocenjujejo trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka/storitve na trg kot pomembnejše v primerjavi z malimi in srednje velikimi podjetji, kar ponovno lahko pojasnimo s tem, da velika podjetja praviloma merijo na več ciljnih trgov in so bolj izvozno naravnana. Podobno podjetja na porabniških trgih pripisujejo trženjskim aktivnostim ob uvedbi novosti na trg večji pomen v primerjavi s podjetji na medorganizacijskih trgih, saj imajo več kupcev, ki so geografsko razpršeni, zato so potrebna večja vlaganja v trženjsko komuniciranje in razvijanje tržnih poti. Nasprotno pa podjetja na medorganizacijskih trgih pripisujejo večji pomen preverjanju koncepta in testiranju prototipa izdelka pri kupcih, kar je skladno z že navedeno ugotovitvijo raziskave, da ta podjetja že zgodaj vključujejo kupce v razvojni proces. Dobavitelj in kupec na medorganizacijskih trgih pogosto sodelujeta pri razvoju izdelka že od začetka. Statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami so tudi glede na glavno

dejavnost podjetja: storitvena podjetja pripisujejo večji pomen oblikovanju okvirne strategije trženja in poslovni analizi (okvirni napovedi prodaje, stroškov in dobička), proizvodna podjetja pa pripisujejo večji pomen testiranju prototipa izdelka pri kupcih. Prvo ugotovitev težko pojasnim, saj ni razloga, da bi bi bili okvirna strategija trženja in poslovna analiza v proizvodnih podjetjih manj pomembni. Ravno nasprotno, zaradi večjih stroškov, povezanih z razvojem novih izdelkov, bi celo pričakovali, da bodo proizvodna podjetja pripisala poslovni analizi večjo pomembnost kot storitvena podjetja.

Deseto vprašanje se nanaša na **strategijo razvoja izdelčnih in trženjskih inovacij**. Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali s trditvijo, da iščejo priložnosti za oblikovanje smernic razvoja v tržnih vrzelih (glej tabelo 42). Na podlagi vzorčnih ocen ni mogoče ugotoviti, ali je strategija podjetij vodenje ali posnemanje konkurentov pri uvajanju večine novih izdelkov in trženjskih prijemov, saj se v obeh primerih intervala zaupanja prekrivata. Storitvena podjetja in podjetja na porabniških trgih se v povprečju bolj strinjajo, da so pri uvajanju novih trženjskih prijemov vodilna v panogi, nasprotno pa se proizvodna podjetja in podjetja na medorganizacijskih trgih bolj strinjajo, da sledijo konkurentom pri razvoju večine novih izdelkov/storitev.

Tabela 42: Strategija razvoja inovacij izdelkov/storitev in trženjskih prijemov – opisne statistike

Strategija razvoja inovacij	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Priložnosti za oblikovanje smernic razvoja iščemo v tržnih vrzelih (tj. manjši segment kupcev, ki iščejo poseben splet koristi).	325	4,87	1,66	0,09
Pri razvoju in uvajanju večine novih izdelkov/storitev smo vodilni v panogi.	325	4,42	1,72	0,10
Pri razvoju večine novih izdelkov/storitev sledimo konkurentom.	325	4,16	1,66	0,09
Pri uvajanju večine trženjskih prijemov sledimo konkurentom.	325	3,89	1,66	0,09
Pri uvajanju večine trženjskih prijemov smo vodilni v panogi.	325	3,87	1,65	0,09

Lestvica: 1 – močno se ne strinjam, 7 – močno se strinjam

Enajsto vprašanje se nanaša na **oceno uspešnosti inovacij**, ki so jih podjetja uvedla v obdobju 2005–2007. Anketiranci so ocenili, kako uspešni so bili v podjetju pri doseganju ciljev (1 – zelo neuspešni, 7 – zelo uspešni, X – ne vem). Anketirance sem v vprašalniku posebej opozorila, naj uspešnost ocenijo samo pri tistih kazalnikih, v zvezi s katerimi si je podjetje zastavilo cilje, saj ni nujno, da si je podjetje zastavilo cilje z zvezi z vsemi navedenimi kazalniki uspešnosti inovacij. Čeprav sem pričakovala večji delež podjetij, ki ocen ne bodo vpisala pri vseh kazalnikih, je analiza odgovorov pokazala ravno nasprotno: le 2 % podjetij (ali še manj, odvisno od kazalnika) nista ocenila uspešnosti. Na podlagi tega sklepam, da si podjetja zastavijo več ciljev glede uspešnosti inovacij. Majhen je tudi delež anketirancev, ki so izbrali odgovor »ne vem«. Takih je bilo največ pri ocenjevanju uspešnosti inovacij pri doseganju ciljev glede odstotka novih izdelkov v celotni prodaji podjetja (5,2 % celovitih inovatorjev ni znalo oceniti uspešnosti) in pri ocenjevanju uspešnosti pri doseganju ciljev glede tržnega deleža novih izdelkov na najpomembnejšem trgu (4,3 % podjetij), najmanj pa

jih je bilo pri oceni uspešnosti pri doseganju ciljev v zvezi z uvedbo novih izdelkov/storitev v načrtovanem času in v zvezi z vrednostjo prodaje novih izdelkov (1,8 %).

Tabela 43 prikazuje opisne statistike za relativno oceno uspešnosti inovacij, ki so jih podjetja uvedla v obdobju 2005–2007. Iz analize so bili izključeni vsi, ki na vprašanje niso znali ali mogli odgovoriti. Anketiranci v povprečju ocenjujejo inovacije kot uspešne pri doseganju zastavljenih ciljev: povprečna ocena uspešnosti inovacij je pri vseh kazalnikih nad sredino lestvice.

Tabela 43: Relativna ocena uspešnosti inovacij, uvedenih v obdobju 2005–2007 (uspešnost pri doseganju ciljev) – opisne statistike

Kazalniki uspešnosti inovacij	**n**	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. napaka ocene**
Pozitivni vpliv na podobo (imidž) blagovne znamke ali ugled podjetja	315	5,70	1,09	0,06
Zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki/storitvami	314	5,55	1,06	0,06
Uvedba novih izdelkov/storitev na trg v načrtovanem času	316	4,96	1,34	0,08
Vrednost prodaje novih izdelkov/storitev	314	4,97	1,28	0,07
Povečanje celotne vrednosti prodaje podjetja	307	4,81	1,41	0,08
Dobiček od novih izdelkov/storitev	313	4,81	1,26	0,07
Tržni delež novih izdelkov/storitev na najpomembnejšem trgu oziroma tržnem segmentu	306	4,78	1,30	0,07
Stroškovna učinkovitost (prihranki)	308	4,67	1,27	0,07
Povečanje celotnega dobička podjetja	309	4,64	1,46	0,08
Odstotek prodaje novih izdelkov/storitev v celotni vrednosti prodaje podjetja	302	4,36	1,38	0,08

Lestvica: 1 – zelo neuspešni, 7 – zelo uspešni pri doseganju ciljev

Inovacije, ki so jih podjetja uvedla v obdobju 2005–2007, so bile po mnenju anketirancev v povprečju najuspešnejše pri doseganju ciljev glede pozitivnega vpliva inovacij na podobo (imidž) blagovne znamke ali ugled podjetja in glede zadovoljstva kupcev z novimi izdelki. Med povprečnima ocenama uspešnosti inovacij pri teh dveh kazalnikih ni statistično značilnih razlik. Nasprotno pa so bila po mnenju anketirancev podjetja v povprečju najmanj uspešna pri doseganju ciljev glede odstotka prodaje novih izdelkov v celotni vrednosti prodaje. Morda si managerji postavljajo previsoke cilje v zvezi s tem kazalnikom in bi morali novemu izdelku ali storitvi dati več časa, da doseže ciljni odstotek prodaje v celotni vrednosti prodaje. Drugi možni razlog pa se lahko skriva v kakovosti izvedbe aktivnosti v razvojnem procesu, na podlagi katerih podjetja izdelajo napoved prodaje. Kot smo videli, podjetja v povprečju pripisujejo oceni tržnega potenciala in poslovni analizi razmeroma veliko pomembnost, vendar nam to ne pove ničesar o kakovosti teh analiz. Če podjetje previsoko oceni tržni potencial in je napoved prodaje preveč optimistična, bodo posledično cilji postavljeni previsoko.

Primerjava med podjetji ni pokazala statistično značilnih razlik glede na velikost podjetja, vrsto trga in glavno dejavnost (proizvodnja/storitve), razen pri tržnem deležu novih izdelkov

na najpomembnejšem trgu oziroma tržnem segmentu: storitvena podjetja v povprečju ocenjujejo uspešnost pri doseganju ciljev pri tem kazalniku bolje kot proizvodna podjetja ($p < 0,05$).

Trinajsto vprašanje se nanaša na oceno **uspešnosti poslovanja leta 2007** v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti (1 – veliko slabša, 7 – veliko boljša uspešnost, X – ne vem, ne znam oceniti). Vsi anketiranci niso znali oceniti uspešnosti, predvsem finančnih kazalnikov, kot so donosnost naložb (ROI) (20 % anketirancev), donosnost sredstev (ROA) (19 %) in donosnost kapitala (ROE) (16 %).

Tabela 44 prikazuje opisne statistike za oceno uspešnosti podjetja leta 2007 v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti. Pri izračunu povprečja so upoštevani le tisti, ki so uspešnost ocenili z ocenami 1–7, izključeni pa so tisti, ki uspešnosti niso znali oceniti (izbrali so odgovor X). V povprečju anketiranci menijo, da je bilo podjetje leta 2007 uspešnejše v primerjavi s konkurenti: povprečne ocene pri vseh izbranih kazalnikih so nad sredino lestvice. Po mnenju anketirancev so bila podjetja v povprečju najuspešnejša z vidika zvestobe in zadovoljstva kupcev (intervala zaupanja se prekrivata).

Tabela 44: Ocena uspešnosti podjetja leta 2007 v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti – opisne statistike

Kazalniki uspešnosti poslovanja	**n**	**Povprečje**	**Std. odklon**	**Std. napaka ocene**
Zvestoba kupcev	310	5,56	0,97	0,06
Zadovoljstvo kupcev	311	5,44	0,92	0,05
Tržni delež na najpomembnejšem trgu	310	5,15	1,16	0,07
Stopnja rasti vrednosti prodaje	309	5,00	1,19	0,07
Vrednost prodaje	313	4,89	1,23	0,07
Doseženi bruto dobiček iz celotne dejavnosti	288	4,83	1,30	0,08
Odstotek prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh letih, v celotni vrednosti podjetja	288	4,76	1,31	0,08
Donosnost kapitala (ROE)	272	4,69	1,26	0,08
Donosnost sredstev (ROA)	263	4,67	1,21	0,07
Donosnost naložb (ROI)	259	4,61	1,19	0,07

Lestvica: 1 – slabša, 7 – veliko boljša uspešnost v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti

Primerjava povprečnih ocen glede na velikost podjetja, glavno dejavnost in vrsto trga pokaže statistično značilne razlike le v enem primeru: storitvena podjetja so v povprečju bolje ocenila uspešnost glede na bruto dobiček iz celotne dejavnosti v primerjavi s proizvodnimi podjetji ($p < 0,05$).

Na tem mestu končujem predstavitev rezultatov univariatne analize. Če želim proučiti povezanost med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo, moram najprej preveriti kakovost merjenja ključnih sestavljenih spremenljivk: tržno naravnane in inovativne kulture ter odzivnega in proaktivnega tržno naravnanega vedenja.

6.1.3 Analiza zanesljivosti in veljavnosti merjenja

Kakovost merskega instrumenta preverjam z analizo zanesljivosti in veljavnosti merjenja. Zanesljivost pove, v kolikšni meri daje izbrani merski postopek enake rezultate pri ponavljanju merjenja na istih enotah. Empirično raziskovanje označujemo za dovolj zanesljivo takrat, kadar slučajne napake v celotnem procesu raziskovanja ne vplivajo statistično značilno na rezultate raziskovanja (Ferligoj et al., 1995, str. 8–12). Zanesljivost je potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za veljavnost merskega postopka (Malhotra, 2002, str. 295). Veljavnost pove, v kolikšni meri izbrani merski postopek meri tisto, kar smo želeli meriti – torej pravo vrednost značilnosti (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995, str. 64). Za veljavni merski postopek je značilna odsotnost sistematične in slučajne napake (Malhotra, 2002, str. 293). Veljavnost merjenja lahko ocenjujemo neposredno ali posredno prek presoje zanesljivosti (Churchill, 1996).

Izhodišče za analizo zanesljivosti in veljavnosti merjenja sta eksplorativna in konfirmatorna faktorska analiza. **Eksplorativna faktorska analiza** razišče podatke in raziskovalcu pove, koliko faktorjev najbolje predstavi podatke (Hair et al., 2005, str. 773–774). Pomaga odkriti faktorsko strukturo (Sharma, 1996, str. 144), zato je koristna preliminarna tehnika za oblikovanje lestvice, vendar ne zadošča za potrditev »prave« dimenzionalnosti konstrukta. Če želimo ovrednotiti in preoblikovati lestvice, moramo opraviti še konfirmatorno faktorsko analizo (Siguaw & Diamantopoulos, 1995, str. 84). Pri konfirmatorni faktorski analizi mora raziskovalec vnaprej opredeliti število faktorjev in spremenljivke, ki so močno povezane s posameznimi faktorji. Konfirmatorna faktorska analiza pove, kako dobro naša opredelitev faktorjev ustreza resničnosti (dejanskim podatkom) (Hair et al., 2005, str. 773–774).

Prvi korak v analizi kakovosti merjenja je torej eksplorativna faktorska analiza. Opravila sem jo v treh delih: za merjene spremenljivke organizacijske kulture, za merjene spremenljivke tržno naravnanega vedenja in za spremenljivke, ki so povezane z značilnostmi poslovnega okolja. Najprej bom predstavila izvedbo eksplorativne faktorske analize in ugotovitve iz te analize za merjene spremenljivke organizacijske kulture (14 trditev v prvem sklopu vprašalnika).

Eksplorativno faktorsko analizo sem začela s preverjanjem, ali so podatki sploh ustrezni za takšno analizo. Prva metoda za ugotavljanje ustreznosti podatkov je pregled korelacijske matrike. Za analizo so primerne spremenljivke, ki so med seboj povezane in torej omogočajo združevanje v homogene skupine spremenljivk. Kadar imamo opraviti z velikimi korelacijskimi matrikami, si lahko pomagamo tudi z Bartlettovim testom sferičnosti in Keiser-Meyer-Olkinovo (KMO) mero ustreznosti vzorca. Pri Bartlettovem testu sferičnosti preverjamo domnevo, da je korelacijska matrika enotska, to pomeni, da ni povezanosti med spremenljivkami. Če test ne pokaže značilnih razlik, pomeni, da spremenljivke niso povezane in analiza ni smiselna. Mera ustreznosti vzorca KMO meri jakost celotne povezanosti med spremenljivkami oziroma je mera homogenosti spremenljivk. Zavzame lahko vrednosti od 0

do 1, zaželena pa je čim višja vrednost: vrednost, manjša od 0,5, pomeni, da spremenljivke niso primerne za analizo (Sharma, 1996, str. 116). Pri prvem sklopu trditev v vprašalniku, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, je večina korelacij srednje močnih in pozitivnih, Bartlettov test pokaže značilne razlike, vrednost mere KMO pa je 0,88. To pomeni, da so spremenljivke ustrezne za nadaljnjo analizo.

Nato sem z metodo glavnih komponent določila število komponent. Obdržimo komponente, ki imajo lastno vrednost večjo od ena. Druga metoda določanja števila komponent temelji na grafikonu lastnih vrednosti. Na grafikonu poiščemo prelom, tj. mesto, kjer črta grafikona preide iz strme v položno. V analizo vključimo komponente, ki ležijo levo od preloma. Ustreznost števila komponent preverimo še z odstotkom pojasnjene variance (Sharma, 1996). Ta naj bi bil večji od 50 % (kriterij je subjektiven) (Ferligoj, Lozar Manfreda & Gnidovec, 2001, str. 55). Pri spremenljivkah, ki merijo organizacijsko kulturo, imajo štiri komponente lastno vrednost večjo od 1, pojasnijo pa 61,6 % variance merjenih spremenljivk. Komunalitete, ki povedo, kolikšen delež variabilnosti posamezne spremenljivke je pojasnjen z vsemi obdržanimi komponentami, so pri vseh spremenljivkah večje od 0,4.

V nadaljevanju sem opravila faktorsko analizo z metodo glavnih osi (angl. *Principal Axis Factoring*), pri kateri sem uporabila poševno rotacijo (oblimin), saj je več kot polovica korelacijskih koeficientov med faktorji večja od 0,2. Tabela 45 kaže faktorsko rešitev s štirimi faktorji. Prvi faktor lahko poimenujemo »tržno naravnana kultura«, drugi faktor »nenaklonjenost spremembam«, tretji faktor »inovativna kultura«, četrti faktor pa težko smiselno poimenujemo. Hair et al. (2005, str. 128–129) navajajo, da so v splošnem značilne faktorske uteži, ki so večje od +/– 0,50, vendar so pri večjih vzorcih sprejemljive tudi uteži od +/– 0,30 do +/– 0,40. Pri velikosti vzorca 350 enot se za statistično značilne štejejo faktorske uteži +/– 0,30. Kot je razvidno iz tabele 45, imajo vse spremenljivke največjo faktorsko utež večjo od 0,30, razen spremenljivke večje pomembnosti kratkoročne uspešnosti v primerjavi z dolgoročno uspešnostjo. To spremenljivko je zato smiselno izločiti iz nadaljnje analize.

Tabela 45: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke organizacijske kulture – metoda glavnih osi (poševna rotacija – oblimin)

Spremenljivka	Faktor			
	1	2	3	4
Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev, kot ga zagotavljajo konkurenti.	**,813**	,048	,025	–,133
Prepričani smo, da podjetje dolgoročno najlaže doseže svoje poslovne cilje, če zadovolji potrebe in želje ciljnih kupcev bolje kot konkurenti.	**,705**	–,094	,110	,086
Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.	,**605**	,100	–,132	–,008
Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.	**,557**	,081	–,159	,041
Zamisli, ki se oddaljujejo od ustaljenega načina razmišljanja, so v našem podjetju dobrodošle.	**,455**	,001	–,374	,088
Za uresničitev zamisli je potrebno veliko formalnega prepričevanja. (R)	,022	**,581**	–,096	,041
V našem podjetju je treba vložiti veliko truda v prepričevanje zaposlenih, da podjetje obstaja zaradi kupcev in ne nasprotno. (R)	,001	**,481**	–,040	,142
Vodstvo podjetja je v splošnem naklonjeno sprejemanju tveganih poslovnih odločitev.	,057	**-,328**	–,210	,214
V našem podjetju je kratkoročna uspešnost pomembnejša od dolgoročne. (R)	,191	,282	–,050	,084
Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.	,081	,103	**–,853**	–,121
Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).	,067	,008	**–,655**	–,009
V našem podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.	,372	,018	**–,519**	,060
Inovacije zaznavamo kot preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni. (R)	,001	,128	–,278	**,485**
Osredotočenost navznoter (na zaposlene, izdelke/storitve, procese) je v našem podjetju pomembnejša od osredotočenosti navzven (na trg). (R)	,030	,049	,125	**,434**

Podobno sem opravila analizo drugega sklopa 20 trditev v vprašalniku, ki se nanašajo na tržno naravnano vedenje. Pregled korelacijske matrike, značilnost Bartlettovega testa in vrednost mere KMO 0,93 kažejo, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. Metoda glavnih komponent je nakazala štiri faktorje z lastno vrednostjo več kot 1, ki pojasnijo 62,1 % variance merjenih spremenljivk. Tudi v tem primeru je pri metodi glavnih osi uporabljena poševna rotacija, saj je več kot polovica korelacijskih koeficientov med faktorji večja od 0,2. Tabela 46 kaže faktorsko rešitev s štirimi faktorji, ki jih lahko imenujemo »odzivna tržna naravnanost«, »proaktivna tržna naravnanost«, »tržne informacije« in »vpliv podjetja na trg«. Eksplorativna faktorska analiza je torej pokazala, da je smiselno upoštevati več dimenzij tržno naravnanega vedenja, ne le odzivno in proaktivno. Analiza je tudi pokazala, da imata spremenljivki, ki imata največjo utež na faktorju »vpliv podjetja na trg«, le nekoliko nižje uteži na faktorju »proaktivna tržna naravnanost«.

Tabela 46: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke tržno naravnanega vedenja – metoda glavnih osi (poševna rotacija – oblimin)

Spremenljivka	Faktor			
	1	2	3	4
Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.	**,747**	,020	–,026	,231
Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	**,724**	,030	,102	–,102
Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).	**,724**	,005	–,017	,032
Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.	**,684**	,097	,070	–,190
Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.	**,471**	,079	,165	–,214
Na priložnosti in nevarnosti v širšem okolju podjetja (npr. v demografskem, gospodarskem, tehnološkem itd.) se počasi odzovemo. (R)	**,396**	–,026	,078	,235
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki spreminjajo sedanje želje kupcev.	–,123	**,863**	,055	,178
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.	,062	**,796**	–,072	–,024
Tesno sodelujemo z najnaprednejšimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.	,182	**,489**	,144	–,118
Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.	,315	**,433**	,125	–,175
Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potreb.	,211	**,420**	,252	–,106
V podjetju dobro poznamo kupce svojih izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).	–,003	–,059	**,854**	–,162
Pravočasno zaznavamo spremembe v potrebah, željah in/ali nakupnih navadah sedanjih in potencialnih kupcev.	,098	,068	**,713**	–,130
Dobro poznamo svoje konkurente (njihove strategije, taktike, prednosti in slabosti).	,069	,024	**,601**	,190
Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.	,074	,373	**,457**	,013
Sistematično in periodično merimo zadovoljstvo kupcev.	,114	,071	**,436**	,122
Pomembne informacije o dogajanju na trgu (kupcih, konkurentih itd.) se hitro širijo po podjetju.	,269	,086	**,309**	,001
Prepočasi zaznavamo pomembne trende v širšem okolju. (R)	–,005	,023	,291	,234
Naše podjetje pomembno vpliva na to, da se spreminjajo dosedanji vzorci nakupovanja in/ali uporabe izdelkov ali storitev.	,044	,409	–,004	**,499**
Naše podjetje pomembno vpliva na aktivnosti konkurentov in/ali drugih deležnikov (kot so npr. dobavitelji, trgovski posredniki idr.).	,189	,340	,052	**,464**

Podobno sem opravila tudi analizo trditev, ki se nanašajo na značilnosti panoge. V analizo sem vključila 12 trditev iz 12. vprašanja, ki sem jih povzela po Jaworski-Kohlijevih lestvicah tržnih in tehnoloških sprememb ter intenzivnosti konkurence. Pregled korelacijske matrike, značilnost Bartlettovega testa in vrednost mere KMO 0,80 kažejo, da so podatki ustrezni za faktorsko analizo. Metoda glavnih komponent je nakazala tri faktorje z lastno vrednostjo večjo od 1, ki pojasnijo 62,7 % variance merjenih spremenljivk. Tudi v tem primeru je pri metodi glavnih osi uporabljena poševna rotacija, saj je več kot polovica korelacijskih koeficientov med faktorji večja od 0,2. Tabela 47 kaže faktorsko rešitev s tremi faktorji, ki jih

lahko imenujemo »tržne spremembe«, »intenzivnost konkurence« in »tehnološke spremembe«. Vse spremenljivke razen ene imajo največjo faktorsko utež večjo od 0,30.

Tabela 47: Eksplorativna faktorska analiza za merjene spremenljivke značilnosti panoge – metoda glavnih osi (poševna rotacija – oblimin)

Spremenljivke	**Faktor**		
	1	**2**	**3**
Potrebe in želje kupcev se hitro spreminjajo.	**,879**	–,073	,012
Nakupne navade kupcev se hitro spreminjajo.	**,839**	,016	–,025
Kupci nenehno pričakujejo nove izdelke/storitve.	**,792**	–,022	,063
Sestava naših kupcev se hitro spreminja.	**,545**	,082	,032
Vse, kar lahko ponudi en konkurent, lahko drugi hitro posnemajo.	,118	**,745**	–,050
Kupci zaznavajo le majhne razlike (ali nobenih razlik) med konkurenčnimi izdelki/storitvami.	,024	**,719**	–,039
Podjetja konkurirajo predvsem na podlagi cene.	–,188	**,689**	,042
Konkurenca je zelo močna.	,097	**,509**	,011
Tehnološke spremembe so v naši panogi pomemben vir poslovnih priložnosti.	–,075	–,016	**,904**
Tehnologija se v naši panogi hitro spreminja.	,056	–,042	**,795**
Veliko zamisli za nove izdelke/storitve smo lahko uresničili zaradi velikih tehnoloških sprememb v panogi.	,003	–,015	**,751**
Težko je napovedati, kakšne bodo tehnološke spremembe v naši panogi v prihodnjih dveh do treh letih.	,158	,095	,236

Eksplorativni faktorski analizi je sledila konfirmatorna faktorska analiza, ki sem jo opravila s programskim paketom AMOS 16.0. Pri konfirmatorni faktorski analizi (CFA) raziskovalec vnaprej predvidi faktorsko strukturo, ki temelji na teoriji. Zanima nas, kako dobro se podatki prilegajo merskemu modelu (Sharma, 1996, str. 144). **Merski model** opisuje, kako je posamezna latentna spremenljivka merjena oziroma operacionalizirana z merjenimi spremenljivkami. Namen preverjanja merskega modela je določiti zanesljivost in veljavnost meril, ki predstavljajo proučevane konstrukte (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, str. 89). Prvi korak pri razlagi rezultatov konfirmatorne faktorske analize je ocena prileganja modela.

Podobno kot eksplorativno faktorsko analizo sem tudi konfirmatorno faktorsko analizo opravila v več korakih: najprej sem analizirala merski model, ki vključuje konstrukta »tržno naravnana kultura« in »inovativnost« (vidik kulture), nato pa še merski model, ki vključuje konstrukta »odzivna« in »proaktivna tržna naravnanost«. Parametre sem ocenila z metodo največjega verjetja (angl. *maximum likelihood method*).

Najprej sem izločila merjene spremenljivke, ki so imele standardizirane faktorske uteži manjše od 0,50. Nato sem ocenila prileganje modela. Na voljo so številne absolutne in relativne mere prileganja modela. Absolutne mere omogočajo neposredno ocenjevanje, koliko se raziskovalčeva teorija prilega vzorčnim podatkom. Najosnovnejša absolutna mera prileganja je statistika χ^2, druge absolutne mere pa so statistike GFI (*goodness-of-fit index*), RMSEA (*root means square error of approximation*), RMSR *(root means square residual*) in

SRMR (*standardized root mean residual*) itd. Relativne mere, imenovane tudi inkrementalne ali primerjalne mere, pa povedo, kako dobro se model prilega v primerjavi z alternativnim modelom, najpogosteje ničelnim modelom, ki predvideva, da so vse merjene spremenljivke nepovezane (Hair et al., 2005, str. 748–749). V to skupino sodijo statistike NFI (*normed fit index*), CFI (*comparative fit index*), TLI (*Tucker Lewis index*) itd.

Raziskovalec mora upoštevati več meril, saj nobeno merilo samo zase ni zadostno (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, str. 88). Hair et al. (2005, str. 752) priporočajo uporabo treh ali štirih meril – vsaj eno relativno in vsaj eno absolutno merilo poleg navedbe statistike χ^2 (kot najosnovnejše absolutne mere) in pripadajočih stopinj prostosti. Kritične vrednosti meril so odvisne od značilnosti modela (tj. velikosti vzorca in števila merjenih spremenljivk; glej tabelo 48).

Tabela 48: Priporočila za ocenjevanje ustreznosti prileganja modela

Statistika	**N < 250**	**N > 250**
	12 < m < 30	**12 < m < 30**
χ^2	Značilne vrednosti p so lahko tudi pri dobrem prileganju modela	Značilne vrednosti p so pričakovane
CFI ali TLI	0,95 ali več	več kot 0,92
RMSEA	< 0,08	< 0,07

m = število merjenih spremenljivk; N se nanaša na število enot v skupini

Vir: J. Hair et al., Multivariate data analysis, 2005, str. 753

Pri ocenjevanju prileganja merskega modela sem upoštevala tri absolutne mere (χ^2, GFI in RMSEA) in tri relativne mere (CFI, NFI in TLI). Pri izboljševanju merskega modela sem si pomagala z modifikacijskimi indeksi (MI), ki pomagajo odkriti vzroke za slabo prileganje modela. Modifikacijski indeks je vrednost statistike χ^2 z eno stopinjo prostosti (Joreskog & Sorbom, 1988): za vsak fiksni parameter AMOS poda modifikacijski indeks, ki pove, za koliko bi se zmanjšala vrednost χ^2, če bi parameter prosto ocenili (Byrne, 2001, str. 90). Preprosteje povedano, z modifikacijskimi indeksi lahko ugotovimo, katere merjene spremenljivke se uvrščajo na več faktorjev. Vprašanje je, kdaj naj nehamo izboljševati model. MacCallum et al. (1992) pravijo, da je nespametno modificirati model z dobrim prileganjem, da bi dosegli še boljše prileganje (Bryne, 2001, str. 1993).

Podobno kot eksplorativna faktorska analiza je tudi konfirmatorna faktorska analiza pokazala, da je smiselno upoštevati tri dimenzije tržno naravnanega vedenja: poleg odzivne in proaktivne tržne naravnanosti še tržne informacije, ki se nanašajo na pravočasno zaznavanje potreb, želja in/ali nakupnih navad kupcev ter dobro poznavanje kupcev.

Ko sem ugotovila dobro prileganje obeh posameznih merskih modelov (merskega modela za organizacijsko kulturo in merskega modela za dimenzije tržno naravnanega vedenja), sem ju združila in ponovno opravila konfirmatorno faktorsko analizo ter ocenila prileganje celotnega merskega modela. Merski model, ki vključuje vseh pet konstruktov (tržno naravnano kulturo,

inovativnost, tržne informacije, odzivno in proaktivno tržno naravnanost), se dobro prilega podatkom (χ^2 = 206,4; df = 120; GFI = 0,934; NFI = 0,937; TLI = 0,965; CFI = 0,973; RMSEA = 0,047). Tabela 49 prikazuje spremenljivke, ki sem jih obdržala na podlagi konfirmatorne faktorske analize. Čeprav sem v vprašalnik vključila trditve v zvezi s tržno naravnanim vedenjem, ki se nanašajo tudi na druge deležnike in silnice v okolju podjetja, vidimo, da je konfirmatorna faktorska analiza privedla do nabora trditev, ki so povezane le s kupci. Izjema je trditev o hitrem odzivanju na aktivnosti konkurentov. To ponovno potrjuje, da so kupci najpomembnejši deležnik podjetja.

Tabela 49: Obdržane spremenljivke za merjenje konstruktov »tržno naravnana kultura«, »inovativnost«, »tržne informacije«, »odzivna tržna naravnanost« in »proaktivna tržna naravnanost« s pripadajočimi standardiziranimi faktorskimi utežmi

Spremenljivke	**Standardizirana utež**
Tržno naravnana kultura (TN_KULT)	
Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.	0,74
Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev, kot ga zagotavljajo konkurenti.	0,73
Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.	0,73
Inovativnost (kultura) (INO_KULT)	
V podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.	0,85
Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.	0,78
Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).	0,58
Tržne informacije (INFO)	
Pravočasno zaznavamo spremembe v potrebah, željah in/ali nakupnih navadah sedanjih in potencialnih kupcev.	0,87
V podjetju dobro poznamo kupce svojih izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).	0,81
Odzivna tržna naravnanost (ODZIV)	
Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.	0,80
Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	0,78
Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).	0,71
Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.	0,69
Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.	0,63
Proaktivna tržna naravnanost (PRO)	
Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.	0,78
Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.	0,77
Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potreb.	0,79
Tesno sodelujemo z najnaprednejšimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.	0,68
Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.	0,65

Opomba: χ^2 = 206,4; df = 120; GFI = 0,934; NFI = 0,937; TLI = 0,965; CFI = 0,973; RMSEA = 0,047

V pojasnilo naj samo dodam, da je vrednost preizkusa χ^2 statistično značilna ($p < 0,05$), praviloma pa naj bi bila statistično neznačilna, saj to kaže ustreznost predvidenega modela. Slabost statistike χ^2 je njena občutljivost za velikost vzorca, zato je značilna vrednost p pri velikih vzorcih pričakovana (Hair et al., 2005, str. 751). Vrednosti izbranih absolutnih in relativnih mer v mojem primeru kažejo, da so izpolnjeni vsi preostali pogoji za dobro prileganje modela, tudi razmerje χ^2/df, ki znaša 1,72 (razmerje naj bi bilo manjše od 2).

Tabela 50 kaže povezanost med vsemi petimi konstrukti na podlagi koeficienta Φ. Vse povezanosti so zelo močne razen povezanosti med inovativno kulturo in tržnimi informacijami. Med vsemi povezavami je najbolj kritična povezanost med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo, vendar pa jo lahko pojasnimo: obe dimenziji sta komplementarni obliki tržne naravnanosti in po vsebini zelo podobni, pomembna razlika med njima pa je v tem, da se odzivna tržna naravnanost nanaša na izražene potrebe kupcev, proaktivna tržna naravnanost pa na prikrite in prihodnje potrebe kupcev. Tudi močno povezanost med tržno naravnano in inovativno kulturo lahko pojasnimo, saj tržna naravnanost že sama po sebi vključuje sestavine inovativne kulture, če želi nenehno ustvarjati večjo vrednost za kupce. Pričakovana močna je tudi povezanost tržno naravnane kulture z dimenzijami tržno naravnanega vedenja (INFO, ODZIV in PRO), saj kultura usmerja vedenje. Tržno naravnano vedenje je uresničevanje tržno naravnane kulture. Matrika kovarianc in povezanosti med merskimi spremenljivkami je v Prilogi 7.

Tabela 50: Povezanost med latentnimi spremenljivkami (CFA)

Konstrukt	**Koeficient povezanosti med latentnimi spremenljivkami (Φ)**				
	TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
TN_KULT	1,00				
INO_KULT	0,81	1,00			
INFO	0,63	0,48	1,00		
ODZIV	0,81	0,73	0,77	1,00	
PRO	0,76	0,70	0,78	0,90	1,00

Podobno sem opravila konfirmatorno faktorsko analizo spremenljivk, ki se nanašajo na značilnosti poslovnega okolja. Tabela 51 prikazuje spremenljivke, ki sem jih obdržala na podlagi konfirmatorne faktorske analize.

Tabela 51: Obdržane spremenljivke za merjenje konstruktov »tržne spremembe«, »intenzivnost konkurence« in »tehnološke spremembe« s pripadajočimi standardiziranimi faktorskimi utežmi

Spremenljivke	**Standardizirana utež**
Tržne spremembe	
Potrebe in želje kupcev se hitro spreminjajo.	0,88
Kupci nenehno pričakujejo nove izdelke/storitve.	0,86
Nakupne navade kupcev se hitro spreminjajo.	0,79
Sestava naših kupcev se hitro spreminja.	0,55
Intenzivnost konkurence	
Kupci zaznavajo le majhne razlike (ali nobenih razlik) med konkurenčnimi izdelki/storitvami.	0,76
Vse, kar lahko ponudi en konkurent, lahko drugi hitro posnemajo.	0,74
Podjetja konkurirajo predvsem na podlagi cene.	0,62
Tehnološke spremembe	
Tehnološke spremembe so v naši panogi pomemben vir poslovnih priložnosti.	0,85
Tehnologija v naši panogi se hitro spreminja.	0,84
Veliko zamisli za nove izdelke/storitve smo lahko uresničili zaradi velikih tehnoloških sprememb v panogi.	0,74

Opomba: $\chi^2 = 80,7$; df = 32; GFI = 0,953; NFI = 0,944; TLI = 0,951; CFI = 0,965; RMSEA = 0,069

6.1.3.1 Analiza zanesljivosti

Zanesljivost merjenja preverjam s koeficientom Cronbach α, ki meri notranjo konsistentnost merskega instrumenta in temelji na izračunu varianc in kovarianc med vsemi spremenljivkami, ki merijo isto dejansko spremenljivko (Ferligoj et al., 1995, str. 41). Vrednosti koeficienta so od 0 do 1 (vrednosti več kot 0,8 označujejo zelo zanesljiv postopek, vrednosti 0,6 ali manj pa nezanesljiv postopek) (Ferligoj et al., 1995, str. 157; Malhotra, 2002, str. 293). Pri izračunu koeficienta sem pri vsakem konstruktu upoštevala tiste merjene spremenljivke, ki sem jih obdržala na podlagi konfirmatorne faktorske analize.

Tabela 52 prikazuje vrednosti koeficienta Cronbach α za konstrukte TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO.

Tabela 52: Vrednosti koeficienta Cronbach α za konstrukte TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO

Konstrukt	**Število merjenih spremenljivk**	**Cronbach α**
Tržno naravnana kultura (TN_KULT)	3	0,77
Inovativnost (INO_KULT)	3	0,81
Tržne informacije (INFO)	2	0,83
Odzivna tržna naravnanost (ODZIV)	5	0,80
Proaktivna tržna naravnanost (PRO)	5	0,85

Vse merske lestvice so zanesljive. Najvišjo vrednost koeficienta ima lestvica proaktivne tržne naravnanosti, najnižjo pa merska lestvica tržno naravnane kulture. Skladno z merili, ki jih

navajajo Ferligoj et al. (1995, str. 157), je zanesljivost merskih lestvic za proaktivno tržno naravnanost, tržne informacije, inovativnost in odzivno tržno naravnanost zgledna (Cronbach $\alpha \geq 0{,}80$), zanesljivost merske lestvice tržno naravnane kulture pa zelo dobra ($0{,}70 \leq$ Cronbach $\alpha < 0{,}80$).

Preverila sem tudi notranjo konsistentnost merskih lestvic za tri značilnosti poslovnega okolja. Kot je razvidno iz tabele 53, sta merski lestvici za tržne in tehnološke spremembe zgledni (Cronbach $\alpha = 0{,}85$), merska lestvica za intenzivnost konkurence pa je zelo dobra (Cronbach $\alpha = 0{,}75$).

Tabela 53: Vrednosti koeficienta Cronbach α za konstrukte »tržne spremembe«, »tehnološke spremembe« in »intenzivnost konkurence«

Konstrukt	**Število merjenih spremenljivk**	**Cronbach α**
Tržne spremembe	4	0,85
Tehnološke spremembe	3	0,85
Intenzivnost konkurence	3	0,75

6.1.3.2 Analiza veljavnosti

Veljavnost merjenja preverjam s preizkusom veljavnosti konstrukta, ki se nanaša na vprašanje, v kolikšni meri je raziskovalni postopek logično izpeljan iz teorije oziroma umeščen v teoretični okvir (Malhotra, 2002, str. 294). Veljavnost konstrukta ocenjujem s konvergentno in diskriminacijsko veljavnostjo.

Konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta (Bearden & Netemeyer, 1999; v Čater, 2006, str. 188). Ocenjujem jo na podlagi velikosti standardiziranih uteži, zanesljivosti konstrukta (ρ_c – *composite reliability*) in povprečne pojasnjene variance (ρ_v – *average variance extracted*) [36]. Vse standardizirane uteži morajo biti statistično značilne, njihove vrednosti pa morajo biti najmanj 0,50. Vrednost zanesljivosti konstrukta mora biti najmanj 0,60; vrednost povprečne pojasnjene variance pa najmanj 0,50 (Hair et al., 2005, str. 777–778). Vsi pogoji za konvergentno veljavnost vseh petih merskih lestvic (TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO) so izpolnjeni (glej tabelo 54).

[36] Programski paket AMOS ne izračuna vrednosti ρ_c in ρ_{vc}. Izračunamo ju ročno po obrazcu (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, str. 90–91):
$\rho_c = (\Sigma\lambda)^2 / [(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma\theta)]$
pri čemer je ρ_c = zanesljivost konstrukta (skupna zanesljivost)
λ = uteži indikatorja
θ = varianca merske napake indikatorja (variance za δ ali ε)
Σ = vsota za indikatorje latentne spremenljivke

$\rho_v = (\Sigma\lambda^2) / [\Sigma\lambda^2 + \Sigma\theta)]$
pri čemer je ρ_v = povprečna pojasnjena varianca

Tabela 54: Zanesljivost konstruktov TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO ter povprečna pojasnjena varianca

Konstrukt	**Zanesljivost konstrukta (ρ_c)**	**Povprečna pojasnjena varianca (ρ_v)**
Tržno naravnana kultura (TN_KULT)	0,78	0,54
Inovativnost (INO_KULT)	0,79	0,56
Tržne informacije (INFO)	0,83	0,71
Odzivna tržna naravnanost (ODZIV)	0,85	0,53
Proaktivna tržna naravnanost (PRO)	0,85	0,54

Na enak način sem preverila še konvergentno veljavnost treh merskih lestvic za značilnosti poslovnega okolja. Kot kaže tabela 55, so tudi pri tem izpolnjeni pogoji za konvergentno veljavnost.

