

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**TRŽNA NARAVNANOST IN USPEŠNOST MALIH
PODJETIJ V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2003

MARTINA KONIČ

IZJAVA

Študentka Martina Konič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in somentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.03.2003

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

<i>Uvod</i>	1
1. Teoretične opredelitve	3
1.1. Opredelitev malih, srednjih in velikih podjetij	3
1.1.1. Razlike med malimi in velikimi podjetji v notranji strukturi in načinu interakcije z okoljem	5
1.1.2. Klasična in dinamična mala podjetja	6
1.1.3. Položaj malega gospodarstva v Sloveniji	6
1.2. Vloga in značilnosti trženja v malih podjetjih	9
1.2.1. Pristopi k preučevanju trženja v malih podjetjih	9
1.2.2. Izvajanje trženja v malih podjetjih	13
1.3. Tržna naravnost malih podjetij	18
1.3.1. Koncept trženja kot osrednji steber sodobne trženjske teorije	18
1.3.2. Koncept trženja, tržna naravnost in trženjska naravnost	19
1.3.3. Najpomembnejši konstrukti tržne naravnosti	21
1.4. Vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetij	25
1.4.1. Tržna naravnost in uspešnost podjetij v svetu	25
1.4.2. Tržna naravnost in uspešnost podjetij v Sloveniji	26
1.4.3. Tržna naravnost in uspešnost v malih podjetjih	27
1.4.4. Vpliv okolja na tržno naravnost in uspešnost podjetij	28
2. Načrt raziskave o povezavi med tržno naravnostjo in uspešnostjo malih podjetij v Sloveniji	30
2.1. Struktura raziskave	30
2.2. Konceptualni model raziskave	31
2.3. Raziskovalne domneve	34
2.4. Metodologija	37
2.4.1. Operacionalizacija spremenljivk	37
2.4.2. Postopek zbiranja podatkov	42
3. Rezultati raziskave	42
3.1. Značilnosti vzorca	42
3.2. Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti	43
3.2.1. Veljavnost	43
3.2.2. Zanesljivost	46
3.3. Prilagoditev raziskovalnih domnev na podlagi testiranja veljavnosti in zanesljivosti merilnih instrumentov	48

3.4.	Rezultati	50
3.4.1.	Analiza odgovorov glede na preučevane značilnosti podjetij	50
3.4.2.	Različice tržne naravnosti v malih podjetjih in vpliv tržne naravnosti na poslovno uspešnost podjetja.....	71
3.4.3.	Vpliv naravnosti h kupcem, strateške naravnosti in odzivnosti na poslovno uspešnost podjetja	77
3.4.4.	Povezava med naravnostjo h kupcem ter strateško naravnostjo in odzivnostjo podjetja	81
3.4.5.	Vpliv dinamike na trgu na povezavo med naravnostjo h kupcem in poslovno uspešnostjo podjetja.....	83
3.5.	Omejitve raziskave	84
4.	<i>Sklep</i>.....	85
5.	<i>Literatura in viri</i>.....	88
6.	<i>Priloga</i>.....	P-1

KAZALO SLIK

SLIKA 1: KONTINGENČNI MODEL TRŽENJA V MALIH PODJETJIH	11
SLIKA 2: KONCEPTUALNI MODEL TRŽENJSKEGA PLANIRANJA V MALEM PODJETJU	16
SLIKA 3: POSKUS POENOTENJA KONCEPTOV TRŽNE NARAVNANOSTI RAZLIČNIH AVTORJEV	22
SLIKA 4: MODEL POVEZAV MED TRŽNO NARAVNANOSTJO, PODJETNIŠKO NARAVNANOSTJO, INOVATIVNOSTJO, OKOLJEM IN USPEŠNOSTJO PODJETJA	36
SLIKA 5: PRILAGOJENI MODEL POVEZAV MED NARAVNANOSTJO H KUPCEM, STRATEŠKO NARAVNANOSTJO, ODZIVNOSTJO, DINAMIKO NA TRGU IN POSLOVNO USPEŠNOSTJO PODJETJA	49
SLIKA 6: TRŽENJSKE AKTIVNOSTI, KI JIH IZVAJAJO MALA PODJETJA	51
SLIKA 7: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V DELEŽU PODJETIJ Z OSEBO, KI SE PRETEŽNO UKVARJA S TRŽENJEM, PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	53
SLIKA 8: DELEŽI PODJETIJ, KI SO V ZADNJEM LETU ISKALA IN DOBILA POMOČ S PODROČJA TRŽENJA PRI PODPORNIM INSTITUCIJAH	54
SLIKA 9: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH KORISTNOSTI FINANČNE POMOČI PRI ORGANIZACIJI SEJMOV IN PRIREDITEV PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	57
SLIKA 10: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH KORISTNOSTI IZOBRAŽEVANJA S PODROČJA TRŽENJA PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	57
SLIKA 11: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKIH NASTOPOV NA SEJMIH IN PRIREDITVAH PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	58
SLIKA 12: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKIH PREDSTAVITEV MALIH PODJETIJ V BROŠURAH ALI KATALOGIH PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	59
SLIKA 13: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKEGA OGLAŠEVANJA ZA MALA PODJETJA PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	60
SLIKA 14: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH STRINJANJA Z OPISOM TRŽENJSKE NARAVNANOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	62
SLIKA 15: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH STRINJANJA Z OPISOM PROIZVODNE NARAVNANOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	63
SLIKA 16: PREGLED INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH STRINJANJA Z OPISOM PRODAJNE NARAVNANOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	63
SLIKA 17: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH OCENAH STRINJANJA Z OPISOM DRUŽBENO ODGOVORNE NARAVNANOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	64
SLIKA 18: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH STOPNJAH NARAVNANOSTI H KUPCEM PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	67
SLIKA 19: PREGLED INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH STOPNJAH STRATEŠKE NARAVNANOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	68
SLIKA 20: PREGLED STATISTIČNO ZNAČILNIH RAZLIK IN INDIKACIJ RAZLIK V POVPREČNIH STOPNJAH ODZIVNOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	70
SLIKA 21: POVPREČNE OCENE STRINJANJA S TRDITVAMI O TRŽNI NARAVNANOSTI PO SKUPINAH	74
SLIKA 22: POVEZANOST MED NARAVNANOSTJO H KUPCEM IN STRATEŠKO NARAVNANOSTJO	81
SLIKA 23: POVEZANOST MED NARAVNANOSTJO H KUPCEM IN ODZIVNOSTJO	82
SLIKA 24: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH	P-5
SLIKA 25: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA GLAVNO DEJAVNOST PODJETJA	P-5
SLIKA 26: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA NAJPOMEMBNEJŠE KUPCE	P-5
SLIKA 27: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA PRIHODKE IZ POSLOVANJA V LETU 2001	P-5
SLIKA 28: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA STOPNJO DOBIČKA (DELEŽ DOBIČKA V SKUPNIH PRIHODKIH IZ POSLOVANJA)	P-6
SLIKA 29: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA LETNICO USTANOVITVE PODJETJA	P-6
SLIKA 30: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA PRISOTNOST ZAPOSLENEGA/ZAPOSLENIH, KI SE PRETEŽNO UKVARJAJO S TRŽENJEM	P-6
SLIKA 31: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA IZOBRAZBO ANKETIRANCA	P-6
SLIKA 32: PREVERJANJE VELJAVNOSTI MERJENJA S POMOČJO FAKTORSKE ANALIZE: DIAGRAM LASTNIH VREDNOSTI	P-7
SLIKA 33: HIERARHIČNO RAZVRŠČANJE V SKUPINE NA OSNOVI TRDITEV, KI OPISUJEJO TRŽNO NARAVNANOST, DENDROGRAM PO WARDOVI METODI	P-13
SLIKA 34: WARDOVA KRITERIJSKA FUNKCIJA S POMOČJO KATERE SO BILE IZBRANE ŠTIRI SKUPINE PODJETIJ	P-13

KAZALO TABEL

TABELA 1: OPREDELITEV VELIKOSTI PODJETIJ GLEDE NA MERILA EVROPSKE UNIJE IN SLOVENIJE	4
TABELA 2: NAJPOMEMBNEJŠE RAZLIKE MED KLASIČNIM IN DINAMIČNIM MALIM PODJETJEM	6
TABELA 3: PRIKAZ GIBANJA ŠTEVILA AKTIVNIH GOSPODARSKIH DRUŽB (PRAVNIH OSEB) V SLOVENIJI, 1994-2000	7
TABELA 4: PRIMERJAVA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI IN EVROPI (EU-19), LETO 2000	8
TABELA 5: REZULTATI TESTIRANJA ZANESLJIVOSTI MERILNIH INSTRUMENTOV, KI SO JIH RAZVILE TRI SKUPINE AVTORJEV	24
TABELA 6: PREVERJANJE VELJAVNOSTI SPREMENLJIVK – PATTERN MATRIKA FAKTORSKIH UTEŽI (METODA GLAVNIH OSI, POŠEVNOKOTNA ROTACIJA OBLIMIN)	44
TABELA 7: ANALIZA ZANESLJIVOSTI SESTAVLJENIH SPREMENLJIVK – ORIGINALNI MODEL	47
TABELA 8: ANALIZA ZANESLJIVOSTI SESTAVLJENIH SPREMENLJIVK – PRILAGOJENI MODEL	48
TABELA 9: POVPREČNE OCENE KORISTNOSTI POSAMEZNIH OBLIK POMOČI S PODROČJA TRŽENJA	56
TABELA 10: POVPREČNE OCENE STRINJANJA Z OPISI POSLOVNE NARAVNANOSTI PODJETIJ	61
TABELA 11: POVPREČNE OCENE STRINJANJA S TRDITVAMI O NARAVNANOSTI H KUPCEM	65
TABELA 12: POVPREČNE OCENE STRINJANJA S TRDITVAMI O STRATEŠKI NARAVNANOSTI	67
TABELA 13: POVPREČNE OCENE STRINJANJA S TRDITVAMI O ODZIVNOSTI	69
TABELA 14: POVPREČNE OCENE STRINJANJA S TRDITVAMI O DINAMIKI NA TRGU	71
TABELA 15: PREVERJANJE VELJAVNOSTI SPREMENLJIVKE MKTOR – PATTERN MATRIKA FAKTORSKIH UTEŽI (METODA GLAVNIH OSI, POŠEVNOKOTNA ROTACIJA OBLIMIN)	73
TABELA 16: ODVISNE SPREMENLJIVKE V REGRESIJSKIH ENAČBAH, KI POJASNJUJEJO VPLIVE NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA	78
TABELA 17: REZULTATI ANALIZE VPLIVOV NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA	79
TABELA 18: REZULTATI ANALIZE VPLIVA NARAVNANOSTI H KUPCEM NA POSLOVNO USPEŠNOST PODJETJA OB VISOKI IN NIZKI STOPNJI DINAMIKE NA TRGU	83
TABELA 19: MERILNI INSTRUMENT ZA MERJENJE TRŽNE NARAVNANOSTI KOHLIJA IN JAWORSKEGA (1993)	P-1
TABELA 20: MERILNI INSTRUMENT ZA MERJENJE TRŽNE NARAVNANOSTI NARVERJA IN SLATERJA (1990)	P-2
TABELA 21: MERILNI INSTRUMENT ZA MERJENJE TRŽNE NARAVNANOSTI AVTORJEV DESPHANDA, FARLEYA IN WEBSTERJA (1993)	P-2
TABELA 22: PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED MERILNIMI INSTRUMENTI ZA TRŽNO NARAVNANOST	P-3
TABELA 23: DELEŽ PODJETIJ Z OSEBO, KI SE PRETEŽNO UKVARJA S TRŽENJEM GLEDE NA PRIHODEK PODJETJA	P-7
TABELA 24: DELEŽ PODJETIJ Z OSEBO, KI SE PRETEŽNO UKVARJA S TRŽENJEM GLEDE NA LETNICO USTANOVITVE PODJETJA	P-7
TABELA 25: DELEŽI PODJETIJ, KI SO V ZADNJEM LETU ISKALA IN DOBILA POMOČ S PODROČJA TRŽENJA PRI PODPORNIH INSTITUCIJAH PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV	P-8
TABELA 26: POVPREČNA OCENA KORISTNOSTI FINANČNE POMOČI PRI ORGANIZACIJI SEJMOV IN PRIREDITEV GLEDE NA GLAVNE ODJEMALCE PODJETJA	P-9
TABELA 27: POVPREČNA OCENA KORISTNOSTI ORGANIZACIJE IZOBRAŽEVANJA S PODROČJA TRŽENJA GLEDE NA GLAVNE ODJEMALCE PODJETJA	P-9
TABELA 28: POVPREČNA OCENA KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKIH NASTOPOV NA SEJMIH IN PRIREDITVAH GLEDE NA GLAVNO DEJAVNOST PODJETJA	P-9
TABELA 29: POVPREČNA OCENA KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKIH NASTOPOV NA SEJMIH IN PRIREDITVAH GLEDE NA GLAVNE ODJEMALCE PODJETJA	P-9
TABELA 30: POVPREČNA OCENA KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKIH PREDSTAVITEV MALIH PODJETIJ V BROŠURAH ALI KATALOGIH GLEDE NA IZOBRAZBO LASTNIKA-MENEDŽERJA	P-10
TABELA 31: POVPREČNA OCENA KORISTNOSTI ORGANIZACIJE SKUPINSKEGA OGLAŠEVANJA ZA MALA PODJETJA IZ DOLOČENIH PANOG GLEDE NA IZOBRAZBO LASTNIKA-MENEDŽERJA	P-10
TABELA 32: POVPREČNE OCENE STRINJANJA Z OPISOM TRŽENJSKE NARAVNANOSTI GLEDE NA DEJAVNOST PODJETJA (USMERJANJE VSEH AKTIVNOSTI ZAPOSLENIH K ZADOVOLJSTVU KUPCEV)	P-10
TABELA 33: POVPREČNE OCENE STRINJANJA Z OPISOM TRŽENJSKE NARAVNANOSTI GLEDE NA IZOBRAZBO LASTNIKA-MENEDŽERJA (USMERJANJE VSEH AKTIVNOSTI ZAPOSLENIH K ZADOVOLJSTVU KUPCEV)	P-10
TABELA 34: POVPREČNE OCENE STRINJANJA Z OPISOM PROIZVODNE NARAVNANOSTI GLEDE NA DEJAVNOST PODJETJA (PROIZVODNJA IZDELKOV IN STORITEV S ČIM NIŽJIMI STROŠKI)	P-11
TABELA 35: POVPREČNE OCENE STRINJANJA Z OPISOM DRUŽBENO ODGOVORNE NARAVNANOSTI GLEDE NA NAJPOMEMBNEJŠE KUPCE PODJETJA (ZADOVOLJEVANJE POTREB ŠIRŠE SKUPNOSTI)	P-11
TABELA 36: POVPREČNA STOPNJA NARAVNANOSTI H KUPCEM GLEDE NA ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PODJETJU	P-11
TABELA 37: POVPREČNA STOPNJA NARAVNANOSTI H KUPCEM GLEDE NA GLAVNO DEJAVNOST PODJETJA	P-11
TABELA 38: POVPREČNA STOPNJA ODZIVNOSTI GLEDE NA GLAVNO DEJAVNOST PODJETJA	P-12
TABELA 39: POVPREČNE OCENE STRINJANJA S TRDITVAMI O TRŽNI NARAVNANOSTI PO SKUPINAH	P-14
TABELA 40: KRIŽNA ANALIZA SKUPIN ANKETIRANCEV GLEDE NA RAZLIČICO TRŽNE NARAVNANOSTI PO PODSKUPINAH ANKETIRANCEV ..	P-15

UVOD

Na temo **trženja v malih podjetjih** so izvedli že veliko raziskav. Stokes (2000b, str. 1-16) ugotavlja, da je trženje v malih podjetjih drugačno kot v velikih. Podjetniki so orientirani k inovacijam, vodijo jih nove ideje in intuicija namesto želje kupcev. Metoda doseganja trga je 'indukcijska', sklepajo od želja posameznega kupca ali skupin kupcev na celoten trg in ne tako, kot to počnejo večja podjetja, to je od segmentacije k ciljanju in pozicioniranju. Uporabljajo predvsem interaktivne metode trženja namesto trženjskega spleta, kot je to v večjih podjetjih. Informacije zbirajo iz neformalnih virov in jih ne obdelujejo v formalnih sistemih v podjetju. Avtor hkrati poudarja, da tak način trženja ni 'druga najboljša' alternativa trženju v razmerah pomanjkanja finančnih sredstev in zaposlenih, ampak predstavlja najboljši možen način trženja v podjetniškem kontekstu.