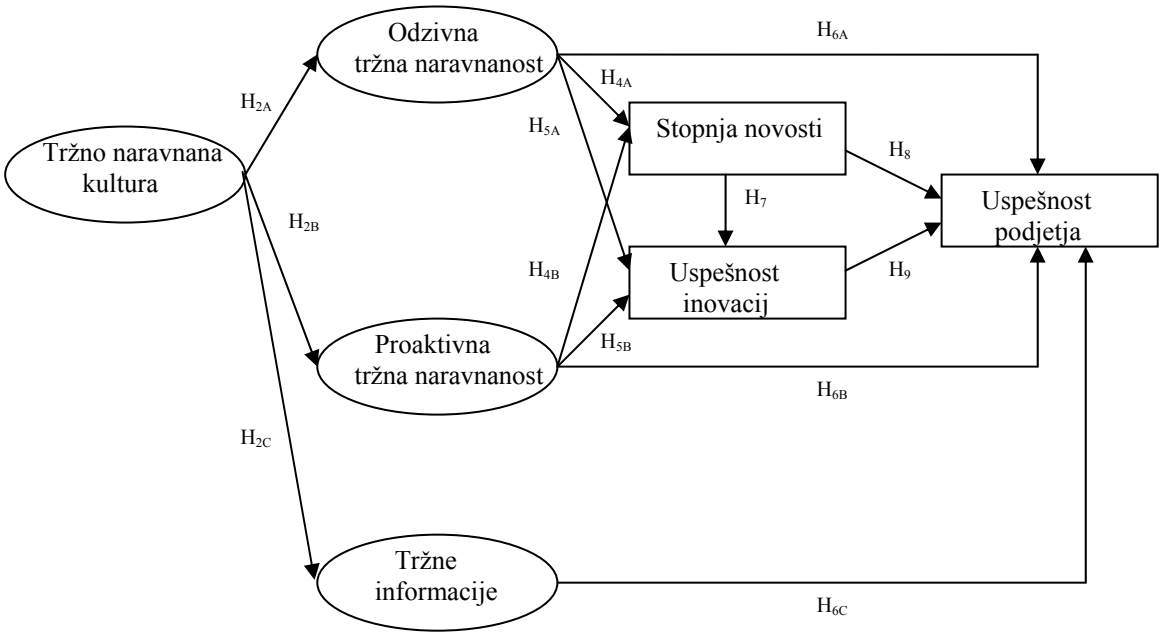
Tabela 55: Zanesljivost konstruktov »tržne spremembe«, »tehnološke spremembe« in »intenzivnost konkurence« ter povprečna pojasnjena varianca

Konstrukt	**Zanesljivost konstrukta (ρ_c)**	**Povprečna pojasnjena varianca (ρ_v)**
Tržne spremembe (TRZ)	0,86	0,61
Tehnološke spremembe (TEH)	0,85	0,66
Intenzivnost konkurence (KON)	0,75	0,50

Diskriminacijska veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril, ki naj bi merili podobna, vendar konceptualno različna konstrukta (Bearden & Netemeyer, 1999; v Čater, 2006, str. 188). Preverjanje diskrimacijske veljavnosti je še posebej pomembno v mojem primeru, saj so povezanosti med obema vrstama organizacijske kulture in tremi dimenzijami tržno naravnanega vedenja zelo močne. Preverjam jo s preizkusom χ^2 za pare latentnih spremenljivk. Za vsak par konstruktov primerjam neomejeni model z omejenim modelom, v katerem določim korelacijo med konstruktoma z vrednostjo 1. Če je vrednost χ^2 omejenega modela statistično značilno večja od vrednosti χ^2 neomejenega modela ($\Delta\chi^2 > 3{,}84$), latentni spremenljivki nista popolnoma povezani, kar potrjuje diskriminacijsko veljavnost. Uporaba tega testa je potrdila diskriminacijsko veljavnost med vsemi petimi konstrukti TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO. Prav tako je test potrdil diskriminacijsko veljavnost med tremi konstrukti značilnosti poslovnega okolja.

Na podlagi preverjanja zanesljivosti in veljavnosti merjenja sem preoblikovala merski model, tako da poleg odzivnega in proaktivnega tržno naravnanega vedenja upošteva še tretjo dimenzijo, tržne informacije (glej sliko 16). Preoblikovani merski model vključuje tiste spremenljivke in povezave, ki jih bom v nadaljevanju preverila s sistemom linearnih strukturnih enačb. V modelu sta dodani povezava med tržno naravnano kulturo in tržnimi informacijami ter povezava med tržnimi informacijami in uspešnostjo podjetja. Predvidevam namreč, da tržno naravnana kultura pozitivno vpliva na tržne informacije (H_{2C}), tržne informacije pa pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (H_{6C}).

Slika 16: Preoblikovani konceptualni model vpliva tržno naravnane kulture in dimenzij tržno naravnanega vedenja na stopnjo novosti, uspešnost inovacij in uspešnost podjetja



Preoblikovani konceptualni model se od prvotnega modela na sliki 11 razlikuje tudi po tem, da ne vključuje inovativnosti, saj bi bil takšen model zaradi večjega števila povezav med spremenljivkami manj parsimoničen.

6.1.4 Analiza povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja

Na podlagi šestih obdržanih spremenljivk sem izračunala povprečno stopnjo tržno naravnane kulture (TN_KULT) in inovativnosti (INO_KULT). Kot kaže tabela 56, je povprečna stopnja obeh merjenih vidikov organizacijske kulture precej nad sredino lestvice. Povprečna stopnja tržno naravnane kulture je statistično značilno višja od stopnje inovativne kulture. To pomeni, da sta za podjetja v vzorcu v povprečju bolj značilna osredočenost na kupce in pomen nenehnega ustvarjanja večje vrednosti za kupce kot pa odprtost za nove zamisli in spremembe. Zanimivo je, da med različnimi skupinami podjetij (glede na velikost, glavno dejavnost, vrsto trga, leto ustanovitve in obliko lastništva) ni značilnih razlik v stopnji ene ali druge vrste kulture.

Tabela 56: Opisne spremenljivke za značilnosti organizacijske kulture

	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Tržno naravnana kultura (TN_KULT)	325	5,84	1,06	0,06
Inovativna kultura (INO_KULT)	325	5,09	1,26	0,07

Na podlagi 12 obdržanih spremenljivk lahko izračunamo tudi povprečne stopnje posameznih dimenzij tržno naravnanega vedenja (glej tabelo 57). Povprečna stopnja vseh treh dimenzij

tržno naravnanega vedenja je nad sredino lestvice. Najvišjo povprečno oceno dosega dimenzija »tržne informacije« (INFO), sledi »odzivna tržna naravnanost« (ODZIV), najnižjo povprečno oceno pa dosega dimenzija »proaktivna tržna naravnanost« (PRO). Med povprečnima ocenama dimenzij INFO in ODZIV ni statistično značilnih razlik, saj se intervala zaupanja prekrivata. Nasprotno pa je povprečna stopnja dimenzije PRO statistično značilno nižja od povprečne stopnje INFO in ODZIV. To pomeni, da je poznavanje kupcev in odzivnost podjetij na spremenjene želje kupcev, na njihovo nezadovoljstvo in aktivnosti konkurentov po mnenju managerjev v povprečju boljše kot pa proaktivnost podjetij pri odkrivanju prihodnjih potreb in želja kupcev ter razvijanju novih izdelkov ali storitev, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.

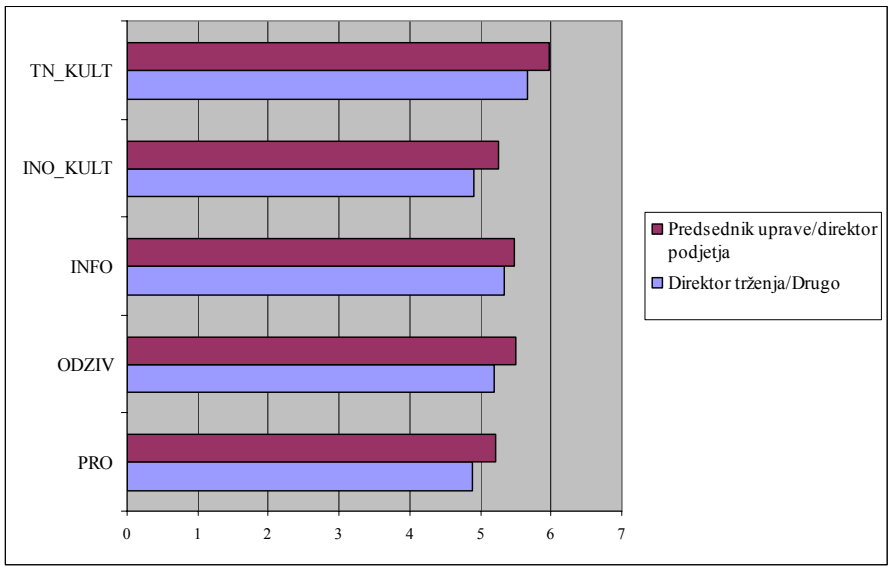
Tabela 57: Opisne spremenljivke za tržno naravnano vedenje in posamezne dimenzije tržno naravnanega vedenja

	n	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene
Informacije o kupcih (INFO)	325	5,41	1,02	0,06
Odzivna tržna naravnanost (ODZIV)	325	5,36	1,00	0,06
Proaktivna tržna naravnanost (PRO)	325	5,06	1,09	0,06

Glede na velikost podjetja, glavno dejavnost podjetja (proizvodnja/storitve), vrsto trga, leto ustanovitve in obliko lastništva med podjetji ni statistično značilnih razlik, kar zadeva povprečne stopnje posameznih dimenzij tržno naravnanega vedenja. Značilne razlike obstajajo samo pri dimenziji PRO ob upoštevanju tržnega položaja podjetja: tržni vodje imajo v povprečju statistično značilno višjo stopnjo dimenzije PRO v primerjavi s skupino podjetij, ki imajo katerikoli drug tržni položaj. Ta ugotovitev je pričakovana, saj se tržni vodje ne morejo zanašati zgolj na svojo odzivnost na spremenjene želje kupcev, ampak morajo tudi predvidevati razvoj trga v prihodnosti ter proučevati neizražene in prikrite potrebe kupcev, če želijo ohraniti vodilni položaj na trgu.

Zanimalo me je, ali obstajajo statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami za poglavitne konstrukte (TN_KULT, INO_KULT; INFO, ODZIV in PRO) glede na funkcijo anketiranca. Odgovore sem razdelila v dve skupini: v prvi so odgovori predsednikov uprav/direktorjev podjetja, v drugi odgovori vodij trženja in vseh, ki so pri vprašanju o funkciji anketiranca izbrali odgovor »drugo«. Ugotovitve preizkusa skupin so zelo zanimive, saj so predsedniki uprav v povprečju statistično značilno bolje ocenili tržno naravnano in inovativno kulturo ter odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje v primerjavi z vodji trženja ali drugega oddelka (glej sliko 17). Predsedniki uprav/direktorji podjetja sestavljajo dobro polovico anketirancev v vzorcu, zato lahko na podlagi ugotovljenih razlik med obema skupinama anketirancev domnevam, da bi bile povprečne ocene obeh vidikov kulture in dveh dimenzij tržno naravnanega vedenja verjetno nižje, če bi vzorec sestavljali samo vodje trženja in »drugi«. Nasprotno pa preizkus skupin ni odkril statistično značilnih razlik pri dimenziji INFO.

Slika 17: Primerjava povprečnih ocen predsednikov uprave/direktorjev podjetja in direktorjev trženja ali drugega oddelka



Preden bom predstavila rezultate preverjanja raziskovalnih domnev, bom predstavila še povezanosti tržno naravnane in inovativne kulture ter treh dimenzij tržno naravnanega vedenja z različnimi spremenljivkami v zvezi z inovacijami in uspešnostjo podjetja. V konceptualni model sem vključila le najpomembnejše spremenljivke, vendar je v vprašalniku še vrsta drugih spremenljivk, povezanih z inovacijami. Čeprav ta analiza temelji na preprosti bivariatni korelacijski analizi, ugotovitve lahko pripomorejo k boljšemu razumevanju povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo. Pri presoji moči povezanosti uporabljam splošno sprejeta priporočila v literaturi: r = 0,10 – šibka povezanost (spremenljivka pojasni odstotek celotne variabilnosti); r = 0,30 – srednje močna povezanost (spremenljivka pojasni 9 % celotne variabilnosti) in r = 0,50 – močna povezanost (spremenljivka pojasni 25 % variabilnosti) (Field, 2005, str. 32).

Kot bo razvidno v nadaljevanju, so razlike med vrednostmi korelacijskih koeficientov pogosto izjemno majhne, zato na podlagi ugotovljenih povezanosti ne morem dati trdnih sklepov. Namen te analize je predvsem preliminarne narave, saj lahko ugotovitve dodatno prispevajo k razumevanju povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo in so kot take lahko dobro izhodišče za prihodnje raziskave. Bivariatno analizo povezanosti sem pri pomembnejših spremenljivkah dopolnila z multiplo regresijsko analizo, da bi ugotovila, katera latentna spremenljivka ima večji vpliv na merjeno spremenljivko. Zaradi močne povezanosti med latentnimi spremenljivkami sem opravila tudi test multikolinearnosti na podlagi faktorja VIF (angl. *variance inflation factor*), ki kaže, ali je neka neodvisna spremenljivka močno linearno povezana z drugimi neodvisnimi spremenljivkami. V vseh primerih je vrednost faktorja bistveno manjši od 10, ki ga literatura navaja kot kritično vrednost (Field, 2005, str. 175), zato ugotavljam, da problem multikolinearnosti ni prisoten.

Povezanost s pomembnostjo inovacij in z razlogi zanje. Najprej me je zanimalo, ali je katera vrsta kulture in dimenzija tržno naravnanega vedenja močneje povezana s pomembnostjo inovacij. Čeprav so razlike v vrednostih Pearsonovega korelacijskega koeficienta majhne, je tržno naravnana kultura v primerjavi z inovativno kulturo močneje povezana s trditvami, da je uspešno uvajanje inovacij ključnega pomena za preživetje podjetja na dolgi rok, da podjetje uvaja inovacije zaradi ohranitve/povečanja konkurenčne prednosti in da želi podjetje z uvajanjem inovacij predvsem povečati povpraševanje po svojih izdelkih/storitvah (glej tabelo 58). Vse omenjene trditve se neposredno ali posredno nanašajo na trg, zato te ugotovitve ne presenečajo. Na prvi pogled se zdi nepričakovana ugotovitev, da sta oba vidika kulture enako močno povezana s trditvijo, da uvajanje inovacij sodi med najpomembnejše prednostne naloge v podjetju (r = 0,52), vendar jo lahko pojasnimo: tržna naravnanost je že po definiciji povezana z inovativnostjo, saj poudarja pomen nenehnega ustvarjanja vrednosti za kupca in razlikovanja od konkurentov pri doseganju ciljev podjetja.

Z vidika dimenzij tržno naravnanega vedenja sta dimenziji PRO in ODZIV z navedenimi trditvami močneje povezani, dimenzija INFO pa najšibkeje. Če primerjamo moč povezav merjenih konstruktov s posameznimi razlogi za uvajanje inovacij, vidimo, da so povezave najšibkejše ravno pri trditvi o uvajanju inovacij zaradi zniževanja stroškov.

Tabela 58: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s pomembnostjo inovacij in z razlogi zanje

Pomembnost inovacij in razlogi zanje	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		Kultura		Vedenje		
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Uvajanje inovacij sodi med najpomembnejše prednostne naloge v podjetju.	325	0,524**	0,523**	0,331**	0,491**	**0,558****
Uspešno uvajanje inovacij je ključnega pomena za preživetje našega podjetja na dolgi rok.	325	**0,359****	0,281**	0,191**	0,327**	0,347**
Inovacije uvajamo, da bi ohranili ali povečali konkurenčno prednost podjetja.	325	0,535**	0,416**	0,357**	0,502**	**0,537****
Z uvajanjem inovacij želimo predvsem povečati povpraševanje po izdelkih/storitvah podjetja.	325	**0,494****	0,313**	0,304**	0,430**	0,439**
Z uvajanjem inovacij želimo predvsem znižati stroške (proizvodne, nabavne, distribucijske itd.).	325	**0,266****	0,262**	0,147**	0,279**	0,233**

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).

Povezanost s stopnjo novosti. Najprej poglejmo povezanosti z odgovori anketirancev na 4. vprašanje o različnih vrstah novih izdelkov. Podjetja sem razdelila v dve skupini glede na vrednost mediane za stopnjo tržno naravnane in inovativne kulture ter stopnjo posamezne dimenzije tržno naravnanega vedenja: v prvo skupino sem uvrstila podjetja, katerih stopnja posameznega vidika organizacijske kulture in tržno naravnanega vedenja je nižja od vrednosti mediane (»nižja stopnja«), v drugo skupino pa podjetja, katerih stopnja kulture in vedenja je najmanj enaka vrednosti mediane (»višja stopnja«). Mediana je vrednost, od katere ima polovica enot večjo vrednost, polovica enot pa manjšo vrednost, zato je mediana po mojem mnenju najboljše merilo za razdelitev podjetij v dve skupini.

Analiza asociacij pokaže, da so vse proučevane latentne spremenljivke statistično značilno povezane z uvedbo največjih novosti pri izdelkih/storitvah: v skupini podjetij z višjo stopnjo dimenzij TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO je delež podjetij, ki so uvedla nov izdelek/storitev v svetovnem merilu, večji kot v skupini podjetij z nižjo stopnjo. Nasprotno pa nobena proučevana latentna spremenljivka ni statistično značilno povezana z uvedbo novih izdelkov/storitev v ponudbi podjetja (čeprav so na voljo že podobni izdelki/storitve) in s širitvijo sedanje skupine izdelkov/storitev podjetja, z eno izjemo: v skupini podjetij z nižjo stopnjo inovativne kulture je delež podjetij, ki so v obdobju 2005–2007 razširila sedanje skupine izdelkov/storitev, večji kot v skupini podjetij z višjo stopnjo inovativne kulture.

Analizo povezanosti s stopnjo inovacij sem opravila še na podlagi 5. vprašanja, pri katerem so anketiranci na lestvici 1–7 ocenili prevladujočo stopnjo inovacij izdelkov, procesov, trženjskih prijemov in organizacijskih metod. Rezultati so prikazani v tabeli 59. Povezanosti so večinoma statistično značilne in pozitivne (to pomeni: višja stopnja kulture ali vedenja je povezana z višjo stopnjo inovacije), vendar šibke ($r < 0,30$). Poglejmo najprej povezanost obeh vidikov kulture s prevladujočo stopnjo novosti: pričakovali bi, da je dimenzija INO_KULT v primerjavi z dimenzijo TN_KULT močneje povezana s stopnjo inovacij, vendar analiza pokaže, da to velja le za organizacijske inovacije. Čeprav so razlike majhne, je TN_KULT močneje povezana s prevladujočo stopnjo drugih treh vrst inovacij (tj. izdelčnih, procesnih in trženjskih inovacij). Z vidika tržno naravnanega vedenja je skladno s pričakovanji dimenzija PRO močneje povezana s prevladujočo stopnjo inovacij na vseh štirih proučevanih področjih, dimenzija INFO pa najšibkeje. Nobena povezava pa ni posebej močna, saj samo v enem primeru vrednost korelacijskega koeficienta presega prag srednje močne povezanosti (tj. vrednost 0,30): med proučevanimi povezanostmi je najmočnejša povezanost med dimenzijo PRO in prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij ($r = 0,34$).

Tabela 59: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s prevladujočo stopnjo inovacij, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007

Vrsta inovacije	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		Kultura		Vedenje		
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Inovacije izdelkov/storitev	325	0,231**	0,217**	0,166*	0,214**	**0,338****
Inovacije procesov	325	0,303**	0,249**	0,238**	0,281**	**0,284****
Inovacije trženjskih prijemov	325	**0,250****	0,167**	0,115*	0,184**	0,202**
Inovacije organizacijskih metod	325	0,208**	**0,245****	(0,108)	0,217**	0,230**

* Povezanost je značilna pri $p < 0,05$ (2-stranski preizkus).

** Povezanost je značilna pri $p < 0,01$ (2-stranski preizkus).

V oklepajih so navedene neznačilne povezanosti.

Zaradi majhnih razlik med vrednostmi korelacijskih koeficientov sem povezanost preverila še z multiplo regresijsko analizo, saj me zanima, ali ima katera izmed petih latentnih spremenljivk večji vpliv na stopnjo novosti. Pri izdelčnih inovacijah ima samo proaktivno tržno naravnano vedenje statistično značilen regresijski koeficient ($b = 0,514$), ki pojasni 11,4 % variabilnosti stopnje izdelčnih inovacij. Pri procesnih inovacijah imata statistično značilna

regresijska koeficienta samo tržno naravnana kultura (b = 0,280) in proaktivno tržno naravnano vedenje (b = 0,208), ki skupaj pojasnita 10,8 % variabilnosti stopnje procesnih inovacij. Na stopnjo inovacij trženjskih prijemov statistično značilno vpliva samo tržno naravnana kultura (b = 0,358), ki pojasni le 6,2 % variabilnosti stopnje trženjskih inovacij. Pri inovacijah organizacijskih metod pa imata statistično značilni regresijski koeficient samo inovativna kultura (b = 0,214) in proaktivno tržno naravnano vedenje (b = 0,194), ki skupaj pojasnita le 7,1 % variabilnosti stopnje organizacijskih inovacij.

Če povzamem, pri sočasnem upoštevanju vseh petih latentnih spremenljivk proaktivno tržno naravnano vedenje (PRO) statistično značilno vpliva na stopnjo izdelčnih, procesnih in organizacijskih metod. Pri sočasnem upoštevanju samo dimenzij tržno naravnanega vedenja (INFO, ODZIV in PRO), pa ima samo proaktivno tržno naravnano vedenje značilen regresijski koeficient, in sicer pri vseh štirih vrstah inovacij. Na podlagi tega lahko sklenem, da ima dimenzija PRO izmed treh dimenzij tržno naravnanega vedenja največji vpliv na stopnjo novosti.

Povezanost z značilnostmi razvojnega procesa prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij. Kot kaže tabela 60, so povezanosti vseh proučevanih konstruktov z značilnostmi razvojnega procesa pozitivne, statistično značilne in večinoma srednje močne. V celoti gledano so vsi konstrukti (TN_KULT, INO_KULT, INFO, ODZIV in PRO) močneje povezani z značilnostmi razvojnega procesa kot pa s stopnjo novosti. Med značilnostmi razvojnega procesa so pomembne predvsem tiste, ki so povezane s kupci. Nedvomno preseneča ugotovitev, da sta oba vidika kulture enako močno povezana s spremenljivko opiranja na izsledke tržnih raziskav (r = 0,32) in zgodnjega vključevanja kupcev v razvojni proces (r = 0,26). Pričakovali bi, da bo tržno naravnana kultura z obema navedenima spremenljivkama ne samo močneje povezana v primerjavi z inovativno kulturo, temveč prav tako, da bo vrednost korelacijskega koeficienta tudi sicer višja od ugotovljene. Hkrati je tržno naravnana kultura pričakovano močneje povezana s spremenljivko izhajanja iz potreb in želja kupcev, vendar so tudi tu razlike v korelacijskih koeficientih manjše od pričakovanih (r_{TN_KULT} = 0,32; r_{INO_KULT} = 0,29). Dimenzija INFO je v primerjavi z drugimi proučevanimi konstrukti najšibkeje povezana z vsemi merjenimi značilnostmi razvojnega procesa, dimenzija PRO pa najmočneje, razen s spremenljivko tehnološkega razvoja kot pomembnega vodila razvoja inovacij, s katero je močneje povezana dimenzija ODZIV. Ta ugotovitev je v nasprotju s pričakovanji, vendar je treba dodati, da je razlika med vrednostma korelacijskih koeficientov zelo majhna[37]. Če ponovno pogledamo predvsem tiste značilnosti razvojnega procesa, ki so povezane s kupci, vidimo, da je dimenzija PRO nekoliko močneje povezana z opiranjem na izsledke tržnih raziskav in zgodnjim vključevanjem kupcev v razvojni proces. Razlike med vrednostmi korelacijskih koeficientov za dimenziji PRO in ODZIV niso velike; to še posebej velja za spremenljivko izhajanja iz potreb in želja kupcev.

[37] Če upoštevamo vsa podjetja, ki so v obdobju 2005–2007 uvedla izdelčne inovacije (n = 387), je dimenzija PRO močneje povezana s spremenljivko tehnološkega razvoja kot pomembnega vodila razvoja izdelčnih inovacij (r_{PRO}=0,41; r_{ODZIV}=0,37).

Tabela 60: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z značilnostmi prevladujoče stopnje izdelčnih inovacij, ki so jih podjetja uvedla na trg v obdobju 2005–2007

Značilnosti razvojnega procesa	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		Kultura		Vedenje		
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Prilagojenost značilnostim inovacij	325	0,332**	0,380**	0,331**	0,434**	**0,444****
Opiranje na izsledke tržnih raziskav	325	0,315**	0,319**	0,241**	0,379**	**0,398****
Sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov	325	0,391**	0,390**	0,260**	0,372**	**0,391****
Zaporedno izvajanje razvojnih faz	325	0,300**	0,272**	0,165**	0,312**	**0,324****
Izhajanje iz potreb in želja kupcev	325	0,317**	0,286**	0,275**	0,394**	**0,397****
Zgodnje vključevanje kupcev v razvojni proces	325	0,258**	0,259**	0,222**	0,341**	**0,359****
Tehnološki razvoj kot pomembno vodilo razvoja inovacij	325	0,348**	0,292**	0,272**	**0,428****	0,414**

** Povezanost je značilna pri $p < 0,01$ (2-stranski preizkus).

Tudi v tem primeru sem z multiplo regresijsko analizo želela ugotoviti, katere latentne spremenljivke imajo večji vpliv na tri merjene značilnosti razvojnega procesa, ki so povezane s kupci, saj so te najrelevantnejše za raziskavo. Izmed vseh petih latentnih spremenljivk samo proaktivno in odzivno tržno naravnano vedenje (PRO in ODZIV) statistično značilno in pozitivno vplivata na opiranje podjetja na izsledke tržnih raziskav ($b_{PRO} = 0,385$; $b_{ODZIV} = 0,298$; $r^2 = 0,173$), izhajanje iz potreb in želja kupcev ($b_{PRO} = 0,275$; $b_{ODZIV} = 0,289$; $r^2 = 0,178$) in zgodnje vključevanje kupcev v razvojni proces ($b_{PRO} = 0,364$; $b_{ODZIV} = 0,273$; $r^2 = 0,140$).

Povezanost z oceno pomembnosti virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij. Kot kaže tabela 61, so povezanosti proučevanih konstruktov z oceno pomembnosti zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij šibke ali kvečjemu srednje močne, nekatere pa so neznačilne (npr. povezanost vseh petih konstruktov z oceno pomembnosti posrednikov kot vira zamisli). Med razmeroma močnejše sodijo pozitivna povezanost dimenzije PRO z oceno pomembnosti zaposlenih v R & R ($r = 0,38$), zaposlenih na drugih področjih (oddelkih) ($r = 0,33$), znanstvene in strokovne literature ($r = 0,32$) ter povezanosti dimenzij TN_KULT in ODZIV z oceno pomembnosti vrhnjega managementa ($r = 0,34$) in zaposlenih v trženju/prodaji ($r_{TN\_KULT} = 0,32$; $r_{ODZIV} = 0,31$). Če primerjamo povezanosti posameznih dimenzij tržno naravnanega vedenja, je dimenzija PRO močneje povezana z oceno pomembnosti vseh virov zamisli, razen z oceno pomembnosti konkurentov, vodstva podjetja in zaposlenih v trženju ali prodaji.

Izmed vseh virov zamisli so za proučevano raziskavo najrelevantnejši kupci, saj so kupci po definiciji v središču razmišljanja in delovanja tržno naravnanega podjetja. Nizke vrednosti korelacijskih koeficientov pri tem viru zamisli za dimenzijo TN_KULT ($r = 0,22$) in posamezne dimenzije tržno naravnanega vedenja ($r \leq 0,29$) so nepričakovane. Še največji vrednosti korelacijskega koeficienta imata dimenziji PRO ($r = 0,29$) in ODZIV ($r = 0,27$).

Tabela 61: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s pomembnostjo virov zamisli za prevladujočo stopnjo izdelčnih inovacij v obdobju 2005–2007

Viri zamisli	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		Kultura		Vedenje		
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Zunanji viri zamisli						
Kupci	325	0,217**	0,233**	0,167**	0,274**	**0,289****
Konkurenti	325	0,143**	(0,073)	(0,050)	**0,140***	(0,057)
Dobavitelji	325	0,164**	0,148*	0,128*	0,186**	**0,197****
Posredniki	325	(0,086)	(0,093)	(-0,032	(0,076)	(0,057)
Podjetja v drugih panogah	325	**0,182****	0,130*	(0,056)	0,118*	0,128*
Konference, sejmi, razstave	325	0,152**	0,121*	(0,096)	0,158**	**0,196****
Znanstvena in strokovna literatura	325	0,173**	0,230**	0,168**	0,263**	**0,318****
Notranji viri zamisli						
Vodstvo (vrhnji management)	318	0,338**	0,301**	0,221**	**0,341****	0,277**
Zaposleni v R & R	272	0,274**	0,269**	0,245**	0,277**	**0,382****
Zaposleni v trženju (marketingu) in/ali prodaji	315	**0,323****	0,266**	0,174**	0,306**	0,298**
Zaposleni na drugih področjih (oddelkih)	307	0,245**	0,321**	0,253**	0,298**	**0,332****

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).

V oklepajih so navedene neznačilne povezanosti.

Multipla regresijska analiza kaže, da ima pri sočasnem upoštevanju vseh petih latentnih spremenljivk proaktivno tržno naravnano vedenje največji vpliv na oceno pomembnosti kupcev kot vira zamisli (b = 0,338), vendar pojasni le 8,4 % variabilnosti odvisne spremenljivke. Vsi ostali regresijski koeficienti so neznačilni.

Povezanost z oceno pomembnosti aktivnosti v procesu razvoja izdelčnih inovacij. Proučevani konstrukti so pozitivno in statistično značilno povezani z oceno pomembnosti aktivnosti v procesu razvoja novega izdelka, razen dimenzije INFO, ki je statistično značilno povezana le z oceno tržnega potenciala, s testiranjem koncepta in prototipa izdelka/storitve pri kupcih in z oblikovanjem okvirne trženjske strategije (glej tabelo 62). Zanimivo je, da je tržna naravnanost (iz zornega kota kulture in vedenja) močneje povezana z začetnimi fazami razvojnega procesa (vse povezanosti razen dimenzije INFO so srednje močne), šibko pa je povezana z nadaljnjimi fazami. Edina izjema pri tem je srednje močna povezanost dimenzije PRO z oceno pomembnosti testiranja prototipa pri kupcih. Vprašalnik namerno zajema tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno vključujejo kupce, zato bi pričakovali močnejšo povezanost med tržno naravnanostjo in vsemi proučevanimi aktivnostmi razvojnega procesa. Če pogledamo še primerjavo med proaktivnim in odzivnim tržnim vedenjem, vidimo, da je dimenzija PRO nekoliko močneje povezana z oceno pomembnosti testiranja koncepta in prototipa izdelka/storitve ter poskusne prodaje. Dimenzija ODZIV pa je nasprotno močneje povezana z oceno pomembnosti oblikovanja okvirne trženjske strategije, poslovne analize in trženjskih aktivnosti ob uvedbi novega izdelka/storitve na trg.

Tabela 62: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s pomembnostjo aktivnosti v procesu razvoja izdelčnih inovacij, uvedenih na trg v obdobju 2005–2007

Aktivnosti v procesu razvoja novega izdelka	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		Kultura		Vedenje		
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Ocena tržnega potenciala	325	**0,325****	0,283**	0,190**	0,310**	0,314**
Preverjanje koncepta izdelka/storitve pri kupcih	325	0,324**	0,277**	0,310**	0,352**	**0,424****
Oblikovanje okvirne strategije trženja	325	**0,384****	0,359**	0,217**	**0,412****	0,389**
Poslovna analiza (okvirna napoved prodaje, stroškov in dobička)	325	0,180**	0,174**	(0,105)	**0,214****	0,177**
Testiranje prototipa izdelka/storitve pri kupcih	325	0,208**	0,247**	0,218**	0,260**	**0,375****
Poskusna prodaja (npr. v izbranih prodajalnah, na izbranih trgih ipd.)	325	0,144**	0,152**	(0,059)	0,160**	**0,214****
Trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka/storitve na trg	325	0,201**	0,192**	(0,089)	**0,246****	0,222**

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).

V oklepajih so navedene neznačilne povezanosti.

Tudi multipla regresijska analiza kaže, da imata odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje v splošnem večji vpliv na oceno pomembnosti proučevanih aktivnosti v procesu razvoja novega izdelka kot oba vidika organizacijske kulture, vendar pa se pomen dimenzij ODZIV in PRO razlikuje: na oceno pomembnosti testiranja koncepta izdelka/storitve pri kupcih (b = 0,629; r^2 = 0,179) in prototipa izdelka/storitve pri kupcih (b = 0,622; r^2 = 0,141) ter oceno pomembnosti poskusne prodaje (b = 0,372; r^2 = 0,046) ima samo dimenzija PRO statistično značilen vpliv. Vsebina proaktivnega tržno naravnanega vedenja je povezana s proučevanjem in zadovoljevanjem neizraženih potreb, zato ne preseneča ugotovitev, da ima ravno ta dimenzija največji vpliv na oceno pomembnosti treh aktivnosti, ki so pomembnejše pri razvijanju večjih novosti. Nasprotno pa ima na oceno pomembnosti poslovne analize (b = 0,306; r^2 = 0,046) in trženjskih aktivnosti (b = 0,419; r^2 = 0,061) statistično značilen vpliv le dimenzija ODZIV, na oceno pomembnosti oblikovanja okvirne trženjske strategije pa ima izmed vseh proučevanih konstruktov ta dimenzija največji vpliv (b=0,341). Te ugotovitve so nepričakovane, saj se odzivna tržna naravnanost nanaša na delovanje podjetja v okviru znanega (izražene potrebe), proaktivna tržna naravnanost pa se bolj nanaša na preiskovanje novega (latentne potrebe), zato bi pričakovali, da bo v tem primeru pomen navedenih treh aktivnosti večji.

Povezanost s strategijo razvoja inovacij. Vsi proučevani konstrukti so statistično značilno in pozitivno povezani s strategijo vodenja podjetja pri uvajanju novih izdelkov in trženjskih prijemov v panogi, neznačilno pa s strategijo posnemanja konkurentov (glej tabelo 63). Edina izjema je pozitivna in statistično značilna povezanost dimenzije INO_KULT s strategijo posnemanja konkurentov pri uvajanju trženjskih prijemov, vendar je povezanost zelo šibka. Dimenzija PRO je v primerjavi z dimenzijo ODZIV močneje povezana s strategijo vodenja pri uvajanju večine novih izdelkov/storitev in trženjskih prijemov v panogi ter s strategijo iskanja priložnosti v tržnih vrzelih. Med vsemi proučevanimi povezanostmi je najmočnejša

povezanost dimenzije PRO s strategijo vodenja pri razvoju in uvajanju večine novih izdelkov/storitev v panogi.

Tabela 63: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s strategijo razvoja inovacij

Strategija razvoja inovacij	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		Kultura		Vedenje		
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Pri razvoju in uvajanju večine novih izdelkov/storitev smo vodilni v panogi.	325	0,360**	0,278**	0,229**	0,305**	**0,429****
Pri uvajanju večine trženjskih prijemov smo vodilni v panogi.	325	**0,364****	0,270**	0,179**	0,303**	0,355**
Pri razvoju večine novih izdelkov/storitev sledimo konkurentom.	325	(0,004)	(0,010)	(0,030)	(0,011)	(– 0,019)
Pri uvajanju večine trženjskih prijemov sledimo konkurentom.	325	(0,065)	0,109*	(0,031)	(0,060)	(0,041)
Priložnosti za oblikovanje smernic v razvoju iščemo v tržnih vrzelih (tj. manjši segment kupcev, ki iščejo poseben splet koristi).	325	(0,088)	0,189**	(0,048)	0,147**	**0,251****

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).
V oklepajih so navedene neznačilne povezanosti.

Multipla regresijska analiza kaže, da imata samo proaktivno tržno naravnano vedenje in tržno naravnana kultura statistično značilen vpliv na izbiro strategijo vodenja podjetja pri razvoju večine novih izdelkov ali storitev (b_{PRO} = 0,524, b_{TN_KULT} = 0,254; r^2 = 0,200) ter trženjskih prijemov (b_{PRO} = 0,318, b_{TN_KULT} = 0,366; r^2 = 0,161).

Povezanost z oceno uspešnosti inovacij. Z eno samo izjemo so vse proučevane povezanosti pozitivne in statistično značilne (glej tabelo 64), med najmočnejšimi pa so povezanosti dimenzij PRO in INO_KULT s pravočasno uvedbo novih izdelkov na trg (r_{PRO} = 0,43; r_{INO_KULT} = 0,40) in povezanost dimenzije PRO z zadovoljstvom kupcev z novimi izdelki (r = 0,42). Dimenzija INFO je z vsemi kazalniki uspešnosti inovacij najšibkeje povezana (samo povezanost z zadovoljstvom kupcev z novimi izdelki/storitvami je srednje močna, vse druge so šibke, povezanost z oceno uspešnosti z vidika stroškovnih prihrankov pa je neznačilna). Primerjava moči povezanosti dimenzij ODZIV in PRO s proučevanimi kazalniki pokaže, da je z nekaterimi kazalniki uspešnosti inovacij močneje povezana dimenzija ODZIV (z doseganjem ciljev glede vrednosti prodaje novih izdelkov, povečanja celotne vrednosti prodaje in stroškovne učinkovitosti), z nekaterimi pa dimenzija PRO (z doseganjem ciljev glede uvedbe novega izdelka na trg v načrtovanem času, zadovoljstva kupcev in ciljev glede pozitivnega vpliva na podobo (imidž) blagovne znamke). Pri preostalih kazalnikih uspešnosti inovacij (pri tržnem deležu novih izdelkov/storitev na najpomembnejšem trgu, dobičku, ustvarjenem z novimi izdelki/storitvami, odstotku prodaje novih izdelkov/storitev v celotni vrednosti prodaje, povečanju celotnega dobička podjetja) ni bistvene razlike med vrednostmi korelacijskih koeficientov za dimenziji ODZIV in PRO. To pomeni, da sta za uspešnost inovacij pomembni obe dimenziji tržne naravnanosti, odzivna in proaktivna. Od ciljev

podjetja pa je odvisna odločitev, kateri dimenziji tržne naravnanosti naj podjetje nameni več pozornosti: podjetje, ki želi graditi predvsem na podobi blagovne znamke, naj več virov vloži v razvijanje višje stopnje proaktivne tržne naravnanosti, saj je ta dimenzija z izbranim kazalnikom uspešnosti inovacij močneje povezana v primerjavi z dimenzijo ODZIV. Nasprotno pa naj podjetje, ki gleda predvsem na vrednost prodaje novih izdelkov/storitev ali na stroškovno učinkovitost, razmeroma večjo pozornost nameni razvijanju višje stopnje odzivne tržne naravnanosti.

Tabela 64: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z uspešnostjo inovacij, uvedenih v obdobju 2005–2007

Kazalniki uspešnosti inovacij	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Uvedba novih izdelkov/storitev na trg v načrtovanem času	316	0,379**	0,400**	0,286**	0,394**	**0,411****
Vrednost prodaje novih izdelkov/storitev	314	0,336**	**0,385****	0,192**	0,358**	0,309**
Tržni delež novih izdelkov/storitev na najpomembnejšem trgu oziroma tržnem segmentu	306	0,357**	0,329**	0,217**	**0,368****	0,359**
Zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki/storitvami	314	0,308**	0,381**	0,305**	0,340**	**0,417****
Dobiček od novih izdelkov/storitev	313	0,257**	0,275**	0,204**	**0,293****	0,277**
Odstotek prodaje novih izdelkov/storitev v celotni vrednosti prodaje podjetja	302	0,281**	0,323**	0,143**	0,293**	**0,290****
Povečanje celotne vrednosti prodaje podjetja	307	**0,316****	0,309**	0,186**	0,303**	0,291**
Povečanje celotnega dobička podjetja	309	0,264**	**0,266****	0,134**	0,249**	0,250**
Pozitivni vpliv na podobo (imidž) blagovne znamke ali ugled podjetja	315	0,332**	0,312**	0,235**	0,311**	**0,382****
Stroškovna učinkovitost (prihranki)	308	0,204**	0,276**	(0,106)	**0,275****	0,239**

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).
V oklepajih so navedene neznačilne povezanosti.

Multipla regresijska analiza ob upoštevanju vseh petih konstruktov vodi do zanimivih ugotovitev: inovativna kultura ima statistično značilen regresijski koeficient pri vseh kazalnikih uspešnosti inovacij, razen pri kazalniku o pozitivnem vplivu na podobo blagovne znamke ali ugled podjetja, kjer je pomembnejša tržno naravnana kultura. Naslednja zanimiva ugotovitev je, da sta oba vidika organizacijske kulture najpomembnejša le pri dveh kazalnikih, povečanju celotne vrednosti prodaje podjetja ($b_{TN\_KULT} = 0,272$; $b_{INO\_KULT} = 0,213$; $r^2 = 0,123$) in povečanju celotnega dobička podjetja ($b_{TN\_KULT} = 0,226$; $b_{INO\_KULT} = 0,199$; $r^2 = 0,082$). Pri preostalih osmih kazalnikih uspešnosti inovacij pa ima poleg organizacijske kulture (v večini primerov inovativne kulture) statistično značilen vpliv na uspešnost inovacij ena izmed dimenzij tržno naravnanega vedenja. Dimenzija PRO ima statistično značilen vpliv na oceno uspešnosti pri treh kazalnikih: uvedba novih izdelkov v načrtovanem času, zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki ali storitvami in pozitivni vpliv na podobo blagovne znamke, dimenzija ODZIV pa ima statistično značilen vpliv na oceno uspešnosti pri petih kazalnikih: vrednost prodaje novih izdelkov ali storitev, tržni delež novih izdelkov ali storitev na najpomembnejšem trgu, dobiček novih izdelkov ali storitev, odstotek prodaje novih izdelkov v celotni vrednosti in stroškovni učinkovitosti.

Pri vseh desetih kazalnikih je regresijski model, ki vključuje vseh pet konstruktov, boljši od regresijskega modela, ki vključuje le vedenjske dimenzije tržne naravnanosti (INFO, ODZIV in PRO). Vrednosti determinacijskega koeficienta niso visoke; najnižja vrednost r^2 je 0,208 pri uvedbi novosti na trg v načrtovanem času, najnižja pa 0,082 pri stroškovni učinkovitosti.

Povezanost z oceno uspešnosti podjetja. Vse povezanosti z eno samo izjemo so statistično značilne in pozitivne, vendar pretežno šibke (glej tabelo 65). Med vsemi proučevanimi povezanostmi sta najmočnejši povezanosti dimenzij PRO in ODZIV z oceno zadovoljstva kupcev v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti (r_{PRO} = 0,44; r_{ODZIV} = 0,38). Dimenzija TN_KULT je v primerjavi z dimenzijo INO_KULT močneje povezana z vsemi proučevanimi kazalniki uspešnosti podjetja. Iz zornega kota dimenzij tržno naravnanega vedenja pa rezultati niso enotni. Dimenzija INFO je v primerjavi z dimenzijama ODZIV in PRO šibkeje povezana z vsemi kazalniki uspešnosti podjetja: vse povezanosti so šibke, razen neznačilne povezanosti dimenzije INFO z doseženim bruto dobičkom iz celotne dejavnosti. Čeprav so razlike v moči povezanosti dimenzij ODZIV in PRO z nekaterimi kazalniki zelo majhne (npr. pri vrednosti prodaje, donosnosti sredstev) ali pa jih sploh ni (pri zvestobi kupcev), analiza kaže, da je z nekaterimi kazalniki uspešnosti močneje povezana dimenzija ODZIV (npr. pri doseženem bruto dobičku iz celotne dejavnosti, tržnem deležu na najpomembnejšem trgu, donosnosti kapitala in donosnosti naložb), z drugimi pa dimenzija PRO (npr. pri stopnji rasti vrednosti prodaje, zadovoljstvu kupcev, odstotku prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh letih, v celotni prodaji podjetja). To potrjuje tudi multipla regresijska analiza. Na podlagi analize povezav lahko ugotovim, da so v celoti gledano za uspešnost podjetja pomembne obe vrsti kulture, pa tudi vse tri dimenzije tržno naravnanega vedenja.

Tabela 65: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z oceno uspešnosti podjetja leta 2007 v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti

Kazalniki uspešnosti podjetja	N	Pearsonov korelacijski koeficient				
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Vrednost prodaje	313	**0,309****	0,171**	0,215**	0,271**	0,263**
Stopnja rasti vrednosti prodaje	309	**0,360****	0,267**	0,232**	0,280**	0,329**
Donosnost kapitala (ROE)	272	**0,256****	0,215**	0,151**	0,229**	0,203**
Donosnost sredstev (ROA)	263	**0,339****	0,279**	0,216**	0,318**	0,312**
Donosnost naložb (ROI)	259	**0,366****	0,294**	0,217**	0,361**	0,338**
Doseženi bruto dobiček iz celotne dejavnosti	288	**0,271****	0,114**	(0,095)	0,213**	0,173**
Zadovoljstvo kupcev	311	0,345**	0,265**	0,287**	0,378**	**0,438****
Zvestoba kupcev	310	0,236**	0,219**	0,273**	**0,337****	**0,337****
Tržni delež na najpomembnejšem trgu	310	**0,259****	0,162**	0,224**	0,240**	0,216**
Odstotek prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh letih, v celotni prodaji podjetja	288	**0,288****	0,234**	0,153**	0,226**	0,272**

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).

Če je multipla regresijska analiza pokazala, da ima inovativna kultura v splošnem večji vpliv na uspešnost inovacij kot tržno naravnana kultura, pa je pri uspešnosti podjetja ravno nasprotno. Med vsemi petimi latentnimi spremenljivkami ima tržno naravnana kultura

največji vpliv na uspešnost podjetja pri vseh kazalnikih, razen pri dveh: tržno naravnano vedenje ima večji vpliv na zadovoljstvo (b_{PRO} = 0,381, r^2 = 0,192) in zvestobo (b_{ODZIV} = 0,191, b_{PRO} = 0,173, r^2 = 0,130). Najbolje pojasnjena spremenljivka je zadovoljstvo kupcev: proaktivno tržno naravnano vedenje lahko pojasni 19,2 % variabilnosti v zadovoljstvu kupcev. Poleg tržno naravnane kulture na uspešnost podjetja statistično značilno vplivata tudi odzivno tržno naravnano vedenje (pri vrednosti prodaje, donosnosti kapitala in naložb in doseženem bruto dobičku) in proaktivno tržno naravnano vedenje (pri stopnji rasti prodaje in odstotku prodaje novih izdelkov ali storitev v celotni prodaji podjetja). Ugotovitev, da ima odzivno tržno naravnano vedenje večji pozitivni vpliv na finančne kazalnike, ne preseneča, saj domnevam, da se finančni učinki proaktivnega vedenja pokažejo z večjim časovnim odlogom, kar je povezano s preiskovalno naravo te oblike tržno naravnanega vedenja.

Sklepne ugotovitve o povezanosti tržno naravnane in inovativne kulture ter treh dimenzij tržno naravnanega vedenja z inovacijami in uspešnostjo **na podlagi bivariatne korelacijske analize in multiple regresijske analize:** tržne informacije imajo najmanjši vpliv na proučevane spremenljivke v zvezi z inovacijami in uspešnostjo, kar pomeni, da je dobro poznavanje kupcev sicer pomembno, saj je predpogoj za ustrezno odzivnost in proaktivnost vedenja, vendar pa samo po sebi ne vpliva na inovacije in uspešnost. Odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje sta pomembnejši dimenziji tržno naravnanega vedenja, ki značilno vplivata na značilnosti razvojnega procesa inovacij, ki so povezane s kupci (tj. opiranje podjetja na izsledke tržnih raziskav, izhajanje iz potreb in želja kupcev in zgodnje vključevanje kupcev) ter sta obe pomembni za uspešnost inovacij in uspešnost podjetja. Delitev tržno naravnanega vedenja na odzivno in proaktivno obliko je koristna, saj ima slednja največji vpliv na stopnjo novosti, oceno pomembnosti kupcev, znanstvene in strokovne literature ter zaposlenih v R & R kot vira zamisli za inovacije ter največji vpliv na izbiro strategijo vodenja v razvoju inovacij.

Poleg subjektivnih ocen uspešnosti podjetja me je zanimala tudi povezanost obeh vidikov organizacijske kulture in dimenzij tržno naravnanega vedenja z objektivnimi podatki o uspešnosti podjetja. Vprašalnik vsebuje samo vprašanja o subjektivni oceni uspešnosti, zato sem objektivne podatke za izbrane kazalnike uspešnosti (za prihodke, čisto donosnost kapitala in sredstev, čisti dobiček in dodano vrednost) zbrala pozneje v bazi GVIN. Podobno kot subjektivno se tudi objektivno merjenje uspešnosti podjetja nanaša na leto 2007. Rezultate analize povezanosti za pet izbranih kazalnikov uspešnosti prikazujem v tabeli 66. Dimenzije TN_KULT, INO_KULT, ODZIV in PRO niso statistično značilno povezane z nobenim proučevanim kazalnikom uspešnosti podjetja. Pozitivni in statistično značilni sta samo povezavi dimenzije INFO s prihodki in čistim dobičkom. Čeprav sta obe povezavi zelo šibki, pomenita veliko presenečenje, saj je vsa predhodna analiza pokazala, da je dimenzija INFO med vsemi petimi proučevanimi latentnimi spremenljivkami najmanj povezana z inovacijami in s subjektivnim merjenjem uspešnosti.

Tabela 66: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja z izbranimi objektivnimi kazalniki uspešnosti podjetja leta 2007

Kazalniki uspešnosti podjetja	n	Pearsonov korelacijski koeficient				
		TN_KULT	INO_KULT	INFO	ODZIV	PRO
Prihodki	286	(0,084)	(0,030)	**0,145***	(0,113)	(0,065)
Čista donosnost kapitala (ROE)	285	(0,047)	(–0,027)	(0,073)	(0,044)	(0,019)
Čista donosnost sredstev (ROA)	286	(–0,004)	(0,025)	(0,044)	(–0,001)	(–0,036)
Čisti dobiček	286	(0,067)	(0,054)	**0,140***	(0,097)	(0,059)
Dodana vrednost	284	(0,036)	(0,035)	(0,034)	(0,011)	(0,024)

* Povezanost je značilna pri $p < 0,05$ (2-stranski preizkus).

V oklepajih so navedene neznačilne povezanosti.

6.1.5 Rezultati preverjanja domnev

V tem podpoglavju bom predstavila rezultate preverjanja domnev. Zaradi večje preglednosti v tabeli 67 povzemam glavne opisne statistike za spremenljivke, ki jih bom upoštevala pri preverjanju domnev. Tržno naravnana kultura, inovativnost, INFO, ODZIV in PRO so latentne spremenljivke, pri preostalih treh spremenljivkah pa upoštevam povprečno oceno: pri stopnji novosti upoštevam povprečno oceno za vse štiri vrste inovacij; pri uspešnosti inovacij upoštevam povprečno oceno za vseh deset kazalnikov, pri uspešnosti podjetja pa povprečno oceno za šest kazalnikov. Iz analize sem izpustila štiri kazalnike uspešnosti podjetja (donosnost kapitala, donosnost sredstev, donosnost naložb in odstotek prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh letih, v celotni prodaji podjetja), ker pri teh kazalnikih več kot 10 % anketirancev ni moglo ali znalo oceniti uspešnosti. Hair et al. (2005, str. 55) navajajo, da lahko manjkajoče podatke v splošnem prezremo, če se pojavijo pri manj kot 10 % posameznega primera ali opazovanja. Manj kot 10 % manjkajočih vrednosti je pri šestih kazalnikih uspešnosti: vrednosti prodaje, stopnji rasti vrednosti prodaje, doseženenem bruto dobičku iz celotne dejavnosti, zadovoljstvu kupcev, zvestobi kupcev in tržnem deležu na najpomembnejšem trgu, zato sem te spremenljivke vključila v analizo, manjkajoče vrednosti pa sem v teh primerih nadomestila s povprečno oceno veljavnih odgovorov. Opisana metoda je po Hair et al. (2005, str. 61) ena najpogosteje uporabljenih metod nadomestnih vrednosti.

Merjene spremenljivke za stopnjo novosti, uspešnost inovacij in uspešnost podjetja obravnavam kot formativne indikatorje, saj gre za indekse. Običajni postopki za ocenjevanje veljavnosti in zanesljivosti lestvic, sestavljenih iz refleksivnih indikatorjev (npr. faktorska analiza in ocena notranje konsistentnosti), niso ustrezne za kompozitne spremenljivke oziroma indekse (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001, str. 271)[38]. Bistvena razlika med obema vrstama indikatorjev je v smeri vzročnosti: refleksivni indikatorji odsevajo oziroma so posledica latentne spremenljivke, formativni indikatorji pa so merjene spremenljivke, ki vplivajo na latentno spremenljivko (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001, str. 269).

[38] Zaradi uveljavljene obravnave spremenljivk o uspešnosti kot refleksivnih indikatorjev bom preverila tudi alternativni model, v katerem razlikujem med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti podjetja na podlagi eksplorativne in konfirmatorne faktorske analize.

Tabela 67: Povprečja in standardni odkloni

Spremenljivka	Število parametrov	Povprečje	Std. odklon	95-odstotni interval zaupanja za povprečje
Tržno naravnana kultura (TN_KULT)	3	5,84	1,06	5,72–5,95
Inovativnost (INO_KULT)	3	5,09	1,26	4,95–5,23
Tržne informacije (INFO)	2	5,41	1,02	5,30–5,52
Odzivna TN (ODZIV)	5	5,36	1,00	5,25–5,47
Proaktivna TN (PRO)	5	5,06	1,09	4,94–5,18
Stopnja novosti	4	3,98	1,17	3,86–4,11
Uspešnost inovacij	10	4,92	0,95	4,82–5,03
Uspešnost podjetja	6	5,14	0,78	5,06–5,23

Opomba: Vse spremenljivke so merjene s 7-stopenjsko lestvico.

Preden prikažem rezultate preverjanja domnev, poglejmo še rezultate preproste analize povezanosti. Kot kaže tabela 68, so oba vidika organizacijske kulture in vse tri dimenzije tržno naravnanega vedenja pozitivno in statistično značilno povezani s stopnjo novosti (tj. povprečno oceno novosti za štiri vrste inovacij), uspešnostjo inovacij (tj. povprečno oceno za deset kazalnikov) in uspešnostjo podjetja (tj. povprečno oceno za šest kazalnikov). Tržno naravnana kultura je v primerjavi z inovativno kulturo močneje povezana s stopnjo inovacij, kar je povsem v nasprotju s pričakovanji. Prav tako je dimenzija TN_KULT močneje povezana z uspešnostjo podjetja. Nasprotno pa je inovativna kultura močneje povezana z uspešnostjo inovacij. Dimenzija INFO je med vsemi dimenzijami tržno naravnanega vedenja najšibkeje povezana s stopnjo novosti, z uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja. Skladno s pričakovanji je dimenzija PRO najmočneje povezana s stopnjo novosti, z uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja pa enako močno kot dimenzija ODZIV.

Tabela 68: Povezanost tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja s stopnjo novosti, uspešnosti inovacij in uspešnostjo podjetja

		Pearsonov korelacijski koeficient				
Spremenljivka	**N**	**TN_KULT**	**INO_KULT**	**INFO**	**ODZIV**	**PRO**
Stopnja novosti	325	0,327**	0,291**	0,206**	0,296**	0,351**
Uspešnost inovacij	325	0,388**	0,412**	0,250**	0,401**	0,401**
Uspešnost podjetja	325	0,394**	0,291**	0,270**	0,370**	0,375**

** Povezanost je značilna pri $p < 0,01$ (2-stranski preizkus).

Kot kaže tabela 69, je stopnja novosti pozitivno povezana z uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja, uspešnost inovacij pa je močno pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja. Ta povezanost je med vsemi proučevanimi povezanostmi najmočnejša ($r = 0,62$). Na podlagi bivariatne analize lahko povzamem, da podjetja, ki uvajajo večje novosti, dosegajo večjo uspešnost pri inovacijah (iz zornega kota doseganja zastavljenih ciljev) in večjo uspešnost v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti. Podjetja, ki so uspešnejša pri doseganju ciljev v zvezi z inovacijami, so uspešnejša v primerjavi s konkurenti.

Tabela 69: Povezanosti med stopnjo novosti, uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja

Spremenljivka	N	Pearsonov korelacijski koeficient		
		Stopnja novosti	Uspešnost inovacij	Uspešnost podjetja
Stopnja novosti	325	1,000	0,394**	0,296**
Uspešnost inovacij	325	0,394**	1,000	0,623**
Uspešnost podjetja	325	0,296**	0,623**	1,000

** Povezanost je značilna pri p < 0,01 (2-stranski preizkus).

Povezanosti med tržno naravnano kulturo, dimenzijami tržno naravnanega vedenja, stopnjo inovacij, uspešnostjo inovacij in uspešnostjo podjetja (glej preoblikovani konceptualni model na sliki 16) sem preverila s sistemom linearnih strukturnih enačb v programu AMOS 16.0. Strukturni model, ki vključuje vse navedene spremenljivke, se dobro prilega podatkom (χ^2 = 256,8; df = 121; GFI = 0,916; NFI = 0,914; TLI = 0,940; CFI = 0,952; RMSEA = 0,059). Tabela 70 prikazuje rezultate preverjanja domnev.

Tabela 70: Rezultati preverjanja raziskovalnih domnev na podlagi strukturnih enačb

H	Neodvisna spremenljivka	Odvisna spremenljivka	Standardiz. regresijski koeficient	t*	Rezultat
H_{2A}	Tržno naravnana kultura	ODZIV	**0,952**	12,000	privzamem
H_{2B}	Tržno naravnana kultura	PRO	**0,928**	11,672	privzamem
H_{2C}	Tržno naravnana kultura	INFO	**0,788**	11,018	privzamem
H_{4A}	ODZIV	Stopnja novosti	–0,126	–0,709	n. z.
H_{4B}	PRO	Stopnja novosti	**0,497**	2,781	privzamem
H_{5A}	ODZIV	Uspešnost inovacij	0,262	1,616	n. z.
H_{5B}	PRO	Uspešnost inovacij	0,100	0,600	n. z.
H_{6A}	ODZIV	Uspešnost podjetja	0,100	0,637	n. z.
H_{6B}	PRO	Uspešnost podjetja	0,088	0,571	n. z.
H_{6C}	INFO	Uspešnost podjetja	0,041	0,469	n. z.
H_7	Stopnja novosti	Uspešnost inovacij	**0,272**	5,095	privzamem
H_8	Stopnja novosti	Uspešnost podjetja	0,002	0,047	n. z.
H_9	Uspešnost inovacij	Uspešnost podjetja	**0,481**	9,268	privzamem

Opomba: χ^2 = 256,8; df = 121; GFI = 0,916; NFI = 0,914; TLI = 0,940; CFI = 0,952; RMSEA = 0,059

Rezultati analize na podlagi strukturnih enačb potrjujejo domnevo, da **tržno naravnana kultura pozitivno in močno vpliva na vse tri dimenzije tržno naravnanega vedenja**: odzivno tržno naravnanost (H_{2A}), proaktivno tržno naravnanost (H_{2B}) in tržne informacije (H_{2C}). Tržno naravnana kultura pojasni 62 % variabilnosti dimenzije INFO, 91 % variabilnosti dimenzije ODZIV in 86 % variabilnosti dimenzije PRO. Ti rezultati jasno kažejo, da je tržno naravnana kultura izjemno pomembna pri razvijanju tržno naravnanega vedenja.

Na podlagi analize s strukturnimi enačbami lahko privzamem tudi domnevo, da **proaktivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na stopnjo novosti** pri izdelkih, procesih, trženjskih prijemih in organizacijskih metodah (H_{4B}). Nasprotno pa ne morem privzeti domneve o pozitivnem vplivu odzivne tržne naravnanosti na stopnjo novosti (H_{4A}). Kot je razvidno iz

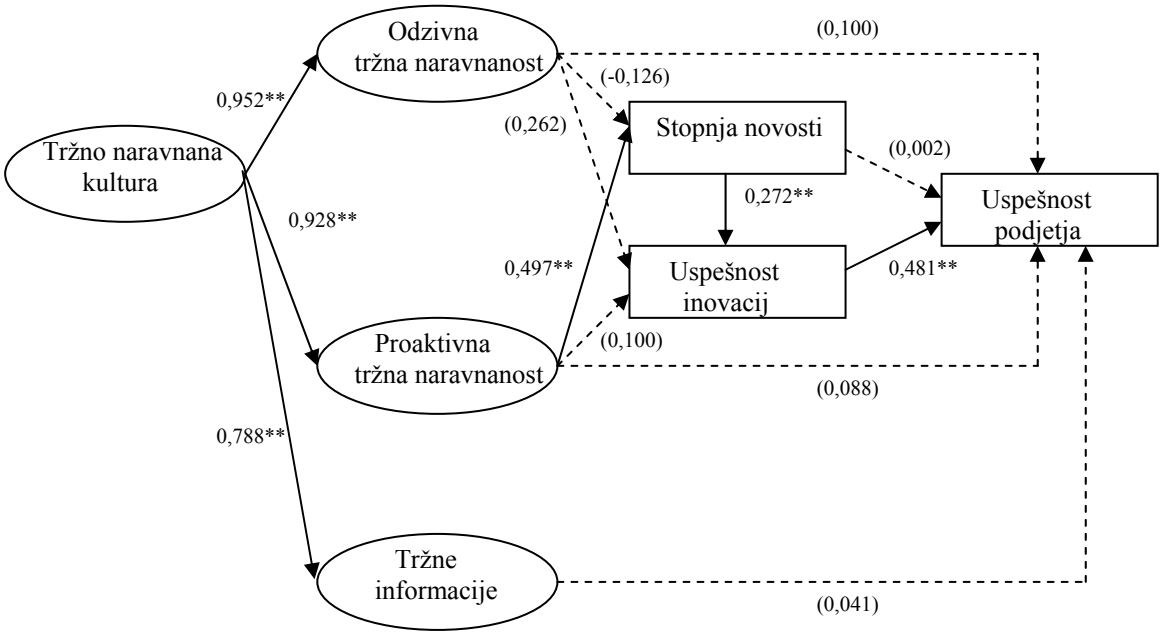
tabele 65, je vpliv dimenzije ODZIV na stopnjo novosti celo negativen, vendar statistično neznačilen.

Dimenziji ODZIV in PRO imata sicer pozitiven, vendar statistično neznačilen vpliv na uspešnost inovacij. Domnev H_{5A} in H_{5B} zato ne morem privzeti. Te ugotovitve so v nasprotju z ugotovitvami preteklih raziskav, ki kažejo, da je tržna naravnanost pozitivno povezana z doseganjem ciljev v zvezi z novimi izdelki (npr. Cooper, 1994; Lado & Maydeu-Olivares, 2001), in v nasprotju z ugotovitvami raziskav, ki kažejo, da sta obe, proaktivna in odzivna tržna naravnanost, pomembni za uspešnost novih izdelkov (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2007). Ugotovitev moje raziskave je skladna z ugotovitvijo, da tržna naravnanost ni neposredno povezana z uspešnostjo novih izdelkov, ki jo predstavljajo Langerak et al. (2004).

Nobena dimenzija tržno naravnanega vedenja ODZIV, PRO in INFO ni statistično značilno povezana z uspešnostjo podjetja, zato ne morem privzeti domnev H_{6A} do H_{6C}. Nobena raziskava o odzivni in proaktivni tržni naravnanosti še ni proučila njunega vpliva na uspešnost podjetja, zato se lahko opiram na druge raziskave o povezanosti tržne naravnanosti nasploh z uspešnostjo podjetja. Neznačilno povezanost so ugotovili tudi nekateri drugi avtorji (npr. Han et al., 1998; Vazquez et al., 2001; Langerak et al., 2004; Jimenez-Jimenez et al., 2008).

Slika 18 prikazuje standardizirane vplive spremenljivk, ki sem jih vključila v strukturni model.

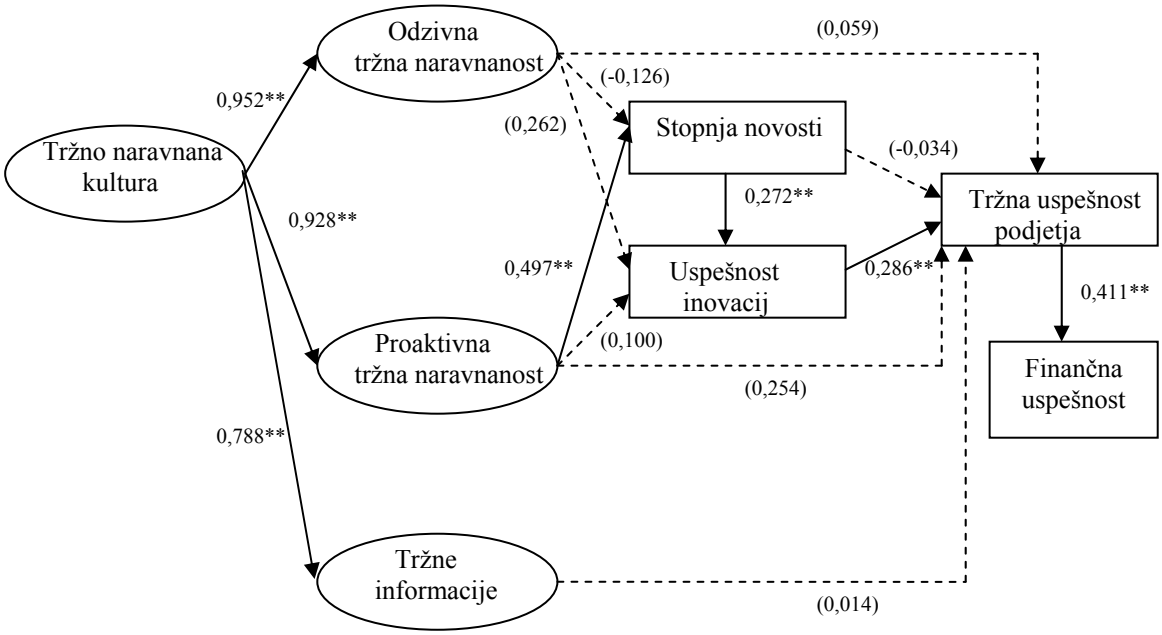
Slika 18: Neposredni standardizirani vplivi



Stopnja novosti statistično značilno in **pozitivno vpliva na uspešnost inovacij** (standardizirani regresijski koeficient β = 0,27), vendar ne vpliva neposredno na uspešnost podjetja. Privzamem torej lahko samo domnevo H_7, ne pa tudi domneve H_8. Analiza na podlagi strukturnih enačb kaže, da **samo uspešnost inovacij statistično značilno in pozitivno vpliva na uspešnost podjetja**. Domnevo H_9 lahko privzamem. Vse neodvisne spremenljivke, vključene v strukturni model, pojasnijo 37,2 % variance uspešnosti podjetja.

Preverila sem še alternativni model, v katerem razlikujem med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti podjetja. Kot že rečeno, merjene spremenljivke za uspešnost obravnavam kot formativne indikatorje, pri katerih uporaba faktorske analize ni ustrezna (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Kljub temu sem finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti podjetja vključila v alternativni model na podlagi eksplorativne in konfirmatorne faktorske analize, saj je to običajni postopek raziskovalcev, kar pomeni, da merjene spremenljivke za uspešnost obravnavajo kot refleksivne indikatorje. V alternativnem modelu upoštevam dva tržna kazalnika uspešnosti (zadovoljstvo in zvestobo kupcev) in tri finančne kazalnike uspešnosti (vrednost prodaje, stopnjo rasti vrednosti prodaje in doseženi bruto dobiček iz celotne dejavnosti). Rezultati eksplorativne faktorske analize so v prilogi 8. Pri tem domnevam, da dimenzije tržno naravnanega vedenja, stopnja novosti in uspešnost inovacij pozitivno vplivajo na tržno uspešnost, ta pa pozitivno vpliva na finančno uspešnost. Slika 19 kaže rezultate preverjanja domnev v primeru alternativnega modela: tržna naravnanost → inovacije → tržna uspešnost podjetja → finančna uspešnost podjetja.

Slika 19: Neposredni standardizirani vplivi v primeru alternativnega modela



Alternativni model se v primerjavi s prvim modelom nekoliko slabše prilega podatkom (χ^2 = 341,2; df = 138; χ^2/df = 2,5; GFI = 0,896; NFI = 0,889; TLI = 0,914; CFI = 0,930; RMSEA = 0,067). Empirična preveritev alternativnega modela v ničemer ne spremeni glavnih ugotovitev. Samo uspešnost inovacij pozitivno vpliva na tržno uspešnost podjetja, ta pa pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja.

Preostale so še tri domneve v zvezi z inovativnostjo, ki jih nisem vključila v strukturni model. Domneve sem preverila z bivariatno analizo. Domnevo o povezanosti med tržno naravnano kulturo in inovativnostjo sem preverila s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Njegova vrednost znaša 0,598 ($p < 0,01$). Oba proučevana vidika organizacijske kulture sta pozitivno in močno povezana, zato lahko privzamem domnevo H_1.

Bivariatna regresijska analiza kaže, da **inovativnost statistično značilno in pozitivno vpliva na vse tri dimenzije tržno naravnanega vedenja** INFO (b = 0,315), ODZIV (b = 0,459) in PRO (b = 0,507) ($p < 0,01$), zato lahko privzamem domnevi H_{3A} in H_{3B}. Inovativnost ima največji vpliv na dimenzijo PRO, kar je pričakovano. Privzamem torej lahko tudi domnevo H_{3C}. Vrednosti determinacijskega koeficienta (r^2) kažejo, da linearni vpliv inovativne kulture pojasni 15 % variance dimenzije INFO ter 34 % variance dimenzije ODZIV in dimenzije PRO. Če primerjamo vrednosti regresijskih koeficientov za oba vidika organizacijske kulture, vidimo, da ima tržno naravnana kultura bistveno večji vpliv na dimenzije tržno naravnanega vedenja. Ta ugotovitev je pričakovana, saj je tržno naravnano vedenje uresničevanje tržno naravnane miselnosti podjetja.

Nadaljujem z analizo linearnih strukturnih enačb, saj želim preveriti, ali obstajajo statistično značilne razlike v stopnji tržno naravnane kulture in dimenzij tržno naravnanega vedenja glede na značilnosti podjetja. Takšno analizo sem sicer že opravila s preizkusom skupin, vendar pripisujem analizi na podlagi linearnih strukturnih enačb večji pomen.

Postopek primerjave med skupinama poteka v več korakih: (1) najprej opravimo konfirmatorno faktorsko analizo v vsaki skupini posebej in ocenimo prileganje modela, (2) nato opravimo konfirmatorno faktorsko analizo sočasno v obeh skupinah in ponovno ocenimo prileganje modela. Dobro prileganje modela potrjuje enakost faktorske strukture v obeh skupinah. (3) V naslednjem koraku preverimo domnevo o enakosti faktorskih uteži, varianc, kovarianc med faktorji in kovarianc med napakami v obeh proučevanih skupinah. Vrednost χ^2 omejenega modela (tj. modela, v katerem predpostavimo enakosti uteži, varianc in kovarianc v obeh skupinah) primerjamo z vrednostjo χ^2 neomejenega modela (tj. modela, v katerem lahko uteži, variance in kovariance v obeh skupinah zavzamejo različne vrednosti). Če je vrednost χ^2 omejenega modela statistično značilno večja od vrednosti χ^2 neomejenega modela, domneva o enakosti parametrov ne velja, zato v nadaljevanju ugotavljamo razlike s postopnim uvajanjem omejitev (Byrne, 2001, str. 182–197). V praksi to pomeni, da najprej preverimo veljavnost domneve o enakosti faktorskih uteži. Če ugotovimo, da je razlika $\Delta\chi^2$ statistično značilna, v nadaljevanju predpostavimo enakost uteži v obeh skupinah samo za

izbrane merjene spremenljivke. Postopek ponavljamo, dokler ne ugotovimo, pri katerih merjenih spremenljivkah so faktorske uteži v obeh skupinah statistično značilno različne.

Vprašanje je, ali smemo primerjati povezanosti med konstrukti, kadar se faktorske uteži pri obeh skupinah statistično razlikujejo. Velja, da se tudi delna metrična enakost šteje za zadostno. Delna metrična enakost pomeni, da sta vsaj dve faktorski uteži za vsak konstrukt enaki v obeh skupinah (Hair et al., 2005, str. 831). Pri štirih konstruktih to pomeni, da mora biti vsaj osem faktorskih uteži (po dve za vsak konstrukt) enakih v prvi in drugi skupini.

Tabela 71 prikazuje **rezultate preverjanja enakosti merskih lestvic** dimenzij tržne naravnanosti (TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO) ob upoštevanju značilnosti podjetij, kot so glavna dejavnost (proizvodna/storitvena), velikost (mala/srednje velika in velika), prevladujoč trg (porabniški/medorganizacijski) in tržni položaj (tržni vodja/drugi tržni položaji). Primerjavo sem povsod omejila samo na dve skupini, ker bi bilo sicer v nekaterih skupinah premalo vzorčnih enot.

Konfirmatorna faktorska analiza v vsaki skupini posebej kaže, da je prileganje modela v vsaki proučevani skupini dobro (vrednosti CFI in RMSEA so ustrezne). Tudi sočasna konfirmatorna faktorska analiza v dveh proučevanih skupinah kaže dobro prileganje modela, kar potrjuje enakost faktorske strukture v obeh skupinah. Omejitev modela s predpostavko o enakosti uteži, varianc in kovarianc statistično značilno ne poslabša vrednosti statistike χ^2 ($\Delta\chi^2 < 37{,}65$, ki pomeni kritično vrednost pri 25 stopinjah prostosti[39]). S tem je potrjena metrična enakost, ki dopušča primerjave med skupinami.

Tabela 71: Rezultati preverjanja enakosti merskih lestvic TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO ob upoštevanju značilnosti podjetij

	Skupine	χ^2	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
1	*1. Proizvodna podjetja*	132,2	80	0,96	0,061			
	2. Storitvena podjetja	103,9	80	0,98	0,045			
	Enakost faktorske strukture	236,1	160	0,97	0,038			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	262,4	185			26,3	25	n. z.
2	*1. Mala podjetja*	134,8	80	0,96	0,065			
	2. Srednje velika in velika podjetja	117,0	80	0,96	0,054			
	Enakost faktorske strukture	251,8	160	0,96	0,042			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	272,1	185			20,3	25	n. z.
3	*1. Podjetja na porabniških trgih*	96,6	80	0,99	0,034			
	2. Podjetja na medorganizacijskih trgih	121,4	80	0,96	0,060			
	Enakost faktorske strukture	218,0	160	0,98	0,034			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	238,3	185			20,3	25	n. z.
4	*1. Tržni vodja*	93,2	80	0,98	0,041			
	2. Drugi tržni položaji	125,5	80	0,98	0,050			
	Enakost faktorske strukture	218,7	160	0,98	0,034			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	241,1	185			22,4	25	n. z.

Opomba: kritična vrednost $\chi^2_{(m=25;\ \alpha=0{,}05)} = 37{,}65$

[39] Kritične vrednosti porazdelitve χ^2 povzemam po Košmelj & Rovan (1997, str. 291).

Enako sem preverila tudi enakost merskih lestvic TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja, in sicer velikosti tržnih in tehnoloških sprememb ter intenzivnosti konkurence v panogi. Podjetja sem razdelila v dve skupini glede na izračunano vrednost mediane za proučevano značilnost poslovnega okolja ($Me_{TRŽNE\ SPREMEMBE}$ = 4,5; $Me_{TEHNOLOŠKE\ SPREMEMBE}$ = 4,0; $Me_{INTENZIVNOST\ KONKURENCE}$ = 5,0). Podjetja, katerih ocena značilnosti poslovnega okolja je enaka vrednosti mediane, so iz analize izključena (skupina 1: ocena značilnosti poslovnega okolja < Me; skupina 2: ocena značilnosti poslovnega okolja > Me).

Kot kaže tabela 72, je prileganje modela v posameznih skupinah dobro. Potrdim lahko tudi predpostavko o enakosti faktorske strukture in predpostavko o enakosti faktorskih uteži, varianc in kovarianc ob tehnoloških spremembah. Tega pa ne morem trditi za tržne spremembe in intenzivnost konkurence, saj omejitve statistično značilno poslabšajo vrednost χ^2. Nadaljnja analiza vrednosti faktorskih uteži je odkrila statistično značilne razlike le pri eni merjeni spremenljivki, zato lahko potrdim delno metrično enakost, ki mi omogoča primerjavo povezav med skupinami.

Tabela 72: Rezultati preverjanja enakosti merskih lestvic TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja

	Skupine	χ^2	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
1	*1. Majhne tržne spremembe*	120,3	80	0,97	0,056			
	2. Velike tržne spremembe	118,2	80	0,96	0,059			
	Enakost faktorske strukture	238,5	160	0,97	0,040			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	293,1	185			54,6	25	P<0,05
2	*1. Majhne tehnološke spremembe*	104,5	80	0,97	0,049			
	2. Velike tehnološke spremembe	129,4	80	0,96	0,064			
	Enakost faktorske strukture	233,9	160	0,96	0,041			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	250,2	185			16,3	25	n. z.
3	*1. Majhna intenzivnost konkurence*	120,4	80	0,96				
	2. Velika intenzivnost konkurence	106,7	80	0,98	0,048			
	Enakost faktorske strukture	227,1	160	0,97	0,038			
	Enakost uteži, varianc, kovarianc	267,5	185			40,3	25	P<0,05

Opomba: kritična vrednost $\chi^2_{(m=25;\ \alpha=0,05)} = 37,65$

S strukturnim modelom lahko preverimo tudi razlike med povprečji latentnih spremenljivk. Ključnega pomena je, da v model uvedemo omejitev o enakosti faktorskih uteži parametrov v obeh skupinah. Preprosto povedano, faktorske uteži merjenih spremenljivk v obeh skupinah »fiksiramo« in s tem predpostavimo, da so uteži enake v obeh skupinah. V AMOS-u to omejitev modela izpeljemo z označevanjem: povezave med latentno spremenljivko in merjenimi spremenljivkami v obeh skupinah označimo s p1, p2 itd. Podobno uvedemo omejitev, ki se nanaša na enakost regresijskih konstant za merjene spremenljivke v obeh skupinah (npr. z oznakami int_1, int_2 itd.). Variance latentnih spremenljivk in kovariance med njimi lahko v obeh skupinah zavzamejo katerokoli vrednost. Enako velja za variance napak in kovariance med njimi. Povprečnih vrednosti napak ne ocenjujemo in jih omejimo z vrednostjo 0. Povprečne vrednosti latentnih spremenljivk lahko v prvi skupini zavzamejo

katerokoli vrednost, v drugi skupini pa ta povprečja omejimo na vrednost 0. Druga skupina je tako »referenčna« skupina (Byrne, 2001, str. 233–238).

Tabela 73 prikazuje **rezultate primerjanja povprečij dimenzij tržne naravnanosti** (TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO) v različnih skupinah podjetij ob upoštevanju njihove glavne dejavnosti, velikosti, prevladujoče vrste trga in tržnega položaja na najpomembnejšem trgu. SEM prikaže standardizirane povprečne vrednosti le za eno proučevano skupino. Rezultate zato razlagamo v relativnem smislu (Hair et al., 2005, str. 832). V tabeli 68 so za vsak par primerjav vpisane standardizirane povprečne vrednosti (AS) za prvo skupino, druga skupina v vsakem paru primerjav pa je referenčna. Negativna standardizirana povprečna vrednost pomeni, da je stopnja proučevane dimenzije tržne naravnanosti v prvi skupini nižja. Statistično značilno nižja je takrat, kadar je $|t| > 1{,}96$ ($p < 0{,}05$). Podobno razlagamo pozitivne standardizirane povprečne vrednosti. Poleg ocen povprečij preverimo tudi ustreznost modela, tj. prileganje podatkom, saj lahko ugotovitve z gotovostjo razlagamo samo, če se model kljub omejitvam dobro prilega podatkom (Byrne, 2001, str. 241).

Kot je razvidno iz tabele 73, se stopnje tržno naravnane kulture, informacij ter odzivne in proaktivne tržne naravnanosti statistično značilno ne razlikujejo, če jih primerjamo glede na glavno dejavnost in velikost podjetja ter prevladujočo vrsto trga, na katerem deluje. Statistično značilne razlike so le pri dveh dimenzijah glede na tržni položaj podjetja: **tržni vodje** imajo statistično značilno višjo stopnjo tržno naravnane kulture in proaktivne tržne naravnanosti v primerjavi s podjetji, ki imajo katerikoli drug tržni položaj. Vrednosti CFI in RMSEA pri vseh štirih parih primerjav kažejo dobro prileganje omejenega modela.

Tabela 73: Rezultati primerjanja povprečij latentnih spremenljivk TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO

	Skupine podjetij	Ocena modela		TN_KULT		INFO		ODZIV		PRO	
		CFI	RMSEA	AS[a]	t*	AS	t	AS	t	AS	t
1	*1. Proizvodna*	0,97	0,038	–0,14	–1,06	0,13	1,21	0,06	0,48	0,04	0,28
	2. Storitvena										
2	*1. Mala*	0,96	0,042	–0,06	–0,44	–0,09	–0,82	0,14	1,07	0,08	0,65
	2. Srednje velika in velika										
3	*1. Podjetja na porabniških trgih*	0,97	0,035	0,05	0,39	–0,20	–1,86	–0,14	–1,07	–0,19	–1,15
	2. Podjetja na medorganizacijskih t.										
4	*1. Tržni vodja*	0,97	0,033	0,27	**1,97**	0,16	1,33	0,25	1,78	0,35	**2,69**
	2. Drugi tržni položaji										

Opomba: [a] AS = standardizirano povprečje
* Značilno pri $p < 0{,}05$, če $|t| > 1{,}96$.

Analiza na podlagi strukturnih enačb je torej privedla do enakih ugotovitev kot preizkus skupin, dodatno pa je ugotovila statistično značilne razlike v stopnji TN_KULT glede na tržni položaj. Dodati je treba, da je tudi pri preizkusu skupin vrednost p blizu značilnosti ($p = 0{,}053$).

Enako sem primerjala povprečja tudi ob upoštevanju značilnosti poslovnega okolja podjetja. Rezultati so prikazani v tabeli 74. Vrednosti CFI in RMSEA tudi tu kažejo dobro prileganje omejenega modela, kar mi omogoča interpretacijo dobljenih rezultatov. Vidimo, da imajo podjetja, ki delujejo v poslovnem okolju, za katerega so značilne majhne tržne spremembe, statistično značilno nižjo stopnjo tržno naravnane kulture, odzivne in proaktivne tržne naravnanosti v primerjavi s skupino podjetij, ki delujejo v poslovnem okolju z velikimi tržnimi spremembami. Statistične razlike so tudi ob upoštevanju velikosti tehnoloških sprememb: podjetja v okolju z majhnimi tehnološkimi spremembami imajo statistično značilno nižjo stopnjo odzivne in proaktivne tržne naravnanosti v primerjavi s podjetji, ki delujejo v okolju z velikimi tehnološkimi spremembami. Okolje, za katero je značilno hitro spreminjanje potreb in želja kupcev ter njihovih nakupnih navad, in okolje z večjimi tehnološkimi spremembami spodbujata podjetja k razvijanju višje stopnje tržne naravnanosti. Ta ugotovitev je pričakovana, saj je pomen hitrega odzivanja na spremenjene potrebe kupcev in proaktivno proučevanje neizraženih in prihodnjih potreb kupcev v dinamičnejših okoljih nedvomno večji kot v razmerah manjših tržnih in tehnoloških sprememb. Podjetja očitno prilagajajo stopnjo tržne naravnanosti značilnostim poslovnega okolja in ne razvijejo višje stopnje tržne naravnanosti, če jih k temu ne prisilijo razmere na trgu. Pri tem je zanimiva ugotovitev tudi ta, da velikost tehnoloških sprememb vpliva samo na stopnjo tržno naravnanega vedenja, velikost tržnih sprememb pa vpliva tudi na stopnjo tržno naravnane kulture. Večje tržne spremembe ne spodbujajo podjetij samo k bolj tržno naravnanemu vedenju, temveč tudi k temu, da se v podjetjih krepi zavedanje o pomenu osredotočenosti na kupce.

Nasprotno pa intenzivnost konkurence statistično značilno ne vpliva na stopnjo posameznih dimenzij tržne naravnanosti. Zanimivo in v nasprotju s pričakovanji je, da so vse stopnje dimenzij tržne naravnanosti celo višje (vendar statistično neznačilne) v skupini podjetij, ki delujejo v manj intenzivnem konkurenčnem okolju. To bi lahko pomenilo, da lahko podjetja v takšnem okolju več pozornosti namenjajo tržni naravnanosti, podjetja v ostrih konkurenčnih razmerah pa se morda bolj ukvarjajo s konkurenti kot s kupci. Poudarjam pa še enkrat, da razlike niso statistično značilne.

Tabela 74: Rezultati primerjanja povprečij latentnih spremenljivk TN_KULT, INFO, ODZIV in PRO

	Skupine	Ocena modela		TN_KULT		INFO		ODZIV		PRO	
		CFI	RMSEA	AS[a]	t*	AS	t	AS	t	AS	t
1	*1. Majhne tržne sprem.*	0,96	0,044	–0,52	**–3,95**	–0,14	–1,21	–0,42	**–3,15**	–0,38	**–3,03**
	2. Velike tržne sprem.										
2	*1. Majhne tehnol. spr.*	0,97	0,036	–0,25	–1,87	–0,14	–1,27	–0,49	**–3,58**	–0,46	**–3,70**
	2. Velike tehnol. spr.										
3	*1. Majhna intenz. konk.*	0,97	0,038	0,02	0,16	0,15	1,35	0,25	1,79	0,21	1,65
	2. Velika intenz. konk.										

Opomba: [a] AS = standardizirano povprečje
* Značilno pri $p < 0,05$, če $|t| > 1,96$.