Tudi **tržna naravnost podjetij**, katere opredelitev sega preko meja trženja, že dolgo priteguje pozornost raziskovalcev. Začetki zanimanja zanjo segajo v šestdeseta leta. Že takrat so nekateri raziskovalci trdili, da lahko tržno naravnano podjetje doseže večjo uspešnost na trgu (Kotler 1996, Levitt 1960, Webster 1981). Vse do leta 1990 pa v literaturi ni najti veljavnega merila za merjenje tržne naravnosti podjetja, ki bi raziskovalcem in menedžerjem v podjetjih pokazalo, kje so in kaj lahko izboljšajo. V devetdesetih letih sta se pojavili dve skupini raziskovalcev, ki sta začeli empirično preučevati vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetja.

Narver in Slater (1990) sta razvila model za merjenje tržne naravnosti, ki je sestavljen iz treh temeljnih elementov: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Jaworski in Kohli (1993) opredeljujeta tržno naravnost kot splet treh dejavnikov: spoznavanje razvojnih teženj na nekem trgu, pretok tovrstnih informacij znotraj podjetja in prilagajanje ponudbe spremembam na trgu. Obe skupini avtorjev ugotavljata, da tržna naravnost podjetij vpliva na njihovo uspešnost.

Večina empiričnih raziskav, ki ugotavljajo vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetij, je osredotočena na večja podjetja in predvsem na geografsko območje Združenih držav Amerike in Velike Britanije. Šele v zadnjem času nekateri raziskovalci posvečajo pozornost tudi **malim podjetjem**. Appiah - Adu in Singh (1998, str. 385-394) ugotavljata, da je tržna naravnost pozitivno povezana z uspešnostjo malih podjetij. Naravnost k inovacijam je v pozitivni povezavi s tržno naravnostjo podjetja. Tržna dinamika in intenzivnost konkurence pa po izsledkih njune raziskave ne vplivata na tržno naravnost podjetja.

Osnovni namen mojega magistrskega dela je ugotoviti vlogo tržne naravnosti v malih podjetjih v Sloveniji z zornega kota njihove poslovne uspešnosti.

Temeljna domneva magistrskega dela je naslednja: slovenska mala podjetja so tržno naravnana; tržna naravnanoost pa je pozitivno povezana z uspešnostjo malega podjetja. Da bi raziskala omenjeno tezo, sem si zastavila naslednje **cilje**:

- ❑ ugotoviti, v kolikšni meri so slovenska mala podjetja tržno naravnana,
- ❑ ugotoviti, v kolikšni meri tržna naravnanoost slovenskih malih podjetij vpliva na njihovo uspešnost,
- ❑ ugotoviti, v kolikšni meri nekateri ostali elementi notranje strukture podjetij vplivajo na njihovo uspešnost,
- ❑ ugotoviti vpliv dejavnikov okolja na povezavo med tržno naravnanoostjo in uspešnostjo slovenskih malih podjetij.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. V **prvem poglavju** bom podala teoretične opredelitve najpomembnejših pojmov, ki jih preučujem v magistrskem delu. Najprej bom opredelila, kaj je malo gospodarstvo, in opisala, kakšna je njegova vloga v Sloveniji. Nato se bom osredotočila na značilnosti trženja v malih podjetjih. Nakazala bom, na kakšen način so raziskovalci doslej preučevali trženje v malih podjetjih, in opisala najpomembnejše ugotovitve o načinu trženja v malih podjetjih. Nato bom opisala ugotovitve dosedanjih raziskav o tržni naravnanoosti in poslovni uspešnosti podjetij v svetu in v Sloveniji.

V **drugem in tretjem poglavju** se bom osredotočila na predstavitev empirične raziskave o tržni naravnanoosti in poslovni uspešnosti slovenskih malih podjetij. Najprej bom predstavila raziskovalni načrt (struktura raziskave, konceptualni model raziskave, raziskovalne domneve, metodologija). Nato bom opisala, na kakšen način je bila izvedena raziskava, opisala bom vzorec in preverila zanesljivost in veljavnost merjenja. Zatem bo sledila predstavitev rezultatov raziskave ter omejitev raziskave, ki izvirajo iz načina merjenja in vzorca.

V **sklepu** bom podala najpomembnejše ugotovitve in svoje mnenje o tem, kaj lahko slovenska mala podjetja storijo za povečanje poslovne uspešnosti na področju trženja in tržne naravnanoosti.

V prvem poglavju magistrskega dela, ki je namenjen analitično-teoretičnemu pregledu opazovane problematike, bom uporabila deskriptivno analitično metodo ter metodi komparacije in sinteze. Pregled bo temeljil na povezovanju spoznanj iz svetovne znanstvene in strokovne literature, v določenih delih se bom navezala tudi na avtorje, ki so problematiko preizkusili v slovenskem prostoru.

V drugem in tretjem poglavju magistrskega dela, ki je namenjen empirični preverbi modela, bom analizirala podatke, ki jih je na podlagi mojega načrta raziskave iz tega magistrskega dela zbralo podjetje Gral-Iteo. Podatke bom analizirala s pomočjo univariatne, bivariatne in multivariatne analize. Na osnovi dobljenih rezultatov bom podala temeljne ugotovitve raziskave.

1. TEORETIČNE OPREDELITVE

1.1. Opredelitev malih, srednjih in velikih podjetij

Pregled meril, po katerih se podjetja delijo na mala, srednja in velika, pokaže, da ne obstaja splošnoveljavno, enotno merilo. Merilo razvrščanja se praviloma prilagaja trenutnim ciljem uporabnika. Obstajata dve skupini meril za razvrščanje podjetij po velikosti, in sicer **kvantitativna merila**, ki temeljijo na podatkih, ki jih je mogoče izraziti v številčni obliki, in **kvalitativna merila**, ki temeljijo na podatkih, ki jih ni mogoče izraziti v številčni obliki, ampak samo opisno.

Najpogosteje uporabljana **kvantitativna merila** za delitev podjetij po velikosti so (Žabkar, 1995, str. 4):

- ❑ število zaposlenih,
- ❑ vrednost prihodkov,
- ❑ bilančna vsota in
- ❑ panoga dejavnosti.

Najpogosteje uporabljana **kvalitativna merila** za delitev podjetij po velikosti so (Duh, 1998, str. 104):

- ❑ neodvisnost podjetja: malo podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja ter vodi lastnik;
- ❑ stil vodenja: lastnik upravlja malo podjetje na poosebljen način;
- ❑ tržni delež: malo podjetje ima majhen tržni delež in ne prevladuje na svojem geografskem območju.

Posamezne razmejitve po velikosti podjetja so oblikovane namensko. Za statistične preglede, za namene razmejitev v zakonski regulativi zaposlovanja, davkov in gospodarskega prava se večinoma uporabljajo kvantitativna merila, ki so bolj transparentna. Z vidika preučevanja načina vodenja, organizacije in človeških virov v podjetju pa se bolj uporabljajo kvalitativna merila.

V Sloveniji je najbolj uporabljana klasifikacija podjetij, ki temelji na Zakonu o gospodarskih družbah (1993). Omenjeni zakon deli gospodarske družbe na male, srednje in velike glede na število zaposlenih, prihodek in povprečno vrednost aktive.

Enaka merila delitve so upoštevana tudi v **Evropski uniji**, dodatno pa se tam upošteva še neodvisnost podjetja oziroma lastniški delež velikih podjetij v malem podjetju (Priporočilo L107 EU komisije, 1996, Duh, 1998, str. 110).

V tabeli 1 podajam primerjavo med opredelitvami podjetij po velikostih v Sloveniji in Evropski uniji.

Tabela 1: Opredelitev velikosti podjetij glede na merila Evropske unije in Slovenije¹

	Mala podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Število zaposlenih			
Slovenija	do 50	od 51 do 250	251 in več
EU	do 50	od 51 do 250	251 in več
Prihodek (mio EUR)			
Slovenija	do 4,4	od 4,4 do 17,6	nad 17,6
EU	do 7	od 7 do 40	nad 40
Bilančna vsota/vrednost aktive (mio EUR)			
Slovenija	do 2,2	od 2,2 do 8,8	nad 8,8
EU	do 5	od 5 do 27	nad 27
% kapitala v lasti velikih podjetij			
Slovenija	/	/	/
EU	<25%	<25%	/

Viri: Duh, 1998; Zakon o gospodarskih družbah, 1993

Za dodeljevanje subvencij in pomoči, za področje raziskovalne politike kot tudi za uporabo različnih finančnih instrumentov Evropske unije je lahko med mala podjetja uvrščeno tudi podjetje, ki ima 500 ali 1.000 zaposlenih. Za nekatere namene se že omenjenim merilom doda še višina neto stalnih sredstev podjetja (Duh, 1998, str. 110).

Tudi v Sloveniji merilo Zakona o gospodarskih družbah ni edino. Glede na določitve Zakona o razvoju malega gospodarstva (1991) se med enote malega gospodarstva uvrščajo:

- ❑ podjetja z do 125 zaposlenimi iz dejavnosti prometa in zvez, trgovine na debelo, gostinstva in turizma, obrti, osebnih storitev, stanovanjsko-komunalne dejavnosti in urejanja prostora, finančnih, tehničnih in poslovnih storitev,
- ❑ podjetja, ki zaposlujejo do vključno 50 zaposlenih v dejavnosti industrije, rudarstva in gradbeništva,
- ❑ obrtne zadruge in
- ❑ zasebniki - fizične osebe, ki opravljajo registrirano gospodarsko dejavnost.

Za raziskovalne namene je priporočljivo uporabljati klasifikacijo podjetij, ki jo v okviru Evropske unije uporablja European Observatory for SMEs. Ta institucija zaradi povečanja mednarodne primerljivosti uporablja za razvrščanje podjetij po velikosti izključno **merilo števila zaposlenih**, in sicer razlikuje med naslednjimi velikostnimi razredi (Rebernik, Rus, 2000, str. 44):

- ❑ podjetja brez zaposlenih (0 zaposlenih s plačo),
- ❑ zelo mala podjetja (od 1 do 9 zaposlenih),
- ❑ mala podjetja (od 10 do 49 zaposlenih),

¹ Podatki o prihodkih podjetij, ki so v Zakonu o gospodarskih družbah podani v SIT, so preračunani v EUR na osnovi srednjega tečaja Banke Slovenije za dan 5. september 2002 (1 EUR=227,8440 SIT).

- ❑ srednje velika podjetja (od 50 do 249 zaposlenih) in
- ❑ velika podjetja (250 in več zaposlenih).

V European Observatory for SMEs niso zajeti vsi gospodarski subjekti. Iz opazovanja so izključena vsa državna in paradržavna podjetja in primarni sektor. Analize populacije slovenskih podjetij tega ne upoštevajo, največja pomanjkljivost slovenskih raziskav pa je, da so pogosto omejene le na analizo strukture gospodarskih družb, kljub temu da so samostojni podjetniki posamezniki pomemben element malega gospodarstva (Rebernik, Rus, 2000, str. 45).

V analitičnem delu naloge bom upoštevala razmejitev gospodarskih subjektov glede na število zaposlenih. V raziskavo bodo vključene gospodarske družbe s 5 do 20 zaposlenimi. Najpomembnejši razlog za tak izbor je, da želim zajeti populacijo podjetij, ki je v Sloveniji z vidika tržne naravnosti še niso preučevali. Populacija podjetij z 20 ali več zaposlenimi je bila namreč z vidika tržne naravnosti že obravnavana v nekaterih raziskavah (Snoj, Gabrijan, 1998). Da se bom izognila prevelikim težavam pri izvedbi anketiranja, vzorec namenoma ne bo zajemal gospodarskih družb z manj kot 5 zaposlenimi in samostojnih podjetnikov posameznikov.

1.1.1. Razlike med malimi in velikimi podjetji v notranji strukturi in načinu interakcije z okoljem

Mala podjetja niso mini verzije svojih velikih tekmecev. Poleg lastnosti, ki so skupne vsem podjetjem, imajo tudi nekatere lastnosti, ki so lastne samo malim podjetjem in se odražajo v načinu organizacije in vodenja podjetja. Najpomembnejše značilnosti, ki mala podjetja razlikujejo od velikih, so opisane v nadaljevanju (Duh, 1998, str. 113, Carson et al., 1995, str. 77).

Omejen vpliv na okolje. Mala podjetja zaradi majhnega obsega poslovanja ne morejo vplivati na dogajanja na trgu v svojo korist. Nimajo vpliva na svoje dobavitelje, kupce, na lokalno in državno oblast, politike in podobno. To svojo slabost pogosto uravnotežijo s sposobnostjo hitrega reagiranja na spremembe na trgu in v tem celo najdejo primerjalno prednost pred svojimi velikimi tekmeci.

Pomanjkanje finančnih virov. Mala podjetja so v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do anonimnega trga lastniškega kapitala. Bančna posojila so težje dosegljiva, ker bančniki zaznavajo višjo stopnjo tveganja pri malih podjetjih v primerjavi z velikimi. Dobavitelji pogosto določajo minimalno velikost naročila, ki ga morajo mali podjetniki plačati vnaprej, količinski popusti so dosegljivi samo za precej večja naročila. Mali podjetniki v krizi lahko pričakujejo le minimalno posredno pomoč s strani države, medtem ko bo država velikim tekmecem najverjetneje priskočila na pomoč z večjimi vsotami in neposredno.

Posebna organizacija podjetja. Organizacija malega podjetja je enostavna, linijska, nad njo ima lastnik popoln pregled. Značilna je nizka stopnja formalizacije, močna osebna povezanost med zaposlenimi, nizka stopnja delegiranja in delitve dela, redko oblikovanje oddelkov, neznatni problemi koordinacije in visoka fleksibilnost.

Poseben način vodenja. Malo podjetje vodi lastnik oziroma podjetnik, ki združuje lastniško in menedžersko funkcijo. Osebni cilji podjetnika se odražajo v ciljih podjetja. Pogosto ima podjetnik omejeno znanje o vodenju, izvaja avtoritativno vodenje, le redko se sprejemajo timske odločitve, veliko je improviziranja in intuicije, malo planiranja, podjetnik je preobremenjen zaradi kopičenja funkcij, v dogajanjih v podjetju je neposredno udeležen, nima namestnikov in ga je zato težko nadomestiti.

1.1.2. Klasična in dinamična mala podjetja

Mala podjetja lahko razdelimo v dve skupini. Prvo skupino sestavljajo klasična mala podjetja, drugo skupino pa dinamična podjetja (gazele, kometi). Glavna razlikovalna značilnost obeh skupin je v opredelitvi ciljev glede rasti. Klasično malo podjetje raste le v obdobju nastajanja, potem pa doseženo velikost skuša ohranяти skozi daljše časovno obdobje. Dinamično podjetje nasprotno neprestano išče nove poslovne priložnosti za nadaljnjo rast. V naslednji tabeli so prikazane (ostale) najpomembnejše razlike med klasičnim malim podjetjem in dinamičnim podjetjem (Tajnikar, 1997, str. 18).

Tabela 2: Najpomembnejše razlike med klasičnim in dinamičnim malim podjetjem

Klasično malo podjetje	Dinamično podjetje
Stagnira	Raste
Čuva svoj položaj	Išče nove priložnosti
Je usmerjeno na lokalni trg	Je usmerjeno na globalni trg
Je razvojno skromno	Je razvojno ekstenzivno
Ima notranje vire financiranja	Ima zunanje vire financiranja
Samozaposlovanje	Delavci in profesionalci
Se izogiba konkurence	Išče konkurenco
Se izogiba tveganja	Tvega
Se bori za preživetje	Se bori za uspeh

Vir: Tajnikar, 1997, str. 23

1.1.3. Položaj malega gospodarstva v Sloveniji

Že dolgo ni več dvoma, da so mala in srednje velika podjetja zelo pomembna za slovensko gospodarstvo in družbo. Zaradi gospodarskih težav ob osamosvojitvi Slovenije in prehajanja v tržno gospodarstvo je malo gospodarstvo odigralo še posebej pomembno vlogo. Predvsem v letih 1990 in 1991 je bila opazna hitra rast števila malih podjetij, ki jo je država spodbujala z

nizkim začetnim kapitalom ter z možnostjo, da sta na istem naslovu registrirani obratovalnica in družba z omejeno odgovornostjo (Glas, 1993, str. 534).

V naslednji tabeli je prikazana rast števila aktivnih gospodarskih družb v Sloveniji od leta 1994 do leta 2000. Aktivne gospodarske družbe so tiste, ki so v posameznih poslovnih letih sestavile in oddale finančne izkaze ne glede na to, ali so ustvarile prihodek iz poslovanja ali ne².

Tabela 3: Prikaz gibanja števila aktivnih gospodarskih družb (pravnih oseb) v Sloveniji, 1994-2000

Leto	Število	% malih gospodarskih družb	% srednjih gospodarskih družb	% velikih gospodarskih družb	% nerazporejenih družb
1994	30.941	89,7	5,8	3,1	1,4
1995	31.878	91,3	5,6	3,0	0,1
1996	37.074	91,9	5,3	2,7	0,1
1997	37.804	92,3	5,0	2,6	0,1
1998	37.859	93,0	4,6	2,4	0,0
1999	38.035	90,1	4,7	2,4	2,8
2000	34.296	93,4	4,4	2,1	0,1

Legenda:

- Mala gospodarska družba je tista, ki izpolnjuje vsaj dve izmed naslednjih meril: do 50 zaposlenih, do 4,4 mio EUR prihodka, do 2,2 mio EUR bilančne vsote.
- Srednja gospodarska družba je tista, ki je ni mogoče uvrstiti med male, izpolnjuje pa najmanj dve od naslednjih meril: od 51 do 250 zaposlenih; od 4,4 do 17,6 mio EUR prihodka, od 2,2 do 8,8 mio EUR bilančne vsote.
- Velika gospodarska družba je tista, ki presega najmanj dve merili iz prejšnjega odstavka.