S strukturnimi enačbami sem preverila tudi, **ali se vpliv odzivne in proaktivne tržne naravnanosti na stopnjo novosti in uspešnost inovacij razlikuje** ob upoštevanju značilnosti

podjetja in upoštevanju značilnosti poslovnega okolja. Preizkus sem opravila tako, da sem predpostavila, da je neka povezava enaka v obeh skupinah (npr. vpliv dimenzije PRO na stopnjo novosti je enak v skupini proizvodnih in storitvenih podjetij). Če ta omejitev statistično značilno poslabša prileganje modela ($\Delta\chi^2 > 3{,}84$, $\Delta df = 1$), so med skupinama razlike.

Izpisi standardiziranih vplivov po skupinah podjetij v nekaterih primerih pokažejo razlike. V skupini storitvenih podjetij je vpliv dimenzije ODZIV na uspešnost inovacij pozitiven ($\beta = 0{,}52$, $p = 0{,}025$), v skupini proizvodnih podjetij pa neznačilen. Nasprotno velja za vpliv dimenzije PRO na uspešnost inovacij: dimenzija PRO ima pozitiven vpliv na uspešnost inovacij proizvodnih podjetij ($\beta = 0{,}43$; $p = 0{,}037$) in neznačilen vpliv na uspešnost inovacij storitvenih podjetij. Čeprav analiza na vzorcu vseh celovitih inovatorjev kaže neznačilno povezanost obeh dimenzij tržno naravnanega vedenja z uspešnostjo inovacij, primerjava med storitvenimi in proizvodnimi podjetji kaže, da odzivno in proaktivno tržno naravnano vedenje tudi neposredno vplivata na uspešnost inovacij, vendar pa njun vpliv v obeh skupinah podjetij ni enoznačen. V storitvenih podjetjih, kjer je možnost posnemanja velika, hitro odzivanje podjetij na spremenjene potrebe in usklajeno delovanje vseh zaposlenih pri izvajanju storitev omogočata dosegati večjo uspešnost inovacij. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da tudi za storitvena podjetja velja, da samo proaktivna tržna naravnananost spodbuja razvijanje večjih novosti, te pa pozitivno vplivajo na uspešnost inovacij. To pomeni, da sta za uspešnost inovacij storitvenih podjetij pomembni obe obliki tržne naravnanosti, odzivna in proaktivna. Vpliv odzivne naravnanosti na uspešnost inovacij je neposreden, vpliv proaktivne tržne naravnanosti pa posreden prek spodbujanja večjih novosti.

Nasprotno pa je v proizvodnih podjetjih pomembna predvsem proaktivna tržna naravnanost, saj se njen vpliv kaže neposredno v večji uspešnosti inovacij in posredno prek spodbujanja večjih novosti, ki vodijo k večji uspešnosti inovacij. To pomeni, da lahko proizvodna podjetja povečajo uspešnost inovacij z razvojem novosti, ki temeljijo na proučevanju neizraženih potreb.

V malih podjetjih dimenzija ODZIV negativno vpliva na stopnjo novosti ($\beta = -0{,}50$; $p = 0{,}029$), dimenzija PRO pa pozitivno ($\beta = 0{,}84$; $p < 0{,}001$), vpliva obeh dimenzij na stopnjo novosti srednje velikih in velikih podjetij sta neznačilna. Za mala podjetja torej drži v literaturi pogosto omenjena kritika, da odzivna tržna naravnanost omejuje inovacijsko dejavnost podjetja na manjše spremembe. Če se mala podjetja osredotočijo samo na sedanje in izražene potrebe kupcev, jim ne bo uspelo razviti večjih novosti, ki tudi v tej skupini podjetij vodijo do večje uspešnosti inovacij. Neznačilen vpliv odzivnega in proaktivnega tržno naravnanega vedenja na stopnjo novosti v večjih podjetjih težko pojasnim. Morda je razlog ta, da sem pri primerjalni analizi podjetja razdelila le v dve skupini: mala podjetja na eni strani ter srednje velika in velika podjetja na drugi strani, ker je v vzorcu premalo velikih podjetij za analizo s strukturnimi enačbami. Morda je skupina večjih podjetij preveč heterogena, da bi se pokazal vpliv obeh dimenzij tržno naravnanega vedenja.

Ob upoštevanju vrste trga obstajajo razlike pri vplivu dimenzije PRO na stopnjo novosti: dimenzija PRO pozitivno vpliva na stopnjo novosti podjetij na medorganizacijskih trgih (β = 0,86, p = 0,006) in neznačilno na stopnjo novosti podjetij, ki v celoti ali pretežno delujejo na porabniških trgih. Tudi v tem primeru težko pojasnim, zakaj proaktivno tržno naravnano vedenje vodi do večjih novosti samo v podjetjih, ki v celoti ali pretežno delujejo na medorganizacijskih trgih, na porabniških trgih pa ima sicer pozitiven, vendar neznačilen vpliv. Med povprečnima stopnjama proaktivnega tržno naravnanega vedenja obeh skupin ni statistično značilne razlike, vendar pa na porabniških trgih višja stopnja proaktivnega tržno naravnanega vedenja sama po sebi očitno ne zadošča za razvijanje večjih novosti. Nasprotno pa tesno sodelovanje med dobavitelji in kupci na medorganizacijskih trgih omogoča podjetjem, da lažje prepoznajo neizražene in prihodnje potrebe kupcev ter poiščejo rešitve za zadovoljitev teh potreb v obliki večjih novosti.

Zanimivo je, da ob upoštevanju tržnega položaja ni razlik med tržnimi vodji in drugimi podjetji. Čeprav imajo tržni vodje statistično značilno višjo povprečno stopnjo proaktivnega tržno naravnanega vedenja, ta vrsta vedenja v obeh skupinah podjetij pozitivno vpliva na stopnjo novosti.

Če podjetja razdelimo v dve skupini glede na velikost tržnih sprememb v poslovnem okolju, ugotovimo, da proaktivno tržno naravnano vedenje pozitivno vpliva na stopnjo novosti v skupini podjetij, ki delujejo v okolju z manjšimi tržnimi spremembami (β = 0,57, p = 0,050), pri podjetjih, ki delujejo v okolju z večjimi tržnimi spremembami, pa je ta vpliv neznačilen. To ugotovitev težko pojasnim, saj je povprečna stopnja proaktivne tržne naravnanosti v okolju z večjimi tržnimi spremembami višja, toda kljub temu ne zadošča za spodbujanje večjih novosti. Nasprotno pa je v razmerah večjih tržnih sprememb vpliv odzivne tržne naravnanosti na uspešnost inovacij pozitiven (β = 0,60, p = 0,004). Če podjetje posluje v okolju, za katero je značilno hitro spreminjanje kupčevih potreb in želja, je torej za uspešnost inovacij pomembno predvsem hitro odzivanje podjetja na tržne spremembe.

Ob upoštevanju tehnoloških sprememb in intenzivnosti konkurence so razlike med skupinama podjetij samo pri povezanosti proaktivne tržne naravnanosti s stopnjo novosti: v razmerah večjih tehnoloških sprememb (β = 0,67, p = 0,031) in večje intenzivnosti konkurence (β = 0,67, p = 0,049) proaktivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na stopnjo novosti; v razmerah manjših tehnoloških sprememb in manjše intenzivnosti konkurence pa je njen vpliv na stopnjo novosti neznačilen. Ugotovitev o močnejši povezanosti proaktivne tržne naravnanosti s stopnjo novosti v okolju z večjimi tehnološkimi spremembami ne preseneča, saj tako okolje podjetjem nudi več priložnosti za razvoj izdelkov, ki lahko zadovoljijo prikrite ali prihodnje potrebe kupcev, hkrati pa tako okolje tudi spodbuja podjetja k razvijanju višje stopnje proaktivne tržne naravnanosti, tj. k proučevanju prikritih in prihodnjih potreb kupcev in iskanju inovativnih rešitev za zadovoljevanje teh potreb.

7 OVREDNOTENJE RAZISKAVE

7.1 Prispevki in sklepi

Potencialne prispevke disertacije sem obravnavala že v uvodnem delu, zato bom v tem poglavju le povzela najpomembnejše teoretične in metodološke prispevke ter jih dopolnila s prispevki za poslovodstva podjetij.

7.1.1 Teoretični prispevki

Tržna naravnanost je predmet zanimanja številnih raziskovalcev od začetka 90. let 20. stoletja. V doktorski disertaciji sistematično predstavim različne opredelitve tržne naravnanosti, načine merjenja te naravnanosti, področja proučevanja tržne naravnanosti in ugotovitve številnih empiričnih raziskav. Disertacija ponuja obsežen pregled dosedanjih spoznanj in vprašanj v zvezi z opredelitvijo in merjenjem tržne naravnanosti. V disertaciji obravnavam terminologijo in opozarjam na neenotno rabo nekaterih pojmov. Najprej obravnavam razmerje med tržno naravnanostjo in trženjskim konceptom. V trženjski literaturi in praksi pogosto zasledimo oba izraza. Na podlagi literature ugotovim, da je raba dveh izrazov za poimenovanje enake vsebine, le na dveh ravneh abstrakcije (kot poslovna filozofija in na ravni vedenja), nepotrebna in lahko ustvari zmedo. V nadaljevanju tudi razložim, zakaj je izraz »tržna naravnanost« boljši od izraza »trženjska naravnanost«.

V disertaciji se ne omejim na pregled literature, ki se osredotoča izključno na povezanost tržne naravnanosti z inovacijami in uspešnostjo podjetja, ampak obravnavam tudi druga področja proučevanja, kot so povezanost tržne naravnanosti z organizacijskim učenjem in podjetniško naravnanostjo. Širši okvir obravnave tržne naravnanosti omogoča boljše razumevanje njenega vpliva na inovacije in uspešnost, zato ga uvrščam med pomembne teoretične prispevke disertacije.

Disertacija povezuje tri zelo obsežna področja, tj. tržno naravnanost, inovacije in uspešnost. Poleg obsežnega pregleda literature o tržni naravnanosti posebno pozornost namenim pregledu opredelitev inovacij, dejavnikov uspešnosti inovacij in merjenja uspešnosti inovacij. Tudi tu opozorim na nedosledno in neenotno rabo izrazov, zlasti »inovativnosti«, ki jo avtorji pogosto opredelijo kot značilnost organizacijske kulture, ki kaže odprtost podjetja za zamisli, drugi pa z njo označujejo stopnjo novosti izdelkov, vodenje podjetja pri uvajanju novih izdelkov ipd. Pomemben prispevek je upoštevanje sodobnega pogleda na inovacije, ki razlikuje med štirimi vrstami inovacij. Literatura o dejavnikih in merjenju uspešnosti inovacij se osredotoča samo na nove izdelke, podobno velja za pretekla empirična proučevanja povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami. Sodobna literatura o inovacijah in poglobljeni pogovori z managerji v izbranih slovenskih podjetjih kažejo, da je treba poleg izdelčnih inovacij upoštevati še druge vrste inovacij: inovacije procesov, trženjskih prijemov in organizacijskih metod. Naslednji teoretični prispevek disertacije je zgoščen pregled

opredelitev in kazalnikov uspešnosti podjetja. Pri tem se zavedam, da je uspešnost inovacij del celovitega razumevanja in merjenja uspešnosti podjetja, vendar jo obravnavam posebej, saj me zanima, kako pomembne so inovacije za uspešnost podjetja.

Pri pregledu povezanosti vseh treh proučevanih področij sistematično prikažem dosedanja spoznanja po posameznih delih celotne verige povezanosti (tržna naravnanost in inovacije, tržna naravnanost in uspešnost podjetja, inovacije in uspešnost podjetja). Teoretični del disertacije zaključim s prikazom raziskav, ki so proučile celotno verigo povezanosti. Pri tem primerjam pristope in ugotovitve posameznih raziskav. Zaradi že omenjenih različnih opredelitev konceptov in merjenja teh konceptov primerjava raziskav pogosto ni enostavna, zato tudi te primerjave uvrščam med pomembne teoretične prispevke disertacije.

Enega najpomembnejših teoretičnih prispevkov vidim v obravnavi dveh komplementarnih oblik tržne naravnanosti: odzivne (ravnanje po trgu) in proaktivne (oblikovanje trgov). Avtorji zadnja leta vse bolj poudarjajo potrebo po razlikovanju med oblikama, hkrati pa opozarjajo, da se sedanje merjenje osredotoča na odzivno tržno naravnanost.

Pomemben prispevek k empirični literaturi o povezanosti med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo je potrditev temeljne raziskovalne domneve, da sta tržna naravnanost in inovativnost pomembna vzvoda uspešnosti slovenskih podjetij. Analiza z linearnimi strukturnimi enačbami ni potrdila neposredne povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja; vpliv tržne naravnanosti na uspešnost podjetja je posreden prek pozitivnega vpliva na stopnjo novosti. Stopnja novosti je pozitivno povezana z uspešnostjo inovacij, ta pa z uspešnostjo podjetja. Model posredne povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja je torej ustreznejši od modela neposredne povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo in modela, ki predvideva obe vrsti povezav, neposredno in posredno povezanost prek spremenljivk v zvezi z inovacijami. Vključitev spremenljivk v zvezi z inovacijami v model povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo podjetja in razlikovanje med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo omogoča nov vpogled v pomen tržne naravnanosti za uspešnost podjetja. Multipla regresijska analiza kaže, da inovativnost pozitivno vpliva na uspešnost inovacij, ta pa je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja.

7.1.2 Metodološki prispevki

Metodološki prispevki so večinoma povezani s teoretičnimi, saj sem pri oblikovanju raziskovalnega načrta izhajala iz ugotovljenih vrzeli v dosedanjem proučevanju tržne naravnanosti, inovacij in uspešnosti. Bistveni metodološki prispevki so merjenje tržne naravnanosti na ravni kulture in vedenja, saj se je dosedanje merjenje tržne naravnanosti osredotočilo na vedenje, razlikovanje med odzivnim in proaktivnim tržno naravnanim vedenjem, upoštevanje štirih vrst inovacij (vsaj v delu vprašalnika), upoštevanje večjega nabora spremenljivk v zvezi z inovacijami ter upoštevanje precej večjega nabora kazalnikov uspešnosti inovacij in uspešnosti podjetja, kot ga zasledimo v dosedanjih raziskavah s tega

področja. Naslednji metodološki prispevek je ta, da poleg subjektivnega načina merjenja uspešnosti podjetja upoštevam tudi objektivne podatke za izbrane kazalnike uspešnosti podjetja. Pregled 125 raziskav o povezanosti med tržno naravnanostjo in uspešnostjo kaže, da le dobra desetina raziskav temelji na upoštevanju subjektivnega in objektivnega merjenja uspešnosti (O. Gonzalez-Benito & J. Gonzalez-Benito, 2005). Druga metaanaliza odkriva, da večina raziskav, ki temeljijo na objektivnem merjenju, upošteva le en kazalnik uspešnosti (Cano et al., 2004). Nekatere ameriške raziskave kažejo, da je povezanost med subjektivnim in objektivnim merjenjem uspešnosti srednje močna ali močna (npr. Dess & Robinson, 1984; Pearce, Robbins & Robinson, 1987, v Dawes, 1999). Kljub temu avtorji opozarjajo, da ima objektivno merjenje prednost pred subjektivnim merjenjem, če so podatki na voljo, v raziskavah pa bi morali uporabljati oba načina merjenja uspešnosti (Dawes, 1999).

V raziskavo sem želela vključiti dva respondenta v tistih podjetjih, kjer sta funkciji direktorja podjetja in direktorja trženja ločeni. O. Gonzalez-Benito in J. Gonzalez-Benito (2005) sta na podlagi pregleda 125 raziskav o povezanosti tržne naravnanosti z uspešnostjo ugotovila, da samo približno 20 % raziskav vključuje več kot enega respondenta v podjetju. Čeprav sem v spremnem pismu pojasnila, zakaj želim v raziskavo vključiti dve osebi iz podjetja, sta le v 26 podjetjih odgovorili dve osebi. Kljub povedanemu mi je izbrani vzorčni okvir omogočil primerjavo odgovorov predsednikov uprav in direktorjev trženja ali drugih oddelkov, saj so v nekaterih podjetjih na vprašalnik odgovorili predsedniki uprav, v nekaterih pa direktorji trženja ali drugih oddelkov.

Pri oblikovanju merskih lestvic sem izhajala iz znanih merskih lestvic, pregleda literature o njihovih prednostih in pomanjkljivostih, lastne kritične presoje merjenih spremenljivk in ugotovitev preliminarne kvalitativne raziskave, ki sem jo opravila v prvem delu empiričnega proučevanja. Kakovost merskih lestvic sem preverila z eksplorativno in konfirmatorno faktorsko analizo, saj zgolj eksplorativna faktorska analiza ne zadošča za potrditev »prave« dimenzionalnosti konstrukta (Siguaw & Diamantopoulos, 1995). Obe, eksplorativna in konfirmatorna faktorska analiza, sta pokazali, da je poleg odzivne in proaktivne dimenzije tržne naravnanosti treba upoštevati še tretjo dimenzijo, »tržne informacije«. To ugotovitev uvrščam med pomembne metodološke prispevke disertacije, saj dosedanji teoretični in empirični prispevki v literaturi razlikujejo le med dvema dimenzijama, odzivno in proaktivno. Sestavni del predvidene operacionalizacije proaktivne tržne naravnanosti sta spremenljivki vpliva podjetja na tržno vedenje, kar je po Jaworski-Kohli-Sahayevi definiciji bistvo oblikovanja trga. Obe spremenljivki sta bili na podlagi konfirmatorne faktorske analize izločeni, že predhodna eksplorativna faktorska analiza pa je pokazala, da se obe uvrščata na faktor »vpliv na trg« in tudi na faktor »proaktivna tržna naravnanost«. To pomeni, da enačenje Narver-Slater-MacLachlanove opredelitve proaktivne tržne naravnanosti in Jaworski-Kohli-Sahayeve opredelitve oblikovanja trga ni ustrezno. Zanimivo je, da se v literaturi avtorji s tem vprašanjem ne ukvarjajo, ampak se večinoma opirajo na opredelitev bodisi prve skupine avtorjev bodisi druge.

Zanesljivost merskih lestvic za proaktivno in odzivno tržno naravnanost, tržne informacije in inovativnost (kot kulturo) je zgledna (vrednost koeficienta Cronbach $\alpha > 0{,}80$), zanesljivost merske lestvice za tržno naravnano kulturo pa zelo dobra. Vseh pet merskih lestvic izpolnjuje kriterije za konvergentno veljavnost, ki jo ocenjujem na podlagi standardiziranih uteži, zanesljivosti konstrukta in povprečne pojasnjene variance. Med vsemi petimi konstrukti kljub močni povezanosti obstaja diskriminacijska veljavnost. Podobno velja tudi za merske lestvice za tri značilnosti poslovnega okolja: zanesljivost merskih lestvic za tržne spremembe, tehnološke spremembe in intenzivnost konkurence je zgledna, vse tri lestvice izpolnjujejo kriterije za konvergentno veljavnost, med konstrukti pa obstaja diskriminacijska veljavnost.

Univariatno, bivariatno in multivariatno analizo sem nadgradila s sistemom linearnih strukturnih enačb, s katerim sem preverila konceptualni model. V strukturnem modelu sem preverila vpliv tržno naravnane kulture na dimenzije tržno naravnanega vedenja, neposredni vpliv dimenzij tržno naravnanega vedenja z uspešnostjo, pa tudi posredne vplive prek stopnje novosti in uspešnosti inovacij. Kot mi je znano, so doslej le tri raziskave empirično proučile odzivno in proaktivno tržno naravnanost, vse tri pa se osredotočajo na njuno povezanost z uspešnostjo novih izdelkov. Predstavljena raziskava je prva, ki prouči celotno verigo povezanosti tržna naravnanost → inovacije → uspešnost podjetja ob upoštevanju odzivne in proaktivne tržne naravnanosti, štirih vrst inovacij (ne samo izdelčnih), pri merjenju uspešnosti inovacij in uspešnosti podjetja pa uporablja precej širši nabor kazalnikov. Poleg tega je ena redkih raziskav, ki prouči neposredno in posredno povezanost tržne naravnanosti z uspešnostjo inovacij in podjetja. Prav tako je ena izmed zelo redkih raziskav, ki empirično prouči povezanost med tržno naravnanostjo na ravni kulture in vedenja.

Za glavne latentne spremenljivke »tržno naravnana kultura«, »odzivna tržna naravnanost«, »proaktivna tržna naravnanost« in »tržne informacije« sem primerjala povprečne stopnje ob upoštevanju štirih značilnosti podjetja (glavna dejavnost, velikost, prevladujoča vrsta trga, tržni položaj na najpomembnejšem trgu) in treh značilnosti poslovnega okolja (tržne in tehnološke spremembe, intenzivnost konkurence). Pregled literature o modeliranju strukturnih enačb kaže pomanjkanje raziskav, ki vključujejo primerjave povprečij latentnih spremenljivk (Byrne, 2001, str. 226). Tudi sicer so primerjave stopenj tržne naravnanosti med različnimi skupinami podjetij v empirični literaturi izjemno redke. Na podlagi modeliranja strukturnih enačb sem tudi preverila, ali se vpliv odzivne in proaktivne tržne naravnanosti na stopnjo novosti in uspešnost inovacij razlikuje ob upoštevanju omenjenih značilnosti podjetja in značilnosti poslovnega okolja.

7.1.3 Prispevki za poslovodstva podjetij

Prvi prispevek so ugotovitve o stopnji tržno naravnane in inovativne kulture, tržnih informacij, odzivne in proaktivne tržne naravnanosti ter primerjave med skupinami podjetij. Spodbudna ugotovitev empirične raziskave na vzorcu 325 slovenskih podjetij, ki so v obdobju 2005–2007 uvedla izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske inovacije, je, da so

povprečne ocene obeh dimenzij organizacijske kulture in vseh treh dimenzij tržno naravnanega vedenja nad sredino lestvice. Vendar pa povprečne ocene same po sebi ne odgovorijo na vprašanje, ali so dosežene stopnje tržne naravnanosti na ravni kulture in vedenja ter inovativnosti zadostne, če jih ne primerjamo med seboj in med skupinami podjetij. Povprečna stopnja tržno naravnane kulture (TN_KULT) je statistično značilno višja od povprečne stopnje inovativne kulture (INO_KULT), kar pomeni, da sta za »celovite« inovatorje v povprečju bolj značilna osredotočenost na kupce in pomen nenehnega ustvarjanja večje vrednosti za kupce kot pa odprtost za nove zamisli in spremembe. Povprečna stopnja dimenzije TN_KULT pa je statistično značilno višja od povprečnih stopenj dimenzij tržno naravnanega vedenja INFO, ODZIV in PRO. To pomeni, da je tržna naravnanost slovenskih »celovitih« inovatorjev bolj prisotna kot miselna naravnanost, ki se v celoti še ne izraža v tržno naravnanem vedenju. Podjetja, vključena v raziskavo, dosegajo višjo povprečno oceno pri »tržnih informacijah« in »odzivni tržni naravnanosti«, statistično značilno nižjo povprečno oceno pa pri »proaktivni tržni naravnanosti«. To pomeni, da se podjetja v povprečju bolje odrežejo pri dobrem poznavanju kupcev, hitrem odzivanju na njihove spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade ter usklajenem delovanju poslovnih funkcij pri zadovoljevanju potreb ciljnih trgov, slabše pa pri proučevanju in zadovoljevanju neizraženih in prihodnjih potreb kupcev. Ta ugotovitev je pomembna za poslovodstva podjetij, saj raziskava med drugim kaže, da proaktivno tržno naravnano vedenje spodbuja razvijanje večjih novosti in pozitivno vpliva na vodenje podjetja pri uvajanju novih izdelkov ali storitev. Če se podjetje zgolj odziva na tisto, kar kupci želijo, verjetno ne bo uspelo razviti večjih novosti in bo spregledalo nove priložnosti za ustvarjanje večje vrednosti za kupce, ki podjetju lahko pomaga pridobiti konkurenčno prednost.

Zanimivo je, da pri stopnjah tržno naravnane in inovativne kulture ter dimenzij tržno naravnanega vedenja razlik med podjetji ni, če upoštevamo velikost in glavno dejavnost teh podjetij ter vrsto trga, na katerem delujejo. Obstajajo pa pomembne razlike ob upoštevanju tržnega položaja podjetja: tržni vodje imajo statistično značilno višjo stopnjo tržno naravnane kulture in proaktivne tržne naravnanosti v primerjavi s podjetji, ki imajo katerikoli drug tržni položaj. Tržni vodje praviloma vodijo konkurente pri oblikovanju sestavin trženjskega spleta, zato se ne morejo zanašati zgolj na svojo odzivnost na spremenjene želje kupcev, ampak morajo tudi predvidevati razvoj trga v prihodnosti ter proučevati neizražene in prikrite potrebe kupcev, če želijo ohraniti vodilni tržni položaj. Tržni vodje imajo tudi močnejšo tržno naravnano kulturo, ki postavlja kupca v središče razmišljanja in delovanja podjetja.

Prav tako obstajajo pomembne razlike glede na značilnosti poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetja, ki delujejo v poslovnem okolju z manjšimi tržnimi spremembami, imajo statistično značilno nižjo stopnjo tržno naravnane kulture, odzivne in proaktivne tržne naravnanosti v primerjavi s skupino podjetij, ki delujejo v poslovnem okolju z velikimi tržnimi spremembami. Statistične razlike so tudi ob upoštevanju velikosti tehnoloških sprememb: podjetja v okolju z majhnimi tehnološkimi spremembami imajo statistično značilno nižjo stopnjo odzivne in proaktivne tržne naravnanosti v primerjavi s podjetji, ki

delujejo v okolju z velikimi tehnološkimi spremembami. Nasprotno pa intenzivnost konkurence statistično značilno ne vpliva na stopnjo posameznih dimenzij tržne naravnanosti, kar je nepričakovana ugotovitev. Logično bi bilo pričakovati, da bodo podjetja v razmerah ostrejše konkurence bolj tržno naravnana, saj naj bi jim le to omogočalo dolgoročni obstoj na trgu, v razmerah manj intenzivne konkurence pa lahko podjetja »shajajo« tudi ob nižji stopnji tržne naravnanosti, saj imajo kupci v takem okolju manj izbire. Razlog, da raziskava ni potrdila te domneve, je verjetno ta, da večina managerjev v raziskavi ocenjuje, da podjetje deluje v okolju z visoko stopnjo intenzivnosti konkurence, zato tudi skupina podjetij z »majhno« intenzivnostjo konkurence dejansko deluje v zaostrenih konkurenčnih razmerah.

V nasprotju z intenzivnostjo konkurence pa okolje, za katero je značilno hitro spreminjanje potreb in želja kupcev ter njihovih nakupnih navad, in okolje s večjimi tehnološkimi spremembami spodbujata podjetja k razvijanju višje stopnje tržne naravnanosti. Pomen hitrega odzivanja na spremenjene potrebe kupcev in proaktivno proučevanje neizraženih in prihodnjih potreb kupcev je v dinamičnejših okoljih nedvomno večji kot v razmerah manjših tržnih in tehnoloških sprememb, zato ta ugotovitev ne preseneča. Podjetja očitno prilagajajo stopnjo tržne naravnanosti značilnostim poslovnega okolja in razvijejo višjo stopnjo tržne naravnanosti šele, ko jih k temu prisilijo razmere na trgu. Večje tržne spremembe ne spodbujajo podjetij samo k bolj tržno naravnanemu vedenju, temveč tudi k temu, da se v podjetjih krepi zavedanje o pomenu osredotočenosti na kupce. Če se potrebe in želje kupcev hitro spreminjajo, se podjetja bolj zavedajo pomena nenehnega ustvarjanja vrednosti za kupce. Nasprotno pa okolje z večjimi tehnološkimi spremembami spodbuja predvsem krepitev tržno naravnanega vedenja podjetij. Podjetja lahko z razvijanjem višjih stopenj tržne naravnanosti v primerjavi s konkurenti pridobijo konkurenčno prednost ne glede na to, ali delujejo v okolju z večjimi ali manjšimi spremembami. Če izhajamo iz tega, da se kupci odločijo za ponudbo podjetja, ki jim ponuja največjo zaznano vrednost, si mora podjetje v vsakem okolju prizadevati, da je boljše od konkurentov.

Zelo zanimiva ugotovitev je, da so predsedniki uprav v povprečju statistično značilno bolje ocenili oba vidika organizacijske kulture (TN_KULT in INO_KULT) ter dve dimenziji tržno naravnanega vedenja (ODZIV in PRO) v primerjavi z direktorji trženja ali drugih oddelkov. Če obstajajo razlike že pri dveh ravneh managementa, lahko pričakujemo še večje razlike v stopnji tržno naravnane in inovativne kulture ter tržno naravnanega vedenja na nižjih ravneh organizacije. Poslovodstva podjetij naj si zato še bolj prizadevajo za komuniciranje temeljnih vrednot tržne naravnanosti, tj. za pomen ustvarjanja vrednosti za kupca. Možno je, da ocene managerjev odsevajo želeno stanje (kako naj bi v podjetju bilo), ocene preostalih managerjev pa dejansko stanje (kako je v podjetju). Domnevamo lahko, da so tržniki zaradi večjega trženjskega znanja bolj kritični, ko presojajo, kolikšen pomen podjetje pripisuje kupcem in inovacijam ter v kakšnem obsegu podjetje izvaja aktivnosti, ki odražajo tržno naravnano vedenje.

Najpomembnejše ugotovitve raziskave na vzorcu celovitih inovatorjev so, da samo uspešnost inovacij pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, vpliv tržno naravnanega vedenja je le posreden prek vpliva na stopnjo novosti. Pomembna ugotovitev analize je, da samo proaktivna tržna naravnanost pozitivno vpliva na stopnjo novosti, ta pa pozitivno vpliva na uspešnost inovacij. Ugotovitev, da tržna naravnanost vpliva na uspešnost podjetja samo posredno, ne pa tudi neposredno, nikakor ne zmanjšuje pomena tržne naravnanosti. Ta ugotovitev pomeni, da je tržna naravnanost potreben, ne pa zadosten pogoj za uspešnost slovenskih podjetij. Nadaljna pomembna ugotovitev raziskave je, da ima tržno naravnana kultura zelo močan vpliv na tržno naravnano vedenje. Odločilno vlogo pri razvijanju tržno naravnane kulture ima vodilni management, ki s poudarjanjem pomena ustvarjanja vrednosti za kupce in lastnim zgledom najbolj prispeva k širitvi tržno naravnane miselnosti na vseh ravneh podjetja. Tržna naravnanost kot kultura in vedenje ne sme biti vezana zgolj na neko raven odločanja ali skupino zaposlenih, saj bo v tem primeru podjetje zaradi neusklajenega delovanja zaposlenih navzven neizogibno delovalo kot »zaprto«. Proces razvijanja tržne naravnanosti je nenehen proces, zato je prav, da podjetja nikoli niso povsem zadovoljna z doseženo stopnjo.

Raziskava kaže, da imajo tržne informacije najmanj vpliva na spremenljivke, povezane z inovacijami in uspešnostjo. To ne pomeni, da ta dimenzija tržno naravnanega vedenja ni pomembna. Ravno nasprotno, dobro poznavanje kupcev je ključnega pomena za ustrezno odzivanje podjetja na spremenjene potrebe in želje kupcev ter proaktivno proučevanje neizraženih in prihodnjih potreb kupcev. Čeprav empirična preveritev modela z linearnimi strukturnimi enačbami na celotnem vzorcu celovitih inovatorjev ni potrdila neposrednega vpliva odzivne in proaktivne tržne naravnanosti na uspešnost, pa multipla regresijska analiza kaže, da sta za uspešnost inovacij in uspešnost podjetja kljub temu obe pomembni. Toda zanimiva ugotovitev pri tem je, da je vpliv obeh oblik tržne naravnanosti na uspešnost različen: odzivno tržno naravnano vedenje ima večji vpliv na doseganje ciljev glede vrednosti prodaje novih izdelkov, tržnega deleža novih izdelkov, dobička novih izdelkov in stroškovne učinkovitosti, proaktivno tržno naravnano vedenje pa ima večji vpliv na doseganje ciljev glede uvedbe novega izdelka na trg v načrtovanem času, zadovoljstva kupcev in ciljev glede pozitivnega vpliva na podobo (imidž) blagovne znamke.

Multipla regresijska analiza torej kaže, da ima odzivno tržno naravnano vedenje večji vpliv na kazalnike, ki kažejo finančno uspešnost inovacij, proaktivno tržno naravnano vedenje pa ima večji vpliv na kazalnike, ki kažejo tržno uspešnost uspešnost inovacij. Ta ugotovitev ni nepričakovana, če upoštevamo, da se odzivna tržna naravnanost bolj nanaša na delovanje podjetja v okviru znanega in se zato lahko finančni učinki prej pokažejo. Nasprotno pa proaktivno tržno naravnano vedenje pomeni proučevanje in zadovoljevanje neizraženih potreb, zato se finančni učinki pokažejo z odlogom, prej pa se lahko pokažejo pozitivni vplivi na zadovoljstvo kupcev in imidž blagovne znamke oziroma ugled podjetja, saj ta vrsta tržno naravnanega vedenja spodbuja razvijanje večjih novosti. Od ciljev podjetja je odvisna odločitev, kateri obliki tržno naravnanega vedenja naj podjetje nameni razmeroma več

pozornosti: podjetje, ki želi graditi predvsem na podobi, naj več virov vloži v razvijanje višje stopnje proaktivne tržne naravnanosti, saj je ta dimenzija z izbranim kazalnikom uspešnosti inovacij močneje povezana v primerjavi z odzivnim tržno naravnanim vedenjem. Nasprotno pa naj podjetje, ki gleda predvsem na vrednost prodaje novih izdelkov/storitev ali na stroškovno učinkovitost, razmeroma večjo pozornost nameni razvijanju višje stopnje odzivne tržne naravnanosti.

Podobno multipla regresijska analiza kaže, da je z nekaterimi kazalniki uspešnosti močneje povezana odzivna tržna naravnanost (npr. pri doseženem bruto dobičku iz celotne dejavnosti, tržnem deležu na najpomembnejšem trgu, donosnosti kapitala in donosnosti naložb), z drugimi pa proaktivna tržna naravnanost (npr. pri stopnji rasti vrednosti prodaje, zadovoljstvu kupcev, odstotku prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh letih, v celotni prodaji podjetja). Pri tem želim ponovno poudariti, da analiza z linearnimi strukturnimi enačbami za celoten vzorec celovitih inovatorjev ni potrdila neposrednega vpliva tržne naravnanosti na uspešnost; kljub temu ugotovitve multiple regresijske analize o različnem vplivu odzivne in proaktivne tržne naravnanosti omogočajo sklep, da sta obe naravnanosti pomembni za uspešnost inovacij in podjetja.

Glavne ugotovitve in priporočila za podjetja lahko strnem takole: podjetja lahko pomembno povečajo poslovno uspešnost tako, da povečajo uspešnost inovacij. Pomemben dejavnik uspešnosti inovacij je stopnja novosti, zato podjetjem priporočam uvajanje večjih novosti, ki vodijo do večje uspešnosti inovacij. Podjetja lahko povečajo stopnjo novosti tako, da povečajo stopnjo proaktivne tržne naravnanosti. Za slovenska podjetja, ki želijo razvijati in uvajati večje novosti, je priporočljivo, da vlagajo vire v povečanje stopnje vseh treh dimenzij tržno naravnanega vedenja, predvsem pa v povečanje stopnje proaktivne tržne naravnanosti. Višjo stopnjo proaktivne tržne naravnanosti podjetja lahko dosežejo tako, da proučujejo, katere potrebe in želje bi lahko njihovi kupci imeli v prihodnosti; proučujejo potrebe in želje, ki se jih kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti (če jih o tem vprašamo neposredno); proučujejo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov, saj tako lahko odkrijejo prikrite potrebe, pa tudi tako, da razvijajo nove izdelke in storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev. Predvsem pa je pomembno, da podjetja proučujejo, kakšne težave imajo porabniki pri zadovoljevanju potreb, saj tako lahko odkrijejo nove in boljše načine zadovoljevanja potreb, ki bodo ustvarjali večjo vrednost za kupce.

Pri tem je treba upoštevati značilnosti podjetja in značilnosti poslovnega okolja. Primerjava med skupinami podjetij z linearnimi strukturnimi enačbami pokaže, da se vpliv proaktivnega in odzivnega tržno naravnanega vedenja na stopnjo novosti in uspešnost inovacij ob upoštevanju navedenih značilnostih vsaj v nekaterih primerih razlikuje. Tako je analiza celotnega vzorca celovitih inovatorjev pokazala, da je vpliv obeh dimenzij tržno naravnanega vedenja na uspešnost inovacij neznačilen, primerjava med skupinama pa je pokazala, da ima v storitvenih podjetjih pozitiven vpliv na uspešnost inovacij dimenzija ODZIV, v proizvodnih dejavnostih pa dimenzija PRO. Za uspešnost inovacij storitvenih podjetij je zato pomembno,

da se podjetja hitro odzivajo na spremenjene potrebe in želje kupcev, pri tem pa vsi zaposleni delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb ciljnih trgov. Hkrati je za storitvena podjetja pomembno razvijanje višje stopnje proaktivnega tržno naravnanega vedenja, saj tudi v tej skupini podjetij samo ta dimenzija tržne naravnanosti spodbuja uvajanje večjih novosti, ki so povezane z večjo uspešnostjo. Za storitvena podjetja sta torej pomembni obe, odzivna in proaktivna tržna naravnanost. Nasprotno je v proizvodnih podjetjih proaktivna tržna naravnanost pomembna ne le za spodbujanje večjih novosti, temveč neposredno tudi za večjo uspešnost inovacij.

V malih podjetjih odzivna tržna naravnanost celo zmanjšuje stopnjo novosti, proaktivna tržna naravnanost pa spodbuja razvijanje večjih novosti. Tudi za to skupino podjetij velja, da so večje novosti povezane z večjo uspešnostjo inovacij, zato je pomembno, da mala podjetja razvijajo višjo stopnjo proaktivne tržne naravnanosti. Če upoštevamo prevladujočo vrsto trga, proaktivna tržna naravnanost spodbuja uvajanje večjih novosti samo v skupini podjetij, ki v celoti ali pretežno delujejo na medorganizacijskih trgih, ter v podjetjih, ki delujejo v okolju z večjimi tehnološkimi spremembami in večjo intenzivnostjo konkurence. Nasprotno pa proaktivna tržna naravnanost vodi do večjih novosti v okolju z manjšimi tržnimi spremembami, odzivna tržna naravnanost pa ima večji vpliv na uspešnost inovacij v okolju z večjimi tržnimi spremembami.

Če povzamem, primerjava med skupinami kaže, da je proaktivna tržna naravnanost pomembnejša za spodbujanje večjih novosti v malih podjetjih, podjetjih na medorganizacijskih trgih in podjetjih, ki delujejo v okolju z manjšimi tržnimi spremembami, večjimi tehnološkimi spremembami in večjo intenzivnostjo konkurence. Čeprav proaktivna tržna naravnanost spodbuja večje novosti proizvodnih in storitvenih podjetij, pa ima samo v skupini proizvodnih podjetij tudi neposreden pozitiven vpliv na uspešnost inovacij.

7.2 Smernice za prihodnje raziskave

Raziskava ponuja veliko iztočnic za prihodnje raziskave. Merjenje tržne naravnanosti, ki upošteva odzivno in proaktivno naravnanost, se šele razvija. V prispevku predstavljena merska lestvica je poskus merjenja obeh dimenzij, zato jo je treba v prihodnosti še izboljšati in temeljito preveriti njene psihometrične značilnosti. Čeprav za merske lestvice za tržno naravnano in inovativno kulturo ter tri dimenzije tržno naravnanega vedenja (tržne informacije, odzivno in proaktivno vedenje) velja diskriminacijska veljavnost, obstaja med konstrukti zelo močna povezanost. To še posebej velja za povezanost med odzivno in proaktivno tržno naravnanostjo. Čeprav močne povezanosti niso nepričakovane, saj se vsebina konceptov prepleta že po teoriji oziroma gre za komplementarne koncepte, bi bilo v prihodnjih raziskavah koristno izboljšati lestvice in merjenja ponoviti na drugih vzorcih podjetij.

Raziskava je zajela podjetja iz različnih dejavnosti, kar omogoča večje posploševanje ugotovitev, vendar omejuje možnost poglobljenega proučevanja povezanosti med tržno naravnanostjo in inovacijami z upoštevanjem posebnosti inoviranja v posamezni dejavnosti (npr. v farmaciji). Merjenje tržne naravnanosti iz zornega kota porabnika še vedno ostaja izziv za prihodnje raziskave.

Delitev inovacij po priročniku Oslo Manual je napredek v smeri celovitejšega merjenja inovacij, vendar tudi ta delitev ne uporabi ustreznega nabora meril za razvrstitev inovacij v štiri skupine (posebej upošteva inovacije, ki so povezane s proizvodno in trženjsko poslovno funkcijo, ne pa tudi inovacij, povezanih z drugimi poslovnimi funkcijami). Omejitev predstavljene raziskave je povezana tudi z merjenjem prevladujoče stopnje inovacij na podlagi subjektivne ocene anketirancev. Kupec je tisti, ki nazadnje presoja, ali je izdelek res nov ali zgolj imitacija že znanega brez dodane vrednosti, zato bi bilo v prihodnjih raziskavah koristno proučiti tudi porabnikove ocene stopnje novosti na trgu. V prihodnosti bi bilo koristno razviti mersko lestvico stopnje novosti, ki bi za posamezno vrsto inovacij vključevala več merjenih spremenljivk. Omejitev na prevladujočo stopnjo inovacij je bila v raziskavi smiselna, saj podjetja praviloma uvajajo večje in manjše novosti in bi v primeru večjega posploševanja težko odgovorili na vprašanja o pomembnosti posameznih virov zamisli, pomembnosti aktivnosti v razvojnem procesu inovacij ipd. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno posebej proučiti večje in manjše novosti (npr. z izbiro dveh razvojnih projektov podjetja, pri čemer bi prvi pomenil večjo novost, drugi pa manjšo). Takšna raziskava bi lahko bolje pokazala, ali se pomen različnih virov zamisli za inovacije razlikuje glede na stopnjo novosti.