Vir: Mayr, 2001, str. 23

Iz tabele 3 je razvidno, da je število aktivnih gospodarskih družb od leta 1994 do 1999 naraščalo. V letu 2000 se je število aktivnih gospodarskih družb zmanjšalo, razlog pa je bil v predpisih, ki so neprijazni do mirujočih podjetij (Mayr, 2001, str. 23).

V skupnem številu aktivnih gospodarskih družb prevladujejo male gospodarske družbe, ki jih je od 90 % do 93 %. Delež velikih gospodarskih družb v skupnem številu je bil v opazovanem obdobju od 2 % do 3 %, pri čemer se ta delež po letih vztrajno znižuje.

Pri tem je potrebno opozoriti, da je v prejšnji tabeli predstavljeno le število aktivnih gospodarskih družb, ki so registrirane kot pravna oseba (delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba). K tem je potrebno prišteti še množico fizičnih oseb (smostojnih podjetnikov posameznikov), ki ravno tako opravljajo pridobitno dejavnost in jih je bilo v letu 2000 v Sloveniji približno 65.500

² Vseh gospodarskih družb (aktivnih in neaktivnih) je bilo 20. 3. 2001 46.170 (Mayr, 2001, str. 20).

(Kalacun, 2002, str. 12). Predpostavljam, da vse te fizične osebe sodijo v skupino malih podjetij.

Analiza podjetništva v Sloveniji, ki je bila opravljena v prvem delu raziskave Slovenski podjetniški observatorij 2002, je zajela zasebna podjetja. Kot zasebna podjetja so bile zajete gospodarske družbe, samostojni podjetniki posamezniki in tisti davčni zavezanci, ki se ukvarjajo s podjetništvom. Ko so položaj našega podjetništva primerjali z evropskim, so morali avtorji izločiti tista podjetja, ki se ukvarjajo s kmetijstvom, lovom in gozdarstvom, ribištvom, javno upravo, obrambo, socialnim zavarovanjem, izobraževanjem in drugimi nerazvrščenimi dejavnostmi. Analiza je pokazala, da od skupno 103.171 zasebnih podjetij kar 99,7 % sodi med mikro, mala ali srednja podjetja in le 0,3 % med velika (Kalacun, 2002, str. 12).

V tabeli 4 je prikazana primerjava slovenskega podjetništva z evropskim (v raziskavo so zajete članice EU, Liechtenstein, Islandija, Švica in Norveška; skupna oznaka EU-19) po najpomembnejših gospodarskih kazalcih.

Tabela 4: Primerjava podjetništva v Sloveniji in Evropi (EU-19), leto 2000

	Mikro podjetja (0- 9 zaposl.)	Mala podjetja (10-49 zaposl.)	Srednja podjetja (50-249 zaposl.)	Velika podjetja (nad 250 zaposl.)	Skupaj
Število podjetij					
Slovenija	94.000	4.300	1.100	300	99.700
EU-19	19.045.000	1.200.000	170.000	40.000	20.455.000
Delež števila podjetij (v %)					
Slovenija	94,3	4,3	1,1	0,3	100
EU-19	93,1	5,9	0,8	0,2	100
Število zaposlenih (v 1000 zaposlenih)					
Slovenija	165	84	121	191	561
EU-19	41.750	23.080	15.960	40.960	121.750
Delež števila zaposlenih (v %)					
Slovenija	29,3	14,9	21,6	34,1	100
EU-19	34,2	19	13,1	33,6	100
Povprečno število zaposlenih na podjetje					
Slovenija	2	19	110	674	6
EU-19	2	20	95	1020	6
Povprečni prihodki iz poslovanja na podjetje (v 1000 EUR)					
Slovenija	100	1.700	7.800	61.000	400
EU-19	200	3.000	24.000	255.000	1.100
Dodana vrednost na zaposlenega (v 1000 EUR)					
Slovenija	14	20	18	23	19
EU-19	40	75	105	115	80
Delež stroškov dela v dodani vrednosti (v %)					
Slovenija	46	64	73	63	62
EU-19	66	66	58	49	56

Vir: Kalacun, 2002, str. 12

Struktura slovenskih podjetij po velikosti ne odstopa veliko od strukture v evropskih državah. Vsa slovenska zasebna podjetja so v letu 2000 zaposlovala 561.000 ljudi, pri čemer so v to število vključeni tudi davčni zavezanci, ki uradno nimajo nobenega zaposlenega delavca. 65,8 % teh oseb je bilo zaposlenih v mikro, malih ali srednjih podjetjih.

Kljub temu da je struktura podjetij po velikosti primerljiva v Sloveniji in v evropskih državah, slovenska podjetja ne dosegajo dodane vrednosti na zaposlenega na evropski ravni. Slovenska dodana vrednost na zaposlenega predstavlja slabo četrtno evropske. Sicer se dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji po velikostnih razredih podjetij giblje podobno kot v Evropi – najnižja je v mikro podjetjih in najvišja v velikih podjetjih. Relativna razlika med kazalcem v mikro in v velikih podjetjih pa je vseeno višja v evropskih državah kot v Sloveniji.

Zanimiva je tudi primerjava deleža stroškov dela v dodani vrednosti med Slovenijo in evropskimi državami. V Sloveniji delež stroškov dela v dodani vrednosti z velikostjo podjetja narašča (z izjemo velikih podjetij), v evropskih državah pa pada. To lahko pomeni, da so podjetja v evropskih državah z velikostjo vse bolj tehnološko opremljena, kar se kaže v manjši potrebi po zaposlenih ter posledično v višjem deležu amortizacije in dobička v dodani vrednosti.

Po izsledkih iste raziskave je imelo povprečno slovensko podjetje v letu 2000 3,2-odstotni čisti donos na kapital, pri čemer je kazalec v mikro podjetjih dosegel vrednost 7,5 %, v malih podjetjih pa 5,8 %. V srednjih in velikih podjetjih je bil čisti donos na kapital podpovprečen – 2,1-odstoten (Kalacun, 2002, str. 12).

Povprečno slovensko podjetje je imelo v letu 2000 v svoji pasivi 50 % lastniškega kapitala. Najbolj so zadolžena mala podjetja, ki imajo v svoji pasivi le 39 % lastniškega kapitala, najmanj pa velika podjetja, ki imajo v svoji pasivi 60 % lastniškega kapitala (Kalacun, 2002, str. 12).

1.2. Vloga in značilnosti trženja v malih podjetjih

1.2.1. Pristopi k preučevanju trženja v malih podjetjih

V literaturi obstaja več pristopov k preučevanju trženja v malih podjetjih, in sicer (Siu, Kirby, 1998, str. 54):

- ❑ stopenjski model/model rasti,
- ❑ zorni kot slogov menedžmenta,
- ❑ zorni kot poslovne funkcije in
- ❑ kontingenčni pristop.

Stopenjski model/model rasti predstavlja dobro osnovo in začetno točko za preučevanje trženja v malih podjetjih. Osnova tega modela je, da preučuje vlogo trženja na različnih razvojnih fazah podjetja. Trženje je lahko zgolj ena od poslovnih funkcij, ki v različnih razvojnih fazah podjetja igra različno vlogo, lahko pa se trženje obravnava tudi kot poslovna filozofija na strateški ravni. Omejitve tega pristopa vidijo raziskovalci v tem, da se ne potrjuje v praksi in je zato njegova napovedovalna moč šibka (Siu, Kirby, 1998, str. 49).

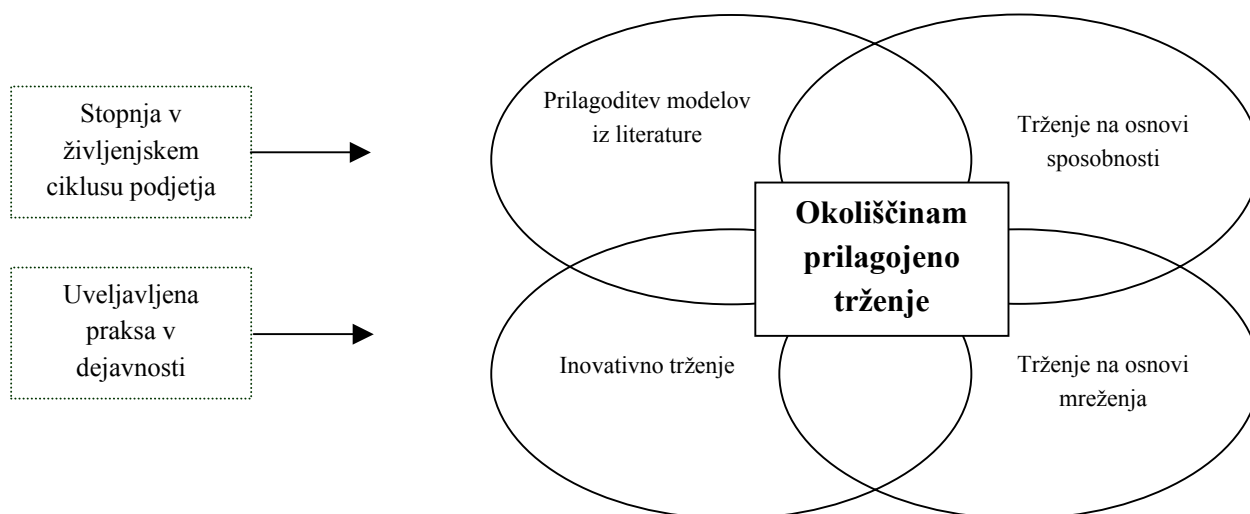
Zorni kot slogov menedžmenta povezuje trženjsko obnašanje malih podjetij z motivacijo, prepričanju, odnosom in cilji lastnikov - menedžerjev. V okviru tega pristopa so izpuščene pomembne spremenljivke, kot so organizacijska struktura (posredno tudi velikost podjetja), podjetnikov proces odločanja ter njegove osebne lastnosti (Siu, Kirby, 1998, str. 50).

Zorni kot poslovne funkcije postavlja trženje na pomemben položaj kot funkcijo in kot koncept, ki omogoča preživetje, rast in razvoj malega podjetja. Pristop poslovne funkcije je še najbližji klasični teoriji trženja. Ugotovitev iz teorije trženja sicer ne moremo neposredno prenašati v mala podjetja, ker slednja niso le pomanjšane verzije svojih večjih tekmecev, ampak je med trženjem v malih in velikih podjetjih tudi kvalitativna razlika. Po mnenju nekaterih kritikov se raziskovalci sicer zavedajo tega dejstva, vendar teorijo trženja pri aplikaciji na mala podjetja celo preveč poenostavljajo in dajejo preveč poudarka omejitvam v malih podjetjih (Siu, Kirby, 1998, str. 51).

Kontingenčni pristop daje največji poudarek spoznanju, da lahko na trženje v malem podjetju vplivajo različni dejavniki v okolju in v podjetju. Tako ne obstaja noben univerzalen skupek strateških odločitev, ki bi veljal v vsakem podjetju ne glede na njegov položaj in odnos do okolja. Kontingenčni pristop dopušča delne rešitve, ki veljajo za različno velika podjetja, za podjetja iz različnih dejavnosti, za podjetja iz različnih okolij in podobno (Siu, Kirby, 1998, str. 53).

Kontingenčni pristop je po mojem mnenju najustreznejši pri preučevanju trženja v malih podjetjih, saj upošteva tako koncepte klasične trženjske teorije, posebnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji, pa tudi medsebojno raznolikost malih podjetij. V nadaljevanju zato podrobneje predstavljam model trženja v malih podjetjih, ki ga lahko uvrstimo med kontingenčne modele. Model bom najprej predstavila na sliki, v nadaljevanju pa ga bom podrobneje razložila.

Slika 1: Kontingenčni model trženja v malih podjetjih



Vir: Carson, Gilmore, 2000, str. 2

Način izvajanja trženja v malem podjetju je odvisen od stopnje v življenjskem ciklusu podjetja in od uveljavljene prakse v dejavnosti, v kateri posluje podjetje. V nadaljevanju podrobneje opredeljujem oba dejavnika.

Stopnja v življenjskem ciklusu podjetja. V začetni fazi razvoja podjetja bo podjetnik predvsem izdelčno naravnani in bo iskal sprejemljivost izdelkov oziroma storitev pri porabnikih. Trženje v podjetju zato predstavljajo predvsem reakcije na potrebe porabnikov in spremenjene pogoje na trgu. V nadaljnjih fazah razvoja podjetja bo podjetnik že uporabljal aktivne trženjske prijeme in z njimi pogosto eksperimentiral. V zreli fazi bo podjetnik uporabljal trženjske prijeme, ki so se izkazali kot koristni, in bo eksperimentiral samo v primeru večjih sprememb na trgu ali v podjetju.

Uveljavljena praksa v dejavnosti. V vsaki dejavnosti oziroma na vsakem trgu se oblikujejo navade in prakse, po katerih se ravnaajo udeleženci menjave. Zunaj teh uveljavljenih navad in praks lahko poslujejo le tista podjetja, ki so dosegla znatno diferenciacijo v primerjavi z ostalimi udeleženci na trgu. Ker mala podjetja navadno dosegajo le marginalno diferenciacijo v primerjavi s konkurenti, ne morejo postati voditelji sprememb na trgu. Posledično morajo pri svojem poslovanju slediti uveljavljeni praksi v dejavnosti.

Zaradi omenjenih omejitev v malih podjetjih trženje poteka na drugačen način kot v velikih.

Alternativni način izvajanja trženja v malih podjetjih je skupek naslednjega:

- ❑ prilagoditev modelov iz literature,
- ❑ trženja na osnovi sposobnosti,
- ❑ trženja na osnovi mreženja in
- ❑ inovativnega trženja.

Vse omenjeno prispeva k trženju, ki je prilagojeno okoliščinam.

Prilagoditev modelov iz literature. Podjetnik bo pri uporabi konvencionalnih modelov v praksi zavrnil vse tiste sestavne dele, ki so preveč zapleteni, ki niso praktični in ki ne ustrezajo razmeram, v katerih deluje njegovo podjetje. Aplikacija modelov v praksi bo poenostavljena, neformalna in bo odsevala lastnosti malega podjetja in lastnika - menedžerja.

Trženje na osnovi sposobnosti. Podjetnik pridobiva sposobnosti v trženju s pomočjo izkustvenega učenja. Obstajajo štiri temeljne trženjske sposobnosti, ki jih podjetnik pridobi s pomočjo izkustvenega učenja, in sicer izkušnje, znanje, komunikacija in presoja. Izkustveno učenje se bo pri podjetniku razvilo spontano, vendar lahko podjetnik tudi zavestno vpliva na pospešeno pridobivanje trženjskih sposobnosti in s tem izboljša trženje v podjetju.

Trženje na osnovi mreženja. Mreženje je navezovanje neformalnih stikov z ljudmi na položajih, ki lahko na tak ali drugačen način prispevajo k uspešnejšemu poslovanju podjetja. Veliko podjetnikov se niti ne zaveda, da imajo mrežo kot tako, saj mreženje izvajajo spontano, neredno, nenačrtno. Mreženje je koristno pri pridobivanju informacij o trgu, pri pridobivanju posla in pri vzdrževanju zvestobe kupcev. Ker mala podjetja nimajo finančne moči, da bi vse te aktivnosti izvajala na bolj formalne in dražje načine, iščejo alternativo v mreženju.

Inovativno trženje. Inovativno trženje zajema vse aktivnosti s področja trženja. Kljub temu da so podjetja v zgodnjih stopnjah življenjskega cikla predvsem izdelčno naravnana, se bo v praksi več inovacij dogajalo v sklopu ostalih tržnih aktivnosti kot na področju izdelka oziroma storitve. Podjetniki bodo na primer na inovativen način predstavili izdelek oziroma storitev, izboljšali način dostave, poprodajne storitve in podobno. Kljub temu namreč, da najprej razvijejo izdelek in ga testirajo šele na trgu, imajo namreč s svojimi porabniki bolj neposreden stik, v katerem lahko dobijo ideje za majhne izboljšave. Take majhne izboljšave so za podjetnika sorazmerno poceni, hkrati pa mu zagotavljajo konkurenčno prednost pred večjimi tekmeci.

Okoliščinam prilagojeno trženje. Vsako malo podjetje se razlikuje od ostalih podjetij in deluje v nekem okolju. Značilnosti podjetja (lastnika - menedžerja) in značilnosti okolja bodo vplivale na to, kako se bo izvajalo trženje v posameznem malem podjetju.

1.2.2. Izvajanje trženja v malih podjetjih

V okviru kontingenčnega modela trženja v malem podjetju sem že predstavila nekaj značilnosti, ki trženje v malih podjetjih razlikujejo od trženja v velikih podjetjih. V nadaljevanju tega poglavja predstavljam še nekatere druge ugotovitve raziskav, ki kažejo, da sofisticiranih modelov trženjskega upravljanja ni mogoče enostavno prenesti iz velikih v mala podjetja.

1.2.2.1. Prisotnost in razumevanje trženja v malih podjetjih

Hogarth - Scott, Watson in Wilson (1996, str. 16) v raziskavi malih podjetij v Veliki Britaniji ugotavljajo, da se trženje v taki ali drugačni obliki izvaja v vseh malih podjetjih, pa čeprav lastnik - menedžer nima nikakršne formalne izobrazbe ali izkušenj s področja trženja. Seveda se način izvajanja trženja razlikuje od podjetja do podjetja, v uspešnejših podjetjih so zasledili uporabo zelo sofisticiranih trženjskih prijemov.

Stokes (2000b, str. 6) v raziskavi malih podjetij v Veliki Britaniji ugotavlja, da večina lastnikov - menedžerjev malih podjetij enači trženje le s prodajo in promocijo, manj ali sploh ne z razvojem izdelkov, cenami in distribucijo. Mnogi podjetniki so izjavili, da je njihovo podjetje odvisno od informacij od ust do ust in zato ne potrebujejo nobenega trženja. Vse to ne pomeni, da podjetniki niso izvajali trženja, ampak da ne poznajo terminologije. Nadaljnja analiza je namreč pokazala, da pripisujejo velik pomen opazovanju trga, ciljanju posameznih tržnih segmentov in poudarjajo storitve za kupce ter odnose z njimi.

Weinrauch in ostali (1991, str. 52) ugotavljajo, da se mala podjetja v ZDA zavedajo konkurence in močnejšega položaja velikih podjetij pri trženju. Alternativo za konkuriranje vidijo predvsem v tržnih vrzelih. Kljub zavedanju šibkejšega položaja trženje v njihovih podjetjih ni na prvem mestu pri razporeditvi sredstev.

1.2.2.2. Majhne, a stalne izboljšave izdelkov in storitev namesto invencij

Stokes (2000b, str. 7) v raziskavi malih podjetij ugotavlja, da le - ta zaradi svoje naravnosti h kupcu niso naravnana k invencijam, ampak z majhnimi in rednimi izboljšavami svoje izdelke in storitve prilagajajo željam kupcev, s katerimi so v neprestanem kontaktu. Carson in Gilmore (2000, str. 2) sicer trdita, da so podjetja v zgodnjih stopnjah življenjskega cikla predvsem izdelčno naravnana in jih želje kupcev ne zanimajo, vendar se to spremeni takoj, ko je inovativni izdelek že na trgu in začnejo iskati bazo kupcev. Neposreden stik lastnikov - menedžerjev malih podjetij je vir idej za majhne izboljšave, ki so cenejše in pomenijo konkurenčno prednost malega podjetja pred velikimi tekmeci.

1.2.2.3. Enostavni načini raziskave trga

Weinrauch in ostali (1991, str. 52) ugotavljajo, da podjetniki redko zbirajo primarne informacije o trgu. Namesto tega včasih prebirajo mesečna glasila konkurentov ali strokovnih organizacij, prodajne priročnike in podobno. Pogosto prebirajo strokovne revije in prodajne brošure konkurentov.

Tržne raziskave pred ustanovitvijo malega podjetja so zelo redke, je pa dejstvo, da so v prednosti glede informacij o trgu tisti podjetniki, ki so podjetje ustanovili na osnovi izkušenj na starem delovnem mestu v večjem podjetju. Ti podjetniki poznajo obnašanje kupcev v svojem tržnem segmentu. Po ustanovitvi podjetja zbiranje informacij o trgu poteka spontano, saj je značilno, da so lastniki - menedžerji malih podjetij v neprestanem kontaktu s kupci (Hogarth - Scott, Watson in Wilson, 1996, str. 16).

Stokes (2000b, str. 12) ravno tako ugotavlja, da lastniki - menedžerji malih podjetij bežijo od formalnih metod tržnega raziskovanja in namesto tega uporabljajo neformalne načine pridobivanja informacij – ne samo od kupcev, ampak tudi od znancev na položajih v industriji, trgovini ali v vladnih organizacijah.

Hultman (1999, str. 60) meni, da podjetniki pridobivajo nove ideje in izzive v redni komunikaciji z ljudmi iz svojega okolja. Pri tej komunikaciji v podjetniku vedno nekje v ozadju tiči tržni raziskovalec, ki išče ideje, kaj lahko pri svojem poslovanju še izboljša, kako lahko še bolj zadovolji kupca.

1.2.2.4. Informacije od ust do ust kot najpomembnejša oblika tržnega komuniciranja

Najpomembnejša oblika tržnega komuniciranja so za lastnike - menedžerje malih podjetij informacije od ust do ust. Lastniki - menedžerji malih podjetij so večinoma nenaklonjeni oglaševanju, še posebej oglaševanju v časopisih, uporabljajo pa druge relativno cenejše medije komuniciranja: letake, direktno pošto, poslovne kartice in podobno. Blagovna znamka je v večini podjetij precej tradicionalna in brez domišljije in ji lastniki ne posvečajo posebne pozornosti. V nekaterih podjetjih je blagovna znamka kar priimek lastnika (Hogarth - Scott, Watson in Wilson, 1996, str. 16).

Tudi v raziskavi, ki jo je opravil Stokes (2000b, str. 6), podjetniki pripisujejo velik pomen informacijam od ust do ust. Podjetniki namreč med različnimi oblikami trženjskih aktivnosti ravno priporočila uvrstijo na prvo mesto pomembnosti.

Gilmore in ostali (1999, str. 33) ugotavljajo, da tudi mala podjetja iz Severne Irske pripisujejo veliko pomembnost informacijam od ust do ust in ugledu podjetja. Nekatera podjetja udeležena v raziskavi so na ta račun skoraj popolnoma opustila ostale oblike tržnega komuniciranja.

1.2.2.5. Neformalno trženjsko planiranje

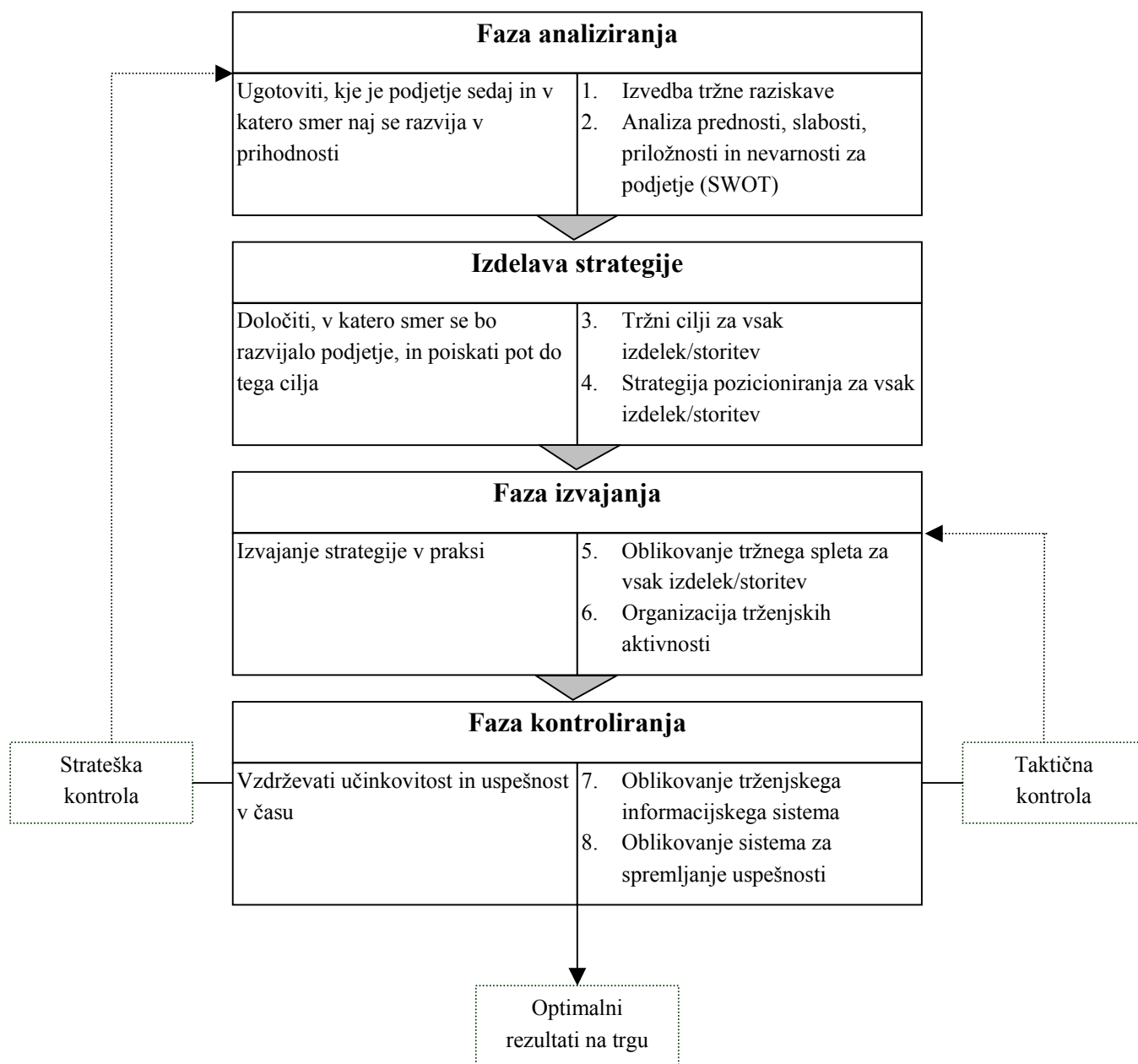
Trženjsko planiranje je sicer prisotno v večini preučevanih podjetij, vendar je neformalno in večinoma ni dokumentirano (Hogarth - Scott, Watson in Wilson, 1996, str. 17).

Tudi Hultman (1999, str. 63) ugotavlja podobno. Podjetniki ne uporabljajo formalnih trženjskih planov, ampak jih pri trženju vodi vizija, podprta s splošnim znanjem, izkušnjami in intuicijo, ki jih vodi do uspešne prodaje na trgu.

Brooksbank (1999, str. 79) predlaga praktični model tržnega planiranja za mala podjetja. Model trženjskega planiranja temelji na treh temeljnih principih. Prvič, podjetje mora biti tržno naravnano, drugič, trženjsko planiranje mora vsebovati vse temeljne sestavine (analiziranje, planiranje, organiziranje in kontroliranje) in tretjič, planiranje mora biti neprestano.

Slika 2 predstavlja model trženjskega planiranja v malem podjetju. Brooksbank v modelu sledi priporočilom iz klasične trženjske teorije. Ker naj bi planiranje potekalo na osnovi čim več informacij, mora v prvi fazi podjetnik čim bolj raziskati in analizirati trg. V drugi fazi sledi oblikovanje trženjskih ciljev, in to tako na strani ponudbe kot povpraševanja, vzporedno s tem pa podjetnik načrtuje strategijo pozicioniranja ter išče obranljivo primerjalno prednost. V tretji fazi bo podjetnik za izdelke in storitve izoblikoval trženjski splet in organiziral trženjske napore. V zadnji, četrti fazi sledi kontroliranje dosežkov s povratnimi ukrepi, ki odpravljajo morebitne pomanjkljivosti.

Slika 2: Konceptualni model trženjskega planiranja v malem podjetju



Vir: Brooksbank, 1999, str. 79

1.2.2.6. Trženjska strategija: pozicioniranje, izbira ciljnih trgov, širitev ciljnih trgov

Večina malih podjetij, ki so bila zajeta v raziskavo v Veliki Britaniji je naravnana h kupčevemu zadovoljstvu. Le malo podjetij je uporabilo segmentacijo in izbiro ciljnih trgov. Podjetja, ki so že izbrala ciljne trge, so to naredila na podlagi kombinacije cene, kakovosti

izdelkov/storitev in življenjskega standarda kupcev (Hogarth - Scott, Watson in Wilson, 1996, str. 16).

Stokes (2000b, str. 8) ugotavlja, da uspešna mala podjetja začnejo graditi svojo strategijo 'od spodaj navzgor', torej ne začnejo najprej s segmentacijo trga, nato z izbiro ciljnih trgov in pozicioniranjem, ampak ravno obratno. Podjetja najprej začnejo s prodajo izdelkov ali storitev nekaj kupcem in se nato postopno širijo v skladu s svojimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Proces ciljanja trga v malih podjetjih poteka v naslednjih stopnjah:

- ❑ opredelitev tržnih priložnosti, ki poteka tako, da podjetnik neformalno in nenačrtno, večinoma zgolj na podlagi intuicije, razvije oziroma izboljša izdelek ali storitev in ga/jo testira neposredno na trgu;
- ❑ privabljanje osnovne skupine kupcev, ki poteka tako, da nov oziroma izboljšan izdelek ali storitev kupijo določene osebe. S temi osebami se nato podjetnik pogovarja o njihovih izkušnjah pri uporabi izdelka oziroma storitve in morebitnih dodatnih željah in potrebah;
- ❑ širitev skupine kupcev, ki poteka večinoma neodvisno ali z majhno spodbudo s strani podjetnika; člani osnovne skupine kupcev dajo priporočila osebam s podobnimi potrebami in željami.

1.2.2.7. Primerjalne prednosti v kakovosti in spremljajočih storitvah

Primerjalna prednost v večini malih podjetij temelji na kakovosti in spremljajočih storitvah, nekateri svojo primerjalno prednost iščejo tudi skozi diferenciacijo izdelka za tržne vrzeli. Cena je vir primerjalne vrednosti samo v tistih podjetjih, ki nastopajo na zelo konkurenčnih trgih s homogenimi izdelki in z nizkimi vstopnimi ovirami (Hogarth - Scott, Watson in Wilson, 1996, str. 16).

Gilmore in ostali (1999, str. 30) ugotavljajo, da mala podjetja iščejo primerjalno prednost pred konkurenti na različne načine:

- ❑ neprestana širitev proizvodnega/prodajnega asortimenta,
- ❑ ponujanje boljšega razmerja med ceno in kakovostjo izdelkov/storitev v primerjavi s konkurenti,
- ❑ hitrejša in bolj zanesljiva dostava izdelkov v primerjavi s konkurenti,
- ❑ boljše storitve strankam v primerjavi s konkurenti in s tem povezani dolgoročnejši odnosi s strankami,
- ❑ spodbujanje širitve informacij od ust do ust,
- ❑ vzdrževanje ugleda podjetja.

1.2.2.8. Razmeroma nižje cene v primerjavi s konkurenco

Določanje cen je zelo pomembno za lastnike - menedžerje malih podjetij. Kaže se težnja, da mala podjetja postavljajo nižje cene v primerjavi s konkurenco, nekatera skušajo ob nižjih

cenah hkrati zagotoviti zelo visoko kakovost izdelkov (Hogarth - Scott, Watson in Wilson, 1996, str. 16).

Podjetniki v raziskavi, ki so jo izvedli Gilmore in ostali (1999, str. 32) ugotavljajo, da postajajo kupci vse bolj cenovno občutljivi, vendar to ne vodi v uničujoče vsesplošno znižanje cen, saj se kupci zavedajo, kakšne kakovosti je izdelek, ki ga kupujejo, in so za višjo kakovost pripravljeni potrošiti več denarja. Izziv za lastnike - menedžerje malih podjetij je poiskati pravo razmerje med ceno in kakovostjo izdelka oziroma storitve. Pri tem podjetniki upoštevajo tudi cene, ki jih postavljajo konkurenčna podjetja.

1.3. Tržna naravnost malih podjetij

1.3.1. Koncept trženja kot osrednji steber sodobne trženjske teorije

Trženjske napore v podjetju lahko vodijo različne filozofije, ki dajejo različno težo interesom podjetij, porabnikov in družbe. Ti interesi medsebojno niso usklajeni. Glede na to, iz čigavih potreb pretežno izhaja podjetje v svojem poslovanju, lahko naravnosti podjetij razdelimo v dve skupini (Snoj, Gabrijan, 1998, str. 10):

- zaprte naravnosti, pri katerih izhaja podjetje predvsem iz lastnih potreb (po doseganju določenega obsega prodaje, dobička, kakovosti izdelkov) in
- odprte naravnosti, pri katerih podjetje v želji, da bi zadovoljilo lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja (kupcev, širše javnosti).