Pri presoji pomena odzivne in proaktivne tržne naravnanosti se je treba zavedati, da je podjetje lahko proaktivno le na nekaterih trgih ali pa le pri nekaterih izdelkih. V prihodnosti bi bilo zato koristno proučiti, kateri dejavniki poleg ugotovljene tržno naravne in inovativne kulture vplivajo na stopnjo proaktivnosti. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno še bolj upoštevati učinke z odlogom. V raziskavi se merjenje stopnje novosti in uspešnosti inovacij nanaša na obdobje preteklih treh let (2005–2007), merjenje uspešnosti pa na preteklo leto (2007). Poglobljeni pogovori z managerji so pokazali, da je upoštevanje odloženih učinkov inovacij pomembno predvsem v proizvodnih podjetjih, učinki inovacij pa se hitreje pokažejo v storitvenih podjetjih. Naslednja omejitev je povezana z obravnavo uspešnosti inovacij in uspešnosti podjetij kot dveh kompozitnih spremenljivk, pri katerih upoštevam povprečje ocen več kazalnikov. Čeprav je preveritev alternativnega modela, v katerem razdelim uspešnost podjetij na tržno in finančno uspešnost (na podlagi eksplorativne in konfirmatorne faktorske analize), privedla do povsem enakih ugotovitev, bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno preveriti več alternativnih modelov, ki bi vključevali različne vrste kazalnikov.

Vprašalnik poleg ključnih spremenljivk tržno naravnane in inovativne kulture, tržno naravnanega vedenja, stopnje inovacij ter uspešnosti inovacij in podjetja vsebuje še vrsto

drugih zanimivih spremenljivk, ki sem jih v disertaciji predstavila le z univaratno analizo in analizo povezanosti na podlagi korelacijskih koeficientov in multiple regresijske analize.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, M. E., Day, G. S. & Dougherty, D. (1998). Enhancing new product development performance: an organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(5), 403–422.
2. Agarwal, S., Erramilli, K. M. & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, *17*(1), 68–82.
3. Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, *34*(9/10), 1128–1148.
4. Aldas-Manzano, J., Küster, I. & Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, *8*(4), 437–452.
5. Anderson, E. W., Fornell, C. & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, *68*(4), 172–185.
6. Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, *6*(1), 25–45.
7. Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product development. *Journal of Product Innovation Management*, *12*(4), 275–293.
8. Atuahene-Gima, K. (1996a). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, *13*(1), 35–52.
9. Atuahene-Gima, K. (1996b). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, *35*(2), 93–103.
10. Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, *69*(4), 61–83.
11. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, *22*(6), 464–482.
12. Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance. *Industrial Marketing Management*, *26*(5), 385–402.
13. Baker, T. L., Simpson, P. M. & Siguaw, J. A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(1), 50–57.
14. Baker, W. & Sinkula, J. M. (1999a). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(4), 411–427.
15. Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999b). Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, *4*(4), 295–308.
16. Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, *5*(1), 5–23.
17. Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, *22*(6), 483–502.

18. Banbury, C. M. & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, *16*(poletje, posebna številka), 161–182.
19. Bastič, M. (2004). Success factors in transition countries. *European Journal of Innovation Management*, *7*(1), 65–79.
20. Bell, S. J., Whitwell, G. J. & Lukas, B. A. (2002). Schools of thought in organizational learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(1), 70–86.
21. Berthon, P., Hulbert, J. M. & Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, *38*(9/10), 1065–1090.
22. Beverland, M. B., Ewing, M. T. & Jekanyika Matanda, M. (2006). Driving-market or market driven? A case study analysis of the new product development practices of Chinese business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, *35*(3), 383–393.
23. Bhuian, S. N., Menguc, B. & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, *58*(1), 9–17.
24. Bisp, S. (1999). Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of Market-Focused Management*, *4*(1), 77–92.
25. Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, *73* (1), 43–53.
26. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. & Licata, J. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, *39*(1), 110–119.
27. Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
28. Cadogan, J. W. & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, *3*(1), 41–60.
29. Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K. & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, *18* (3), 261–282.
30. Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., Puumalainen, K. (2002). Market-oriented behavior: comparing service with product exporters. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1076–1102.
31. Cahill, D. J., Thach, S. V. & Warshawsky, R. M. (1994). From experience: the marketing concept and new high-tech products: is there a fit? *Journal of Product Innovation Management*, *11*(4), 336–343.
32. Calantone, R. J., Vickery, S. K. & Dröge, C. (1995). Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, *12*(3), 214–223.
33. Calantone, R., Garcia, R. & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, *20*(2), 90–103.
34. Cano, C. R., Carrillat, F. A. & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(2), 179–200.

35. Carlson, C. R. & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. New York: Crown Business.
36. Caruana, A. (1999). An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, *17*(5), 248–253.
37. Caruana, A., Pitt, L. & Berthon, P. (1999). Excellence – market orientation link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, *44*(1), 5–15.
38. Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. T. (1998). Do universities that are more market oriented perform better? *International Journal of Public Sector Management*, *11*(1), 55–70.
39. Celuch, K. G., Kasouf, C. J. & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, *31*(6), 545–554.
40. Cervera, A., Molla, A. & Sanchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organizations. *European Journal of Marketing*, *35*(11/12), 1259–1286.
41. Chan Hung Ngai, J. & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, *15*(2), 119–139.
42. Chandy, R. K. & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of marketing research*, 35 (4), 474–487.
43. Chandy, R. K. & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, *65*(3), 1–17.
44. Chandy, R. K., Prabhu, J. C. & Antia, K. D. (2003). What will the future bring? Dominance, technology expectations, and radical innovation. *Journal of Marketing*, *67*(3), 1–18.
45. Chen, S. & Quester, P. G. (2005). Developing a value-based measure of market orientation in an interactive service relationship. *Journal of Marketing Management*, *21*(7/8), 779–808.
46. Christensen, C. M. & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, *17*(3), 197–218.
47. Churchill, G. A. (1996). *Basic Marketing Research.* (3rd ed.) Forth Worth: The Dryden Press.
48. Colarelli O'Connor, G. (1998). Market learning and radical innovation: a cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(2), 151–166.
49. Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, *51*(1), 11–24.
50. Connor, T. (1999). Research notes and communications: customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic Management Journal*, *20*(12), 1157–1163.
51. Conrad, C. A. (1999). Market orientation and the innovative culture: a preliminary empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, *7*(4), 229–236.
52. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1994). Determinants of timeliness in product development. *Journal of Product Innovation Management*, *11*(5), 381–396.
53. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, *12*(5), 374–391.
54. Cooper, R. G. (1994a): New products: the factors that drive success. *International Marketing Review*, *11*(1), 60–76.
55. Cooper, R. G. (1994b). Perspective: third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, *11*(1), 3–14.
56. Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J. & Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 281–299.

57. Cooper, R.G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, *43*(3), 93–103.
58. Čater, B. (2006). *Zavezanost v odnosih med trženjsko raziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Dalgic, T. (1998). Dissemination of market orientation in Europe. *International Marketing Review*, *15*(1), 45–60.
60. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590.
61. Davila, T., Epstein, M. J. & Shelton, R. (2006). *Making innovation work: how to manage it, measure it and profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
62. Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, *10*(maj), 65–75.
63. Day, G. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, *52*(2), 1–20.
64. Day, G. S. & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, *48*(2), 31–44.
65. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*(4), 37–52.
66. Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, *10*(8), 725–742.
67. Deshpande, R. & Farley, J. U. (1998a): The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(3), 237–239.
68. Deshpande, R. & Farley, J. U. (1999a). Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, *7*(4), 111–127.
69. Deshpande, R. & Farley, J. U. (1999b). Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. V R. Deshpande (ur.), *Developing a market orientation* (str. 217–235). Thousand Oaks: Sage Publications.
70. Deshpande, R. & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(1), 3–22.
71. Deshpande, R. & Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, *53*(1), 3–15.
72. Deshpande, R. (1999). Introduction. V R. Deshpande (ur.), *Developing a market orientation* (1–6). Thousand Oaks: Sage Publications.
73. Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23–27.
74. Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. Jr. (2000). Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. *International Research in Marketing*, *17*(4), 353–362.
75. Deshpande, R., Farley, J. U. (1998b). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(3), 213–232.
76. Diamantopoulos, A. & Cadogan, J. W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing, 4*(1), 23–52.

77. Diamantopoulos, A. & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, *1*(2), 92–121.
78. Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
79. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
80. Dobni, B. C., Luffman, G. (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management*, *16*(8), 895–916.
81. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
82. Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, *43*(5), 1089–1107.
83. Ettlie, J. E. (2006). *Managing innovation*. (2nd ed.) Amsterdam: Elsevier.
84. *European Innovation Progress Report 2006*. European Commission. Najdeno 3. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.proinno-europe.eu
85. *European Innovation Scoreboard 2006*. Comparative Analysis of Innovation Performance. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), Joint Research Centre (Institute for the Protection and Security of the Citizen) of the European Commission. Najdeno 3. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.proinno-europe.eu
86. Fagerberg, J. (2005). Innovation: a guide to the literature. V J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (ur.), *The Oxford handbook of innovation* (str. 1–26). New York: Oxford University Press Inc.
87. Farrell (1999). Antecedents and consequences of a learning orientation. *Marketing bulletin*, *10* (maj), 13.
88. Farrell, M. A. & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, *5*(3), 197–217.
89. Farrell, M. A. (2003). The effect of downsizing on market orientation: the mediating roles of trust and commitment. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(1), 55–74.
90. Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, *37*(4), 55–65.
91. Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Ferligoj, A., Lozar Manfreda, K. & Gnidovec, M. (2001). *Vaje iz multivariatne analize*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
93. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. (2nd ed.) London: Sage Publications Ltd.
94. Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, *56*(1), 6–21.
95. Frambach, R. T., Prabhu, J. & Verhallen, T. M. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, *20*(4), 377–397.
96. Friar, J. H. (1995). Competitive advantage through product performance innovation in a competitive market. *Journal of Product Innovation Management*, *12*(1), 33–42.
97. Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, *30*(8), 59–74.
98. Fullerton, R. A. (1988). How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era". *Journal of Marketing*, *52*(1), 108–125.

99. Gabrijan, V., Milferner, B., Snoj, B. & Gaber, B. (2005). Vpliv marketinških virov na delovanje organizacij = The impact of marketing resources on organizational performance. *Naše gospodarstvo*, *51*(5/6), 92–103.
100. Gabrijan, V., Snoj, B. & Mumel, D. (1998). Analiza tržne naravnanosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, 3, 49–53.
101. Gainer, B. & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, *58*(6), 854–862.
102. Gatignon, H. & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 77–90.
103. Gauzente, C. (1999). Comparing market orientation scales: a content analysis. *Marketing Bulletin*, *10*(maj), 76–82.
104. Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, *70*(4), 37–55.
105. Gonzalez-Benito, O. & Gonzalez-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management, 34*(8), 797–829.
106. Gordon, G. L., Kaminski, P. F. & Rogers, T. M. (1993). What is a business-to-business market orientation? *Journal of Marketing Management*, *3*(2), 56–66.
107. Gounaris, S. P., Papastathopoulou, P. G. & Avlonitis, G. J. (2003). Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? *International Journal of Bank Marketing*, *21*(5), 266–279.
108. Grad, A., Škerlj, R. & Vitorovič, N. (1998). *Veliki angleško-slovenski slovar*. Ljubljana: DZS.
109. Gray, B. J. & Hooley, G. J. (2002). Guest editorial: market orientation and service firm performance – a research agenda. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 980–988.
110. Gray, B. J., Greenley, G. E., Matear S. M. & Matheson P. K. (1999). Thriving on turbulence. *Journal of Market-Focused Management*, *4*(3), 231–257.
111. Gray, B. J., Matear, S. & Matheson, P. K. (2002). Improving service firm performance. *Journal of Services Marketing*, *16*(3), 186–200.
112. Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, *32*(9/10), 884–903.
113. Greenley, G. E. & Foxall, G. R. (1996). Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in U.K. companies. *Journal of Business Research*, *35*(2), 105–116.
114. Greenley, G. E. & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, *15*(1), 51–69.
115. Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, *6*(1), 1–13.
116. Greenley, G. E., Hooley, G. J. & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, *58*(11), 1483–1494.
117. Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the Role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, *65*(2), 67–80.

118. Griffin, A. & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, *13*(3), 191–215.
119. Griffin, A. & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (6), 478–496.
120. Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(2), 166–173.
121. Gruca, T. S. & Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, *69*(3), 115–130.
122. Gummesson, E. (1991). Market-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, *25*(2), 60–75.
123. GVIN Finančni podatki. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://www.gvin.com/
124. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
125. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, *69*(4), 81–92.
126. Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, *62*(4), 30–45.
127. Harris, L. (1998). Barriers to market orientation: the view from the shopfloor. *Market Intelligence & Planning*, *16*(3), 221–228.
128. Harris, L. (2002b). Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. *Journal of Market-Focused Management*, *5*(3), 239–270.
129. Harris, L. C. & Cai, K. Y (2002). Exploring market driving: a case study of De Beers in China. Journal of Market-Focused Management, *5*(3), 171–196.
130. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001a). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, *35*(5/6), 744–764.
131. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001b). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, *51*(2), 157–166.
132. Harris, L. C. & Piercy, N. F. (1997). Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. *Management Decision*, *35*(1), 33–38.
133. Harris, L. C. & Piercy, N. F. (1999). A contingency approach to market orientation: distinguishing behaviors, systems, structures, strategies and performance characteristics. *Journal of Marketing Management*, *15*(7), 617–646.
134. Harris, L. C. (1999). Barriers to developing market orientation. *Journal of Applied Management Studies, 8*(1), 85–101.
135. Harris, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, *34*(3/4), 598–624.
136. Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 17–43.
137. Harris, L. C. (2002a). Developing market orientation: An exploration of differences in management approaches. *Journal of Marketing Management*, *18*(7/8), 603–632.
138. Harris, L. C. (2002c). Sabotaging Market-Oriented Culture Change: An Exploration of Resistance Justifications and Approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *10*(3), 58–74.
139. Hauser, J. R., Simester, D. I. & Wernerfelt, B. (1996). Internal customers and internal suppliers. *Journal of Marketing Research*, *33*(3), 268–280.

140. Helfert, G., Ritter, T. & Walter, A. (2002). Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1119–1139.
141. Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, *38*(3), 362–375.
142. Hernandez-Espallardo, M. & Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research*, *20*(2), 133–152.
143. Hill, C. W. L. & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumenbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, *28*(2), 257–274.
144. Hoekstra, J. C., Leeflang, P. S. H. & Wittink, D. R. (1999). The customer concept: the basis for a new marketing paradigm. *Journal of Market-Focused Management*, *4*(1), 43–76.
145. Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, *37*(4), 449–462.
146. Homburg, C., Krohmer, H. & Workman, J. P. Jr. (2004): A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, *57*(12), 1331–1340.
147. Homburg, C., Workman, J. P. Jr. & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 459–478.
148. Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W. & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, *58*(1), 18–27.
149. Hooley, G. J., Lynch, J. E. & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, *24*(9), 7–24.
150. Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (2000). Market orientation in the transition economies of central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, *50*(3), 273–285.
151. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. *European Journal of Marketing*, *37*(1/2), 86–106.
152. Houston, F. S. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, *50*(2), 81–87.
153. Hult G. T. M. & Ketchen, D. J. Jr. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, *22*(9), 899.
154. Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, *33*(5), 429–438.
155. Hultink, E. J. & Robben, H. S. J. (1995). Measuring new product success: the difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management*, *12*(5), 392–405.
156. Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, *59*(2), 1–15.
157. Hurley, R. F. & Hult G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, *62*(3), 42–54.
158. Im, S. & Workman, J. P. Jr. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, *68*(2), 114–132.
159. *IMD World Competitiveness Yearbook 2008*. Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf

160. Inovacijska dejavnost v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2002–2004. (2007). *Statistične informacije*. (Št. 29, 10. maj 2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
161. Inovacijska dejavnost v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2001–2002. (2004). *Statistične informacije*. (Št. 370, 30. december 2004). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
162. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004–2006, ZAČASNI PODATKI [Statistični urad Republike Slovenije]* (2008, 28. april). Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1592
163. Iršič, M., Snoj, B., Pisnik, A. & Mumel, D. (1999). Ali sta tržna naravnanost podjetij v Sloveniji in donosnost njihovih naložb povezani? *Zbornik prispevkov 4. marketinške konference DMS* (str. 50–55). Portorož: Društvo za marketing Slovenije.
164. Jaklič, A. (2006). Vloga tržnikov pri inovativnosti in mednarodni rasti podjetij. *Manager*, 18–21.
165. Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53–70.
166. Jaworski, B., Kohli, A. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 45–54.
167. Jensen, B. & Harmsen, H. (2001). Implementation of success factors in new product development – the missing links? *European Journal of Innovation Management*, *4*(1), 37.
168. Jimenez-Jimenez, D., Valle, R. S. & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, *11*(3), 389–412.
169. Johanneessen, J., Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and to whom? *European Journal of Innovation Management*, *4*(1), 20.
170. Jones, B. (1997). The customer and the almighty dollar. *Management Review*, *86*(oktober), 6.
171. Jones, E., Busch, P. & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, *56*(4), 323–340.
172. Joshi, A. W. & Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, *68*(4), 47–59.
173. Jurše, M., Tominc, P. & Prosenak, D. (2007). Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo*, *53*(1/2), 3–17.
174. Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, *13*(2*)*, 137–151.
175. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov* (The Balanced Scorecard). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
176. Kara, A., Spillan, J. E. & DeShields, O. W. Jr. (2004). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in non-profit service providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *12*(2), 59–72.
177. Kara, A., Spillan, J. E. & DeShields, W. Jr. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, *43*(2), 105–118.
178. Kaynak, E. & Kara, A. (2004). Market orientation and organizational performance: a Comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, *33*(8), 743–753.
179. Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, *24*(3), 35–38.

180. Kennedy, N. K., Lassk, F. G. & Goolsby, J. R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(2), 159–171.
181. Kessler, E. H. & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, *21*(4), 1143–1191.
182. Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing, 69*(2), 24–41.
183. Klasje – strežnik za statistične klasifikacije. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/klasje/klasje.asp
184. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1–18.
185. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, *30*(4), 467–477.
186. Konič, M. (2003). *Tržna naravnanost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
187. Kos, M., Stanovnik, P. (2004). Metodologija za ugotavljanje konkurenčnih prednosti na področju tehnologije in predlog prednostnih področij. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Najdeno 17. avgusta 2007 na spletnem naslovu http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/Kos-Stanovnik.pdf
188. Košmelj, B. & Rovan, J. (1997). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
189. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje.* Ljubljana: Slovenska knjiga.
190. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. (11th ed.) Posušje: Mate; Ljubljana: GV Založba.
191. Kotnik, P. (2004). *Inovacijska dejavnost podjetij: Njene determinante, vpliv na produktivnost in pomen za mednarodno konkurenčnost* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
192. Krepapa, A., Berthon, P., Webb, D. & Pitt, L. (2003). Mind the gap: an analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction. *European Journal of Marketing*, *37*(1/2), 197–218.
193. Kumar, K., Subramanian, R. & Strandholm, K. (2002). Market orientation and performance: does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*, *18*(1), 37–50.
194. Kumar, K., Subramanian, R. & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation – performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, *24*(2), 201–233.
195. Kumar, N., Scheer, L. & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, *18*(2), 129–142.
196. Kurtz, D. L. & Boone, L. E. (2006). *Principles of marketing*. (12th ed.) Australia: Thomson South-Western.
197. Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploatation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(3), 219–240.
198. Lado, N. & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, *18*(2), 130–144.
199. Lado, N., Maydeu-Olivares, A. & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: a structual equations model. *European Journal of Marketing*, *32*(1/2), 23–39.
200. Lafferty, B. A. & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, *35*(1/2), 92–109.

201. Langerak, F. (2001). Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, *18*(3), 221–234.
202. Langerak, F. (2003a). An appraisal of research on the predictive power of market orientation. *European Management Journal*, *21*(4), 447–464.
203. Langerak, F. (2003b). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(2), 93–115.
204. Langerak, F., Hultink, E. J. & Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, *21*(2), 79–94.
205. Ledwith, A. & O'Dwyer, M. (2008). Product launch, product advantage and market orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *15*(1), 96–110.
206. Lee, T. & Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, *105*(3), 325–348.
207. Leskovar-Špacan, G. & Bastič, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, *27*(9), 533–546.
208. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, *38*(4), 3–13.
209. Li, T. & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage; conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, *62*(4), 13–29.
210. Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external orientations. *Journal of Marketing Management*, *15*(4), 239–263.
211. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, *57*(4), 405–413.
212. Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29 (1), 57–71.
213. Liu, S. S., Luo, X. & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, *19*(4), 367–382.
214. Liu, S. S., Luo, X. & Shi, Y. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy: a study of missing links. *Journal of Business Research*, *56*(6), 481–491.
215. Loch, C., Stein, L. & Terwiesch (1996). Measuring development performance in the electronics industry. *Journal of Product Innovation Management*, 3–20.
216. Lukas, B. A. & Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(2), 239–247.
217. Lukas, B. A. (1999). Strategic type, market orientation, and the balance between adaptability and adaptation. *Journal of Business Research*, *45*(2), 147–156.
218. Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *32*(1), 3–19.
219. Makovec Brenčič, M. (1998). Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju – včeraj, danes, jutri? *Akademija MM*, 2, 35–43.
220. Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing Research*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
221. Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: an applied orientation*. (International ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.
222. Manu, F. A. & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment and performance. *Journal of Business Research*, *35*(1), 79–91.

223. Martin, J. H. & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, *32*(1), 25–38.
224. Mason, K., Doyle, P. & Wong, V. (2006). Market orientation and quasi-integration: adding value through relationships. *Industrial Marketing Management*, *32*(2), 140–155.
225. Matear, S., Osborne, P., Garrett, T. & Gray, B. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1058–1075.
226. Matsuno, K. & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation – performance relationship. *Journal of Marketing*, *64*(4), 1–16.
227. Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, *66*(3), 18–32.
228. Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 527–539.
229. Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, *58*(1), 1–8.
230. Mavondo, F. T. (1999). Market orientation: scale invariance and relationship to generic strategies across two countries. *Journal of Market Focused Management*, *4*(2), 125–142.
231. Mavondo, F. T., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, *39*(11/12), 1235–1263.
232. Mavondo, F., Gabbott, M. & Tsarenko, Y. (2003). Measurement invariance of marketing instruments: an implication across countries. *Journal of Marketing Management*, *19*(5/6), 523–540.
233. Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance. *Industry Journal of Service Industry Management*, *14*(3), 284–309.
234. McGregor, J. (2007, 4. maj). Innovation insights. *BusinessWeek* (Special Report). Najdeno 15. avgusta 2007 na spletnem naslovu http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports
235. McKee, D. (1992). An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *9*(3), 232–245.
236. McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, *36*(1), 50–57.
237. McNaughton, R. B., Osborne, P. & Imrie, B. C. (2002). Market-oriented value creation in service firms. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 990–1002.
238. McNaughton, R. B., Osborne, P., Morgan, R. E. & Kutwaroo, G. (2001). Market Orientation and Firm Value. *Journal of Marketing Management*, *17*(5/6), 521–542.
239. Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of Marketing Science*, *34*(1), 63–73.
240. Miles, M.B. & Huberman M.A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
241. Milferner, B., Gabrijan, V. & Snoj, B. (2008a). Can marketing resources contribute to company performance? *Organizacija, 41*(1), 3–13.
242. Milferner, B., Gabrijan, V. & Snoj, B. (2008b). Contribution to better understanding of internal marketing and its consequences. *2nd International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Socities* (str. 165–174). Zagreb: Faculty of Economics and Business.
243. Morgan, N. A., Clark, B. H. & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research, 55*(5), 363–375.

244. Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, *32*(11/12), 1051–1073.
245. Morgan, R. E. (2004). Market-based organisational learning – theoretical reflections ans conceptual insights. *Journal of Marketing Management*, *20*(1/2), 67–103.
246. Morgan, R. E., Katsikeas, C. S. & Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management*, *14*(4/5), 353–381.
247. Mulej, M., Ženko, Z., Bastič, M., Knez-Riedl, J. & Mulej, N. (2002). Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management? *Naše gospodarstvo*, *48*(3/4), 217–237.
248. Mullins, J. W. & Sutherland, D. J. (1998). New product development in rapidly changing markets: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(3), 224–236.
249. Mumel, D. & Iršič, M. (1998a). Ali razlike v tipu lastništva podjetij odsevajo tudi v menedžmentu njihovih marketinških aktivnosti? Primerjalna analiza Slovenije in Madžarske. *Akademija MM*, 3, 69–74.
250. Mumel, D. & Iršič, M. (1998b). Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na nekatere marketinške aktivnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, 2, 15–20.
251. Nakata, C. (2002). Activating the marketing concept in a global context. *International Marketing Review*, *19*(1), 39–64.
252. Narver, J. C, Slater, S. F. & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(3), 241–255.
253. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35.
254. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(3), 233–236.
255. Narver, J. C., Jacobson, R. L. & Slater, S. F. (1999). Market orientation and business performance: an analysis of panel data. V Deshpande Rohit (ur.), *Developing a market orientation* (str. 195–216). Thousand Oaks: Sage Publications.
256. Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, *21*(5), 334–347.
257. Naude, P., Desai, J. & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, *37*(9), 1205–1220.
258. Noble, C. H., Sinha, R. K. & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, *66*(4), 25–39.
259. Nov začetek za Lizbonsko strategijo (2005). Evropska komisija. Najdeno 11. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.evropa.gov.si/si/lizbonska-strategija/lizbonska-strategija-in-slovenija/
260. O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, *41*(7/8), 868–887.
261. Oczkowski, E. & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested test and two-stage least squares estimators: the case of market orientation. *International Research in Marketing*, *15*(4), 349–366.
262. Oktemgil, M. & Greenley, G. (1997). Consequence of high and low adaptive capabiltiy in UK companies. *European Journal of Marketing*, *31*(7), 445.

263. Olson, E. M., Walker, O. C. Jr. & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, *59*(1), 48–62.
264. Oslo Manual (1997). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Organisation for Economic Co-operation and Development, European Commission, Eurostat.
265. Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.) OECD.
266. Papastathopoulou, P. G., Gounaris, S. P., & Avlonitis, G. J. (2006). Successful new-to-the-market versus "me-too" retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, *24*(1), 53–70.
267. Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(1), 27–43.
268. Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *5*(3), 55–76.
269. Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, *45*(1), 33–46.
270. Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 48–67.
271. Perry, M. L. & Shao, A. (2002). Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1140–1153.
272. Pitt, L., Caruana, A. & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, *13*(1), 5–18.
273. Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 2007– začasni podatki [Statistični urad Republike Slovenije] (2008). Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2066
274. Pretnar, B. (2002). *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.
275. Pučko, D. & Rejc, A. (1999). Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. V J. Prašnikar (ur.), *Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij* (str. 97–112). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
276. Pulendran, S., Speed, R. & Widing, R. E. II (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *37*(3/4), 476–497.
277. Rao, V. R. & Steckel, J. H. (1998). *Analysis for strategic marketing*. Reading: Addison Wesley Longman.
278. Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija, 2005. (2007). *Statistične informacije*. Statistični urad Republike Slovenije. (Št. 38, 28. junij 2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
279. Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija, 2006 – končni podatki [Statistični urad Republike Slovenije] (2008, 19. februar). Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1464
280. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – Teorija in empirična preverbal* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
281. Research Priorities 2006-2008. *Marketing Science Institute*. Najdeno 15. januarja 2007 na spletnem naslovu http://www.msi.org/research
282. Research Priorities 2008-2010. *Marketing Science Institute.* Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.msi.org/research/index.cfm?id=43

283. Rojšek, I. & Konič, M. (2003). Market orientation and business performance of small firms in Slovenia. Advancing Entrepreneurship and Small Business. *ICSB 48th World Conference Proceedings* [zgoščenka]. Belfast.
284. Rojšek, I. & Podobnik, D. (2000). Trženje in tržna naravnanost z zornega kota slovenskih podjetij. *Economic and Business Review*, *2*(posebna številka), 99–114.
285. Rojšek, I. (1998). Trženje in druge funkcije – prijatelji ali sovražniki? *Akademija MM*, 2, 45–52.
286. Rojšek, I., Trošt, R. & Vodlan, M. (2003). Linking market orientation to business performance: an empirical study. V Z. Reić (ur.), *Enterprise in Transition*: Full texts of papers [zgoščenka]. Split: Ekonomska fakulteta.
287. Rose, G. M. & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: establishing and empirical link. *Journal of Business Research*, *55*(3), 217–225.
288. Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, *9*(3), 225–245.
289. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, *68*(4), 76–89.
290. Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SME's? Some new evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, *21*(3/4), 307–338.
291. Salavou, H., Baltas, G. & Lioukas S. (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*, *38*(9/10), 1091–1112.
292. Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, *20*(4), 355–376.
293. Santos-Vijande, M., Sanzo-Pérez, M., Álvarez-Gonzáilez, L. I. & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, *34*(3), 187–202.
294. Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R. & Álvarez, L. I. (2003). The role of market orientation in business dyadic relationships: testing an integrator model. *Journal of Marketing Management*, *19*(1/2), 73–107.
295. Schmidt, J. B. & Calantone, R. J. (1998). Are really new product development projects harder to shut down? *Journal of Product Innovation Management*, *15*(2), 111–123.
296. Selnes, F., Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management*, *12*(2), 139–157.
297. Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, *64*(2), 1–14.
298. Sethi, R., Smith, D. C. & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, *28*(1), 73–85.
299. Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harvard Business Review*, *66*(6), 119–125.
300. Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
301. Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (1999). Revisiting marketing's lawlike generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(1), 71–87.
302. Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity: issues and analysis. *Journal of Business Research*, *55*(5), 349–362.

303. Siguaw, J. A. & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*, *3*(2), 77–88.
304. Siguaw, J. A., Brown, G. & Widing, R. E. II (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research, 31*(1), 106–116.
305. Siguaw, J. A., Simpson, P. M. & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, *62*(3), 99–111.
306. Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R. & Lee, J.S.Y. (2003). Market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *37*(5/6), 910–936.
307. Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing, 58*(1), 35–45.
308. Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(4), 305–318.
309. Sivadas, E. & Dwyer, R. F. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, *64*(1), 31–49.
310. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship? *Journal of Marketing*, *58*(1), 46–55.
311. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, 59*(3), 63–74.
312. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1998). Research notes and communications: market-oriented is more than being customer-led: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, *19*(10), 1001–1006.
313. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1999a). Market orientation, performance, and the moderating influence of competitive environment. V R. Deshpande (ur.), *Developing a market orientation* (str. 132–166). Thousand Oaks: Sage Publications.
314. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1999b). Research notes and communications: market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, *20*(12), 1165.
315. Slater, S. F. & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, *48*(1), 69–73.
316. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2002). Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana: DZS.
317. *Slovensko zavarovalno združenje*. Najdeno 15. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.zav-zdruzenje.si/clanice.htm
318. Smith, K. (2005). Measuring innovation. V J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (ur.), *The Oxford Handbook of Innovation* (str. 147–179). New York: Oxford University Press.
319. Snoj, B. & Gabrijan, V. (1998). Tržna naravnanost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM*, Ljubljana, 2, 9–14.
320. Snoj, B., Gabrijan, V. & Mumel, D. (2002). Primerjava poslovnih naravnanosti podjetij v Sloveniji v letih 1996 in 2001. *Zbornik 7. slovenske marketinške konference* (str. 183–188). Ljubljana: Časnik Finance.
321. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Pisnik-Korda, A. & Petejan, A. (2004). *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
322. Soehadi, A. W., Hart, S. & Tagg, S. (2001). Measuring market orientation in the Indonesian retail context. *Journal of Strategic Marketing*, *9*(4), 285–299.

323. Song, M. X. & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(2), 124–135.
324. Song, M. X. & Parry, M. E. (1996). What separates Japanese new product winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, *13*(5), 422–439.
325. Song, M. X., Thieme, J. R. & Xie, J. (1998). The impact of cross-functional joint involvement across product development stages: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management, 15*(4), 289–303.
326. Sorescu, A. B. & Spanjol, J. (2008). Innovation's effect on firm value and risk: insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing*, *72*(2), 114–132.
327. Souder, W. E. & Song, M. X. (1997). Contingent product design and marketing strategies influencing new product success and failure in U.S. and Japanese electronics firms. *Journal of Product Innovation Management, 14*(1), 21–34.
328. Souder, W. E., Sherman, D. & Davies-Cooper, R. (1998). Environmental uncertainty, organizational integration, and new product development effectiveness: a test of contingency theory. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (6), 520–533.
329. Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, *62*(1), 2–18.
330. Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, *63* (4, posebna številka), 168–179.
331. Stanovnik, P. & Kavaš, D. (1999). Inovativnost slovenskih malih podjetij. *Naše gospodarstvo*, *45*(1/2), 19–29.
332. Steinman, C., Deshpande, R. & Farley, J. U. (2000). Beyond market orientation: when customer and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 109–119.
333. Stevens, E. & Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systematic model. *European Journal of Marketing*, *39*(1/2), 175–198.
334. Stoelhorst J. W. & van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials: marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, *57*(5), 462–477.
335. Stone, G. W. & Wakefield, K.L. (2000). Eco-orientation: an extension of market orientation in an environmental context. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *8*(3), 21–31.
336. *Strategija razvoja Slovenije* (2005). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (ur. Šušteršič, J., Rojec, M. & Korenika, K.). Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti
337. Subramanian, R. & Gopalakrishna, P. (2001). The Market Orientation – Performance relationship in the Context of a Developing Economy. *Journal of Business Research*, *53*(1), 1–13.
338. Škerlj, T. (2007). *Proces razvoja novih izdelkov v generičnih farmacevtskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
339. Tellefsen, B. (1999). Constituent market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, *4*(2), 103–124.
340. Terwiesch, C., Loch, C. & Niederkofler, M. (1998). When product development performance makes a difference: a statistical analysis in the electronics industry. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(1), 3–15.
341. The World's 50 Most Innovative Companies (2007, 4. maj). *BusinessWeek*, Special Report. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/most_innovative/index.asp
342. Thompson. J. L. (2001). *Understanding corporate strategy*. London: Thomson Learning.

343. Tosi, H. L. & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior*. Blackwell Malden: Publishing Ltd.
344. Trošt, R. (2001). *Povezanost med organizacijsko strukturo in tržno naravnanostjo podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
345. Trošt, R. (2002). Analiza povezanosti med tržno naravnanostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM*, 9, 17–27.
346. Tsai, K., Chou, C. & Kuo, J. (2007). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: a contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884–894.
347. Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. & Chow, R. (2004). A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, *38*(9/10), 1158–11172.
348. Tse, A. C.B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S.Y. & Chow, R. (2003). Market orientation and business performance in a Chinese business environment. *Journal of Business Research*, *56*(3), 227–239.
349. Tuominen, M., Rajala, A. & Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, *33*(3), 207–217.
350. *Urad RS za intelektualno lastnino*. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu: http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-intelektualni-lastnini/glosar/#I
351. Van Egeren, M. & O'Connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*, *12*(1), 39–58.
352. Varadarajan, R. P. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(2), 120–143.
353. Varela, J. A. & Rio, M. (2003). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, *21*(1), 6–15.
354. Vazquez, R., Alvarez, I. L. & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1022–1046.
355. Vazquez, R., Santos, M. L. & Alvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing*, *9*(1), 69–90.
356. Veryzer, R. W. Jr. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, *15*(4), 304–321.
357. Vidrih, A. (2002). *Dejavnost raziskovanja in razvoja v Sloveniji*. UMAR: Delovni zvezek 9/2002. Najdeno 15. januarja 2006 na spletnem naslovu http://www.sigov.si/zmar/public/dz/dz2002/dz9-02.pdf
358. Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, *64*(1), 67–83.
359. Vrtač Škrjanc, D. (2004). *Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov v slovenski kemijski industriji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
360. Webb, D., Webster, C. & Krepapa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of Business Research*, *48*(2), 101–112.
361. Webster, F. E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, *56*(4), 1–17.
362. Webster, F. E., Jr. (2005). Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy and organizational culture. V Marketing renaissance: opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, *69*(4), 1–25.

363. Weerawardena J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35.
364. Weerawardena J., O'Cass A., Julian, C. (2005). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, *59*(1), 37–45.
365. Wind, J. & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 1–12.
366. Wong, V. & Saunders, (1993). Business orientation and Corporate Success. *Journal of Strategic Marketing, 1*(1), 20–40.
367. Wood, V. R., Bhuian, S. & Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, *48*(3), 213–226.
368. Wren, B. M., Souder, W. E. & Berkowitz, D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, *29*(6), 601–611.
369. Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice, 5*(3), 31–54.
370. Završnik, B. & Zupančič, V. (1998). Sodelovanje med marketingom in R & R pri razvoju in uvajanju novih izdelkov. *Akademija MM*, 2, 61–65.
371. *Združenje bank Slovenije*. Najdeno 15. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=366
372. Zheng Zhou, K., Yong Gao, G., Yang, Z. & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, *58*(8), 1049–1058.
373. Zhou, Z., Yim, C. K. & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, *69*(2), 42–60.
374. Zupančič, M. (1998). Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM*, 3, 55–67.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Merske lestvice tržne naravnanosti 1
Priloga 2: Slika 1: Model vpliva tržne naravnanosti na vrednost podjetja 4
Priloga 3: Opomnik vprašanj za vodenje poglobljenih pogovorov z managerji 5
Priloga 4: Zapisi poglobljenih pogovorov z managerji v izbranih slovenskih podjetjih 6
Priloga 5: Spremno pismo 22
Priloga 6: Vprašalnik 23
Priloga 7: Matrika kovarianc 29
Priloga 8: Rezultati eksplorativne faktorske analize 31

Priloga 1: Merske lestvice tržne naravnanosti

1.1 Narver-Slaterjeva merska lestvica MKTOR (1990)

Pri odgovarjanju uporabite naslednjo lestvico odgovorov in na prazno mesto na levi strani vsake trditve vnesite najbolj ustrezno številko. Prosimo, vnesite odgovore za vse trditve.

Sploh ne	Zelo malo	Malo	Srednje	Precej	Veliko	Zelo veliko
1	2	3	4	5	6	7

V naši poslovni enoti _____

Nkon	_____	Zaposleni v prodaji redno izmenjujejo informacije o strategijah konkurentov.
Nkup	_____	Vodilo naših ciljev in strategij je predvsem zadovoljstvo kupcev.
Nkon	_____	Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov, ki nas ogrožajo.
Nkup	_____	Skrbno nadzorujemo našo predanost in usmeritev k zadovoljevanju potreb kupcev.
Koord	_____	Naši vodilni managerji iz vsakega oddelka redno obiskujejo naše sedanje in potencialne kupce.
Koord	_____	Informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev brez težav krožijo med vsemi oddelki.
Nkup	_____	Naša strategija za doseganje konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev.
Koord	_____	Vse poslovne funkcije (npr. trženje/prodaja, proizvodnja, R&R, finance/računovodstvo itd.) delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.
Nkup	_____	Naše poslovne strategije vodijo naša prepričanja o tem, kako lahko ustvarjamo večjo vrednost za kupce.
Nkup	_____	Zadovoljstvo kupcev merimo sistematično in redno.
Nkup	_____	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.
Nkon	_____	Najvišji management redno analizira prednosti in slabosti konkurentov.
Koord	_____	Vsi naši managerji razumejo, kako lahko vsakdo v naši poslovni enoti prispeva k ustvarjanju vrednosti za kupca.
Nkon	_____	Usmerimo se na kupce, pri katerih imamo priložnost za doseganje konkurenčne prednosti.
	Nkup	Trditve podlestvice naravnanosti h kupcem
	Nkon	Trditve podlestvice naravnanosti h konkurentom
	Koord	Trditve podlestvice medfunkcijske koordinacije

Opomba: V originalnem vprašalniku ni oznak Nkup, Nkon in Koord, nekatere trditve pa so oblikovane negativno.

Vir: Slater & Narver, 1999, str. 160-161

1.2 Merska lestvica MARKOR (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993)

Trditve

Pridobivanje informacij

1. V naši poslovni enoti se srečamo s kupci vsaj enkrat na leto, da ugotovimo, katere izdelke ali storitve bodo potrebovali v prihodnosti.
2. Posamezniki iz našega proizvodnega oddelka so v neposrednem stiku s kupci, da ugotovijo, kako jim bolje streči.*
3. V tej poslovni enoti sami izvajamo veliko tržnih raziskav.
4. Počasi zaznavamo spremembe v preferencah kupcev naših izdelkov. (R)
5. Vsaj enkrat na leto sprašujemo končne porabnike glede zaznane kakovosti naših izdelkov in storitev.
6. Pogosto se pogovarjamo ali anketiramo tiste, ki lahko vplivajo na nakupe naših končnih porabnikov (npr. trgovci na drobno, distributerji).*
7. Informacije o panogi zbiramo na neformalne načine (npr. kosila s prijatelji iz panoge, pogovori s trgovskimi partnerji).*
8. V naši poslovni enoti zbirajo informacije o naših konkurentih neodvisno različni oddelki.*
9. Počasi zaznavamo pomembne spremembe v naši panogi (npr. konkurenca, tehnologija, zakonodaja). (R)
10. Periodično analiziramo verjeten vpliv sprememb v našem poslovnem okolju (npr. zakonodaje) na kupce.

Širjenje informacij

11. Veliko neformalnih govoric v tej poslovni enoti se nanaša na taktike ali strategije naših konkurentov.*
12. Vsaj enkrat v četrtletju imamo sestanek zaposlenih iz več oddelkov, da se pogovorimo o trendih in spremembah na trgu.
13. Zaposleni v trženjskem oddelku v naši poslovni enoti se pogovarjajo o prihodnjih potrebah kupcev z zaposlenimi v *drugih* oddelkih.
14. Naša poslovna enota periodično pošlje dokumente (npr. poročila, obvestila), ki dajejo informacije o naših kupcih.*
15. Ko se kaj pomembnega zgodi z velikim kupcem ali trgom, to zelo hitro izve vsa poslovna enota.
16. Podatki o zadovoljstvu kupcev v tej poslovni enoti redno krožijo na vseh ravneh.
17. Trženjski in proizvodni oddelek malo komunicirata o tržnih spremembah. (R)*
18. Ko v nekem oddelku ugotovijo nekaj pomembnega o konkurentih, počasi obvestijo druge oddelke o tem. (R)

Odzivnost

19. Zelo počasi se odločamo, kako odgovoriti na spremembe cen naših konkurentov. (R)
20. Načela segmentacije trga usmerjajo v tej poslovni enoti prizadevanja pri razvoju novih izdelkov.*
21. Iz takšnega ali drugačnega razloga ignoriramo spremembe v potrebah kupcev naših izdelkov ali storitev. (R)
22. Periodično preverjamo prizadevanja pri razvoju izdelkov, da bi bila prizadevanja skladna s tem, kar kupci želijo.
23. Načrte naše poslovne enote bolj usmerja tehnološki napredek kot tržna raziskava. (R)*
24. Več oddelkov se periodično sreča, da načrtujejo odziv na spremembe v našem poslovnem okolju.
25. Skupine izdelkov prodajamo bolj odvisno od notranjih politik kot resničnih potreb trga. (R)*
26. Če bi glavni konkurent uvedel intenzivno kampanjo, usmerjeno na naše kupce, bi se nemudoma odzvali.
27. Aktivnosti različnih oddelkov v tej poslovni enoti so dobro koordinirane.
28. V tej poslovni enoti naletijo pritožbe kupcev na gluha ušesa. (R)
29. Tudi če bi imeli zelo dober trženjski načrt, ga verjetno ne bi zmogli pravočasno izvesti. (R)
30. Hitro se odzivamo na pomembne spremembe v cenovnih strukturah naših konkurentov.*
31. Ko ugotovimo, da so kupci nezadovoljni s kakovostjo naših storitev, nemudoma izvedemo korektivne ukrepe.*
32. Ko ugotovimo, da bi kupci radi, da spremenimo izdelek ali storitev, si oddelki usklajeno za to prizadevajo.