Različne ravni v podjetju (posameznik, poslovna enota) so lahko različno naravnane. V podjetju prevladujoča naravnost je pravzaprav sinteza vseh nasprotujočih si načinov razmišljanja na različnih ravneh hierarhije. Vsekakor ima največjo težo v podjetju naravnost njegovih menedžerjev (Snoj, Gabrijan, 1998, str. 10).

Kotler (1996, str. 15-30) opredeljuje pet medsebojno konkurenčnih konceptov poslovanja podjetja, ki so opisani v nadaljevanju.

Koncept proizvodnje temelji na prepričanju, da kupci iščejo poceni in dosegljive izdelke. Poslovodstvo si prizadeva doseči visoko produktivnost in čim boljšo dosegljivost izdelkov na trgu. Koncept proizvodnje je sprejemljiv, ko je povpraševanje večje od ponudbe (države tretjega sveta) in ko so stroški izdelka tako visoki, da jih je treba znižati, da bi se lahko širili na trgu.

Koncept izdelka temelji na prepričanju, da se porabniki odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Poslovodstvo si prizadeva doseči visoko kakovost izdelkov, ki jo potem nenehno izboljšujejo.

Koncept prodaje temelji na prepričanju, da kupci, če jih pustimo pri miru, ne bodo kupili dovolj izdelkov. Poslovodstvo spodbuja agresivno prodajo in promocijo. Koncept prodaje je podlaga pri prodaji 'neiskanih izdelkov', kot so zavarovanje ali knjige, pri zbiranju denarnih sredstev za neprofitne organizacije, pri pridobivanju članov za politične stranke in podobno.

Koncept trženja temelji na prepričanju, da je ključ uspeha podjetja to, da je sposobno opredeliti potrebe in želje ciljnih kupcev in je pri zagotavljanju zadovoljstva kupcev uspešnejše od svojih konkurentov. Koncept temelji na štirih stebrih: ciljnem trgu, potrebah kupcev, koordiniranem trženju in dobičkonosnosti (kot posledici zadovoljstva kupcev).

Družbeno odgovoren koncept temelji na prepričanju, da je ključ uspeha podjetja to, da je sposobno opredeliti potrebe in želje ciljnih kupcev in je pri zagotavljanju zadovoljstva kupcev uspešnejše od svojih konkurentov na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo.

Gibanja v okolju podjetij vse bolj vplivajo na to, da so podjetja v svojem delovanju usmerjena navzven, k odjemalcem, konkurentom, trgom in nasploh v okolje (Snoj, Gabrijan, 1998, str. 10). Večina raziskovalcev se strinja, da je ravno **koncept trženja** osrednji steber sodobnega trženja. Redko se zgodi, da v strokovni knjigi o trženjskem upravljanju ali principih trženja ne bi našli poglavja o nujnosti tržne naravnosti, ravnanja po trgu ali o sprejemanju koncepta trženja. Po mnenju večine avtorjev je tržna naravnost ključ do uspešnosti podjetij (Wrenn, 1997, str. 32).

1.3.2. Koncept trženja, tržna naravnost in trženjska naravnost

Pregled literature pokaže, da obstaja veliko povezanih, a različnih konstruktov in njihovih poimenovanj, s katerimi so skušali teoretiki trženja opisati odnos podjetij do trga. Različni avtorji so skušali razmejiti ta poimenovanja na različne načine.

Koncept trženja je filozofija poslovanja, ki je osrednji element kulture uspešne organizacije in ki v center razmišljanja o strategijah in taktikah podjetja postavi kupca (Wrenn, 1997, str. 33). Pojmovanje koncepta trženja je v obstoječi literaturi še najbolj enotno.

Največja zmeda v literaturi nastaja pri razlikovanju med trženjsko in tržno naravnostjo. V nadaljevanju bom prikazala dve razmejitvi med pojmom, ki sem ju zasledila v literaturi.

A) Prva razmejitev med trženjsko in tržno naravnostjo

Trženjska naravnost oziroma osredotočenost na kupca. Medtem ko je koncept trženja filozofija, ki je osrednji steber kulture podjetja, se trženjska naravnost nanaša na uresničevanje koncepta trženja. Če v okviru koncepta trženja razmišljamo, v okviru trženjske

naravnosti zamišljeno udejanjamo (Wrenn, 1997, str. 34). Kot bo razvidno iz nadaljevanja, nekateri avtorji na enak način pojmujejo tržno naravnost.

Tržna naravnost oziroma ravnanje po trgu. Tržna naravnost v nasprotju s konceptom trženja in trženjsko naravnostjo v osrednji steber razmišljanja in implementacije postavi poleg obstoječega tudi potencialnega kupca in konkurente. Pri nekaterih raziskovalcih tržna naravnost ne vsebuje elementov medfunkcijske koordinacije (Wrenn, 1997, str. 34), medtem ko je pri drugih avtorjih medfunkcijska koordinacija sestavni del tržne naravnosti (Jaworski in Kohli, 1993, Narver in Slater, 1990).

Nekateri avtorji zanikajo kakršnokoli razliko med osredotočenostjo na kupca, tržno naravnostjo in ravnanjem po trgu. Po mnenju Shapira (1988, str. 120) gre pri vseh treh za to, da so prvič, informacije o vseh pomembnih vplivih na nakupne odločitve znane vsaki poslovni funkciji v podjetju, drugič, da se strateške in taktične odločitve sprejemajo s sodelovanjem vseh oddelkov in funkcij v podjetju, in tretjič, ker oddelki in funkcije v podjetju sprejemajo dobro koordinirane odločitve, jih tudi izpeljejo s predanostjo.

B) Druga razmejitev med trženjsko in tržno naravnostjo

Nekateri avtorji uporabljajo drugačno merilo razmejitve med tržno in trženjsko naravnostjo, kot sem ga predstavila v prejšnji točki. Trženjska naravnost po mnenju te skupine pomeni poudarjanje pomena trženjske funkcije v podjetju, ki pa ne vodi nujno v tržno naravnost, ki pomeni poudarjanje pomena ustvarjanja in posredovanja vrednosti v očeh kupcev. Po mnenju te skupine avtorjev trženjska funkcija v podjetju postaja vse manj pomembna, ko podjetje povečuje svojo tržno naravnost, saj je tržna naravnost domena vseh funkcij v podjetju, vsi zaposleni pa po malem postanejo (tudi) tržniki (Slater in Narver, 1994a, str. 24, Shapiro, 1988, str. 120, Pitt, Caruana in Berthon, 1996, str. 6).

Pitt, Caruana in Berthon (1996, str. 6) predlagajo razmejitev tržne naravnosti glede na naslednje dimenzije:

- ❑ Tržna naravnost kot filozofija je dimenzija, ki je primerljiva s konceptom trženja, kot sem ga opisala na strani 19.
- ❑ Tržna naravnost kot konstrukt se uporablja za merjenje stopnje tržne naravnosti v podjetju. Najpomembnejše modele so razvili Jaworski in Kohli (1993), Deshpande, Farley, Webster (1993), Narver in Slater (1990) in Ruekert (1992).
- ❑ Tržna naravnost kot izvedba je stopnja, do katere je podjetje sprejelo koncept trženja oziroma tržno naravnost kot filozofijo.

V magistrskem delu uporabljam pojem tržna naravnost z vsemi tremi dimenzijami, ki so jih opredelili Pitt, Caruana in Berthon. Pri tem se ne omejujem na vlogo trženjske funkcije, ampak na filozofijo in implementacijo te filozofije v celem podjetju, ki se osredotoča ne le na obstoječega kupca, ampak tudi na potencialnega kupca in konkurente podjetja.

1.3.3. Najpomembnejši konstrukti tržne naravnosti

V raziskavah so pogosto omenjeni koncepti, ki so intuitivno popolnoma sprejemljivi, a na operativni ravni niso enostavno in enoznačno definirani. Pregled obstoječe literature pokaže, da je tržna naravnost eden takih konceptov. Prvi resnejši poskusi operacionalizacije koncepta tržne naravnosti segajo v leto 1990. Najširše so sprejeti konstrukti tržne naravnosti naslednjih avtorjev:

- ❑ Jaworski in Kohli (1993),
- ❑ Narver in Slater (1990) in
- ❑ Deshpande, Farley in Webster (1993).

V nadaljevanju predstavljam primerjavo med temi tremi konstrukti tržne naravnosti.

1.3.3.1. Opredelitev tržne naravnosti

Jaworski in Kohli: Tržna naravnost je ustvarjanje znanja, ki se nanaša na sedanje in bodoče potrebe kupcev, širjenje teh informacij po oddelkih in odzivanje celotne organizacije nanje (Kohli, Jaworski, 1990, str. 6). Temeljne sestavine tržne naravnosti po teh dveh avtorjih so torej:

- ❑ ustvarjanje znanja o sedanjih in bodočih potrebah kupcev,
- ❑ širjenje teh informacij po oddelkih in
- ❑ odzivanje celotne organizacije na te informacije.

Narver in Slater: Tržna naravnost je sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Vse tri sestavine so povezane z dolgoročnim profitnim motivom (Narver, Slater, 1990, str. 23). Temeljne sestavine tržne naravnosti po teh dveh avtorjih so torej:

- ❑ naravnost h kupcem,
- ❑ naravnost h konkurentom in
- ❑ medfunkcijska koordinacija.

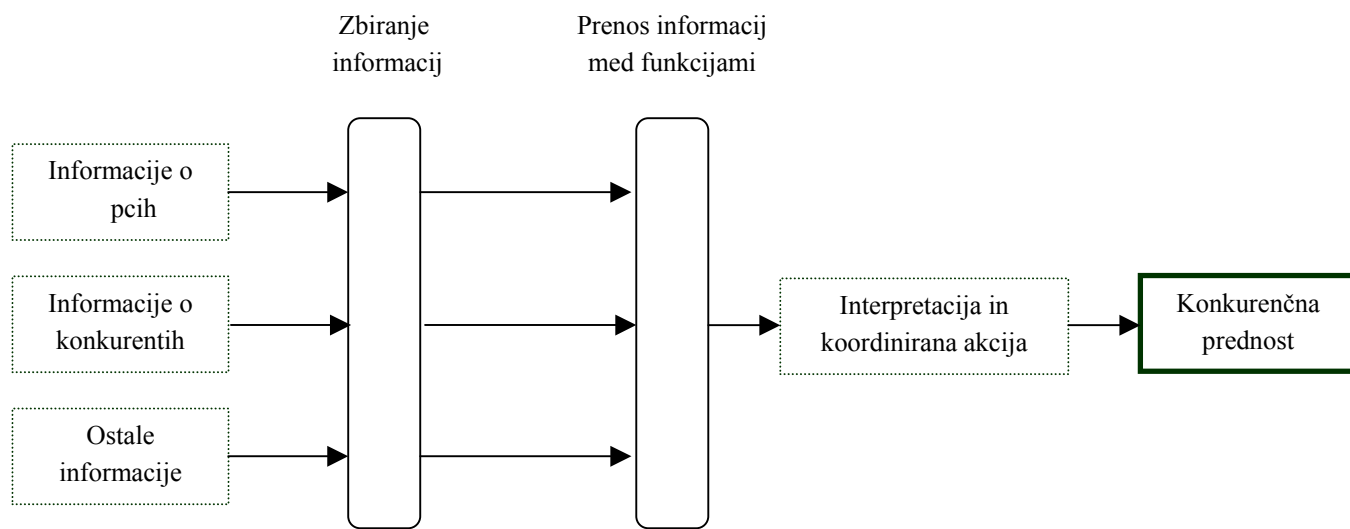
Deshpande, Farley in Webster: Naravnost h kupcu³ je skupek prepričanj, ki postavljajo na prvo mesto interese kupcev, pri čemer ne izključujejo interesov vseh ostalih deležnikov, kot so lastniki, menedžerji, zaposleni, z namenom doseganja dolgoročno dobičkonosnega podjetja (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 27).

³ Avtorji uporabljajo izraz naravnost h kupcu (customer orientation) in opredeljujejo, da sta izraza tržna naravnost in naravnost h kupcu sinonima (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 27).

Na prvi pogled se opredelitve tržne naravnosti precej razlikujejo med seboj, a podrobnejši vpogled v razlago posameznih sestavin koncepta pri naštetih avtorjih pokaže, da razlike niso tako izrazite.

Slika 3 predstavlja poskus poenotenja konceptov tržne naravnosti vseh treh skupin avtorjev. Takoj za sliko podajam tudi razlago poskusa poenotenja.

Slika 3: Poskus poenotenja konceptov tržne naravnosti različnih avtorjev



Vir: Slater in Narver, 1994b, str. 23

V čem je opredelitev tržne naravnosti Jaworskega in Kohlija podobna opredelitvi Narverja in Slaterja?

Zbiranje informacij o sedanjih in bodočih potrebah kupcev, ki je element koncepta Jaworskega in Kohlija, vključuje tudi zbiranje informacij o silnicah, ki vplivajo na razvoj in spreminjanje teh želja in potreb, torej tudi zbiranje informacij o **konkurentih** podjetja, kar je element koncepta Narverja in Slaterja (Kohli, Jaworski, 1993, str. 468).

Širjenje informacij po oddelkih in odzivanje cele organizacije nanje, kar je element koncepta Jaworskega in Kohlija, lahko poteka samo pod pogojem dobre **medfunkcijske koordinacije** v podjetju, ki je element koncepta Narverja in Slaterja. Informacije morajo namreč krožiti tako vertikalno kot horizontalno, odziv na pridobljene informacije pa mora biti hiter in zato dobro koordiniran.

V čem je opredelitev tržne naravnosti Desphanda, Farleya in Websterja podobna opredelitvi prvih dveh skupin avtorjev?

Ta skupina avtorjev je svojo opredelitev oblikovala na podlagi konstruktov predhodno omenjenih skupin avtorjev in dodatno opravljenih poglobljenih intervjujev s predstavniki

podjetij. Konstrukt vsebuje elemente naravnosti h kupcem ter ostalim deležnikom (tudi konkurentom), upošteva pa tudi zbiranje in razdeljevanje tržnih informacij po organizaciji (Deshpande, Farley, Webster, 1993, str. 33).

1.3.3.2. Instrumenti za merjenje tržne naravnosti

Do sedaj sem že napisala, da je tržno naravnano podjetje bolj usmerjeno h kupcem, h konkurentom, da dobro koordinira svoje aktivnosti na trgu, ampak za primerjavo z drugimi podjetji in za spremljanje napredka to ni dovolj. Potrebujemo instrument merjenja, ki bo pokazal, kje na vnaprej opredeljenem intervalu tržne naravnosti se nahaja dano podjetje. Le tako se bo podjetje lahko primerjalo s tekmeci in opazovalo stopnjo svoje tržne naravnosti v času. Ali je mogoče izmeriti, ali je podjetje bolj ali manj tržno naravnano, na (vsaj) intervalni lestvici?

Omenjene skupine avtorjev so oblikovale instrumente za merjenje tržne naravnosti. Le-ti so sestavljeni iz skupine trditev, ki opisujejo vedenje tržno naravnanih podjetij. Anketiranci ocenjujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo 5- ali 7-stopenjske Likertove lestvice in na ta način posredno ocenijo tržno naravnost podjetja. Merilni instrumenti obravnavanih skupin avtorjev in primerjava med njimi so predstavljeni v nadaljevanju.

Jaworski in Kohli sta uporabila instrument za merjenje tržne naravnosti, ki sta ga poimenovala MARKOR. Vsebuje 20 trditev (Kohli, Jaworski, 1993, str. 476). **Narver in Slater** sta razvila instrument za merjenje tržne naravnosti, ki sta ga poimenovala MKTOR in vsebuje 15 trditev (Narver, Slater, 1990, str. 24). **Deshpande, Farley in Webster** (1993, str. 33) so razvili instrument tržne naravnosti, ki je sestavljen iz 9 trditev.

Primerjava omenjenih instrumentov pokaže, da so nekatere trditve lastne samo enemu instrumentu, nekatere trditve pa so podobne pri dveh ali vseh treh. Najpomembnejša ugotovitev primerjave je, da daje instrument Jaworskega in Kohlija v primerjavi z ostalima skupinama avtorjev **večji poudarek obvladovanju sprememb v okolju in je bolj akcijsko naravnano**. Jaworski in Kohli sta v instrument vključila trditve, ki opisujejo, na kakšen način reagirajo zaposleni v podjetju na določene spremembe v tržnem okolju (spremembe potreb kupcev, pritožbe kupcev, spremembe cen konkurentov, trženjske akcije konkurentov) in na kakšen način reakcija poteka (pravočasna izpeljava tržnega načrta, medoddelčno iskanje odzivov na spremembe v okolju). Ostali dve skupini avtorjev, še posebej Deshpande, Farley in Webster, v trditvah zajemata predvsem stališča zaposlenih (filozofijo podjetja), če pa že zajemata akcije, so te naravnane na aktivnosti, ki niso odziv na dražljaj iz okolja, ampak jih v podjetju inicirajo sami (posredovanje informacij o konkurentih znotraj podjetja, nadzor prizadevanj za zadovoljevanje kupcev, merjenje zadovoljstva odjemalcev, analiziranje prednosti in slabosti konkurentov).