(R) Obrnjena lestvica

* Trditev je bila izločena (Kohli et al., 1993, str. 470).

Vir: Kohli et al., 1993, str. 476

1.3 Deshpande-Farley-Websterjeva merska lestvica tržne naravnanosti

1. Izvajamo rutinska ali redna merjenja storitev za kupce.
2. Razvoj naših izdelkov in storitev temelji na dobrih informacijah o trgu in kupcih.
3. Dobro poznamo svoje konkurente.
4. Imamo dober občutek o tem, kako naši kupci ocenjujejo naše izdelke oz. storitve.
5. Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti.
6. Tekmujemo predvsem na podlagi razlikovanja izdelka oz. storitve.
7. Interes kupca mora biti vedno na prvem mestu, pred interesom lastnikov.
8. Naši izdelki/storitve so najboljši v panogi.
9. Prepričan(a) sem, da ta organizacija obstaja predvsem za to, da ustreže kupcem.

Vir: Deshpande & Farley, 1999b, str. 230

1.4 Lestvica MORTN (Deshpande & Farley, 1998)

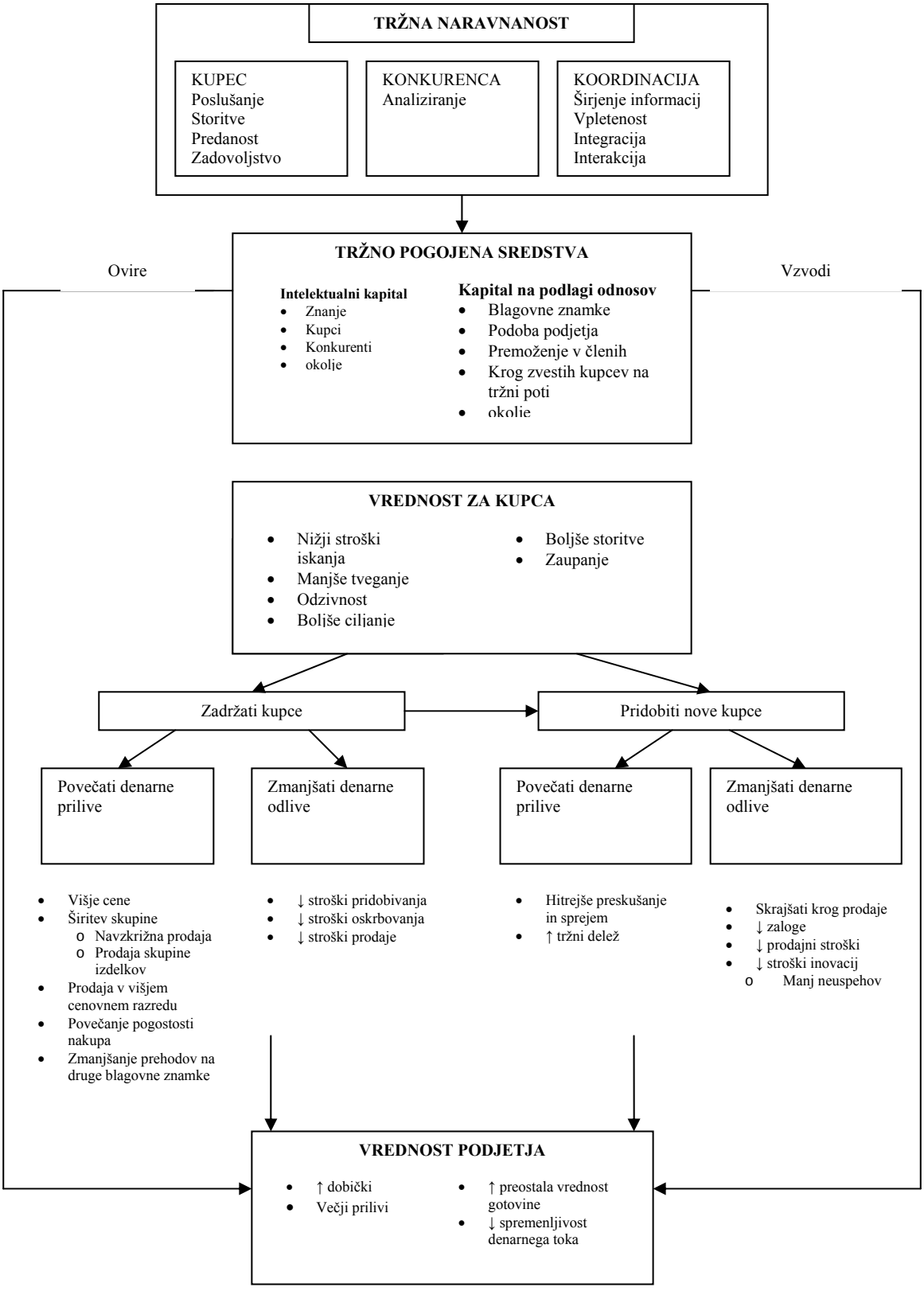
Navodilo: Spodnje trditve opisujejo norme, ki veljajo pri poslovanju. Prosimo, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejanske norme pri vašem poslovanju.
Prosimo, odgovarjajte za vašo strateško poslovno enoto (Pri posamezni trditvi obkrožite eno številko).

Močno se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Močno se strinjam
1	2	3	4	5

1. Naše cilje poslovanja vodi predvsem zadovoljstvo kupcev.
2. Nenehno spremljamo raven naše predanosti in naravnanosti k zadovoljevanju potreb kupcev.
3. Prosto prenašamo informacije o uspešnih in neuspešnih izkušnjah kupcev med vsemi poslovnimi funkcijami.
4. Naša strategija konkurenčne prednosti temelji na našem razumevanju potreb kupcev.
5. Sistematično in pogosto merimo zadovoljstvo kupcev.
6. Izvajamo rutinska ali redna merjenja storitev za kupce.
7. Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti.
8. Prepričan(a) sem, da ta organizacija obstaja predvsem za to, da ustreže kupcem.
9. Vsaj enkrat na leto vprašamo končne uporabnike, kako ocenjujejo kakovost naših izdelkov in storitev.
10. Podatki o zadovoljstvu kupcev se redno širijo na vseh ravneh poslovne enote.

Vir: Deshpande & Farley, 1998b, str. 224; 1999b, str. 233.

Priloga 2: Slika 1: Model vpliva tržne naravnanosti na vrednost podjetja



Vir: McNaughton et al., 2001, str. 524

Priloga 3: Opomnik vprašanj za vodenje poglobljenih pogovorov z managerji

1. Katere so po vašem mnenju bistvene značilnosti tržno naravnanega podjetja?
2. Kako pomembna je tržna naravnanost za vaše podjetje?
3. Kakšno oceno tržno naravnanosti na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna) bi pripisali vašemu podjetju? Ali se tržna naravnanost podjetja na različnih trgih razlikuje?
4. Kakšne koristi ali slabosti vidite v tržni naravnanosti podjetja?
5. V čem je po vašem mnenju bistvena razlika med podjetjem, ki se ravna po trgu, in podjetjem, ki oblikuje trg? V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje?
6. Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo?
7. Katere vrste inovacij razvijate? Kakšna je njihova struktura?
8. Kakšna je stopnja novosti? Po kategorijah?
9. Kako poteka razvoj inovacije?
10. Kateri dejavniki spodbujajo/zavirajo inovacijsko dejavnost v vašem podjetju?
11. Kako intenzivna je inovacijska dejavnost v vašem podjetju, če bi jo ocenili na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna)? Katera merila pri tej oceni upoštevate?
12. Koliko % celotnega prihodka namenite za inovacijsko dejavnost?
13. Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost inovacij?
14. Kako uspešni ste na področju inovacij? Katere kazalnike upoštevate pri presoji uspešnosti inovacij?
15. Kakšen relativni pomen pripisujete inovacijam in tržni naravnanosti za uspešnost vašega podjetja?

Priloga 4: Zapisi poglobljenih pogovorov z managerji v izbranih slovenskih podjetjih

Poglobljeni pogovor 1

Dejavnost podjetja: telekomunikacije
Kontaktna oseba: direktor marketinga
Datum pogovora: 26.6.2007 od 15.00–16.10
/Dovoljenje za snemanje pogovora/

V: Kakšen je pogled vašega podjetja na tržno naravnanost? Kdaj pravite, da je vaše podjetje tržno naravnano?
O: Definitivno smo tržno naravnani: vse, kar počnemo, počnemo z namenom, da bomo to ponudili na trgu. Vedno se najprej vprašamo, kako se bo to odrazilo pri strankah, ali ima za stranko pomen, vrednost. Vse bolj se to prenaša tudi na področja, ki morda niso bila tako tržno naravnana. Včasih mogoče, nekaj let nazaj se je odvijal simboličen boj med sektorji znotraj podjetja, ker smo le tehnološko zasnovano podjetje. Vprašanje je bilo, ali tehnologija ali trg vodi podjetje. Sčasoma smo spoznali, da edino stranke vodijo našo dejavnost.
V: Kakšno oceno tržne naravnanosti na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna) bi pripisali vašemu podjetju?
O: Vsaj 4.
V: Ali ta vaša ocena temelji na kakšni raziskavi? Ali merite tržno naravnanost zaposlenih?
O: Ne raziskujemo lastnih občutkov, koliko smo tržno naravnani. Ocenjujem na podlagi tega, kako poteka samo delo, kakšni so interni procesi, kako potekajo procesi odločanja, koliko se upoštevajo tržni vidiki pri odločanju. Tega ne raziskujemo, ker se nam ne zdi pomembno raziskovati nekaj, kar se lahko potrdi že skozi tržni sistem. Raziskava poteka vsak dan, ko se stranke odločajo. To je raziskava sama po sebi.
V: Ali menite, da se med oddelki znotraj podjetja razlikuje miselnost zaposlenih?
O: Zagotovo. Prodajamo visoko tehnološke storitve, storitve, ki potekajo na računalniški osnovi, to so preprosto storitve, ki potekajo brez fizične prisotnosti ljudi. Imamo visoko usposobljene kadre, ki imajo računalniško, poslovno, tehnično izobrazbo in definitivno je njihov pogled, odnos drugačen od pogleda ljudi, ki smo v podjetju zaposleni, da storitve strankam predstavljamo, promoviramo, predstavljamo njihove prednosti. Imamo zelo širok spekter profilov ljudi. Tudi dela, ki se opravljajo, so zelo različna. Bolj ko gremo proti tehnološki plati našega posla, bolj je čutiti drugačen odnos (kulturni in izobrazbeni »background«).
V: Kako velik je oddelek za trženje in kakšna je njegova moč v podjetju?
O: Organizirani smo kot sektor, imamo upravo. Sektor marketinga obsega 4 oddelke, nekaj čez 40 ljudi. Obsega oddelek za tržne raziskave in »reporting«; produktni marketing, ki pokriva osnovne storitve in CRM, oddelek, ki pokriva ustvarjanje dodane vrednosti, ter oddelek za tržno komuniciranje. Mislim, da ima sektor marketinga močan vpliv, ker se tu odloča o sami ponudbi, o strategiji ponudbe, o vseh vidikih, ki so povezani s strankami. Sektor ima moč v smislu, da smo upoštevani. V razmerju do drugih oddelkov smo v enakovrednem položaju. Vsak sektor ima na svojem področju ekskluzivno moč.
V: Kako pomembna je tržna naravnanost za vaše podjetje?
O: V naši dejavnosti podjetja morajo biti tržno naravnana. Naš vstop na telekomunikacijski trg je razmere precej razgibal, gre za zelo dinamično industrijo, stvari se zelo hitro odvijajo.
V: Ali v tržni naravnanosti vidite tudi kakšno slabost?
O: O tem nisem nikoli razmišljal, zato težko hitro odgovorim na to vprašanje. Lahko obstajajo kakšne slabosti, če se osredotočaš samo na zelo kratkoročne ali pa srednjeročne tržne rezultate in s tem spregledaš dolgoročne. Zelo je odvisno, kako gledaš na trg in koliko pozornosti posvečaš časovnemu horizontu. Možnosti za napake je ogromno, ampak načeloma bi rekel, da tržna naravnanost ni slabost. Stranke so tiste, ki diktirajo naše poslovanje, nam omogočajo plače. Marketinška usmeritev pomeni, da nenehno spremljaš, kaj menjaš s strankami in kaj boš jutri menjal s strankami.
V: Moje vprašanje je povezano s kritiko nekaterih, da lahko tržna naravnanost zavira inovacije. Če je podjetje zelo blizu svojim kupcem in upošteva le njihove izražene potrebe in želje, lahko spregleda nove priložnosti.

O: To, kar omenjate, je težava pri razvijanju radikalnih konceptov, izdelkov ali storitev. Ampak ta težava se pojavi samo, če se uporabljajo klasični pristopi k raziskovanju potenciala. Če vprašaš npr. stranko, ali bi kupila izdelek, ki ga sploh ne pozna. Inovacije so preskoki, niso evolucijske spremembe.

V: Kakšne pa so po vašem mnenju koristi tržne naravnanosti?

O: Naše podjetje izvira iz visokotehnoloških temeljev, pri nas se zelo pogosto pojavlja neka zaslepljenost ali tehnološka prepričanost ljudi, ki so zelo nagnjeni k tehnološkim rešitvam, npr. razvojniki, da je neka storitev dobra, ker se jo da narediti. Dobivamo ogromno pobud za neke nove storitve, ki pa jih enostavno ne moremo sfiltrirati. Eden od meril je tudi ekonomska donosnost storitve. Če bi delovali v kakšnem drugem gospodarskem in družbenem okolju, v katerem ekonomski vidiki ne bi bili tako izpostavljeni, bi bilo drugače. Danes je treba vsako stvar oceniti z ekonomskega vidika, torej tržni potencial, in to je podlaga za odločanje. Izvajamo veliko različnih raziskav, odvisno od namena: tehnika conjoint, fokusne skupine, vprašalniki itd., simulacije različnih storitev, kjer se preverjajo predvsem ekonomski vidiki sprejemljivosti storitve. Kar zadeva nove storitve, obstaja krivulja: vsak nova tehnologija, ki pride na trg, je najprej neznana, v drugi fazi se razvije neko razburjenje (neka velika stvar), sledi faza, v kateri tehnologija doseže svoj vrh, potem začne padati, pride obdobje streznitve. Pride celo obdobje, ko je tehnologija podcenjena. In šele ko je to obdobje življenjskega cikla mimo, je stvar na realnih tleh. Zelo pomembno je spremljati, v kateri fazi je tehnologija, storitev. Lahko vsi govorijo o določeni storitvi, da je to to, temu lahko nameniš veliko resursov, vendar lahko čez čas ugotoviš, da nimaš nič od tega. Stranke tega ne sprejmejo. Človeško obnašanje se spreminja počasneje od tehnološkega razvoja. V podjetju se namenjajo določeni resursi za ugotavljanje, v kateri fazi se tehnologija nahaja. Pristopi podjetij so različni, vsako podjetje ima na krivulji svoje mesto: smo zadnji člen pred stranko, nekatera manjša podjetniško naravnana podjetja mogoče več tvegajo.

V: V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje: podjetje, ki se ravna po trgu, ali podjetje, ki oblikuje trg?

O: Vprašanje je zelo splošno, zato lahko rečem, da oboje. Definitivno ponudba mobilne telefonije spreminja družbene vzorce in s tem oblikujemo nove vzorce in spreminjamo trg. Se pa tudi ravnamo po trgu: mi smo tisti, ki potiskamo nove tehnologije zaradi potenciala samega, prisluhnemo tistemu, kar stranka potrebuje in tisto ponudimo. Smo v obeh vlogah. Narava naših storitev je zelo inovativna in ima zelo velik vpliv na spremembe. Smo kot nek katalizator razvoja. Po mojem mnenju se trg ne oblikuje samo z inovacijami. To je zelo »tricky« vprašanje, ker so nekatere storitve zelo nišne in v tem primeru težko rečemo, da oblikujemo trg, ker so za večino ljudi nezanimive. Mi definitivno vstopamo na trg masovnih komunikacij.

V: Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo?

O: Osebno štejem med inovacije vsako spremembo v načinu dela, načinu odločanja, v tem, kar ponudiš na trgu. Zame je inovacija nekaj novega: neka sprememba ali v poslovnem procesu, timu, strukturi ali na trgu.

V: Katere vrste inovacij razvijate in katere prevladujejo?

O: Mislim, da podjetje ne razvija tehnologije, to razvijejo dobavitelji. Mi inoviramo na področju ponudbe, menjave: kako zapakiramo različne storitve, da so stranki privlačne. Odvino je od tega, kako gledamo na inovacijo. Neko storitev smo prvi ponudili na trgu in smo s tega vidika inovator, vendar pa nismo mi tega izumili. Ogromno inoviramo na področju internih procesov, načinu dela, preprosto zaradi tega, ker moramo biti učinkovita organizacija. V 5,5 letih, kar sem tukaj zaposlen, se je organizacijska struktura vsaj petkrat spremenila. Obravnavati inovacije samo s tega vidika, kaj ponudimo na trgu, bi bilo definitivno preozko gledanje. To je najbrž zelo odvisno od industrije. V naši dejavnosti je stroškovna učinkovitost ena izmed ključnih dejavnikov uspeha, stroškovna učinkovitost pa je mogoča le na podlagi stalnega inoviranja na področju organizacije, načina dela.

V: Stopnja novosti? Ali prevladujejo bistvene spremembe ali manjše izboljšave?

O: Na področju tržnih storitev podjetja v naši dejavnosti ne delajo velikih preskokov, ampak gre za nek evolucijski razvoj inoviranja, na področju internih procesov pa se dogajajo tudi veliki preskoki. Ampak v glavnem gre za organizacijske vidike, način dela.

V: Kako poteka razvoj inovacije?

O: Imamo nek ustaljen proces, ki mora biti dokumentiran, ki vključuje različne oddelke in sektorje. Na proces vpliva vse, kar je relevantno, da se inovacija potrdi ali ne. Najprej poteka evaluacija potenciala neke ideje. Proces razvoja vključuje širok krog ljudi, ki si izmenja mnenja, gre skozi več faz, iteracij. Pobudnik je lahko

kdorkoli. Med zaposlenimi v naročniški službi imamo tudi program inovator meseca. Na strani organizacijskih sprememb praktično ni omejitev; zaželeno je, da vsak razmišlja o možnih izboljšavah. Pri tržni ponudbi so ravno tako predlogi zaželeni, vendar se to kanalizira v marketing, v produktni marketing ali kak drug oddelek, ki ima ustrezno znanje in dostop do informacij tudi iz tujine ter lahko kritično ocenijo potencial.

V: Ali so v proces razvoja vključene tudi informacije s strani kupcev?

O: Preko tržnih raziskav. Če je ideja ocenjena kot ideja s potencialom in lahko opraviči tržno raziskavo, jo izvedemo. To je en način, drug način je ta, da veliko idej pride od samih strank. Zbiramo jih preko prodajnih kanalov, naročniške službe, Dejansko sploh niso ideje naših zaposlenih, temveč ideje naših strank. Glavni faktor je, če to naredimo in je to tržni uspeh.

V: Koliko časa traja razvojni proces?

O: Zelo različno. Odvisno, ali inovacija zahteva tehnološko spremembo ali samo spremembo nekaterih nastavitev. Od 3 dni pa do več kot pol leta. O povprečnem času ne morem govoriti, ker v tej vlogi nisem z vsem seznanjen, poznam samo del tega. Pomemben je »time-to-market«, vendar je zelo različen.

V: Kdo pa je pristojen za razvoj?

O: Produktni vodja koordinira proces evaluacije in kasneje razvoja ter implementacije. Pri evaluaciji je ključna oseba: sproža raziskave, benchmarking v tujini, debate, vprašanja, kalkulacije. Naprej je v vlogi koordinatorja: tam pa ključno vlogo prevzamejo ljudje, ki se na področje najbolje spoznajo.

V: Kateri dejavniki spodbujajo inovacijsko dejavnost?

O: Kultura. Ta se odraža povsod, kako so zaposleni oblečeni, koliko so sproščeni, odprti v mnenjih, kritični izmenjavi pogledov. Ena od naših vrednot je odprtost, odkritost: do strank, do sodelavcev, do nadrejenih, podrejenih. Druga vrednota je 'za stranke': če nekaj naredimo, naredimo to za stranke, ki so lahko interne stranke, oddelki ali pa je to končen kupec. Pomembno je tudi znanje.

V: Kako intenzivna je inovacijska dejavnost v vašem podjetju, če bi jo ocenili na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna)? Katera merila pri tej oceni upoštevate?

O: Težko je odgovoriti. V Sloveniji se veliko govori o tehnoloških inovacijah. Na tem področju podjetja v naši panogi niso ključni igralci. Smo pa kar dinamično, hitro spreminjajoče se podjetje. Zelo težko je odgovoriti, ker je treba zelo natančno opredeliti področje inovacije. Ali se tu šteje število novih produktov, novih tehnologij, ki jih podjetje ponudi na trg. Tudi če povem število inovacij, ali je to dosti ali je malo? Vprašanje, ali se primerjamo z drugimi enako velikimi konkurenti? Zelo odvisno od tega, s kom se primerjaš. Pri primerjavah je treba biti previden. Primerjati se moraš z nekom, ki ti je res podoben. Če se primerjamo z največjim konkurentom, imamo dostop do različnih resursov, smo manjši, ne želimo konkurirati na področju inovacij, ampak na področju vrednosti za stranko.

V: Koliko % celotnega prihodka namenite za inovacijsko dejavnost?

O: Ne bi vedel, ker nismo nikoli šli gledat, koliko delovnih ur je bilo porabljenih za sam razvoj. To bi se sicer vse dalo ugotoviti, vendar… težko rečem. Treba bi bilo natančno opredeliti, kaj so inovacije in kaj ne.

V: Vaše podjetje je v 100% lasti tujega podjetja. Kakšen je vpliv tujega lastništva na oblikovanje vaših trženjskih strategij?

O: Smo popolnoma samostojni, imamo pa dostop do velike količine informacij, primerjav. Tuje lastništvo je samo plus. Ogromno je izmenjav znanja, informacij. Dostopnost do izkušenj iz tujine nam omogočajo, da lahko zelo dobro ocenimo, kaj je realna in kaj ni realna priložnost. Če bi morali vse raziskati in evaluirati popolnoma samostojno, bi porabili veliko več časa in denarja. Tako pa spoznamo dobre in slabe prakse iz tujine. Izvemo tudi, kateri so predpogoji za to, da bo neka stvar na našem trgu sploh lahko zaživela.

V: Ste že kdaj razvojni proces prekinili?

O: Velikokrat smo že zavrnili neke ideje. Tudi smo že lansirali neuspešen produkt, to na srečo ni bilo velikokrat. Prepričan sem, da smo enkrat imeli zelo dober produkt, ki pa je bil povsem neustrezno, preveč tehnološko, predstavljen. Se učimo.

V: Ali bi lahko ocenili vrednost naložb v razvoj inovacij?

O: Mislite na ure, izvedene raziskave, službene poti?

V: Da, vse, kar stane podjetje, da uvede inovacijo.

O: Lahko bi to naredili, vendar tega ne počnemo, ker ni časa in ni ljudi za to. Enkrat letno naredimo razdelitev stroškov po aktivnostih. Je pa naša dejavnost tako intenzivna, da je to verjetno marginalni dejavnik končnega uspeha. Drugi vidiki so pomembnejši. Trg je v taki fazi, da se povečuje število ponudnikov. Konkurenca je močna. Pomembni so čas, hitrost, tržne aktivnosti.

V: Je še kak drug dejavnik pomemben za uspešnost inovacij?

O: Mislim, da je zelo pomembno tudi znanje ljudi. Tudi kultura: da ljudje verjamejo, da imajo priložnost uresničiti ideje. Pomembno je, da imaš ljudi s širokim znanjem in da so hkrati kreativni, ki znajo različne stvari povezati na nov način.

V: Kako uspešni ste na področju inovacij?

O: Mislim, da smo uspešni. Lahko se še izboljšamo. Na področju internih procesov smo lahko tudi več kot samo uspešni. Naša strategija ne temelji na vodenju na področju inovacij, temveč vodenju na področju vrednosti. V zadnjem letu nam skorajda ni spodletelo pri novem izdelku, ker smo zelo kritični pri ocenjevanju. Pri organizacijskih smo tudi uspešni, nismo delali revolucije. Tržne in organizacijske inovacije gredo z roko v roki. Včasih kakšna sprememba na trgu zahteva spremembe v organizaciji.

V: Katere kazalce upoštevate pri presoji uspešnosti inovacij?

O: Ključnega pomena je tržni uspeh: sprejem pri kupcih. Potem so tudi procesna merila, npr. ali smo dovolj hitri, ali smo porabili preveč resursov. Redno ugotavljamo zadovoljstvo strank, ne le to, temveč tudi stopnjo priporočil najboljšim prijateljem in znancem. Nimamo dosti natančnega, formaliziranega, merjenja.

V: Ali lahko ocenite, koliko % celotne prodaje ustvarite z novimi storitvami?

O: Ne morem odgovoriti, ker tega ne spremljamo. Za nas je pomembno, koliko % prihodkov izvira iz novih storitev in koliko % iz obstoječih storitev. V naši dejavnosti je novih storitev relativno zelo malo, ker večina uporabnikov uporablja le osnovne storitve. Merimo, v kolikšne času se nam investicija povrne. Skrbimo, da je naš portfelj storitev dovolj konkurenčen.

V: Kakšen relativni pomen pripisujete inovacijam in tržni naravnanosti za uspešnost vašega podjetja?

O: Tržni naravnanosti največji pomen, Pomen inovacij pa je odvisen od panoge. V naši dejavnosti mislim, da inovacije niso ključne za uspeh. Če primerjam vpliv odnosa do strank in vpliv inovacij, je prvi pomembnejši. So določeni tržni segmenti, tržne niše, kjer so inovacije zelo pomembne. Vendar od teh niš, ki so tehnološko zelo zahtevne, ponudniki v naši dejavnosti ne bi mogli živeti, ker so premajhne ali pa predrage. Pomembne so za poslovne stranke, medtem ko za množični trg uporabnikov niso.

Poglobljeni pogovor 2

Dejavnost podjetja: telekomunikacije
Kontaktna oseba: predsednik uprave
Datum pogovora: 6.7.2007 od 9.00–9.50
/Dovoljenje za snemanje pogovora/

V: Katere so po vašem mnenju bistvene značilnosti tržno naravnanega podjetja?

O: Naše podjetje je bilo najprej tehnično-tehnološko usmerjeno, ko se je postavljala mreža. Ko pa je to bilo narejeno, se je bilo treba miselno preusmeriti k skrbi za uporabnika. To je bil pomemben prelom, na katerem še vedno delamo: od tehnicističnega razumevanja stroke preiti k tržnemu razumevanju. Tržna naravnanost pomeni, da se vse, kar se dela, dela za trg. Pri vsakem problemu, pri vsem, kar delamo, razmišljamo o vplivu na uporabnika. V našem planu dela je, da vsak zaposleni v režiji en dan v letu preživi v trgovini, da ima stik s strankami.

V: Če bi ocenili stopnjo tržne naravnanosti vašega podjetja?

O: 7 na lestvici 1–10. Vse se začne z zaposlenimi. Če so zaposleni zadovoljni in z nasmehom pridejo v službo, se dobro počutijo, potem pride tržna naravnanost sama od sebe. Če so zaposleni zadovoljni in pripadni, se to odrazi v njihovem delu s strankami. Kupec bo spoznal, da smo kupcu prijazno, simpatično podjetje. Če vse to dobro naredimo, potem so tudi lastniki zadovoljni.

V: V kolikšni meri vam uspeva, da vsi zaposleni sledijo trženjski miselnosti? Ali ugotavljate (merite) tržno naravnanost zaposlenih)?

O: Merimo zadovoljstvo zaposlenih, ki je daleč nad slovenskim povprečjem. Smo družini prijazno podjetje.

V. Kakšne so koristi/slabosti tržne naravnanosti za podjetje?

O: Predvsem koristi. Osebni svetovalec, krajša čakalna doba, individualni pristop (konkurenčna prednost majhnosti).

V: V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje: v skupino podjetij, ki se ravna po trgu, ali v skupino podjetij, ki oblikuje trg?

O: Oboje. Najprej ugotovimo, kaj kupci želijo. Izvajamo zelo veliko raziskav, kaj porabniki želijo. Zadovoljstvo zaposlenih se kaže navzven. Reklamacije in pohvale gredo preko CEO, ker tudi jaz želim vedeti, kaj se na trgu dogaja.

V: Kaj v vašem podjetju šteje kot inovacijo?

O: Inovacije razumemo zelo netehnično. Predvsem želimo spodbujati inovacije, ki generirajo neko korist (benefit) za stranke. Recimo, v klicnem centru imamo stalno nagradno igro, kjer iščemo inovatorja meseca. Pri tem se upošteva, kakšen je pozitiven vpliv na stranko. To je naše najgloblje razumevanje inovacij.

V: Ali te učinke na porabnike ovrednotite ?

O: Predvsem poskušamo ljudi spodbujati k temu, da ne hodijo samo v službo in delajo tisto, kar jim je naročeno, temveč da se nenehno, vsak dan, pri vsaki stvari, ki jo počnejo, vprašajo, kaj lahko naredijo boljše, drugače, da bo njim samim lažje, da bo podjetju lažje in da bo na koncu stranki lažje. Nimamo popredalčkanega sistema. Naši sistemi vrednotenja so razmeroma bolj ohlapni, ker smo veseli kakršnegakoli namiga, o katerem se potem pogovorijo z vodjem in sodelavci in če je to možno, implementiramo. Potem je zelo različno, kako to nagradimo: včasih pohvala, objava v našem internem glasilu, lahko izlet, šolanje, uporaba telefona.

V: Ali spremljate, katere izboljšave so imele največji učinek?

O: Vsak izmed sektorjev, najbolj aktiven sektor je tukaj naš »customer service« (služba za skrb za naročnike), kjer je največ tega, se na koncu leta pogleda, kaj se je dejansko zgodilo na tem področju. Največ pobud pride s strani zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s strankami (customer service).

V: Kako velika pa mora biti izboljšava, da jo štejete kot inovacijo?

O: Pri nas, kot rečeno, da smo veseli vsakega predloga. To je morda razlika med nami in večjimi podjetji, kjer morajo imeti inovacijo strateško pozicionirano in imeti celo projektno skupino. Veliko denarja je investiranega v to, da se pride do neke inovacije, npr. nov izpušni sistem v avtomobilski industriji ali nova »softverska« rešitev. Mi na inovacije gledamo bolj s človeškega vidika: kako lahko v vsakodnevni komunikaciji, med nami znotraj podjetja in z uporabniki ter v končni fazi z delničarji izboljšamo zadeve. Ne torej toliko tehnološke inovacije, temveč inovacije v medsebojnem komuniciranju.

V: Katere vrste inovacij v vašem podjetju prevladujejo: storitvene, procesne?

O: Eno in drugo. Procesi so najbrž najpomembnejši, ker vsaka inovacija potrebuje dobre procese. Pri storitvah ima inovacija tehnološko in komunikacijsko platformo. Tehnološke platforme so razmeroma dobre, lahko jih kupiš na trgu oz. jih dobimo znotraj skupine, v kateri smo. Bolj je pomembno, kako to naprej komuniciraš. Kako so ljudje usposobljeni predstaviti to storitev različnim kupcem.

V:Kako inovativno je vaše podjetje in s kom se pri tej oceni primerjate?

O: Rad imam, da smo ambiciozni in da še nismo tam, kjer bi radi bili. 6 na lestvici 1–10. Primerjamo lahko s situacijo na področju telekomunikacij – s konkurenti in pa znotraj naše skupine. Ker smo majhni, se z velikimi ne moremo kosati na področju inovacij na tehnoloških platformah, lahko jih od njih samo prevzamemo, lahko pa se z njimi kosamo na področju inovacij v tem človeškem, komunikacijskem faktorju: kako zadevo komunicirati na trgu, kako jo predstaviti. Na tem področju pa mislim, da smo izredno inovativni. Nekaj storitev smo prvi uvedli na naš trg, vendar se tukaj ne želimo kosati. Preden kakšno storitev uvedemo, želimo najprej ugotoviti, ali bo ta storitev za uporabnika koristna: raziskave, informacije v okviru skupine, informacije o tem, kaj delajo konkurenti – največji konkurent npr. uvede 10 storitev naenkrat, od teh mi vidimo eno uspešno, druge vegetirajo, mi prevzamemo uspešno in jo morda s časovnim zamikom implementiramo, ponavadi ceneje. Največji naš konkurent je zagotovo zelo veliko naredil za razvoj telekomunikacijskega trga, je pa še veliko za narediti na storitvenem področju, pri komunikaciji.

V: Kako poteka razvoj inovacije?
O: O tem lahko več pove direktor marketinga, ki se konkretno ukvarja z inovacijami.
V: Kateri dejavniki spodbujajo/zavirajo inovacijsko dejavnost v vašem podjetju?
O: Najbolj zagotovo zadovoljstvo zaposlenih in vodstvo, ki zaposlene motivira k temu, da razmišljajo, da so inovativni. Zavirajo jo odsotnost teh dejavnikov.
V: Koliko odstotkov celotnih prihodkov namenjate za inovacijsko dejavnost?
O: Ne bi vedel.
V: Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost inovacij?
O: Mogoče lahko ponovim tisto, kar sem že rekel. Atmosfera, delovna klima v podjetju, odnos vodstva do zaposlenih.
V: Kako uspešni ste na področju inovacij? Katere kazalce pri tem upoštevate?
O: Ne gledamo z vidika inovacij, ampak gledamo celoten tržni uspeh, kaj smo dosegli. Prodaja, »brand preference«, imidž, ugled.
V: Kakšen relativni pomen pripisujete inovacijam in tržni naravnanosti za uspešnost vašega podjetja?
O: Oboje je povezano. Zelo smo osredotočeni na tržno naravnanost. Pomembni so tudi zadovoljstvo zaposlenih, odnos do zaposlenih, strateška usmeritev in podpora lastnikov.

Poglobljeni pogovor 3 – Izvleček

Dejavnost podjetja: predelovalna
Kontaktna oseba: direktor razvojnih in strateških projektov
Datum pogovora: 28.6.2007 od 9.30–11.00
/Dovoljenje za snemanje pogovora/

Pogovor se je začel z obsežno predstavitvijo podjetja, ki je zaradi zagotavljanja anonimnosti ne navajam.
V: Omenili ste različne vire idej za nove izdelke.
O: To je sicer najdeno v literaturi, vendar je nekaj podobnega. Kupci, sejmi, konkurenca so zagotovo ¾ idej. Razvojniki morajo iti naokrog ideje nabirat. Razlika med prodajniki in razvojniki je, da imajo slednji sorazmerno manj kontaktov. Na sejmih bodo razvojniki vse povedali, ker se jim zdi fino, komercialist ti tega ne bo nikoli povedal. Oboji pa morajo sodelovati, ker se s kupci pogovarjajo oboji. Ko ideje imaš, jih moraš sfiltrirati, ugotoviti, katera je dobra in katera ni. Od 100 idej se ji implementira 10 ali še manj, odvisno. Po nekaterih podatkih se realizira slab odstotek idej. Doslej tega nismo spremljali. Sedaj uvajamo sistem registracije. Veliko idej ne gre naprej, lahko je ideja dobra: tudi znotraj podjetja moraš znati idejo prodati, znati jo moraš pravilno predstaviti, da gre naprej. Drugo pa je, da se trudimo, da ideja ni samo izdelek, ni samo tehnologija, temveč tudi proces. Na vseh področjih, od organizacije podjetja, dokumentacije do inovativnih pristopov na trgu. Na inovacijskem forumu smo nagradili inovatorje na področju izdelkov, tehnologije, procesov, inovativnosti na trgu. Zelo fino bi bilo vedeti, kako to inovativnost meriti. Enostavno je izmeriti uporabno rednost: npr. stroškovne prihranke (ekonomska korist). Pri izdelkih, ki bodo na trg prišli šele čez 2–3 leta, pa je to težje ugotoviti, so neke predpostavke, ampak ne veš natančno. Pri nas se veliko govori, da so majhna podjetja propulzivna. Jaz pa pravim, da so bila podjetja, ki so danes velika, nekoč majhna. Oceniti, katera inovacija je dobra, katera manj, je težko. Zato je pomembno, da je »networking« čim širši. Da rečeš, v to smer bo šlo, v to pa ne. Proces je dolgotrajen – od sprejema odločitve do lansiranja lahko preteče 3–4 leta, tudi 5 let. Tendenca v naši industriji je, da se hitro skrajšuje čas razvoja zaradi različnih razvojnih orodij, npr. virtualnega razvoja.
V: Kako poteka proces razvoja?
O: Proces: nabor idej – filter idej (v okviru strateškega managementa). Imamo postopni proces. Če je posamezna faza pozitivna, gremo dalje. Določiti je treba nekje mejnike, ko rečeš, gremo dalje ali ne. Razlogi, zakaj ne gremo dalje, so različni: ali si ti premalo inovativen, ali so te drugi prehiteli, ali izdelek ni bil pravi.
V: Kolikšne so naložbe v inovacije?
O: Težko je reči. Po posameznih projektih bi se to dalo. Mi približno vemo, koliko stane razvoj: 3,5 % celotnega prihodka (3% in še nekaj) – klasični razvoj novega izdelka. Za posamezne projekte pa vemo od takrat, ko gremo

v investicije. Izdelkov je celo vrsta in različni so. Praktično nemogoče je povedati, koliko v povprečju stane razvoj novega izdelka. Če naročamo novo orodje, stroje za nek izdelek, točno veš. Koliko ur je bilo opravljenih, koliko službenih poti je bilo opravljenih itd., je pa malo težje. Za strateške razvoje se trudimo spremljati stroške, samo bi težko zbrali podatke, koliko je stal izdelek v fazi razvoja, fazi tehnologije, nakup opreme.

V: Kakšna je struktura inovacij po novosti?

O: V petih letih v celoti zamenjamo program ali vsaj 3/4 programa je novega. Življenjska doba izdelkov je 5–7 let. Na vprašanje je težko odgovoriti, ker: kaj pomeni nov izdelek. Če tole miško drugače oblikujemo, pa je še vedno miška, ali je to nov izdelek? Če je nova dokumentacija v proizvodnji, je to nov izdelek, ker nekaj prilagajaš, moderniziraš, zato inovacije ločimo: naš razvoj ločimo na aplikativni razvoj, kjer gre za manjše inovacije (drugačne barve, drugačno nazobčanje), naslednja stopnja je npr. brezžična miška, tretja stopnja pa recimo razvoj miške, prej pa je bila samo tipkovnica. To so že tri stopnje inovativnosti, vse pa so inovacija. Ena je bolj inkrementalna, ena bolj revolucionarna. Za te, bolj revolucionarne imamo poseben tim. Kajti tisti, ki se ukvarja z miško, ne razmišlja, da bo kdaj kaj nadomestilo miško. Ne moreš sicer 100 % ločiti. Med aplikativnim in temeljnim razvojem lahko pride tudi do konfliktov interesov. Normalno je, da je aplikativnih inovacij več. Ne moreš graditi vsega ne nekih revolucionarnih idejah. Oboje so potrebne. Če vprašaš naše direktorje razvoja, bodo rekli, da je 60 % inovacij inkrementalnih, ker malo drugače gledajo. Za nekoga je neka novost (npr. bluetooth miška) inkrementalna, za drugega pa večja novost. Stroškovno gledano in skozi ure je 15 % bolj revolucionarnih idej. Spremljamo dogajanje v naši dejavnosti, da vidimo, v katero smer gre razvoj. Zato je zelo težko reči, kaj je revolucionarna ideja. Bolj racionalno je vlagati v tisto, kar bo na trgu 2020 kot pa npr. 2050, ker je Slovenija premajhna.

V: Če pogledate vašo preteklo inovacijsko dejavnost: ali ste sledili drugim v panogi ali ste vi prvi uvajali inovacije na trg?

O: V preteklosti smo kljub vsemu bolj sledili razvoju kot pa ga ustvarjali. Zato pa gremo v izgradnjo inovativnega centra, investiramo v institute 20 mio EUR, da dvigneš sposobnost inoviranja. Če se želiš kolikor toliko normalno pogovarjati s kupci v avtomobilski industriji, moraš imeti laboratorije, ljudi, ki imajo znanje. Šele potem lahko razvijaš malo bolj revolucionarne izdelke. To je osnova in to mi danes delamo, da bomo lahko bolj kot v preteklosti razvojni partner. Težko je reči, kaj je v svetovnem merilu res revolucionarna ideja. Ali je to čisti električni avto? Stvar presoje posameznika. V preteklosti se nismo šli neke hude revolucije: sledili smo tistemu, kar je delala konkurenca in to spremljali. Ko bomo imeli infrastrukturo, več ljudi, moraš imeti večjo proizvodnjo, da vse to vzdržuješ.

V: Kaj je po vašem mnenju ključnega pomena za uspešnost podjetja?

O: Globalnost, odličnost, inovativnost. Moraš imeti idejo, pogum, da tisto realiziraš, in delati moraš z veseljem.

V: Kako ocenjujete uspešnost inovacije?

O: Pri nagrajevanju inovacij so nekatera merila: koliko je ideja res nova, še nekopirana, pomen inovacije na trgu, ali je to timsko delo. Mislim, da bodo v prihodnosti ti kriteriji bolj dodelani. Končno merilo je, ali se nov izdelek proda, zlasti je težko pri izdelkih, ki bodo na trgu šele čez 2–3 leta.

Poglobljeni pogovor 4

Dejavnost podjetja:	finančna dejavnost
Kontaktni osebi:	direktorica sektorja za marketing in namestnica sektorja za marketing
Datum pogovora:	29.6.2007 od 10.00–11.20

V: Katere so po vašem mnenju bistvene značilnosti tržno naravnanega podjetja?