Deshpande in Farley (1999, str. 227) sta opravila meta-analizo vseh treh merilnih instrumentov na vzorcu 82 vodij trženja v podjetjih iz več dejavnosti in več držav. Ugotovila sta, da kljub temu da so bili instrumenti razviti bolj ali manj samostojno, izkazujejo zelo podobne rezultate, kar se tiče zanesljivosti in veljavnosti. Poleg tega avtorja ugotavljata tudi, da je zanesljivost in veljavnost instrumentov zadovoljiva v več državah in več dejavnostih.

V tabeli 5 so predstavljeni rezultati testiranja zanesljivosti omenjenih merilnih instrumentov.

Tabela 5: Rezultati testiranja zanesljivosti merilnih instrumentov, ki so jih razvile tri skupine avtorjev

Skupina avtorjev	Cronbach α (raziskava Deshpande in Farley)	Cronbach α (originalna raziskava)
Narver in Slater	0,90	0,81
Deshpande, Farley, Webster	0,72	0,71
Kohli, Jaworski	0,51	Ni podatka
Kombinacija vseh spremenljivk	0,90	Ni podatka

Vir: Deshpande in Farley, 1999, str. 222

Tabela 5 kaže, da po ugotovitvah Deshpanda in Farleya (1999, str. 22) najvišjo zanesljivost izkazuje instrument, ki sta ga razvila Narver in Slater, najnižjo pa instrument, ki sta ga razvila Kohli in Jaworski. Potrebno je sicer dodati, da so Selnes, Jaworski in Kohli (Deshpande in Farley, 1999, str. 22) pri uporabi lestvice MARKOR (Kohli, Jaworski, 1993) v Združenih državah Amerike in Skandinaviji ugotovili njeno bistveno večjo zanesljivost (Cronbach α = 0,89).

Za testiranje veljavnosti instrumentov sta Deshpande in Farley (1999, str. 222) uporabila korelacijo povprečja ocen v merilnem instrumentu z dvema spremenljivkama: eno, ki opisuje tržno naravnano podjetje, in eno, ki opisuje prodajno naravnano podjetje. Pri vseh treh instrumentih je bila stopnja korelacije s trditvijo, ki opisuje tržno naravnano podjetje, dokaj visoka, in sicer pri instrumentu Narver in Slater 0,36, pri instrumentu Deshpande, Farley, Webster 0,50 in pri instrumentu Kohli, Jaworski 0,40.

V prilogi, v tabelah 19 do 22, sem navedla vse spremenljivke, ki jih vključuje posamezni merilni instrument, poleg tega sem opravila tudi vsebinsko primerjavo med posameznimi merilnimi instrumenti.

1.4. Vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetij

1.4.1. Tržna naravnost in uspešnost podjetij v svetu

V literaturi so predstavljene številne raziskave, ki so potrdile povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij. Pred letom 1990 so sicer raziskovalci predpostavljali povezavo med obema spremenljivkama (Felton, 1959, Keith, 1960), vendar predpostavke niso še preverili z empiričnimi modeli. Razvoj in testiranje konstruktov tržne naravnosti v začetku devetdesetih let (Jaworski in Kohli, 1993, Narver in Slater, 1990) je vodil v eksplozijo raziskav povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij. Jaworski in Kohli (1993) ter Narver in Slater (1990) so v ločenih raziskavah ugotovili, da je ta povezava pozitivna.

Zatem so bile raziskave tržne naravnosti in uspešnosti podjetij opravljene v več državah: na Tajvanu (Chang in Chen, 1998; Horng in Chen, 1998), v Savdski Arabiji (Bhuian, 1998), na Novi Zelandiji (Gray et al., 1998), na Japonskem (Deshpande, Farley, Webster, 1993), v Gani (Appiah - Adu in Ranchhod, 1998), v Grčiji (Avlonitis in Gounaris, 1997), v Južnoafriški republiki (Loubser, 2000), v ZDA (Pelham, 1997b; Han, Kim in Srivastava, 1998; Matsuno in Mentzer, 2000; Becherer in Maurer, 1997), v Rusiji (Golden et al., 1995), v Veliki Britaniji (Diamantopoulus in Hart, 1993; Doyle in Wong, 1998; Greenley, 1995b; Pitt, Caruana in Berthon, 1996; Appiah - Adu in Singh, 1998; Harris, 2001), v Nemčiji (Fritz, 1996), v Skandinaviji (Selnes, Jaworski in Kohli, 1996) in drugje. Ne glede na to, kateri konstrukt za merjenje tržne naravnosti so v raziskavi uporabili posamezni avtorji, se je v vseh raziskavah potrdila pozitivna povezava med tržno naravnostjo in vsaj enim kazalcem poslovne uspešnosti podjetij. Pri tem velja opozorilo, da so v skoraj vseh raziskavah uporabljali subjektivne kazalnike uspešnosti, ki temeljijo na subjektivni oceni anketiranca o poslovni uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenti, planiranimi rezultati ali s predhodnim obdobjem.

V ozadju pričakovanega vpliva tržne naravnosti na uspešnost podjetij leži koncept obranljive primerjalne prednosti. Pelham in Wilson (1996) trdita, da je tržna naravnost v podjetju pomemben izvor primerjalnih prednosti. Ker je namreč težko uveljaviti normative tržne naravnosti v podjetju, ni veliko podjetij, ki so resnično tržno naravnana. Poleg tega le malo podjetij resnično razume vzročno - posledične povezave vzorcev ravnanja in obnašanja v tržno naravnem podjetju, tista podjetja, ki pa to uspejo ugotoviti, dosežejo pomembno prednost pred tekmeci.

1.4.2. Tržna naravnost in uspešnost podjetij v Sloveniji

V Sloveniji doslej ni bilo opravljenih veliko raziskav o tržni naravnosti podjetij. Med najbolj vidnimi raziskovalci, ki se ukvarjajo s tem področjem, je skupina raziskovalcev z Ekonomsko poslovno fakulteto v Mariboru (Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998, str. 49). Raziskava, ki so jo opravili, je del mednarodnega projekta ACE z naslovom 'Učinki privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije in aktivnosti podjetij v Srednji in Vzhodni Evropi'. V raziskavo so bila zajeta podjetja s številom zaposlenih več kot 20 iz Madžarske, Poljske, Bolgarije in Slovenije. V raziskavi je bil poudarek na razlikah v tržni naravnosti med podjetji z različnim lastništvom in na različnih stopnjah privatizacije, raziskovalci pa niso raziskovali odnosa med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij.

Najpomembnejše ugotovitve raziskave omenjenih avtorjev so naslednje (Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998, str. 52; Snoj, Gabrijan, 1998, str. 13):

- Pri poslovanju podjetij v Sloveniji prevladujejo zaprti tipi naravnosti, za katere je značilno, da izhaja izvajalec trženja v pretežni meri iz lastnih potreb. Podjetja se obnašajo zaprto tudi v položajih, ko je okolje konkurenčno in dinamično.
- Skoraj polovica menedžerjev preučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti v podjetju. Kot najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnosti v podjetju vidijo omejene finančne vire in navade iz preteklosti.
- Vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj ne pomeni, da se s tem poveča tržna naravnost podjetij. Razlog lahko iščemo v tem, da tuja podjetja, ki investirajo v Sloveniji, pogosto prevzamejo v roke tudi strateško odločanje na področju trženja.
- Zasebni ustanovitveni kapital je eden izmed pomembnih vplivnih dejavnikov v smeri višje tržne naravnosti podjetij. Zasebna podjetja so v primerjavi s tistimi, ki so se privatizirala, in tistimi z neposrednimi tujimi vlaganji še najbolj tržno naravnana.

Trošt (2002, str. 25) je v raziskavi, ki je zajela srednjevelika in velika podjetja iz slovenske predelovalne industrije, ugotavljal povezavo med organizacijsko strukturo podjetja in njegovo tržno naravnostjo. Na tržno naravnost v podjetju pozitivno vpliva standardizacija (uporaba navodil in postopkov v vseh predvidenih situacijah), negativno pa pomanjkanje komunikacije v podjetju in visoka raven specializacije, ko gre za opredelitev delovnih mest. Na tržno naravnost ne vpliva formalizacija (obseg formalnih pravil in postopkov) ali centralizacija (stopnja koncentracije odločanja) v podjetju.

Zupančič (1998, str. 65) v raziskavi med najdobričkonosnejšimi slovenskimi podjetji ugotavlja, da se v letu 1998 v primerjavi z letom 1988 pomembnost trženja v teh podjetjih v očeh menedžerjev ni povečala. Trženjsko naravnana so predvsem večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in izvažajo več kot polovico proizvodnje. Temeljne teze raziskave, da je namreč za doseganje uspešnosti tudi v slovenskih podjetjih nujna

trženjska naravnost, avtorica v raziskavi ni potrdila. Tudi med najuspešnejšimi podjetji je namreč še zelo prisotna prodajna, ne pa trženjska naravnost.

Če povzamem rezultate dosedanjih raziskav tržne naravnosti v Sloveniji, lahko najprej izpostavim dejstvo, da ni bila opravljena še nobena raziskava na malih podjetjih. Raziskave, ki so bile opravljene na večjih podjetjih, kažejo, da v Sloveniji prevladujejo zaprte oblike naravnosti podjetij, hkrati pa v edini raziskavi, ki je preučevala vpliv tržne naravnosti na poslovno uspešnost, niti tržno naravnana podjetja ne dosegajo večje poslovne uspešnosti v primerjavi z manj tržno naravnanimi tekmeci.

1.4.3. Tržna naravnost in uspešnost v malih podjetjih

Večina raziskav, ki sem jih zasledila v literaturi, se nanaša na velika podjetja, rezultatov pa ni mogoče enostavno prenašati na mala podjetja. To so ugotovili nekateri raziskovalci, ki so po letu 1995 začeli preiskovati vpliv tržne naravnosti na uspešnost malih podjetij.

Na podlagi ugotovitev Kohlija in Jaworskega (1993), Narverja in Slaterja (1990) sta Pelham in Wilson (1996) testirala razširjeni model dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetij. Raziskava, ki je temeljila na seriji podatkov iz malih podjetij v ZDA, je pokazala, da imajo trženjsko okolje, strategija in organizacijska struktura šibak vpliv na spremenljivke, ki merijo uspešnost podjetij. V nasprotju s tem ima ravno tržna naravnost pozitiven vpliv na kakovost izdelkov, uspešnost novih izdelkov in dobičkonosnost.

Pelhamova raziskava (1997a) je pokazala podobne rezultate, nadgrajene z ugotovitvijo, da usmerjenost k zadovoljstvu kupcev (pozornost, ki jo podjetje posveča storitvam po prodaji, odzivnost na reklamacije, strategija, ki temelji na ustvarjanju vrednosti v očeh kupcev) več prispeva k uspešnosti podjetja kot razumevanje kupcev (spremljanje prizadevanj v podjetju za zadovoljevanje kupcev, strategija za doseganje konkurenčne prednosti, ki temelji na razumevanju potreb kupcev, zavedanje menedžerjev, da lahko vsak prispeva k doseganju vrednosti v očeh kupcev) ali naravnost h konkurenci. Domnevam pa, da je razumevanje kupcev pravzaprav predpogoj za doseganje njihovega zadovoljstva, ki nato vpliva na uspešnost podjetja.

V raziskavi iz leta 2000 Pelham nadalje ugotavlja, da je tržna naravnost eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, bolj kot strategija, velikost podjetja ali značilnosti panoge. Najvplivnejši dejavniki uspešnosti podjetij so hiter odgovor na pritožbe kupcev, strategije na osnovi dodajanja vrednosti za kupce, hiter odziv na izzive konkurence in hitro zaznavanje sprememb v preferencah kupcev.

Appiah - Adu in Singh (1998) sta na vzorcu malih angleških podjetij ugotovila, da naravnost h kupcu⁴ pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (uspešnost novih izdelkov, rast prodaje, donosnost investicij) in da stopnja inovacij pozitivno vpliva na tržno naravnost podjetja. Hkrati v raziskavi nista potrdila domneve, da so podjetja na bolj dinamičnem trgu bolj tržno naravnana ali da so podjetja v bolj konkurenčnem okolju bolj tržno naravnana.

Becherer in Maurer (1997, str. 55) sta v raziskovanje vključila še podjetniško naravnost. Uporabila sta Covinov in Slevinov (1989) merilni instrument. Anketiranci so na primer opisovali, v kolikšni meri je njihovo podjetje nagnjeno k projektu z visokim tveganjem in visokim dobičkom ali če agresivno nastopajo proti konkurentom. Na vzorcu malih podjetij v ZDA sta Becherer in Maurer ugotovila:

- ❑ da obstaja pozitivna povezava med tržno⁵ in podjetniško naravnostjo,
- ❑ da podjetniška naravnost pozitivno vpliva na rast dobička podjetij,
- ❑ da na povezavo med tržno in podjetniško naravnostjo vpliva turbulenca v okolju podjetja in sovražnost okolja,
- ❑ da na povezavo med tržno naravnostjo in rastjo dobička vpliva sovražnost v okolju podjetja,
- ❑ da tržna naravnost ne vpliva na rast dobička podjetij,
- ❑ da na povezavo med podjetniško naravnostjo in rastjo dobička ne vpliva turbulenca v okolju ali sovražnost okolja in
- ❑ da na povezavo med tržno naravnostjo in rastjo dobička ne vpliva turbulenca v okolju.

Če povzamem ugotovitve omenjenih avtorjev, ugotovim, da je večina njih tudi v malih podjetjih privzela domnevo, da tržna naravnost vpliva na uspešnost podjetij. Na stopnjo tržne naravnosti lahko pozitivno vpliva še stopnja inovacij v podjetju. Tržna naravnost je v pozitivni povezavi s podjetniško naravnostjo, ki je ravno tako pomemben dejavnik notranje strukture malega podjetja, ki vpliva na poslovno uspešnost.

1.4.4. Vpliv okolja na tržno naravnost in uspešnost podjetij

Poleg tega, da so avtorji ugotovili pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij, so ugotovili tudi, da lahko okolje vpliva na moč povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij, lahko pa tudi neposredno vpliva na uspešnost podjetij (Harris, 2001, str. 20).

⁴ Avtorja sta uporabila in delno prilagodila konstrukt naravnosti h kupcu, ki so ga uporabili Deshpande, Farley in Webster v svoji raziskavi (1993).

⁵ Kljub temu da avtorja v članku uporabljata izraz 'marketing orientation', je iz opisa merilnih instrumentov v njunem članku razvidno, da se izraz nanaša na tržno naravnost.

1.4.4.1. Vpliv okolja na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij

V objavi iz leta 1990 sta Kohli in Jaworski napovedala, da bodo na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij vplivale štiri skupine dejavnikov: turbulenca na trgu, tehnološka turbulenca, stopnja konkurence in splošno stanje v gospodarstvu (Kohli, Jaworski, 1990, str. 14-15). V kasnejši empirični raziskavi sta vse te domneve ovrgla in zaključila, da je v ZDA moč povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja neodvisna od okolja podjetja (Jaworski, Kohli, 1993, str. 59).

Slater in Narver (1994a) sta v nasprotju s prej omenjenima avtorjema ugotovila, da okolje v ZDA vpliva na nekatere povezave med tržno naravnostjo in nekaterimi drugimi zanimivimi spremenljivkami, in sicer:

- ❑ rast trga vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in rastjo prodaje,
- ❑ tehnološke spremembe vplivajo na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo novih izdelkov in
- ❑ turbulenca na trgu vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in donosom na sredstva.

Kumar in Subramanian (1998) ugotavljata, da konkurenčne razmere v ZDA značilno vplivajo na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij.

Vpliv okolja na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij so dokazali tudi avtorji v okoljih zunaj ZDA, in sicer Appiah - Adu in Ranchhold (1998), Appiah - Adu in Singh (1998), Golden in ostali (1995), Diamantopoulus in Hart (1993). Posebej velja omeniti raziskavo Greenleya (1995b), v kateri je na vzorcu podjetij iz Velike Britanije ugotovil, da turbulenca na trgu vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in donosnostjo investicij, da tehnološka turbulenca vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo novih izdelkov in da pogajalska moč porabnikov vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in rastjo prodaje.

Naj še povzamem: večina raziskovalcev je ugotovila, da okolje podjetja vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij. Elementi okolja, ki dokazano vplivajo na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja, so rast trga, tehnološke spremembe, turbulenca na trgu in pogajalska moč porabnikov.

1.4.4.2. Neposreden vpliv okolja na uspešnost podjetij

Poleg tega da okolje vpliva na moč povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij, lahko okolje tudi neposredno vpliva na uspešnost podjetij. Narver in Slater (1990) sta v svoji raziskavi opredelila osem spremenljivk okolja, ki lahko neposredno vplivajo na uspešnost podjetja: relativni stroški, relativna velikost podjetja, rast trga, koncentracija trga, vstopne

ovire, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč prodajalcev, tehnološke spremembe. V kasnejši raziskavi sta Slater in Narver (1994a) ugotovila, da je:

- uspešnost novih izdelkov odvisna od relativne velikosti podjetja in relativnih stroškov,
- rast prodaje odvisna od enostavnosti vstopa na trg in pogajalske moči prodajalcev,
- donos na sredstva odvisen od relativne velikosti podjetja, relativnih stroškov in pogajalske moči kupcev.

Jaworski in Kohli (1993) sta raziskovala učinke kakovosti izdelkov, intenzivnosti konkurence, moči kupcev, moči ponudnikov in vstopnih ovir na uspešnost podjetja. Ugotovila sta, da na uspešnost podjetja neposredno vplivajo kakovost izdelkov, intenzivnost konkurence in moč ponudnikov.

Obe skupini avtorjev, ki sta preučevali neposredne vplive okolja na poslovno uspešnost podjetij, sta v raziskavi svoje domneve tudi privzeli. Pomembnejše spremenljivke v okolju, ki lahko vplivajo na poslovno uspešnost podjetij, so relativna velikost podjetja, relativni stroški, pogajalska moč prodajalcev, pogajalska moč kupcev, kakovost izdelkov in intenzivnost konkurence.

2. NAČRT RAZISKAVE O POVEZAVI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN USPEŠNOSTJO MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI

2.1. Struktura raziskave

Osnovni namen mojega magistrskega dela je ugotoviti vlogo tržne naravnosti v malih podjetjih v Sloveniji. Da bi izoblikovala konceptualni model raziskave in raziskovalne domneve, sem preštudirala obstoječo literaturo na temo tržne naravnosti. Na podlagi ustrezne literature sem izoblikovala vprašalnik, v katerem sem teoretične spremenljivke operacionalizirala z merljivimi spremenljivkami.

S pomočjo tako oblikovanega vprašalnika je nato podjetje Gral - Iteó v juniju 2002 posebej za namene tega magistrskega dela izvedlo telefonsko anketiranje malih podjetij na temo tržne naravnosti in poslovne uspešnosti. V raziskavi so sodelovali lastniki - menedžerji malih podjetij iz različnih dejavnosti.

Pridobljene podatke bom obdelala z orodji univariatne, bivariatne in multivariatne analize s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS 10.0. Z univariatno analizo bom pregledala značilnosti vzorca in identificirala srednje vrednosti in mere razpršenosti za opazovane spremenljivke. Z bivariatno analizo bom preverila razlike med odgovori anketirancev iz

posameznih podskupin v vzorcu in identificirala nekatere korelacije med spremenljivkami pri preizkušanju domnev. Od orodij multivariatne analize bom uporabila faktorsko analizo, multiplo regresijsko analizo in razvrščanje v skupine. Faktorsko analizo bom uporabila pri analizi veljavnosti merjenja in pri iskanju skupne strukture v spremenljivkah, ki opisujejo tržno naravnost v podjetjih. Multiplo regresijsko analizo bom uporabila pri preizkušanju nekaterih domnev. Razvrščanje v skupine bom uporabila pri iskanju skupin podjetij, ki so si podobna po obliki tržne naravnosti.

2.2. Konceptualni model raziskave

V svetovni literaturi sicer obstajajo empirične raziskave, ki ugotavljajo tržno naravnost in vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetij, a se večinoma nanašajo na večja podjetja in predvsem na geografski območji ZDA in Velike Britanije.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: 'Slovenska mala podjetja so tržno naravnana. Tržna naravnost je pozitivno povezana z uspešnostjo malih podjetij.'

Da bi raziskala omenjeno tezo, sem si zastavila naslednje cilje:

- ❑ ugotoviti, v kolikšni meri so slovenska mala podjetja tržno naravnana,
- ❑ ugotoviti, v kolikšni meri tržna naravnost slovenskih malih podjetij vpliva na njihovo uspešnost,
- ❑ ugotoviti, v kolikšni meri nekateri ostali elementi notranje strukture podjetij vplivajo na njihovo uspešnost,
- ❑ ugotoviti vpliv dejavnikov okolja na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo slovenskih malih podjetij.

Pri opredelitvi konceptov sem se naslonila na cilje raziskave in na ugotovitve iz modelov Slaterja in Narverja (1994a, str. 53), Jaworskega in Kohlija (1993, str. 63), Pelhama (2000, str. 59), Appiah - Aduja in Singha (1998, str. 392) ter številnih drugih avtorjev, ki so preučevali tržno naravnost. V tem poglavju bom opredelila proučevane spremenljivke, ki jih bom kasneje v tem delu še operacionalizirala. Opredelila bom šest ključnih spremenljivk: tržno naravnost, podjetniško naravnost, inovativnost, dinamiko na trgu, intenzivnost konkurence in poslovno uspešnost.

Tržna naravnost. Narver in Slater opredeljujeta, da je tržna naravnost sestavljena iz treh razsežnosti vedenja organizacije: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Vse tri razsežnosti so povezane z dolgoročnim profitnim motivom (Narver, Slater, 1990, str. 23). Temeljne sestavine tržne naravnosti po teh dveh avtorjih so torej:

- ❑ naravnost h kupcem,
- ❑ naravnost h konkurentom in
- ❑ medfunkcijska koordinacija.

V raziskavi sledim njuni opredelitvi.

Podjetniška naravnost. Več avtorjev je skušalo definirati podjetniško naravnost. V nadaljevanju je prikazana primerjava med opredelitvami podjetniške naravnosti pri različnih avtorjih, ki je povzeta iz prispevka Milesa in Arnolda (1991, str. 51):

- ❑ Mc Clelland (1976): inovacije, želja po dosežkih, sprejemanje tveganja, proaktivnost;
- ❑ Meyers (1976): inovacije;
- ❑ Khandwalla (1977): finančne inovacije, proaktivnost, pragmatičnost;
- ❑ Shapero in Sokol (1982): proaktivnost, funkcionalnost, iniciativnost, decentralizacija, nagrade za tiste, ki prevzemajo tveganje;
- ❑ Miller in Friesen (1983): agresivnost, inovativni novi izdelki, nove rešitve, inovacije v logistiki, poudarek na raziskavah in razvoju;
- ❑ Morris in Paul (1987): uvajanje novih izdelkov, inovativna proizvodnja in logistika, prevzemanje tveganja, agresivnost, iskanje novih rešitev, poudarek na raziskavah in razvoju, iskanje novih priložnosti, drznost, usmerjenost k rasti, pragmatičnost, karizmatični vodje;
- ❑ Covin in Slevin (1989): inovativnost, agresivnost, proaktivnost;
- ❑ Smart in Conant (1994): tveganje, proaktivnost.

Podjetniško naravnost so raziskovalci pogosto merili z instrumentom, ki sta ga razvila Covin in Slevin (1989). Ker ta instrument vsebuje nekatere spremenljivke, ki že posegajo v koncept inovativnosti, bom uporabljala instrument, ki sta ga razvila Smart in Conant (1994) in v katerem je večji poudarek na dinamičnem procesu prevzemanja tveganja in proaktivnosti.

Inovativnost. Hurley in Hult (1998, str. 44) postavljata vprašanje: če tržna naravnost zahteva uvajanje novih idej v organizaciji (inovativnost), zakaj inovativnost ni upoštevana v nobenem od modelov tržne naravnosti? Opredelitve inovativnosti, ki sem jih zasledila v literaturi, potrjujejo, da je uvajanje idej v organizaciji ena od sestavin inovativnosti in jo je potrebno upoštevati kot pomemben dejavnik. Thompson (1965, str. 16) definira inovativnost kot 'generiranje, sprejemanje in uvajanje novih idej, procesov, izdelkov oziroma storitev'. Zaltman, Duncan in Holbek (1973, str. 2) definirajo inovativnost kot 'idejo, prakso ali materialni element, ki ga uporabniki zaznavajo kot novega'. Amabile in Conti (1996, str. 25)

definirata inovativnost kot 'uspešno implementacijo idej v organizaciji'. V magistrskem delu bom uporabila instrument, ki sta ga razvila avtorja Hurley in Hult (1998).

Dinamika na trgu. Dinamika na trgu je stopnja sprememb v strukturi kupcev in njihovih preferenc (Jaworski, Kohli, 1993, str. 53). Podjetja, ki poslujejo na bolj dinamičnem trgu, bodo po vsej verjetnosti kontinuirano spreminjala izdelke oziroma storitve, da bi ugodila spreminjajočemu se okusu svojih kupcev. Nasprotno bodo na nedinamičnem trgu izdelki oziroma storitve doživeli zelo malo sprememb. Jaworski in Kohli (1993, str. 53) ločeno od dinamike na trgu obravnavata še en element v okolju podjetja, in to je tehnološka dinamika, ki kaže na stopnjo sprememb v tehnologiji v okolju podjetja. V tem delu oba elementa obravnavam skupaj, pri čemer oznaka dinamika na trgu pomeni spremembe v strukturi kupcev in njihovih preferenc ter spremembe v tehnologiji v okolju podjetja. V magistrskem delu bom uporabila opredelitev dinamike na trgu, kot sta jo podala Jaworski in Kohli (1993).

Intenzivnost konkurence. Kot sta predpostavljala Jaworski in Kohli (1993, str. 57), lahko podjetje v nekonkurenčnem okolju posluje uspešno, čeprav ni tržno naravnano, kajti kupci so 'primorani' kupovati izdelke oziroma storitve tega podjetja. V nasprotju s tem imajo porabniki v konkurenčnem okolju veliko alternativ za zadovoljevanje svojih potreb in želja. Opredelitvi konkurenčnosti Jaworskega in Kohlija (1993) bom sledila tudi v svojem magistrskem delu.

Poslovna uspešnost se lahko meri s subjektivnimi ali objektivnimi kazalniki. Subjektivni kazalniki temeljijo na subjektivni oceni poslovne uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenti, s planiranimi rezultati, v primerjavi s predhodnim obdobjem itd. Objektivni kazalniki uspešnosti temeljijo na uradnih podatkih iz finančnih izkazov podjetja, ki jih pove anketiranec ali jih raziskovalec sam poišče v virih. Objektivni kazalniki poslovne uspešnosti so kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti), donosnosti (rentabilnosti) in dohodkovnosti. Kazalniki gospodarnosti in donosnosti pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate (skupne prihodke, prihodke iz poslovanja, čisti dobiček itd.) glede na ugotovljene potroške oziroma vloške za njihovo ostvaritev. Čim večja je njihova vrednost (razen kazalnika povprečne mesečne plače na zaposlenega, za katerega ta trditev ne velja v celoti, predvsem ne velja v primeru slabih rezultatov drugih kazalnikov uspešnosti), tem uspešnejša je gospodarska družba (Finančni podatki FIPO, 2002).

Večina opravljenih raziskav, ki preučujejo povezanost med tržno naravnanoostjo in poslovno uspešnostjo podjetij, temelji na subjektivnih kazalnikih uspešnosti, kar so avtorji utemeljevali z raziskavami, ki so dokazale korelacijo med subjektivnimi in objektivnimi kazalniki. Najpogosteje so avtorji kot utemeljitev navajali raziskavo Dessa in Robinsona (1984). Ravno ta dva avtorja pa priporočata, da se objektivni kazalci uspešnosti uporabijo, če je le mogoče. Veliko avtorjev uporabo subjektivnih kazalnikov uspešnosti zaznava kot omejitev za uporabnost raziskav (Harris, 2001, str. 19; Greenley, 1995b; Chang in Chen, 1998).

V magistrskem delu bom zato uporabila oboje – subjektivne kazalnike, ki temeljijo na primerjavi doseženih rezultatov s planiranimi, ter objektivne kazalnike, ki temeljijo na podatkih iz finančnih izkazov podjetij.

2.3. Raziskovalne domneve

Prvi korak pri analizi povezave med tržno naravnanoostjo in uspešnostjo podjetja bo oblikovanje domnev, ki temelji na teoretičnih dognanjih. Da bi podjetje kontinuirano dosegalo nadpovprečne rezultate, si prizadeva dosežati obranljivo boljšo vrednost v očeh kupcev v primerjavi s konkurenti (Porter, 1985). Tržna naravnanoost podjetja vodi v boljše razumevanje potreb kupcev. Z boljším razumevanjem potreb kupcev je lažje doseči boljšo vrednost izdelkov oziroma storitev v njihovih očeh in torej tudi večjo uspešnost podjetja (Appiah - Adu in Singh, 1998, str. 387).

Pozitivno povezavo med tržno naravnanoostjo in poslovno uspešnostjo podjetij so ugotovili v več empiričnih raziskavah (Deshpande, Farley in Webster (1993), Jaworski in Kohli (1993), Narver in Slater (1990), Ruekert (1992)). Prva domneva, ki jo bom preverila v tej raziskavi, je:

H1: Večja kot je tržna naravnanoost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.

Na poslovno uspešnost malih podjetij naj bi pozitivno vplivala tudi stopnja podjetništva. Empirične raziskave povezave med stopnjo podjetništva in poslovno uspešnostjo so imele sicer različne rezultate. Povezavo so potrdile raziskave Covina in Slevina (1989), Zahra (1991), Smartove in Conanta (1994), Zahra in Covina (1995), Bechererja in Maurerja (1997). Slater in Narver (1995) vidita podjetniško naravnanoost kot komplementarno tržni naravnanoosti, pri čemer podjetje potrebuje obe, da doseže maksimalno uspešnost. Po njunem mnenju je za podjetje ključen izziv, da izoblikuje kulturo, v kateri lahko zacveti tržno naravnano podjetništvo. Na podlagi navedenega se naslednja domneva glasi:

H2: Večja kot je podjetniška naravnanoost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.

Peter Drucker (1998) je bil eden od prvih raziskovalcev, ki so omenili tržni koncept poslovanja podjetij. Drucker je opredelil, da je osnovni namen podjetja, da si ustvari krog kupcev, ker zgolj kupec določa, kaj podjetje sploh je. Ker je torej osnovni namen podjetja, da ustvarja krog kupcev, sta osnovni funkciji podjetja: trženje in inovacije. To izpostavlja inovativnost podjetja kot eno temeljnih spremenljivk, ki vplivajo na poslovno uspešnost.

Vpliv inovativnosti (v povezavi s tržno naravnanoostjo) na poslovno uspešnost podjetja so odkrivali v mnogih empiričnih raziskavah. Deshpande, Farley in Webster (1993) ugotavljajo neposredni vpliv tržne naravnanoosti in inovativnosti na poslovno uspešnost podjetij. Han,

Kim in Srivastava (1998) ter Hurley in Hult (1998) trdijo, da tržno naravnana podjetja bolj pozorno opazujejo okolje in potrebe kupcev in iz tega izvirajo ideje za izboljšave izdelkov. Tržno naravnana podjetja so po mnenju te skupine torej bolj inovativna, povečana inovativnost pa vpliva na večjo poslovno uspešnost.

Appiah - Adu in Singh (1998) ugotavljata obratno povezavo: da namreč inovativnost podjetja vpliva na njegovo tržno naravnost. Njuna teza je, da podjetja, ki so naklonjena inovacijam, spodbujajo zbiranje informacij o kupcih in širšem okolju podjetja, da bi pridobila nove ideje za svoje poslovanje.

Ob primerjavi slednjih dveh skupin avtorjev lahko hitro zaidem v razpravo o kokoši in jajcu. Kako se izogniti temu?

Po mnenju nekaterih avtorjev ima tržna naravnost dve enakovredni sestavini: ne zgolj ravnati se po trgu, ampak tudi (pre)oblikovati trg. Ravnati se po trgu pomeni pasivno odzivati se na jasno izražene potrebe kupcev. (Pre)oblikovati trg pa pomeni ukvarjati se z vprašanjem, kako usmeriti pozornost odjemalcev na tiste značilnosti ponudbe, ki jih doslej niso upoštevali pri nakupni izbiri, ali pa jim ponuditi nekaj povsem novega (za kar obstaja neka latentna potreba pri sedanjih in morebitnih odjemalcih) (Rojšek, 2001). Pri slednjem gre za to, da je podjetje inovativno.

Ker klasični merilni instrumenti tržne naravnosti ne zajemajo inovativnosti podjetja jo bom vključila v raziskavo kot konstrukt, ki ima vzporedno s tržno naravnostjo neposreden vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Formalno se domneva glasi:

H3: Večja kot je inovativnost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.

Trženje in podjetništvo v malih podjetjih imata tri skupne temelje, ki so: odločanje, izkoriščanje priložnosti in doseganje dobička (Carson et al., 1995, str. 11). Raziskovalci so si pogosto postavili vprašanje, kako sta oba – trženje in podjetništvo – med seboj povezana. Raziskave, ki preučujejo povezavo med podjetniško in tržno naravnostjo podjetij, ponujajo več teoretičnih konceptov za to. Webster (1981) in Zeithaml ter Zeithaml (1984) vidijo podjetniško naravnost kot bolj proaktivno tržno naravnost. Morris in Paul (1987) vidita tržno naravnost kot sredstvo za doseganje notranjega podjetništva. Empirične raziskave (Smart in Conant (1994), Becherer in Maurer (1997)) so pokazale korelacijo med tržno naravnostjo in podjetniško naravnostjo. Glede na navedeno sem postavila naslednjo domnevo:

H4: Tržna in podjetniška naravnost v malem podjetju sta pozitivno povezani.