O: Tržna naravnanost pomeni poznavanje želja, potreb, navad in strukture kupcev. Pomeni sposobnost podjetja, da hitro ponudi storitve. Tržno naravnano podjetje je sposobno slediti kupčevemu življenjskemu ciklu in ponuditi kupcem v različnih življenjskih obdobjih primerne storitve. Tržna naravnanost obsega tudi iskanje konkurenčne prednosti podjetja, poznavanje konkurence in ponudbe na trgu. Zajema tako odzivanje podjetja na dogajanje na trgu kot tudi proaktivnost pri uvajanju novih produktov. Pomembna je uravnoteženost med željami

kupcev in poslovnimi cilji podjetja. Zelo so pomembni zaposleni, vsak zaposleni je del tržne naravnanosti, zato skrbimo za strokovni razvoj zaposlenih (izobraževanje, trening veščin) in merimo njihovo zadovoljstvo.

V: Med bistvenimi značilnostmi tržno naravnanega podjetja ste navedli poznavanje kupcev. Na kakšen način vaše podjetje spoznava kupce?

O: Uporabljamo različne raziskave, podatkovna skladišča. Kupci imajo možnost posredovati mnenja preko interneta.

V: Kako pomembna je tržna naravnanost za podjetje?

O: Zelo je pomembna. Menim, da so podjetja tržno naravnana, sicer sploh ne bi mogla poslovati,

V: Kakšno oceno tržno naravnanosti na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna) bi pripisali vašemu podjetju?

O: Minus štiri (–4). Podjetje potrebuje veliko časa za odzivnost. Smo največje podjetje v dejavnosti in odločitve pomembno vplivajo na naš ugled in zaupanje pri kupcih, zato je pri odločanju več tehtanja kot v konkurenčnih, manjših podjetjih.

V: Ali v tržni naravnanosti vidite tudi kakšno slabost za podjetje?

O: Ne, nikakor. Ne verjamem, da bi katerokoli podjetje v tržni naravnanosti videlo slabosti.

V: V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje – v skupino podjetij, ki se ravnajo po trgu, ali v skupino podjetij, ki oblikujejo trg?

O: V obe skupini. Podjetje se pri cenejših storitvah ravna po trgu, saj upošteva cene konkurentov. Hkrati pa podjetje tudi oblikuje trg, saj spreminja navade kupcev. Podjetje ponuja širok nabor storitev. Nobeno konkurenčno podjetje ne ponuja storitve, ki je ne bi ponujalo tudi naše podjetje. Praviloma vsako storitev prvi uvedemo na trg.

V: Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo? Katere vrste inovacij uvajate?

O: Nove storitve, racionalizacijo procesa, izboljšave. Vprašanje je, kaj vse šteti za inovacijo. Je vsaka majhna izboljšava, ki jo predlaga zaposleni, da lažje in bolje dela, inovacija? Prevladujejo manjše izboljšave.

V: Kako spodbujate inovacije?

O: Imamo sistematičen način spodbujanja inovacij. Pri tem se izogibamo pojmu »inovacija« in raje govorimo o predlogih, saj menimo, da ljudje inovacijo povezujejo z nečim resnično novim in bi jih tako lahko odvrnili od posredovanja koristnih predlogov. Predloge zbiramo v zvezi s poslovnim procesom in ponudbo, zajemajo pa tako majhne izboljšave kot pomembnejše novosti. Tako dobimo tudi do 20 idej na mesec. Vsako leto izberemo najboljše predloge. 80 % idej prispevajo zaposleni, predvsem tisti, ki so v neposrednem stiku s kupci, 20 % idej pridobimo z drugimi viri, npr. s pomočjo spremljanja trendov v tujini, preverjanjem prek interneta, tržnimi raziskavami, npr. raziskavo zadovoljstva kupcev itd..

V: Kako poteka razvoj inovacije?

O: Vse pomembne novosti se opredelijo v planih razvojnih projektov, izdela se študija izvedljivosti projekta, določita se projektna in nadzorna skupina (število oseb in način sodelovanja med njimi). Izbira članov projektne skupine je odvisna od vsebine novosti, skupina pa mora nadzorni skupini redno poročati o poteku projekta, kar je podlaga za oceno tveganja neuspeha projekta. Sledijo priprava terminskega plana, oblikovanje rešitve, testna faza, izobraževanje zaposlenih in produkcija. Prevladujejo manjše novosti.

V: Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost inovacij?

O: Biti pravi čas na pravem mestu, natančna analiza tržnega potenciala, analiza ekonomske učinkovitosti, SWOT analiza.

V: Ali menite, da podjetje v zadostni meri izkorišča inovacijske možnosti?

O: Inovacijske možnosti so neomejene, zato je nemogoče reči, da izkoriščamo ves inovacijski potencial.

V: Kako uspešni ste na področju inovacij? Katere kazanike upoštevate pri presoji uspešnosti inovacij?

O: Upoštevamo mesečne prihranke, dohodkovni učinek, oportunitetne stroške, poročilo o izvedenem projektu.

V: Kakšen relativni pomen pripisujete inovacijam in tržni naravnanosti za uspešnost vašega podjetja?

O: Tržna naravnanost je predpogoj za inovacije. Za uspešnost podjetja so bistvenega pomena zaposleni.

Poglobljeni pogovor 5

Dejavnost podjetja: predelovalna
Kontaktna oseba: predsednik uprave
Datum pogovora: 4.7.2007 od 9.00–11.15

V: Kakšen je pomen inovativnosti za vaše podjetje? Izvirnost podarjate v viziji podjetja.

O: Inovativnost je v središču strategije in naše vizije: želimo biti najbolj inovativno, v oblikovanje usmerjeno podjetje izdelkov za dom. Delujemo v zreli panogi, v kateri se je težko diferencirati. V inovativnosti, oblikovanju vidimo možnost razlikovanja. Skozi inovacije in oblikovanje gradimo blagovno znamko. Na področju oblikovanja si prizadevamo biti »trend setter«. Izhajamo iz končnega porabnika.

V: Katere so po vašem mnenju bistvene značilnosti tržno naravnanega podjetja?

O: Tržno naravnanost ali marketing kot filozofijo jemljem kot vrednoto, kulturo. Takrat, ko večini ljudi v podjetju to, da delamo za trg, za končnega uporabnika, pomeni največ, takrat smo tržno naravnani. To vrednoto gradimo, to je proces, nikoli dosežen cilj, ki mu posvečamo prvo veliko pozornost. Mislim, da smo tržno naravnano podjetje. Ko mi član uprave za razvoj, poznamo pa naravni konflikt med tehniko in trženjem, reče: vse delamo za kupca in to javno govori tudi svoji tehnični ekipi, hvala, kupec, da si dal naročilo. Da se zavedamo, da je izmed različnih deležnikov podjetja (kjer so zaposleni, lastniki, sindikati) samo kupec tisti, ki plača za naše izdelke in prinaša denar. Seveda so pomembne tudi druge skupine deležnikov, vendar jaz dam na prvo mesto porabnika, pa tudi našega poslovnega partnerja, ki preko svoje trgovine spravlja naše izdelke do končnega porabnika. Če je to zavedanje številka ena v večini primerov prisotno, potem se mi zdi, da smo tržno naravnani. Če je vsak dan boljša ta zadeva, smo na pravi poti.

V: Kakšno oceno tržno naravnanosti na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna) bi pripisali vašemu podjetju?

O: Te lestvice so sicer nevarne. Če sem zelo strog, smo 4+ ali pa 4–5 in da 5 nikoli ne dosežeš.

V: Ali se tržna naravnanost podjetja na različnih trgih razlikuje?

O: Ne. Ne, to se pa ne razlikuje. Imamo mrežo poslovnih enot v tujini, ki delujejo lokalno, vendar so v povezavi s centralo, matico, kjer se opravljajo skupne zadeve, vezane na marketing, pozicioniranje, razvoj produktov, prodajna podpora itd.. Ko govorimo o tržni naravnanosti, tu ni izjem: tisti, ki ne bi bil tržno naravnan, bi bil pri nas izločen.

V: V čem je po vašem mnenju bistvena razlika med podjetjem, ki se ravna po trgu, in podjetjem, ki oblikuje trg? V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje?

O: To je zelo zanimivo vprašanje. Ravno zato smo si inovativnost postavili v vizijo. Ker pri inovativnosti tudi osebno ne razumem samo to, da naredimo najboljši izdelek na svetu, ampak, da postavimo tako platformo delovanja na vseh področjih v podjetju , da se inovativni proces začne sprožat in se po efektu snežene kepe začne dogajati. Moje sanje pa so, da pridemo do ene udarne inovacije, taka, ki bo nova potreba na trgu. Seveda je klasična analiza v podjetju pri tem lahko huda zavora. Npr. Sony walkman. Treba je vedno iti naprej in razmišljati, kaj se bo šele dogodilo. Ali pa druga primerjava: dober hokejist dreza tam, kamor bo ploščica šele šla. Kreiranje, kreiranje potreb – to se mi zdi pomembno. Pri [našem izdelku] gre za res novo potrebo. To je tipičen primer nove, dodatne potrebe.

V: Torej bi lahko vaše podjetje uvrstili v skupino podjetij, ki oblikuje trg?

O: Ja, lahko bi. Predvsem na področju industrijskega oblikovanja smo po mojem mnenju že kar uvajalec novosti.

V: Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo?

O: Eno so prijavljene inovacije. Imamo sistem za zbiranje inovacij, strokovno gledano, razvojno gledano. Potem imamo v sami proizvodnji sistem iskric – škatla, kjer vsak zaposleni, vsak delavec lahko karkoli predlaga. To je zelo zanimivo, že približno 1000 iskric na leto dobimo iz proizvodnega procesa. Inovacije pa seveda tudi na vseh drugih področjih: tudi v organiziranju, drugačnem planiranju, logistiki, oskrbni verigi. Niso samo izrazito tehnične, če malo širše pogledamo. To so trije vidiki: eno so izrazito tehnične inovacije, eno so majhne izboljšave v samem proizvodnem procesu, ki pa so včasih zelo koristne, lahko pripeljejo tudi kakšne večje inovacije, pa tudi inoviranje v samem procesu (manj funkcijskega razmišljanja in več procesnega).

V: Kakšna je struktura inovacij? Katere prevladujejo?

O: Jedro našega snovanja je še vedno izdelek, ki mora biti namenjen končnemu porabniku. Zato je v kombinaciji izdelek–uporabnik zagotovo največ inovacij, vezano na izdelek in storitve.

V: Statistični urad pri merjenju inovacijske dejavnosti upošteva zgolj bistvene izboljšave. Ali imate podjetja pri takšnem opredeljevanju inovacij težave? Osebno menim, da je težko razmejiti bistvene in manj bistvene izboljšave.

O: Mi si tudi ne želimo postaviti mej. Mejo ti postavlja trg, ki neko izboljšavo vrednoti ali pa je ne. Sem nekako proti tem stereotipom, postavljanja mej, kaj je bistveno in kaj ne. Trg je merilo vrednosti tudi v tem primeru.

V: Ali so vaše inovacije nove le za vaše podjetje ali tudi za trg?

O: Eno ločnico bi pa kljub vsemu lahko naredil. Eno je izboljšava obstoječega izdelka, storitve, ki na trgu sicer že obstaja, drugo je pa resnično udarna inovacija, ki kreira novo potrebo, kreira nov trg, npr. iPod, Sonywalkman. Jaz sem prepričan, da je [izdelek] med njimi, ker tega ni na trgu. Drug primer je [izdelek], kjer so že minimalne, vendar kljub vsemu smo edini, ki tak izdelek ponujamo in smo to uporabili kot močan komercialni argument. Drugo so pa izboljšave, ki vplivajo na same stroške, funkcioniranje, na energetsko učinkovitost itd. Torej udarne inovacije tipa nove potrebe, potem neka funkcija, ki je izjemna, prva; tretja skupina pa so vse ostale, ki vplivajo na stroškovno učinkovitost ali funkcionalnost. Če že moramo inovacije popredalčkat. Zelo težko je popredalčkat.

V: Torej prevladujejo izboljšave obstoječih izdelkov?

O: Ja, lahko rečemo.

V: Kako pa poteka razvoj inovacije?

O: Služba produktnega vodenja je pri nas most med trženjskimi funkcijami in proizvodno-tehničnimi. Pri nas je produktno vodenje sicer organizirano na področju trženja, sicer je pa ta zadeva je v osrčju vsega razvoja novih izdelkov, funkcij. Pobude za razvoj novih izdelkov, funkcij lahko prihajajo s trga, končnega porabnika, trgovca, komercialistov, nabavnikov, razvojnikov, tehnikov, od kogarkoli. Pobude se ponavadi obdelujejo v oddelku produktnega vodenja oz. managementa v marketingu. 10 let nazaj je podjetje imelo oddelke funkcijsko ločene. Običajno je (v preteklosti) analiza trga povedala, kakšne so potrebe, mogoče so opredelili še kakšne megatrende in dali impulz razvoju, da so začeli razvijati, nabava je poskušala oceniti stroške materiala itd., v proizvodnji se je postavila tehnologija, na koncu se je naredil nek finančni izračun. S tem se izgubi veliko časa, pa izdelek na koncu ponavadi ni bil več pravi. Zato smo uvedli sočasen razvoj (tega smo se naučili od ameriškega podjetja, za katerega zelo veliko delamo). Funkcijo produktnega vodenja smo razširili, tim ljudi z različnih funkcij se dva meseca (ali več, po potrebi) ukvarja s snovanjem izdelkov nove generacije (za zahtevnejše projekte, nove generacije, ki se razvijajo vsakih 5–6 let; so investicijsko, finančno najbolj močne). Zaposleni z različnih funkcij sočasno sedijo skupaj in so tako vse funkcije povezane: nabavnik, tehnolog, prodajnik. Pišejo, rišejo, imajo brainstorming, pridobivajo informacije iz različnih virov. Skupaj naredijo bistveno hitreje in pridejo do boljših, bolj pravih rešitev. Mislim, da sočasnega razvoja še nima veliko slovenskih podjetij in to ponavadi na kakšnih okroglih mizah predlagam. Meje med funkcijami smo odstranili.

V: Ali se tim ukvarja samo z razvojnim projektom?

O: To je dobro vprašanje. Mi seveda nimamo toliko ljudi. Poskušamo žrtvovati vsaj 50–60 % njihovega časa. Ponavadi je tako, da pridejo v službo ob 8. uri in so do 12. ure skupaj, potem pridejo v svoje pisarne in naredijo še druge stvari. Običajno pa je projektni vodja »full time«. Po strukturi je produktni vodja iz marketinga, po izobrazbeni plati pa so različni profili: tržniki, ekonomisti, inženirji, strojniki, arhitekti itd. To ni pomembno, predvsem mora človek v tej funkciji imeti posluh za trg. Človek, ki med vsemi tehniki največ ve o trgu in med vsemi tržniki največ ve o tehniki. Ponavadi, ker gre za dosti razvojno-tehnoloških zadev, prihaja iz tehničnih voda, vendar mora imeti atribute tržnika, drugače bi bilo hudo narobe, če bi izrazito tehnicistično razmišljanje prevladalo. To pa pomeni, da bi bil običajno rok predolg, trg pa zahteva krajši rok, in običajno previsoke stroške. Paziti je treba na izdelavne stroške. Pri udarnih inovacijah je to v prvi fazi morda manj pomembno, če pa razmišljaš o serijski proizvodnji in ob tem, da ti lahko relativno hitro sledijo, moraš imeti proizvodnjo zelo racionalno postavljeno. Ko razviješ nov izdelek, uspejo Kitajci, Japonski, Korejci v nekaj mesecih to prekopirat in običajno to naredijo zelo poceni. To zahteva, da si že v fazi razvoja stroškovno zelo učinkovit.

V: Kateri dejavniki po vašem mnenju spodbujajo inovacijsko dejavnost v podjetju?

O: Če so inovacije in tržna naravnanost del kulture, del identitete, to je neka filozofija, ali jo imaš ali pa je nimaš. Izrazito mora priti z vrha. Top management mora imeti to v glavi. Pogosto je treba to ponavljati. Ne samo govoriti, ampak to pokazati z dejanji. Vpetost top managementa v inovativno kulturo (akademija mladih managerjev – tudi se lahko razume kot inovacija v pristopu do teh ljudi). Top management mora postaviti cilje, mora navdušiti sodelavce.

V: Kaj pa inovativni pristopi na področju trženja?

O: So pomembni, vendar tega ne vrednotimo, ne delamo statistik. Npr. inovativni pristopi pri pridobivanju posla. V zadnjem času smo zelo inovativni pri mednarodnih tenderjih. Še bolj bi bila dobrodošla inovativnost na področju nabave glede nato, da so cene repromateriala poskočile v nebo. Inovativni poskušamo biti tudi pri tem, ko stiskamo dobavitelje, podaljšujemo plačilne roke, odpiramo »punkte« na Kitajskem. Inovativnost je res lahko na vseh področjih. Inovacijo je treba jemati kot neko kreativno razmišljanje in je prav, da se jih razume širše.

V: Ali spremljate inovacijske dejavnosti?

O: Absolutno spremljamo: število iskric, število prijavljenih inovacij, vsaka generacija ima lahko tudi na stotine izboljšav izdelkov, ki so del nekega projekta. Težimo, da inovacijsko aktivnost v skupini poskušamo bolj spraviti v redno delo in razmišljanje posameznika. Seveda poskušamo nagrajevati, stimulirati zaposlene, vendar smo pri tem previdni. Vprašanje je, če si razvojnik, je tvoja naloga, da razvijaš. Ali moraš biti zato po nekem pravilniku o inovacijah še posebej nagrajen? Sedaj smo potegnili bolj ostro mejo. Ta statistika je zato včasih lažna stvar. Pred 20 leti je imelo podjetje bistveno večje število inovacij, pa podjetje ni bilo tako inovativno kot je sedaj. Samo inovativnost smo bolj vključili v redno delo.

V: Ali zaposlene nagrajujete za dobre zamisli?

O: Imamo neformalno priznanje, enkrat na leto podelimo nagrade inovator leta, predstavljamo jih v internem glasilu, inovacije tudi predstavljamo na intranetu. Pa tudi finančna nagrada, ki je bolj skromna, bolj je moralno priznanje. Ostalo smatramo, da si plačan za to, da to delaš.

V: Kateri dejavniki po vašem mnenju zavirajo inovacijsko dejavnost v vašem podjetju?

O: Še vedno izrazito funkcijsko razmišljanje, to je velika nevarnost, to ni dobro za inovativnost. Še bolj je treba projektno delati.

V: Kje pa je kupec vključen v proces?

O. Čisto v osrčju, čisto na začetku. Ko tim začne delati nek nov izdelek, npr. pri [izdelku]: sami porabniki so nam v anketah povedali, da v [izdelku] vedno iščejo stvari. Začeli smo razmišljati, kako rešiti ta problem. Govorili smo tudi s strokovnjakom. Ogromno ergonomskih rešitev je. Pri snovanju novega izdelka absolutno izhajamo iz končnega porabnika, pa naj bo to ergonomika, navodila, tipke itd. izhajamo iz potreb, ne iz izdelka. Vedno manj razmišljamo o tem, da bi izdelali najboljši izdelek. Poskušamo rešiti problem hlajenja. hrane in pijače. Morda pa to ne bi bil hladilnik, ampak mogoče tudi kaj drugega.

V. Tu najbrž ne gre le za izražene potreb, temveč tudi prikrite?

O: Seveda. To je pa tista prispodoba, ki sem jo že omenil. Gledamo, kam bo ploščica šla. Ko razmišljamo o megatrendih, ki jih je kar veliko (staranje prebivalstva, elektronika v komunikacija, individualnost, estetika, možnost izbire, vedno več manjših družin, samski…).

V: Kam uvrščate podjetje na lestvici intenzivnosti inovacijske dejavnosti? S kom se primerjate?

O: Enako oceno bi dal kot pri tržni usmerjenosti. Primerjavo pa delam vedno z našo panogo. Če bi se primerjali z nekaterimi drugimi slovenskimi podjetji, bi bila ocena še višja, če pa se primerjamo z vodilnimi v avtomobilski industriji, pa slabša. Avtomobilska industrija nam je kar velik vzor. Zelo podobno se trendi, novosti prenesejo v našo panogo: tehnične rešitve, elektronika, neka platforma, potem pa čim bolj personalizirani izdelki. Lahko rečem, da smo med 4 in 5.

V: Kako ocenjujete uspešnost inovacij?

O: Trg jih oceni. Čeprav čisto dokončno tega ne moreš narediti: določene inovacije z vidika tržne učinkovitosti včasih niso tako učinkovite. Govorim o linijah, ki so tako prestižne, tako drage, čeprav so inovativne, da jih ne prodamo v takšnem velikem obsegu. Vendar pa je njihov posredni učinek na prodajo standardiziranih izdelkov, gradnje ugleda blagovne znamke neizmerljiv. Vidimo pa, da naše podjetje bistveno hitreje raste kot konkurenca, v zadnjih petih letih dvoštevilčna rast: rast prihodkov podjetja je večja kot stopnja rasti trga. To pomeni, da smo mi verjetno bolj tržno naravnani, bolj inovativni, da imamo prave ljudi, ki znajo te izdelke narediti, prodati,

nabaviti. Trg meri neposredno (skozi prodajo) in posredno (skozi multiplikativni učinek te inovativne, posebne linije).

V: Verjetno postavite cilje glede prodaje, dobička?

O: Absolutno. Vsaka taka linija. Del zaključka projekta je tudi ekonomski elaborat. Ekonomika je zraven že od vsega začetka. Preden pride do odločitve o implementaciji.

V: Koliko so posamezne družbe samostojne pri inoviranju?

O: Skupina je izrazito koncerno organizirana. Osnovno dejavnost izvaja matična družba, d.d. 83 % je samo v prvi diviziji. Je pa res, da je veliko pravnih subjektov. Kar zadeva inovativnosti in nekih centralnih funkcij, poskušamo imeti nekatere zadeve centralizirano: npr. marketing, produktni marketing je absolutno za celotno skupino, za vse divizije. Logično pa je, da ima drugačno vlogo in nalogo, če greš na B2B ali na B2C. Aplikativni razvoji pa so ločeni po posameznih pravnih subjektih, podjetje ima skoraj 60 podjetij, večino trgovskih, pa tudi proizvodnih. Tam so tudi inovatorji. Toda ko razvijamo novo generacijo aparatov, jo razvijamo centralno. V timu sodeluje tudi direktor npr. iz Češke. Nikoli ne delamo izolirano, brez upoštevanju naših podjetij. Tudi investicije so centralizirane. Nekdo mora imeti cel pregled. Potrebe so vedno večje, kot so možnosti..

V: Gre za notranji razvoj ali sodelujete tudi z drugimi?

O: To vprašanje sem pričakoval. Smo med podjetji v Sloveniji (lahko bi naštel še 2 ali 3 druge), ki smo najbolj vpeti v institute, naj bo to IJS. Instituti pravne, ekonomske fakultete, različni zavodi. Tudi z ISJ veliko sodelujemo. To so področja ekotehnologije, nanotehonlogije, substitutov materialov. Ali bo [izdelek] nekoč v prihodnosti takšen, kot ga poznamo, ali bo morda ultrazvok rešitev? Tu je pa znanost, tehnologija, zato se odpiramo, potrebuje bazične raziskave. Podjetje je bilo 4 leta nazaj prvi soustanovitelj mednarodne podiplomske šole IJS, tam imamo trenutno 5 ali 6 strokovnjakov, ki delajo magisterije in doktorate. Sam sem bil na okroglih mizah vedno zelo kritičen do povezav znanja med industrijo in univerzami, instituti, da je treba več sodelovati. Zastavili smo tudi projekt, da vzpostavimo platformo za inovacijski razvoj zelo sistematično. V projekt sem vključil problemske sklope, kot so materiali, energija, tehnologije, »eco efficiency«, HR, organizacija. To bo osnova za zasnovo managerske strategije. Uspelo nam je pridobiti izjemna imena, izjemne strokovnjake s področja inovacij.

V: Drugi dejavniki inovativnosti?

O: Pri inovacijski klimi dodajte še odprtost za spremembe, drznost. S čisto običajnim razmišljanjem nikamor ne prideš. Mlade vedno nagovarjam, naj bodo drzni. Tudi neodločitev je odločitev. Raje se odločajte, pa tudi, če kdaj naredite kakšno napako. Ne bojte se tega. To je pri inovativnosti zelo pomembno.

Poglobljeni pogovor 6

Dejavnost podjetja: predelovalna
Kontaktna oseba: vodja marketinga
Datum pogovora: 10.7.2007 od 10.00–11.00

V: Katere so po vašem mnenju bistvene značilnosti tržno naravnanega podjetja?

O: Tržna naravnanost pomeni poglabljanje celotnega podjetja, ne le dveh zaposlenih, v potrebe kupca. Čim boljše zadovoljevanje kupcev. Top management daje usmeritve, tržna naravnanost se kaže (se mora kazati) na vseh nivojih, v vseh funkcijah, pri vseh zaposlenih. V enem delu nam to zelo uspeva, je pa podjetje veliko in nekatere funkcije še niso v tej fazi, da bi lahko rekli, da smo popolnoma tržno naravnani. Če je bilo podjetje v 90. letih zelo proizvodno naravnano, bi sedaj rekel, da je sedaj vmes med prodajno in tržno naravnanostjo. Prehod iz proizvodno-tehnične naravnanosti v tržno naravnanost je bil v zadnjih 10 letih kar močan.

V: Kakšno oceno tržno naravnanosti na lestvici od 1 (zelo šibka) do 5 (zelo močna) bi pripisali vašemu podjetju? Ali se tržna naravnanost podjetja na različnih trgih razlikuje?

O: 4 na lestvici 1–5. Na tržno naravnanost je treba gledati s treh vidikov: eno je korporativni del, kjer so v neki meri centralne funkcije; hčerinska podjetja, ki so malenkostno manj tržno naravnana, ter podjetja v tujini, ki so popolnoma tržno naravnana. Podjetja v tujini se ukvarjajo z razvojem blagovne znamke v koordinaciji z nami in s klasično prodajo. Nekatera naša podjetja v tujini so bolj prodorna pri gradnji blagovne znamke kot druga.

Centrala razvije nove izdelke. Največja tržna naravnanost je v najpomembnejši diviziji. Stopnja tržne naravnanosti se med trgi razlikuje. Upoštevati je treba stanje na trgu in našo pozicijo na trgu. Način prodaje, trženja je npr. v Bosni drugačen kot na Danskem.

V: Kakšne so prednosti tržne naravnanosti podjetja?

O: Vedno novi izdelki, prodaja (večja prodaja ali pa, da sploh dosegaš tako prodajo, kot jo imaš), pripomore k gradnji močne blagovne znamke, ki je zelo pomemben dejavnik uspeha v naši branži. Brez močne blagovne znamke ne moreš preživeti na dolgi rok. Blagovna znamka ima zato močno strateško prioriteto.

V: V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje – med podjetja, ki se ravnajo po trgu, ali med podjetja, ki oblikujejo trg?

O: Težko je reči, da bo podjetje globalno gledano oblikovalo trg. Postaja »trend setter« na nišnih segmentih v smislu inovativnih izdelkov, designa, novih materialov. Hkrati pa v »mainstrimu« sledi trgu (npr. nova funkcija izdelkov) – tu ni velikih prebojev, so pa manjše spremembe. Sama panoga ni inovativna. Ne morem reči, da je podjetje sledilec. Iz faze čistega sledilca (pred 6 leti) se je pomaknilo v fazo »trend setterja« Velika podjetja vse zaščitijo, kar je mogoče. Med konkurenčnimi izdelki ni velike razlike (podoben tehnološki nivo, opremljenost, kakovost). Veliko igra percepcija kupcev, poslovnih partnerjev, kdo je »trend setter«. [Konkurent] ima sloves tehnološkega vodja, ker dosti uspešno komunicira tisto, kar naredi. Naše podjetje je »trend setter« na področju sodelovanja z oblikovalci in inovativnih marketinških pristopov. To so stvari, ki so relativno hitro posnemljive.

V: Kaj v vašem podjetju štejete kot inovacijo?

O: En del je klasična tehnična inovacija (tipičen primer je [izdelek]). Inovacije jemljem dosti široko. Inovacija je dosti izrabljen pojem, je »buzz word«. Inovativnost je tudi, da spremljaš, kaj delajo v drugih panogah in to preneseš v svojo panogo. Inovacija je tudi to, da delaš z znanimi oblikovalci (pri izdelkih nove generacije), novi pristopi v marketingu, »eventi«, ker delaš drugače, kot je standard v panogi. Izvirnost bi skoraj enačil z inovativnostjo. Tudi [izdelki], kjer porabniki lahko izbirajo zunanji videz izdelka – to ni tehnična inovacija, zame pa je to inovativno obnašanje. Tudi inovacije v poslovnih modelih. Ne gre za ozko razumevanje inovacije, temveč inovativno razmišljanje. Lahko so tudi majhne spremembe. V panogi ni prebojnih inovacij, so pa manjši preskoki (organizacijski, tehnični).

V: Ali so novosti nove le za podjetje ali tudi za trg?

O: Poskušamo plavati proti toku. Poskušamo iskati novosti ne le za podjetje, ampak tudi za trge, vendar ne gre za novosti v globalnem smislu. So nove stvari v panogi.

V: Ali podjetje sistematično spremlja inovativnost?

O: Sedaj sistematično postavljamo temelje, ki bi omogočili večjo stopnjo inovativnosti: sodelovanje zaposlenih, proces razvoja, generiranje idej – kako vplesti potrošnike. En sistem so iskrice, vendar je to manjši del (te inovacije so le tehnične narave.

V: Kako pomembne so informacije s strani kupcev? Omenili ste konkurente, spremljanje drugih panog in prenos v vašo panogo.

O: Nova generacija izdelkov – moramo biti prepričani, da bodo kupci to sprejeli (fokusne skupine). Kaj porabnik hoče imeti. Seveda to ni zadosti, da samo vprašaš potrošnika, kaj želi, zlasti če želiš biti »trend setter«. Če kupca samo vprašaš s klasično raziskavo, nikoli ne boš dobil tega, kar iščeš. Nekaj seveda že izveš, npr. lahko vprašaš, ali si želijo 1 ali 10 funkcije, kakšne probleme imajo pri uporabi izdelkov, vendar boš tako težko prišel do revolucionarnih idej.

V: Katere vrste inovacij so po vašem mnenju pomembnejše za vaše podjetje: tehnične ali netehnične inovacije?

O: Panoga ne omogoča veliko tehničnih inovacij. Težko bi rekel, da so določene inovacije, npr. organizacijske, najpomembnejše. Neka tehnična inovacija npr. [izdelek] nima takšnega prodajnega potenciala, vendar pa je pomembna za gradnjo blagovne znamke. Vse je pomembno. Če želi biti podjetje »trend setter«, mora imeti izvirne ideje. Težko je ločiti inovacije, ker se med sabo prepletajo. Inovacije je širok pojem, je izvirna zamisel, ki omogoča večjo prodajo in omogoča dobro kreiranje zgodbe, pripomore h gradnji blagovne znamke

V: Kako poteka razvojni proces?

O: Mogoče zaradi tega, ker še nimamo sistematičnega zbiranja idej, sistematične selekcije idej itd., se mogoče nekatere stvari včasih naredijo ad hoc, kar je lahko slabo ali pa tudi ne. Odvisno, kakšna je kultura podjetja,

fleksibilnost, entuziazem. Konkreten primer: bila je ideja o [izdelku], ideje je bila posredovana predsedniku uprave in zadeva je bila potrjena, brez nekih formalnih postopkov. Tako se lahko stvari hitreje realizirajo. Pomembna je kultura podjetja, naša kultura podjetja je dosti odprta. Za izpeljavo idej ni treba veliko formalnih prepričevanj. Seveda so tudi analize, npr. pri [izdelku] smo naredili analizo prodajnega potenciala, vendar ni bilo nekega dolgega odločanja, ali bi šli v to ali ne. Tudi če bi vprašali potrošnika, je vprašanje, kaj bi nam odgovoril. Rabimo več idej, med katerimi bi se odločali.

V: Kateri so viri zamisli?

O: Zelo različno prihajajo pobude. Različni oddelki dajejo ideje. Razmišljanje o novostih, kreativnost je po »defaultu« del mojega posla, zato sem plačan.

V: Kaj spodbuja inovacije?

O: Veliko spodbuja kultura podjetja. To je proces – ne gre od danes na jutri: Ne moreš reči: Jutri bomo pa inovativni. Kultura podjetja mora biti taka, da omogoči generiranje idej. Da se ljudje zavedajo, da brez idej ne bomo preživeli na dolgi rok. Ne samo ideje, ampak brez implementacije idej ne bomo preživeli na dolgi rok. Vodstvo mora dati zelo jasne usmeritve, močne impulze, kaj to pomeni, kaj hočemo s tem doseči. Če boste šli po različnih ravneh v podjetju, mislim, da se ljudje zavedajo, da je design naša strateška prioriteta. Inovativni del pa še ni tako zasidran, gre za proces razvijanja kulture. Osebno mislim, da samo nagrajevanje ni rešitev.

V: Kako intenzivna je inovacijska dejavnost vašega podjetja na lestvici 1–5? S kom se pri tej oceni primerjate?

O: Ocena inovacijske dejavnosti: 3 na lestvici 1–5 v primerjavi z ostalimi panogami. Če bi gledal z vidika branže, smo zelo primerljivi s konkurenti. V naši panogi so zelo počasni premiki.

V: Koliko odstotkov celotnega prihodka namenite za inovacijsko dejavnost?

O: Na to vprašanje ne bi mogel odgovoriti. Da pa se dobiti podatek, kolikšne so investicije v nove izdelke.

V: Kako uspešni ste na področju inovacij? Katere kazalnike pri tem upoštevate?

O: Upoštevamo vpliv na prodajo in na blagovno znamko (skozi članke, publiciteto). Verjamemo, da lahko z inovativnimi trženjskimi pristopi dosežemo bistveno večje učinke od klasičnih oblik delovanja.

V: Kakšen je relativni pomen inovacij in tržne naravnanosti za uspešnost vašega podjetja?

O: Če upoštevamo širšo opredelitev inovacij, je inovativnost ključna – brez nje podjetje ne bo preživelo na dolgi rok. Inovativnost bo konkurenčna prednost na dolgi rok. Kvaliteta je higienik.

Poglobljeni pogovor 7

Dejavnost podjetja: storitvena – trgovina drobno
Kontaktna oseba: članica uprave za trženje
Datum pogovora: 12.7.2007 od 11.00–12.00

V: Kaj je po vašem mnenju bistvo tržno naravnanega podjetja?

O: Stalno in sistematično ugotavljanje, spremljanje potreb kupcev, cel sistem mora biti takšen, da omogoča učinkovito zadovoljevanje potreb. Poudarjam učinkovito. Cel sistem mora biti naravnan k temu, da omogoča učinkovito zadovoljevanje potreb.

V: Kako bi ocenili tržno naravnanost podjetja na lestvici 1–5?

O: Deklarirana usmeritev je zelo visoka, to je že tradicija za naše podjetje. Drugo pa je, kako se sistem res odziva. To sta dve različni stvari. Tu bom iskrena: ocenila bi jo zelo visoko, še vedno pa mislim, da imamo pri tem ogromno izzivov. Eno je, kako je podjetje naravnano in že leta in leta usmerjeno. Podjetje je izrazito tržno usmerjeno podjetje. Rekla bi ocena 4; noben ni idealen. Drugo pa je, da še vedno čutimo, da imamo zelo veliko izzivov v tem, da učinkovito izpolnjujemo potrebe trga z optimalnimi sredstvi, v racionalnem času. Naravnani pa smo tržno, tisto, kako sam sistem funkcionira, tu pa so že izzivi.

V: Verjetno je trženjska miselnost najmočnejša na ravni top managementa. Ali ugotavljate prisotnost trženjske filozofije tudi pri drugih zaposlenih, predvsem tistih, ki so v neposrednem stiku s kupci?

O: Kar zadeva kvantitativne analize – tržna naravnanost zaposlenih, ki so v direktnem stiku s kupci, se vidi iz zadovoljstva kupcev, ker tam razgradimo vse elemente ponudbe in je to spremljanje v času. Vsi storitveni

elementi so zajeti in se tam vidi, ali smo dobri ali ne. Direktno merljivo ni. Gre za sistem notranjega komuniciranja, ki omogoča. da se podjetje zaveda pomena tržne naravnanosti. Kvantitativno je težko merljivo drugače kot skozi kupce. Če bi interno spraševali, s pomočjo interne raziskave, dvomim, da bi dobili objektivne rezultate. Spremljamo skozi kupce.

V: Ali se stopnja tržne naravnanosti podjetja na različnih trgih razlikuje?

O: Težko bi posploševala in rekla, ali smo boljši ali smo slabši. Dosti dobro smo se uspeli adaptirati pri tej tržni naravnanosti v smislu odnos zaposleni – kupec. Seveda so potem povsod izzivi, kako dobra je postavljena strategija na posameznem trgu in koliko jo je potem potrebno adaptirati skozi čas. Ponavadi je izziv povezan z izobraževanjem ljudi, koliko nova je neka naša družba na nekem trgu. Korporacijska kultura je zelo drzno naravnana. Strategija podjetja na tujih trgih je podobna v tem smislu, da vedno ponujamo dodatno vrednost. To nikoli ni najnižja cena za vsako ceno. Seveda prilagajamo v podsegmentih (delih).

V: Ali menite, da se vaše podjetje ravna po trgu, ali ga oblikuje?

O: Tam, kjer smo tržni vodja, zagotovo oblikujemo trg. V Sloveniji zagotovo. Za druge trge moram malo razmisliti. V nekem segmentu trga smo oblikovali trg: prinesli smo ponudbo, ki je prej ni bilo. V srednjem in višje pozicioniranem segmentu smo ga. Če nisi tržni vodja, se prilagajaš. Glede na segment, pa ga oblikujemo. Če pa gledamo na trg v celoti, potem je seveda vedno prisotno prilagajanje.

V: Na kakšne način oblikujete trg?

O: Ravno z inovativnostjo ponudbe. Ne prinašamo novosti, ki so nove v svetovnem merilu, revolucionarne novosti. So pa tudi dosti nove v svetovnem merilu, popolnoma nove pa so v našem okolju. Npr. dostikrat kakšne tehnologije prodaje (npr. samopostrežne prodajalne), določene tehnološke rešitve v prodajalnah, trženjske rešitve (na področju trgovske blagovne znamke, podsegmenti), program zvestobe, dodane storitve poleg trgovskih (mobilna telefonija, turizem). V tem smislu ga oblikujemo, ampak to je večni izziv, kako spodbuditi generiranje idej.

V: Kako pridobivate zamisli?

O: Večinoma se gleda življenjski stil, nakupne navade (trendi so globalni – npr. zdrava prehrana). Trende spremljaš in iščejo se nove rešitve. Posnemanje ni nikoli prava pot. Imamo sektor za razvoj prodajnih formatov ali pa sektor za marketing dela del razvojnih aktivnosti.

V: Kaj v podjetju štejete za inovacijo?

O: Inovacija je vse, kar ponudi nov način zadovoljevanje konkretnih potreb, prihranek časa, lažji nakup, zadovoljevanje potreb pri npr. prehrani. Zame je inovacija vse, kar na učinkovit, drugačen način zadovoljuje neko potrebo. Da je nihče še ne zadovoljuje na tak način.

V: Če poskušate razvrstiti različne inovacije?

O: V trgovini je zelo veliko procesnih inovacij. Izdelčne so povezane s produkti, ki jih ponujamo. Izdelčne so lahko tudi tehnološke rešitve v trgovini. Procesne so vse, ki zagotavljajo boljšo storitev. V trgovini je to težko, tudi nisem o tem dosti razmišljala. Oboje je povezano.

V: Kakšna je stopnja novosti?

O: Procesne inovacije so v trgovini zelo pomembne. Zelo pomembna je logistika, tu je še veliko izzivov in potrebnih je največ inovacij. Tudi na področju informatike. S tem se sedaj ukvarjamo. Dostikrat se tržni del prej uredi kot tisto, kar je zadaj, čeprav je slednje ravno toliko pomembno. Stopnja novosti pri tržnem delu je kar visoka.

V: Kakšen je pristop k inoviranju?

O: Proces ni formaliziran. Sicer smo poskušali, vendar smo bolj poskušali interno po sektorjih. Zaposleni v trženju in razvoju so predvsem odgovorni za generiranje idej, predvsem od njih se pričakujejo pobude. Formaliziranega procesa generiranja idej itd. nimamo, je pa to vtkano v samo delo sektorjev, v delovne procese. Skozi sistem v vseh sektorjih pa ne.

V: Kaj pa pobude s strani zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupci?

O: To je formalizirano. So določeni kolegiji različnih nivojev, kjer prihaja do pretoka idej. Med maloprodajo in trženjem in komercialo. Predvsem med tema dvema prihaja do pretoka idej.

V: Iz katerega vira pa prihaja največ zamisli?

O: Zagovarjam stališče, naj ideje prihajajo s področja, ki se na to najbolj spozna. To izvira že iz samega načina dela, ko se stvari pripravljajo. Veliko idej pride od vodstva, ki pripravlja strateško usmeritev in se to komunicira navzdol. Idej je premalo. V tako velikem sistemu, kot je naš, je generiranje idej zelo velik izziv. Samomotiviranost ljudi, Slovencev, je zelo različna. Avtokratsko vodenje v preteklosti je zaviralo ideje in to je težko hitro popraviti. Kot vodja moraš dopustiti napake, ki niso storjene iz namena škodovanja ali malomarnosti. Pomembno je gledati dolgoročno, ne samo na kratkoročne učinke. Trženjske aktivnosti zelo merimo. Spremljajo se inovacije v tehnologiji, category managementu. Pomemben je »empowerment«, da ljudje čutijo, da bodo nagrajeni, če bodo nekaj naredili boljše. Seveda je treba stvari meriti. Merimo različne inovacije, različne trženjske pristope. Teh raziskav je veliko. Ne samo merimo, ampak tudi določena mnenja, pobude za naprej izpeljemo.

V: Kako poteka proces inoviranja – dalje od generiranja idej?

O: Priti mora do realizacije idej. Če je ideja nova, mora biti širši konsenz v podjetju, da bo učinkovita na trgu. Potrditev (predsednik uprave ali kak drug nivo) je odvisna od stopnje novosti. Trajanje je zelo različno: lahko je zelo hitro: en mesec do enega leta – odvisno od priprav, tehnološkega razvoja, stroškov, kako široko je zadeva zastavljena, kako visoka je stopnja sprememb.

V: Kateri dejavniki spodbujajo inovacijsko dejavnost v vašem podjetju?

O: Ustrezen način motiviranja ljudi, tržna naravnanost, »empowerment« – moč (da ljudje čutijo, da bodo nagrejeni, če se bo nekaj spremenilo na boljše). Kako naj ljudje inovirajo, če jim stalno dihaš za ovratnik – to zavira inovacijsko dejavnost. To je tudi problem vodenja, dostikrat je preveč kratkoročen pogled na rezultate.

V: Katere kazalnike upoštevate pri ugotavljanju uspešnosti inovacij?

O: Ugotavljanje uspešnosti je odvisno od tega, kako hitro naj bi trg reagiral. Analize delamo že po nekaj mesecih. Če pa gre za tehnološko novost ali spremembo v usmeritvi, pa je odvisno od tega, v kakšnem obdobju bodo kupci po naši presoji spremembo zaznali. Ampak največkrat je obdobje nekaj mesecev, sploh ne več. Ker se je potem običajno treba odločiti za naprej. Ali se to implementira širše ali ne. Če gre za testiranje, v nekaj mesecih, ker se je treba odločiti za naprej. Pri trženjski aktivnosti se takoj pogleda, ali je prava ali ne.

V: Kako uspešni ste pri inoviranju?

O: Pri tržnem delu bi rekla, da smo. Pri tem delu, kjer gre za stik s kupcem; vse, kar kupec doživlja kot storitve, ponudbo. Je pa veliko zadev, ki bi omogočale večjo učinkovitost – to je velik izziv. Tu gre dostikrat za procesne inovacije. Imamo baze, vire informacij – spremljamo, v katero smer gredo prodajni formati. Služba za raziskavo trga se veliko ukvarja s trendi. Izvajamo benchmarking s tujimi. Vidne inovacije se že vidi, težje je ugotoviti procesne inovacije, ker jih konkurenti ne razkrivajo.

V: Kaj pa možnosti registracije v storitveni dejavnosti?

O: Za trženjske zadeve – avtorstvo, zaščita blagovnih znamk – tu kar skrbimo za registracijo. Tehnološke inovacije pa trgovci ponavadi dobimo od drugih. Drugi jih razvijejo za nas in oni jih zaščitijo.

V: V kolikšnem obsegu je proces centraliziran?

O: Do neke mere je zaradi spremljanja in uporabe. Vendar pa določena decentralizacija mora biti zaradi motivacije.

V: Kateri so dejavniki uspešnosti?

O: Sistem učinkovitega spremljanja, da se prepoznajo stvari, ki znajo biti uspešne. Po mojem mnenju predvsem sposobnost vodij, da spoznajo potencialno uspešne inovacije. Spremljanje, merjenje, vodenje.

V: Kako dolgo obdobje je po vašem mnenju smiselno za merjenje uspešnosti inovacij?

O: Eno leto je čisto primerno obdobje, ker so plani in merjenje naravnani na eno leto. Recimo dve leti, da doseže neko kritično maso. Daljše obdobje pa … poslovno okolje je tako hitro spreminjajoče se. Aktualnost prodajnega mesta je 5–7 let. Tehnologija gre že tako hitro naprej. Obdobje od enega leta do treh let, odvisno od področja.

V: Kolikšen je relativni pomen tržne naravnanosti in inovacij?

O: Oba dejavnika sta povezana. Ene stvari se na trgu bolj vidijo, druge pa so v ozadju, so pa zelo pomembne za učinkovitost poslovanja in se premalo posvečamo tem inovacijam. Tržna naravnanost je neobhoden pogoj, ni pa zadosten pogoj za inovacije. Potreben je še sistem inovativnosti in sistem, ki teži k učinkovitosti. Brez inovativnosti ne bo šlo več. Vsak lahko drugega prekopira, ampak na dolgi rok to ne bo šlo.

Priloga 5: Spremno pismo

Logotip EF in Instituta za trženje

Spoštovani g./ga.,

poslovna naravnanost in inovacije se pogosto omenjajo med ključnimi dejavniki uspešnosti podjetja. Kljub naraščajočemu številu raziskav, zlasti na področju inovacij, v Sloveniji doslej še ni bila izvedena raziskava, ki bi posebej proučila povezanost obeh dejavnikov z uspešnostjo.

V doktorski disertaciji, ki jo pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, proučujem omenjene povezanosti, zato Vas iskreno prosim za sodelovanje v raziskavi. Z izpolnitvijo vprašalnika boste pomembno prispevali k razumevanju, **kakšen je dejanski pomen poslovne naravnanosti in inovacij za uspešnost podjetij v Sloveniji**. Ugotovitve raziskave bodo podjetjem v pomoč pri odločanju o upravičenosti vlaganj v razvoj poslovne naravnanosti in inovacije.

Izpolnjevanje vprašalnika traja **približno 20 minut**. Zavedam se, da je Vaš čas zelo dragocen, zato bom zainteresiranim sodelujočim podjetjem po končani raziskavi poslala **poročilo o raziskavi** in **vabilo na predstavitev rezultatov**, ki bo predvidoma spomladi 2008 na Ekonomski fakulteti. Zagotavljam Vam popolno anonimnost Vaših odgovorov, saj bodo vsi podatki analizirani zgolj na agregatni ravni. Četudi menite, da Vaše podjetje ni zelo aktivno pri uvajanju inovacij, Vas prosim, da vprašalnik izpolnite.

Velika kritika preteklih raziskav o poslovni naravnanosti se nanaša na upoštevanje zgolj enega respondenta v podjetju, zato sem prošnjo za sodelovanje v raziskavi naslovila na predsednike uprav/direktorje in direktorje/vodje trženja v podjetjih, ki so vključena v bazo AJPES ali strokovna združenja. Vljudno Vas prosim, da vprašalnik izpolnita **predsednik uprave/direktor podjetja in direktor trženja.** V primeru, da funkciji direktorja podjetja in vodje trženja v podjetju nista ločeni, prosim, da vprašalnik izpolni direktor podjetja.

Za **dostop do vprašalnika,** prosim, kliknite na naslednjo povezavo: POVEZAVA DO VPRAŠALNIKA. V primeru, da navedena povezava ne dela, lahko do vprašalnika dostopate tako, da vnesete naslednji internetni naslov v Vaš brskalnik: *(navedba naslova)*

Če kljub skrbnemu izboru prejemnikov to obvestilo ni prispelo na pravi naslov v podjetju, Vas prosim, da obvestilo posredujete predsedniku uprave/direktorju podjetja ali direktorju trženja. Vpišite prejemnikov e-naslov in pritisnite na gumb:

Prosim Vas, da spletni vprašalnik izpolnite **do četrtka, 7.2.2008**.

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Prisrčen pozdrav,

Mag. Mateja Vodlan
Asistentka na Katedri za trženje
Ekonomska fakulteta v Ljubljani

Raziskavo je sofinancirala Agencija za raziskovalno dejavnost

Če imate v zvezi z raziskavo dodatna vprašanja, prosim, sporočite na naslov:
- Za tehnična vprašanja: saso.koren@gmail.com
- Za vsebinska vprašanja: mateja.vodlan@ef.uni-lj.si ali na telefonsko številko *(navedba telefonske številke)*

Priloga 6: Vprašalnik

1. Navedene trditve se nanašajo na značilnosti vašega podjetja. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejansko stanje v vašem podjetju (1- močno se ne strinjam, 7 - močno se strinjam).

1A	Za uresničitev zamisli je potrebnih veliko formalnih prepričevanj.	1	2	3	4	5	6	7
1B	V našem podjetju je kratkoročna uspešnost pomembnejša od dolgoročne.	1	2	3	4	5	6	7
1C	Vodstvo podjetja je v splošnem naklonjeno sprejemanju tveganih poslovnih odločitev.	1	2	3	4	5	6	7
1D	Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).	1	2	3	4	5	6	7
1E	Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.	1	2	3	4	5	6	7
1F	V našem podjetju je potrebno vložiti veliko truda v prepričevanje zaposlenih, da podjetje obstaja zaradi kupcev in ne nasprotno.	1	2	3	4	5	6	7
1G	Inovacije zaznavamo kot preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni.	1	2	3	4	5	6	7
1H	Prepričani smo, da podjetje dolgoročno najlaže doseže svoje poslovne cilje, če zadovolji potrebe in želje ciljnih kupcev bolje kot konkurenti.	1	2	3	4	5	6	7
1I	Osredotočenost navznoter (na zaposlene, izdelke/storitve, procese) je v našem podjetju pomembnejša od osredotočenosti navzven (na trg).	1	2	3	4	5	6	7
1J	Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
1K	V našem podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.	1	2	3	4	5	6	7
1L	Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev v primerjavi s konkurenti.	1	2	3	4	5	6	7
1M	Zamisli, ki se oddaljujejo od ustaljenega načina razmišljanja, so v našem podjetju dobrodošle.	1	2	3	4	5	6	7
1N	Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.	1	2	3	4	5	6	7

2. Navedene trditve se nanašajo na poslovne prakse podjetja. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejansko stanje v vašem podjetju (1- močno se ne strinjam, 7- močno se strinjam).

2A	V podjetju dobro poznamo kupce naših izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).	1	2	3	4	5	6	7
2B	Pravočasno zaznavamo spremembe potreb, želja in/ali nakupnih navad sedanjih in potencialnih kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
2C	Sistematično in periodično merimo zadovoljstvo kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
2D	Dobro poznamo svoje konkurente (njihove strategije, taktike, prednosti in slabosti).	1	2	3	4	5	6	7
2E	Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.	1	2	3	4	5	6	7
2F	Prepočasi zaznavamo pomembne trende v širšem okolju (demografskem, gospodarskem, tehnološkem, pravnem, naravnem, kulturnem okolju).	1	2	3	4	5	6	7
2G	Pomembne informacije o dogajanju na trgu (kupcih, konkurentih itd.) se hitro širijo po podjetju.	1	2	3	4	5	6	7
2H	Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.	1	2	3	4	5	6	7
2I	Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
2J	Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.	1	2	3	4	5	6	7
2K	Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).	1	2	3	4	5	6	7
2L	Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.	1	2	3	4	5	6	7
2M	Naše podjetje pomembno vpliva na to, da se spreminjajo dosedanji vzorci nakupovanja in/ali uporabe izdelkov ali storitev.	1	2	3	4	5	6	7
2N	Na priložnosti in nevarnosti v širšem okolju podjetja (npr. demografskem, gospodarskem, tehnološkem itd.) se počasi odzovemo.	1	2	3	4	5	6	7

2O	Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.	1	2	3	4	5	6	7
2P	Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.	1	2	3	4	5	6	7
2R	Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
2S	Tesno sodelujemo z najbolj naprednimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
2T	Naše podjetje pomembno vpliva na aktivnosti konkurentov in/ali drugih deležnikov (kot so npr. dobavitelji, trgovski posredniki idr.).	1	2	3	4	5	6	7
2U	Razvijamo nove izdelke/storitve, ki spreminjajo sedanje želje kupcev.	1	2	3	4	5	6	7

3. Navedene trditve se nanašajo na pomen inovacij in razloge zanje. Pojem »inovacija« se v raziskavi nanaša na uvedbo novega ali izboljšanega izdelka/storitve, procesa, trženjskega prijema in/ali organizacijske metode. Inovacija mora biti nova za podjetje; ni pa nujno, da je nova tudi na trgu in da jo je podjetje samo razvilo.
Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejansko stanje v vašem podjetju (1- močno se ne strinjam, 7- močno se strinjam).

3A	Uvajanje inovacij sodi med najpomembnejše prednostne naloge podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
3B	Uspešno uvajanje inovacij je ključnega pomena za preživetje našega podjetja na dolgi rok.	1	2	3	4	5	6	7
3C	Inovacije uvajamo, da bi ohranili ali povečali konkurenčno prednost podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
3D	Z uvajanjem inovacij želimo predvsem povečati povpraševanje po izdelkih/storitvah podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
3E	Z uvajanjem inovacij želimo predvsem znižati stroške (proizvodne, nabavne, distribucijske itd.)	1	2	3	4	5	6	7

4. Katere izmed navedenih vrst novih izdelkov/storitev je vaše podjetje uvedlo na trg v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007)? (Možnih je več odgovorov.)

a) Nov izdelek/storitev v svetovnem merilu
b) Nov izdelek/storitev v ponudbi podjetja (čeprav so na trgu že na voljo podobni izdelki/storitve)
c) Širitev sedanje skupine izdelkov/storitev podjetja z novimi različicami (npr. novi okusi, velikosti embalaže ipd.), izboljšava sedanjih izdelkov/storitev podjetja, znižanje stroškov v zvezi s sedanjimi izdelki/storitvami podjetja
d) Podjetje ni uvedlo nobene izmed navedenih vrst novih izdelkov

5. Prosim, označite prevladujočo stopnjo inovacij, ki jih je vaše podjetje uvedlo v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007) (1 – zelo majhna sprememba izdelkov/storitev, procesov, trženjskih prijemov, organizacijskih metod, 7 – nov izdelek/storitev, proces, trženjski prijem, organizacijska metoda v svetovnem merilu; X – podjetje ni uvedlo tovrstne inovacije).

5A	Inovacije izdelkov/storitev	1	2	3	4	5	6	7	X
5B	Inovacije procesov (novosti in izboljšave procesa proizvodnje ali dostave izdelka/storitve - npr. avtomatizacija proizvodnje, novosti v logistiki ipd.)	1	2	3	4	5	6	7	X
5C	Inovacije trženjskih (marketinških) pristopov (pri tržnem komuniciranju, določanju cen ali distribucijskih poteh; vstop na nove trge/tržne segmente)	1	2	3	4	5	6	7	X
5D	Inovacije organizacijskih metod (novosti in spremembe v organiziranosti podjetja, managerskih tehnikah in organiziranosti povezav z drugimi podjetji/institucijami, npr. nov organizacijski model, ki daje zaposlenim večjo moč odločanja, nov sistem izobraževanja zaposlenih, uvedba managementa oskrbne verige, timskega dela ipd.)	1	2	3	4	5	6	7	X

Če podjetje v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007) ni uvedlo nobene inovacije na področju izdelkov/storitev, anketiranec nadaljuje z vprašanjem št. 12 (nastavitev programa za preskok vprašanj št. 6 – 11).

6. Naslednje trditve se nanašajo na proces razvoja prevladujoče stopnje inovacij na področju izdelkov/storitev, ki jih je vaše podjetje uvedlo na trg v zadnjih treh letih (2005-2007). Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejansko stanje v vašem podjetju (1- močno se ne strinjam, 7- močno se strinjam).

6A	Proces razvoja inovacij je bil prilagojen značilnostim inovacij (stopnji novosti, pomembnosti za podjetje, tveganju ipd.)	1	2	3	4	5	6	7
6B	Pri razvoju inovacij smo se opirali na izsledke tržnih raziskav.	1	2	3	4	5	6	7
6C	Pri razvoju inovacij so sodelovali zaposleni iz različnih oddelkov (področij).	1	2	3	4	5	6	7
6D	Faze v procesu razvoja inovacije smo v celoti ali večinoma izpeljali zaporedno.	1	2	3	4	5	6	7
6E	Pri razvoju inovacij smo izhajali iz potreb in želja kupcev.	1	2	3	4	5	6	7
6F	Kupce smo že zgodaj vključili v proces razvoja inovacij.	1	2	3	4	5	6	7
6G	Pomembno vodilo razvoja inovacij so bile priložnosti, ki jih ponuja tehnološki razvoj.	1	2	3	4	5	6	7

7. Kako pomembni so bili navedeni zunanji viri idej za prevladujočo stopnjo inovacij na področju izdelkov/storitev, ki jih je vaše podjetje uvedlo na trg v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007)? (1- sploh ni bil pomemben, 7 - zelo pomemben)

7A	Kupci	1	2	3	4	5	6	7
7B	Konkurenti	1	2	3	4	5	6	7
7C	Dobavitelji	1	2	3	4	5	6	7
7D	Posredniki	1	2	3	4	5	6	7
7E	Podjetja v drugih panogah	1	2	3	4	5	6	7
7F	Konference, sejmi, razstave	1	2	3	4	5	6	7
7G	Znanstvena in strokovna literatura	1	2	3	4	5	6	7

8. **Kako pomembni so bili posamezni notranji viri idej za prevladujočo stopnjo inovacij na področju izdelkov/storitev, ki jih je vaše podjetje uvedlo na trg v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007)? (1- sploh ni bil pomemben, 7 - zelo pomemben; X – ne morem oceniti, ker nimamo posebnega oddelka ali zaposlenih, ki bi se posebej ukvarjali z navedenim področjem/nismo del skupine podjetij)**

8A	Vodstvo (vrhnji management)	1	2	3	4	5	6	7	X
8B	Zaposleni pri raziskavah in razvoju	1	2	3	4	5	6	7	X
8C	Zaposleni v trženju (marketingu) in/ali prodaji	1	2	3	4	5	6	7	X
8D	Zaposleni na drugih področjih (oddelkih)	1	2	3	4	5	6	7	X
8E	Skupina podjetij (samo, če je podjetje del te skupine)	1	2	3	4	5	6	7	X

9. Kako pomembne so bile naslednje aktivnosti v procesu razvoja prevladujoče stopnje inovacij na področju izdelkov/storitev, ki jih je vaše podjetje uvedlo na trg v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007)? (1 – sploh ni bila pomembna, 7 – zelo pomembna)

9A	Ocena tržnega potenciala	1	2	3	4	5	6	7
9B	Preverjanje koncepta izdelka/storitve pri kupcih	1	2	3	4	5	6	7
9C	Oblikovanje okvirne strategije trženja	1	2	3	4	5	6	7
9D	Poslovna analiza (okvirna napoved prodaje, stroškov in dobička)	1	2	3	4	5	6	7
9E	Testiranje prototipa izdelka/storitve pri kupcih	1	2	3	4	5	6	7
9F	Poskusna prodaja (npr. v izbranih prodajalnah, na izbranih trgih ipd.)	1	2	3	4	5	6	7
9G	Trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka/storitve na trg	1	2	3	4	5	6	7

10. Naslednje trditve se nanašajo na strategijo razvoja inovacij na področju izdelkov/storitev in trženjskih pristopov (npr. pri tržnem komuniciranju, določanju cen, distribucijskih poteh). Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejansko stanje v vašem podjetju (1- močno se ne strinjam, 7- močno se strinjam).

10A	Pri razvoju in uvajanju večine novih izdelkov/storitev smo vodilni v panogi.	1	2	3	4	5	6	7
10B	Pri uvajanju večine novih trženjskih prijemov smo vodilni v panogi.	1	2	3	4	5	6	7
10C	Pri razvoju večine novih izdelkov/storitev sledimo konkurentom.	1	2	3	4	5	6	7
10D	Pri uvajanju večine novih trženjskih prijemov sledimo konkurentom.	1	2	3	4	5	6	7
10E	Priložnosti za oblikovanje smernic v razvoju iščemo v tržnih vrzelih (t.j. manjši segment kupcev, ki iščejo poseben splet koristi).	1	2	3	4	5	6	7

11. V nadaljevanju so navedeni kazalci uspešnosti inovacij. Prosim, ocenite, v kolikšni meri ste bili uspešni pri doseganju ciljev v zvezi z navedenimi kazalci na področju inovacij, ki ste jih uvedli v zadnjih treh letih (v obdobju 2005-2007)? (1 – zelo neuspešni, 7 – zelo uspešni; X - ne vem).
Ocenite samo pri tistih kazalcih, v zvezi s katerimi si je vaše podjetje zastavilo cilje.

11A	Uvedba novih izdelkov/storitev na trg v načrtovanem času	1	2	3	4	5	6	7	X
11B	Vrednost prodaje novih izdelkov/storitev	1	2	3	4	5	6	7	X
11C	Tržni delež novih izdelkov/storitev na najpomembnejšem trgu oz. tržnem segmentu	1	2	3	4	5	6	7	X
11D	Zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki/storitvami	1	2	3	4	5	6	7	X
11E	Dobiček novih izdelkov/storitev	1	2	3	4	5	6	7	X
11F	% prodaje novih izdelkov/storitev v celotni vrednosti prodaje podjetja	1	2	3	4	5	6	7	X
11H	Povečanje celotne vrednosti prodaje podjetja	1	2	3	4	5	6	7	X
11I	Povečanje celotnega dobička podjetja	1	2	3	4	5	6	7	X
11J	Pozitivni vpliv na podobo (imidž) blagovne znamke ali ugled podjetja	1	2	3	4	5	6	7	X
11K	Stroškovna učinkovitost (prihranki)	1	2	3	4	5	6	7	X

12. Navedene trditve se nanašajo na značilnosti panoge. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate, da trditve opisujejo dejansko stanje v vaši panogi (1- močno se ne strinjam, 7- močno se strinjam). Če podjetje deluje v več panogah, upoštevajte panogo, ki predstavlja največji delež vaših prihodkov.

12A	Potrebe in želje kupcev se hitro spreminjajo.	1	2	3	4	5	6	7
12B	Kupci nenehno pričakujejo nove izdelke/storitve.	1	2	3	4	5	6	7
12C	Nakupne navade kupcev se hitro spreminjajo.	1	2	3	4	5	6	7
12D	Sestava naših kupcev se hitro spreminja.	1	2	3	4	5	6	7
12E	Kupci težko povedo (ali ne želijo povedati), kaj v resnici želijo.	1	2	3	4	5	6	7
12F	Konkurenca je zelo močna.	1	2	3	4	5	6	7
12G	Vse, kar lahko ponudi en konkurent, lahko drugi hitro posnemajo.	1	2	3	4	5	6	7
12H	Kupci zaznavajo le majhne razlike (ali nobenih razlik) med konkurenčnimi izdelki/storitvami.	1	2	3	4	5	6	7
12I	Podjetja konkurirajo predvsem na podlagi cene.	1	2	3	4	5	6	7
12J	Tehnologija v naši panogi se hitro spreminja.	1	2	3	4	5	6	7
12K	Tehnološke spremembe so v naši panogi pomemben vir poslovnih priložnosti.	1	2	3	4	5	6	7
12L	Težko je napovedati, kakšne bodo tehnološke spremembe v naši panogi v prihodnjih dveh do treh letih.	1	2	3	4	5	6	7
12M	Veliko zamisli za nove izdelke/storitve smo lahko uresničili zaradi velikih tehnoloških sprememb v panogi.	1	2	3	4	5	6	7
12N	Za ohranjanje ali izboljšanje položaja na trgu je pomembna hitrost uvedbe novih izdelkov/storitev na trg.	1	2	3	4	5	6	7
120	Razvoj novih izdelkov/storitev je povezan z velikimi stroški.	1	2	3	4	5	6	7

13. Prosim, ocenite uspešnost vašega podjetja v letu 2007 v primerjavi z vašimi najpomembnejšimi konkurenti (1 - veliko slabša, 7 - veliko boljša; X - ne vem, ne znam oceniti).

13A	Vrednost prodaje	1	2	3	4	5	6	7	X
13B	Stopnja rasti vrednosti prodaje	1	2	3	4	5	6	7	X
13C	Donosnost kapitala (ROE)	1	2	3	4	5	6	7	X
13D	Donosnost sredstev (ROA)	1	2	3	4	5	6	7	X
13E	Donosnost naložb (ROI)	1	2	3	4	5	6	7	X
13F	Doseženi bruto dobiček iz celotne dejavnosti	1	2	3	4	5	6	7	X
13G	Zadovoljstvo kupcev	1	2	3	4	5	6	7	X
13H	Zvestoba kupcev	1	2	3	4	5	6	7	X
13I	Tržni delež na najpomembnejšem trgu	1	2	3	4	5	6	7	X
13J	Odstotek prodaje novih izdelkov, uvedenih na trg v zadnjih treh- letih, v celotni prodaji podjetja	1	2	3	4	5	6	7	X

Zaradi primerjav med skupinami podjetij Vas prosim, da odgovorite na vprašanja o osnovnih značilnostih vašega podjetja.

14. Struktura vrednosti prodaje vašega podjetja v letu 2007 glede na geografske trge:

14A	Slovenski trg	_____	%
14B	Drugi trgi nekdanje Jugoslavije	_____	%
14C	Trg EU (brez slovenskega trga)	_____	%
14D	Drugi evropski trgi (ki niso zajeti od a do c)	_____	%
14E	Drugi svetovni trgi	_____	%
	SKUPAJ	100	%

15. Tržni položaj vašega podjetja na najpomembnejšem trgu (tj. trgu, na katerem ustvarite največji delež vrednosti prodaje (Izberite en odgovor.):

15A Tržni vodja (največji tržni delež na celotnem trgu)
15B Tržni izzivalec (drugi ali tretji največji tržni delež; podjetje želi povečati svoj tržni delež z napadom tržnega vodje in drugih konkurentov
15C Tržni sledilec (podjetje sledi tržnemu vodji, ga bolj ali manj kreativno posnema)
15D Zapolnjevalec vrzeli (podjetje je vodilno v manjšem segmentu kupcev, ki iščejo poseben splet koristi)
15E Edini ponudnik na trgu
15F Drugo (prosim, navedite):_____

16. Vrsta ponudbe vašega podjetja (Izberite en odgovor.):

16A izdelki/storitve so v celoti ali pretežno namenjeni končnim porabnikom
16B izdelki/storitve so v celoti ali pretežno namenjeni poslovnim kupcem

17. Glavna dejavnost vašega podjetja, s katero ustvarite največji delež vrednosti prodaje (izberite področje Standardne klasifikacije dejavnosti, ki kar najbolje ustreza vaši glavni dejavnosti):

17A Predelovalne dejavnosti (proizvodnja, predelava, obdelava) (dejavnost D)
17B Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (dejavnost G)
17C Promet, skladiščenje in zveze (dejavnost I)
17D Finančno posredništvo (dejavnost J)
17E Drugo (prosim, napišite): _____

18. Leto ustanovitve vašega podjetja (prosim, napišite): _____

19. Oblika lastništva vašega podjetja:
19A 100% zasebna
19B Mešana – nad 50% zasebna
19C Mešana - 50% državna, 50% zasebna
19D Mešana - nad 50% državna
19E 100% državna

20. Vaša funkcija v podjetju:
20A Predsednik uprave oz. generalni direktor
20B Direktor (vodja) trženja
20C Drugo (prosim, navedite funkcijo):_____

21. Prosim, obkrožite, če želite prejeti…
21A poročilo agregiranih rezultatov raziskave
21B vabilo na predstavitev rezultatov raziskave

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje in potrpežljivost!

Priloga 7: Matrika kovarianc

		Tn_kult1	Tn_kult2	Tn_kult3	Ino_kult1	Ino_kult2	Ino_kult3	Info1	Info2	Odziv1	Odziv2	Odziv3
Tn_kult1	1	1	,548(**)	,521(**)	,531(**)	,468(**)	,392(**)	,439(**)	,365(**)	,458(**)	,438(**)	,437(**)
	2	625,797	265,828	318,726	311,765	323,902	277,631	222,612	179,046	275,551	231,342	261,169
	3	1,931	,820	,984	,965	1,000	,857	,687	,553	,850	,714	,806
Tn_kult2	1	,548(**)	1	,550(**)	,546(**)	,429(**)	,298(**)	,381(**)	,378(**)	,414(**)	,427(**)	,436(**)
	2	265,828	375,551	260,465	247,963	229,886	163,323	149,489	143,585	193,043	174,926	201,477
	3	,820	1,159	,804	,768	,710	,504	,461	,443	,596	,540	,622
Tn_kult3	1	,521(**)	,550(**)	1	,490(**)	,436(**)	,291(**)	,412(**)	,363(**)	,443(**)	,477(**)	,495(**)
	2	318,726	260,465	597,828	281,037	294,837	201,138	204,295	174,108	260,818	246,597	289,062
	3	,984	,804	1,845	,870	,910	,621	,631	,537	,805	,761	,892
Ino_kult1	1	,531(**)	,546(**)	,490(**)	1	,664(**)	,492(**)	,365(**)	,315(**)	,459(**)	,451(**)	,496(**)
	2	311,765	247,963	281,037	550,543	430,420	326,185	173,432	144,988	259,272	223,198	277,160
	3	,965	,768	,870	1,704	1,333	1,010	,537	,449	,803	,691	,858
Ino_kult2	1	,468(**)	,429(**)	,436(**)	,664(**)	1	,631(**)	,328(**)	,294(**)	,392(**)	,540(**)	,440(**)
	2	323,902	229,886	294,837	430,420	765,649	494,185	183,994	159,477	261,025	315,529	290,415
	3	1,000	,710	,910	1,333	2,363	1,525	,568	,492	,806	,974	,896
Ino_kult3	1	,392(**)	,298(**)	,291(**)	,492(**)	,631(**)	1	,275(**)	,269(**)	,274(**)	,388(**)	,344(**)
	2	277,631	163,323	201,138	326,185	494,185	801,692	157,477	149,538	187,092	231,985	232,308
	3	,857	,504	,621	1,010	1,525	2,474	,486	,462	,577	,716	,717
Info1	1	,439(**)	,381(**)	,412(**)	,365(**)	,328(**)	,275(**)	1	,705(**)	,532(**)	,523(**)	,416(**)
	2	222,612	149,489	204,295	173,432	183,994	157,477	410,351	279,815	259,597	223,834	201,323
	3	,687	,461	,631	,537	,568	,486	1,267	,864	,801	,691	,621
Info2	1	,365(**)	,378(**)	,363(**)	,315(**)	,294(**)	,269(**)	,705(**)	1	,536(**)	,500(**)	,396(**)
	2	179,046	143,585	174,108	144,988	159,477	149,538	279,815	384,308	252,738	206,877	185,462
	3	,553	,443	,537	,449	,492	,462	,864	1,186	,780	,639	,572
Odziv1	1	,458(**)	,414(**)	,443(**)	,459(**)	,392(**)	,274(**)	,532(**)	,536(**)	1	,623(**)	,574(**)
	2	275,551	193,043	260,818	259,272	261,025	187,092	259,597	252,738	579,612	316,665	329,708
	3	,850	,596	,805	,803	,806	,577	,801	,780	1,789	,977	1,018
Odziv2	1	,438(**)	,427(**)	,477(**)	,451(**)	,540(**)	,388(**)	,523(**)	,500(**)	,623(**)	1	,554(**)
	2	231,342	174,926	246,597	223,198	315,529	231,985	223,834	206,877	316,665	446,289	279,215
	3	,714	,540	,761	,691	,974	,716	,691	,639	,977	1,377	,862
Odziv3	1	,437(**)	,436(**)	,495(**)	,496(**)	,440(**)	,344(**)	,416(**)	,396(**)	,574(**)	,554(**)	1
	2	261,169	201,477	289,062	277,160	290,415	232,308	201,323	185,462	329,708	279,215	569,692
	3	,806	,622	,892	,858	,896	,717	,621	,572	1,018	,862	1,758
Odziv4	1	,429(**)	,397(**)	,477(**)	,463(**)	,419(**)	,290(**)	,446(**)	,394(**)	,583(**)	,547(**)	,561(**)
	2	239,695	171,742	260,089	242,457	258,852	183,446	201,418	172,569	313,326	258,012	298,754
	3	,740	,530	,803	,751	,799	,566	,622	,533	,967	,796	,922
Odziv5	1	,416(**)	,455(**)	,397(**)	,398(**)	,349(**)	,242(**)	,477(**)	,467(**)	,496(**)	,584(**)	,417(**)
	2	231,228	195,951	216,065	207,593	214,686	152,323	214,889	203,585	265,443	274,526	221,477
	3	,714	,605	,667	,643	,663	,470	,663	,628	,819	,847	,684
Pro1	1	,546(**)	,403(**)	,466(**)	,482(**)	,476(**)	,427(**)	,596(**)	,513(**)	,556(**)	,530(**)	,492(**)
	2	324,772	186,049	270,935	269,407	313,314	287,677	287,111	239,415	318,557	266,474	279,523
	3	1,002	,574	,836	,834	,967	,888	,886	,739	,983	,822	,863
Pro2	1	,472(**)	,454(**)	,420(**)	,450(**)	,445(**)	,366(**)	,508(**)	,444(**)	,568(**)	,531(**)	,526(**)
	2	263,320	196,120	229,280	235,568	274,640	231,400	229,520	194,200	304,920	250,280	280,400
	3	,813	,605	,708	,729	,848	,714	,708	,599	,941	,772	,865
Pro3	1	,397(**)	,395(**)	,439(**)	,415(**)	,387(**)	,322(**)	,505(**)	,490(**)	,614(**)	,534(**)	,517(**)
	2	225,578	173,794	244,083	220,358	243,311	207,415	232,286	218,323	335,855	256,391	280,185
	3	,696	,536	,753	,682	,751	,640	,717	,674	1,037	,791	,865
Pro4	1	,351(**)	,320(**)	,359(**)	,350(**)	,402(**)	,374(**)	,465(**)	,454(**)	,498(**)	,485(**)	,397(**)
	2	244,127	172,485	243,642	227,350	308,892	293,269	261,355	247,349	332,827	284,296	263,404
	3	,756	,534	,754	,706	,956	,908	,809	,766	1,030	,880	,815
Pro5	1	,290(**)	,344(**)	,431(**)	,406(**)	,409(**)	,301(**)	,409(**)	,319(**)	,490(**)	,449(**)	,399(**)
	2	196,194	180,255	284,852	256,519	306,003	230,262	223,825	169,092	318,702	256,083	257,338
	3	,606	,556	,879	,794	,944	,711	,691	,522	,984	,790	,794

1 - Pearson Correlation - ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
2 - Sum of Squares and Cross-products
3 – Covariance
Tn_kult1: Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.
Tn_kult2: Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev, kot ga zagotavljajo konkurenti.
Tn_kult3: Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.
Ino_kult1: V podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.
Ino_kult2: Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.
Ino_kult3: Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).
Info1: Pravočasno zaznavamo spremembe v potrebah, željah in/ali nakupnih navadah sedanjih in potencialnih kupcev.
Info2: V podjetju dobro poznamo kupce svojih izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).
Odziv1: Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.
Odziv2: Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.
Odziv3: Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).
Odziv4: Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.
Odziv5: Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.
Pro1: Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.
Pro2: Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.
Pro3: Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potreb.
Pro4: Tesno sodelujemo z najnaprednejšimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.
Pro5: Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Odziv4	Odziv5	Pro1	Pro2	Pro3	Pro4	Pro5
Tn_kult1	1	,429(**)	,416(**)	,546(**)	,472(**)	,397(**)	,351(**)	,290(**)
	2	239,695	231,228	324,772	263,320	225,578	244,127	196,194
	3	,740	,714	1,002	,813	,696	,756	,606
Tn_kult2	1	,397(**)	,455(**)	,403(**)	,454(**)	,395(**)	,320(**)	,344(**)
	2	171,742	195,951	186,049	196,120	173,794	172,485	180,255
	3	,530	,605	,574	,605	,536	,534	,556
Tn_kult3	1	,477(**)	,397(**)	,466(**)	,420(**)	,439(**)	,359(**)	,431(**)
	2	260,089	216,065	270,935	229,280	244,083	243,642	284,852
	3	,803	,667	,836	,708	,753	,754	,879
Ino_kult1	1	,463(**)	,398(**)	,482(**)	,450(**)	,415(**)	,350(**)	,406(**)
	2	242,457	207,593	269,407	235,568	220,358	227,350	256,519
	3	,751	,643	,834	,729	,682	,706	,794
Ino_kult2	1	,419(**)	,349(**)	,476(**)	,445(**)	,387(**)	,402(**)	,409(**)
	2	258,852	214,686	313,314	274,640	243,311	308,892	306,003
	3	,799	,663	,967	,848	,751	,956	,944
Ino_kult3	1	,290(**)	,242(**)	,427(**)	,366(**)	,322(**)	,374(**)	,301(**)
	2	183,446	152,323	287,677	231,400	207,415	293,269	230,262
	3	,566	,470	,888	,714	,640	,908	,711
Info1	1	,446(**)	,477(**)	,596(**)	,508(**)	,505(**)	,465(**)	,409(**)
	2	201,418	214,889	287,111	229,520	232,286	261,355	223,825
	3	,622	,663	,886	,708	,717	,809	,691
Info2	1	,394(**)	,467(**)	,513(**)	,444(**)	,490(**)	,454(**)	,319(**)
	2	172,569	203,585	239,415	194,200	218,323	247,349	169,092
	3	,533	,628	,739	,599	,674	,766	,522
Odziv1	1	,583(**)	,496(**)	,556(**)	,568(**)	,614(**)	,498(**)	,490(**)
	2	313,326	265,443	318,557	304,920	335,855	332,827	318,702
	3	,967	,819	,983	,941	1,037	1,030	,984
Odziv2	1	,547(**)	,584(**)	,530(**)	,531(**)	,534(**)	,485(**)	,449(**)
	2	258,012	274,526	266,474	250,280	256,391	284,296	256,083
	3	,796	,847	,822	,772	,791	,880	,790
Odziv3	1	,561(**)	,417(**)	,492(**)	,526(**)	,517(**)	,397(**)	,399(**)
	2	298,754	221,477	279,523	280,400	280,185	263,404	257,338
	3	,922	,684	,863	,865	,865	,815	,794
Odziv4	1	1	,374(**)	,463(**)	,471(**)	,448(**)	,424(**)	,454(**)
	2	498,043	185,342	245,658	234,480	226,868	261,907	273,791
	3	1,537	,572	,758	,724	,700	,811	,845
Odziv5	1	,374(**)	1	,423(**)	,467(**)	,496(**)	,373(**)	,353(**)
	2	185,342	494,351	223,649	231,520	250,594	229,821	212,055
	3	,572	1,526	,690	,715	,773	,712	,654
Pro1	1	,463(**)	,423(**)	1	,579(**)	,593(**)	,495(**)	,499(**)
	2	245,658	223,649	566,351	307,480	320,406	326,991	320,945
	3	,758	,690	1,748	,949	,989	1,012	,991
Pro2	1	,471(**)	,467(**)	,579(**)	1	,626(**)	,529(**)	,483(**)
	2	234,480	231,520	307,480	497,920	317,240	327,895	291,240
	3	,724	,715	,949	1,537	,979	1,015	,899
Pro3	1	,448(**)	,496(**)	,593(**)	,626(**)	1	,540(**)	,558(**)
	2	226,868	250,594	320,406	317,240	516,049	340,451	342,357
	3	,700	,773	,989	,979	1,593	1,054	1,057
Pro4	1	,424(**)	,373(**)	,495(**)	,529(**)	,540(**)	1	,555(**)
	2	261,907	229,821	326,991	327,895	340,451	771,515	415,105
	3	,811	,712	1,012	1,015	1,054	2,389	1,285
Pro5	1	,454(**)	,353(**)	,499(**)	,483(**)	,558(**)	,555(**)	1
	2	273,791	212,055	320,945	291,240	342,357	415,105	729,588
	3	,845	,654	,991	,899	1,057	1,285	2,252

1 - Pearson Correlation - ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
2 - Sum of Squares and Cross-products
3 – Covariance

Tn_kult1: Razmišljanje o tem, kako biti drugačni in boljši od konkurentov, je v našem podjetju ves čas prisotno.
Tn_kult2: Prepričani smo, da le usklajeno delo vseh zaposlenih vodi do boljšega zadovoljevanja potreb kupcev, kot ga zagotavljajo konkurenti.
Tn_kult3: Nenehno ustvarjanje večje vrednosti za kupce v primerjavi s konkurenti je ena izmed ključnih vrednot našega podjetja.
Ino_kult1: V podjetju smo odprti za nove zamisli in spremembe.
Ino_kult2: Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih spodbujamo na vseh ravneh organizacije.
Ino_kult3: Za dobre zamisli zaposlene nagrajujemo (finančno ali nefinančno).
Info1: Pravočasno zaznavamo spremembe v potrebah, željah in/ali nakupnih navadah sedanjih in potencialnih kupcev.
Info2: V podjetju dobro poznamo kupce svojih izdelkov/storitev (njihove potrebe, želje, pričakovanja, nakupne navade itd.).
Odziv1: Na spremenjene potrebe, želje in/ali nakupne navade kupcev se hitro odzovemo.
Odziv2: Poslovne funkcije delujejo usklajeno pri zadovoljevanju potreb naših ciljnih trgov.
Odziv3: Trženjski splet (izdelki/storitve, cene, distribucija, komuniciranje) prilagajamo izbranim ciljnim trgom (segmentom).
Odziv4: Hitro se odzivamo na aktivnosti konkurentov.
Odziv5: Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.
Pro1: Proučujemo, katere potrebe in želje bi kupci lahko imeli v prihodnosti.
Pro2: Prizadevamo si prepoznati tudi potrebe in želje, ki se jih sedanji in potencialni kupci ne zavedajo ali pa jih ne želijo razkriti.
Pro3: Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev na trgu, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potreb.
Pro4: Tesno sodelujemo z najnaprednejšimi kupci, ki potrebe prepoznajo mesece ali leta prej, preden se jih zave večina potencialnih kupcev.
Pro5: Razvijamo nove izdelke/storitve, ki bodo zadovoljili danes še neizražene potrebe kupcev.

Priloga 8: Rezultati eksplorativne faktorske analize

		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
		Uspešnost inovacij	Finančna usp	Tržna usp
USPEŠNOST INOVACIJ	Uvedba novih izdelkov/storitev v načrtovanem času.	**0,634**	-0,066	0,200
	Vrednost prodaje novih izdelkov/storitev na najpomembnejšem trgu oz. tržnem segmentu.	**0,795**	-0,040	0,096
	Tržni delež novih izdelkov/storitev	**0,726**	0,013	0,042
	Zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki/storitvami.	**0,618**	-0,110	0,193
	Dobiček novih izdelkov/storitev.	**0,721**	-0,034	-0,010
	% prodaje novih izdelkov/storitev v celotni vrednosti prodaje	**0,773**	0,113	-0,174
	Povečanje celotne prodaje podjetja	**0,793**	0,161	-0,163
	Povečanje celotnega dobička podjetja	**0,808**	0,183	-0,239
	Pozitivni vpliv na podobo blagovne znamke	**0,578**	-0,035	0,165
	Stroškovna učinkovitost	**0,700**	0,030	-0,074
USPEŠNOST PODJETJA	Vrednost prodaje	-0,06	**0,805**	0,092
	Stopnja rasti vrednosti prodaje	0,030	**0,798**	0,049
	Doseženi bruto dobiček iz celotne dejavnosti	0,031	**0,628**	0,067
	Zadovoljstvo kupcev	0,061	0,168	**0,684**
	Zvestoba kupcev	0,036	0,169	**0,679**
	Tržni delež na najpomembnejšem trgu	0,072	0,282	0,369

Opomba: V eksplorativno faktorsko analizo sem vključila kazalnike, pri katerih je delež anketiranih, ki uspešnosti niso znali oceniti, manjši od 10 %.