Podjetja delujejo pod pogoji, ki so določeni z njihovim okoljem. Še posebej to velja za majhna podjetja, ki nimajo moči, da bi spodbujala spremembe v okolju. Okolje podjetja vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo podjetij na dva načina.

Prvič: okolje lahko vpliva na moč povezave med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo. Drugič: okolje lahko neposredno vpliva na poslovno uspešnost podjetja (Harris, 2001, str. 20).

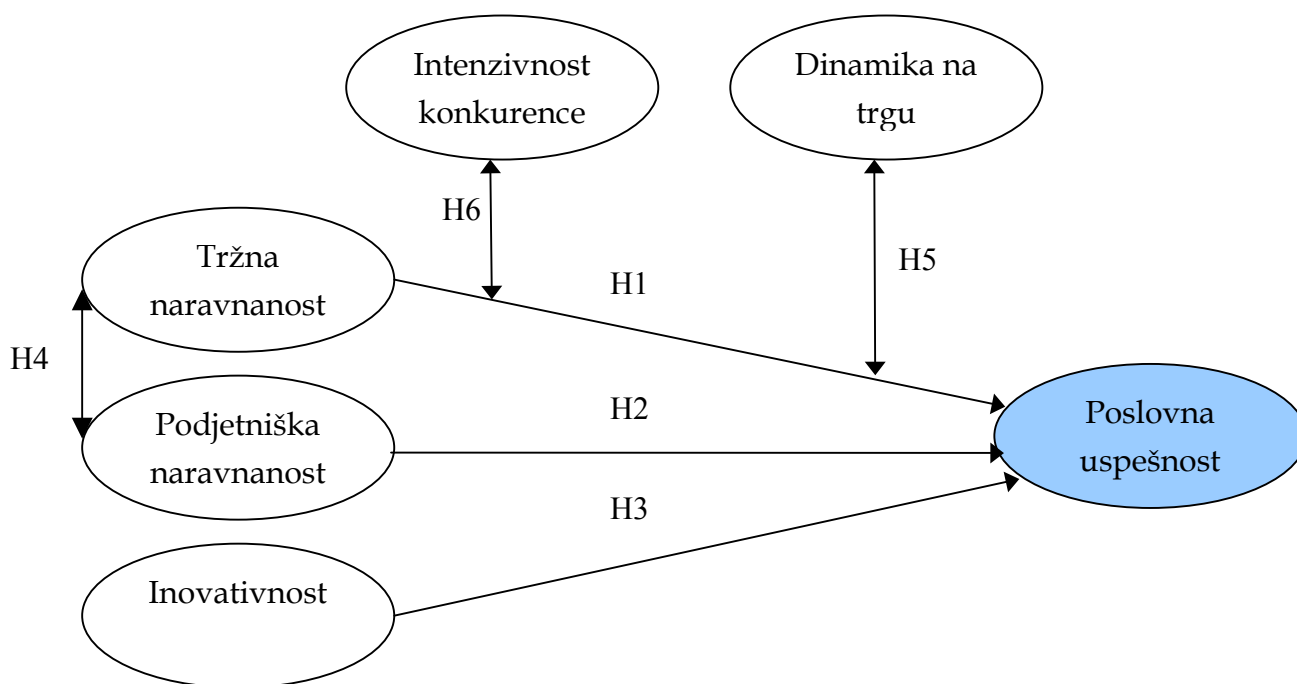
Jaworski in Kohli (1993) v svoji raziskavi nista našla dokaza, da dinamika na trgu, intenzivnost konkurence in tehnološka dinamika vplivajo na poslovno uspešnost. Slater in Narver (1994a) sta ugotovila, da nekatere značilnosti okolja podjetja (rast trga, tehnološke spremembe, dinamika na trgu) lahko vplivajo na moč povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja. Podobno ugotavljajo tudi Appiah - Adu in Singh (1998), Golden in ostali (1995), Diamantopoulus in Hart (1993), Greenley (1995b). Harris (2001, str. 33) je ugotovil, da je moč povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja odvisna od dinamike na trgu (ki pove, v kolikšni meri se spreminjajo potrebe potrošnikov in v kolikšni meri se to odraža na trženjskih aktivnostih podjetja) in intenzivnosti konkurence. V nadaljevanju v skladu z ugotovitvami teh raziskav postavljam naslednji domnevi:

H5: Dinamika na trgu vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo malega podjetja.

H6: Intenzivnost konkurence na trgu vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo malega podjetja.

Sistem domnev najbolje ponazarja slika 4.

Slika 4: Model povezav med tržno naravnostjo, podjetniško naravnostjo, inovativnostjo, okoljem in uspešnostjo podjetja



Poleg domnev, ki se nanašajo na povezave med temeljnimi konstrukti, ki sem jih vključila v raziskavo, na tem mestu postavljam še štiri domneve, ki so povezane z načinom trženja v malih podjetjih:

H7: Lastniki - menedžerji s trženjem večinoma povezujejo aktivnosti tržnega komuniciranja, ne pa tudi oblikovanja cen, izdelkov in distribucijskih poti.

H8: Manj kot 20 % malih podjetij ima zaposleno vsaj eno osebo, ki se ukvarja s trženjem.

H9: Pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah je v zadnjem letu iskalo in dobilo manj kot 20 % malih podjetij.

H10: V malih slovenskih podjetjih obstaja več različic tržne naravnosti.

2.4. Metodologija

2.4.1. Operacionalizacija spremenljivk

V raziskavi nameravam izmeriti naslednje konstrukte:

- ☐ tržna naravnost,
- ☐ inovativnost,
- ☐ podjetniška naravnost,
- ☐ dinamika na trgu,
- ☐ intenzivnost konkurence in
- ☐ poslovna uspešnost.

V nadaljevanju sledi predstavitev vsakega od konstruktov. Anketiranci so se do trditev, ki jih vsebuje posamezen konstrukt, opredeljevali na sedemstopenjski lestvici strinjanja, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo skorajda ne strinjajo, ocena 7 pa, da se s trditvijo strinjajo skoraj v celoti.

Tržna naravnost.

Obstajata dva prevladujoča instrumenta za merjenje tržne naravnosti podjetij. To sta MARKOR (Kohli in Jaworski, 1993) in MKTOR (Narver in Slater, 1990). Ker sem v literaturi zasledila nekaj kritik prvega merila in ker se drugo merilo pogosteje uporablja v raziskavah v Evropi (Harris, 2001, str. 24), sem v vprašalnik vključila rahlo modificiran instrument, ki sta ga razvila Narver in Slater – MKTOR. Merilni instrument je sestavljen iz 14

trditev⁶, ki se nanašajo na tri temelje tržne naravnosti: naravnost h kupcem, naravnost h konkurentom in na medfunkcijsko koordinacijo. Omenjenih 14 trditev prikazujem v nadaljevanju.

Da bi pokazala, na katerih mestih sem prilagodila merilni instrument za anketiranje malih podjetij, poleg vsake spremenljivke navajam tudi njeno originalno poimenovanje v angleškem jeziku (Han, Kim, Srivastava, 1998, str. 42; Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998, str. 52).

NARAVNANOST H KUPCEM	
1. Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.	We closely monitor and assess our level of commitment in serving customers' needs.
2. Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	Our competitive advantage is based on understanding customers' needs.
3. Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	Our business objectives are driven by customer satisfaction.
4. Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.	We frequently measure customer satisfaction.
5. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	We pay close attention to after - sales service.
6. Zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega.*	Business strategies are driven by the goal of increasing customer value.
NARAVNANOST H KONKURENTOM	
7. Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.	In our organization, our salespeople share information about competitors.
8. Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	We respond rapidly to competitive actions.
9. Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	Top management regularly discuss competitors' strengths and weaknesses.
10. Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.	Customers are targeted when we have an opportunity for competitive advantage.
MEDFUNKCIJSKA KOORDINACIJA	
11. Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.	Our managers from each business function regularly visit customers.
12. Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	Information about customers is freely communicated throughout our organisation.
13. Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni.*	Business functions within are integrated to serve target market needs.
14. Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	Our managers understand how employees can contribute to value of customers.

V pregledu so z zvezdicami označene tiste spremenljivke, ki sem jim najbolj spremenila pomen v primerjavi s pomenom trditve v angleškem jeziku. Spremembe sem opravila po testiranju vprašalnika, ko se je pokazalo, da dveh trditev anketiranci niso razumeli najbolje. Prvotni prevod trditve 6, ki ga anketiranci niso najbolje razumeli, je bil: 'Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce'. Prvotni prevod trditve 13 pa se je glasil: 'Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov'.

⁶ Originalni instrument je sestavljen iz 15 trditev, vendar sem za potrebe raziskave med malimi podjetji izpustila spremenljivko: 'Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.', saj v malih podjetjih ta trditev ni aktualna.

Za preverjanje veljavnosti instrumenta sem v vprašalnik vključila tudi štiri trditve, ki opisujejo proizvodno, prodajno, socialno in trženjsko naravnost podjetja. Trditve so povzete po Petersonu (1989):

1. Ključni element poslovnega uspeha je proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški.
2. Ključni element poslovnega uspeha je čim močnejše prepričevanje potencialnih kupcev, da kupijo naše izdelke in storitve.
3. Ključni element poslovnega uspeha je usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev.
4. Ključni element poslovnega uspeha je zadovoljevanje potreb širše skupnosti – na primer zaposlenih, vladnih organizacij, dobaviteljev, lokalne skupnosti ipd.

Podjetniška naravnost.

Podjetniško naravnost so v obstoječi literaturi velikokrat merili z instrumentom, ki sta ga razvila Covin in Slevin (1989). Nekateri elementi, ki jih vsebuje ta instrument, posegajo že v koncept inovativnosti (na primer poudarek na inovacijah in raziskavah, visoka stopnja uvajanja novih izdelkov, drzno in inovativno razvijanje izdelkov). Zato sem se odločila, da namesto tega uporabim instrument, ki sta ga razvila Smart in Conant (1994), ki daje večji poudarek dinamičnemu procesu prevzemanja tveganja in proaktivnosti. Merilo sestavljajo naslednje spremenljivke:

V primerjavi s konkurenti je naše podjetje ...

1. bolj naklonjeno tveganju
2. bolj naklonjeno dolgoročnemu planiranju
3. bolje prepozna potrebe in želje kupcev
4. uvaja več novosti v poslovanje
5. bolje uresničuje svojo dolgoročno vizijo
6. ima večje sposobnosti, da prepozna nove poslovne priložnosti

Inovativnost.

Za merjenje inovativnosti v podjetjih sem uporabila instrument, ki sta ga razvila Hurley in Hult (1998), uporabljen pa je bil tudi kasneje v drugih raziskavah (Liu in Shi, 2000). Obstaja vsaj še en instrument za merjenje inovativnosti v podjetjih, in sicer tisti, ki sta ga razvila Pelham in Wilson (1996) in sta ga kasneje uporabila Appiah - Adu in Singh (1998). Zaradi kasnejšega datuma sem izbrala instrument, ki sta ga razvila Hurley in Hult (1998). Instrument pokaže, kako hitro so sprejete inovacije v podjetju, naklonjenost managementa inovacijam, tveganje, ki ga v podjetju povezujejo z inovacijami, ter odnos do neuspešnih idej in njihovih nosilcev.

Merilo sestavljajo naslednje spremenljivke:

1. Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih raziskav, so hitro uporabljene.
2. Vodilni aktivno iščemo inovativne ideje.
3. Zaposleni so kaznovani za svoje nove ideje, ki ne delujejo⁷.
4. Inovativnost v našem podjetju je zaznana kot preveč tvegana in se ji izogibamo⁸.

Dinamika na trgu.

Dinamiko na trgu sem izmerila s pomočjo instrumenta, ki sta ga razvila Jaworski in Kohli (1993) ter Pelham in Wilson (1996). Elementi v tem instrumentu vrednotijo stopnjo sprememb v tipih in preferencah kupcev, stopnjo zastarevanja izdelkov oziroma storitev, naravo strategij in akcij konkurentov ter stopnjo zastarevanja tehnologije v dani panogi.

Merilo sestavljajo naslednje spremenljivke:

1. Želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev na tem trgu se hitro spreminjajo.
2. Odjemalci zahtevajo vedno večjo kakovost izdelkov, po katerih povprašujejo.
3. Konkurenti neprestano spreminjajo strategije/akcije.
4. Izdelki/storitve v naši panogi hitro zastarijo.
5. Tehnologija, ki jo uporabljamo v našem poslovnem procesu, hitro zastareva.

Intenzivnost konkurence.

Intenzivnost konkurence sem izmerila s pomočjo instrumenta, ki sta ga razvila Jaworski in Kohli (1993) ter Pelham in Wilson (1996). Elementi v tem instrumentu vrednotijo stopnjo konkurenčnosti v dani panogi, vstopne ovire in moč konkurentov. Merilo sestavljajo naslednje spremenljivke:

1. V naši panogi je veliko število konkurentov.
2. Vse, kar lahko ponudi neko podjetje, lahko konkurenti enostavno posnemajo.
3. Novi izdelki/storitve prihajajo na trg hitreje kot v preteklosti.
4. Naši konkurenti so relativno šibki⁹.

Poslovna uspešnost.

V pričujoči raziskavi sem po priporočilu avtorjev Venkatraman in Ramanujam (1986) uporabila subjektivne in objektivne kazalnike poslovne uspešnosti. Subjektivni kazalniki

⁷ Ker sem želela, da vse trditve v lestvici ob višji oceni pomenijo višjo inovativnost, sem ocene ob tej trditvi transponirala tako, da sem oceno 1 nadomestila z oceno 5, oceno 2 pa z oceno 4. V prikazu rezultatov v nadaljevanju zato uporabljam pomensko obrnjeno trditev: 'Zaposleni niso kaznovani za ideje, ki ne delujejo.'

⁸ Ker sem želela, da vse trditve v lestvici ob višji oceni pomenijo višjo inovativnost, sem ocene ob tej trditvi transponirala tako, da sem oceno 1 nadomestila z oceno 5, oceno 2 pa z oceno 4. V prikazu rezultatov v nadaljevanju zato uporabljam pomensko obrnjeno trditev: 'Inovativnosti v našem podjetju ne zaznavamo kot tvegane in se ji ne izogibamo'.

⁹ Ker sem želela, da vse trditve v lestvici ob višji oceni pomenijo višjo intenzivnost konkurence, sem ocene ob tej trditvi transponirala tako, da sem oceno 1 nadomestila z oceno 5, oceno 2 pa z oceno 4. V prikazu rezultatov v nadaljevanju zato uporabljam pomensko obrnjeno trditev: 'Naši konkurenti so relativno močni.'

poslovne uspešnosti temeljijo na primerjavi uspešnosti anketiranega podjetja v primerjavi s planirano¹⁰, objektivni kazalniki uspešnosti pa temeljijo na sekundarnih virih finančnih podatkov o podjetjih (Finančni podatki FIPO, 2002). Anketiranci so subjektivno ocenjevali kazalnike poslovne uspešnosti:

- ☐ zvestoba kupcev,
- ☐ doseženi dobiček v primerjavi s planiranim,
- ☐ dosežena donosnost investicij v primerjavi s planirano,
- ☐ dosežen vrednostni obseg prodaje v primerjavi s planiranim,
- ☐ dosežen tržni delež v primerjavi s planiranim,
- ☐ lojalnost zaposlenih v podjetju v primerjavi s planirano.

Poleg subjektivnih kazalnikov, ki so jih podajali anketiranci, so bili pridobljeni tudi objektivni kazalniki poslovne uspešnosti iz finančnih izkazov podjetij (Finančni podatki FIPO, 2002):

- ☐ čista dobičkovnost skupnih prihodkov,
- ☐ čista donosnost sredstev,
- ☐ čista donosnost kapitala,
- ☐ čisti dobiček/izguba na zaposlenega,
- ☐ čista dobičkovnost skupnih prihodkov (podjetje - dejavnost),
- ☐ čista donosnost sredstev (podjetje - dejavnost),
- ☐ čista donosnost kapitala (podjetje - dejavnost),
- ☐ čisti dobiček/izguba na zaposlenega (podjetje - dejavnost) in
- ☐ rast prihodkov.

Poleg omenjenih instrumentov sem v vprašalnik vključila tudi **nekatera deskriptivna vprašanja**, ki so se nanašala na trženjske aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, uporabo storitev podpornih institucij za malo gospodarstvo s področja trženja, odnos do oblik pomoči s področja trženja in obliko organizacije trženjskega oddelka v podjetju.

Anketiranci so v vprašalniku opredelili tudi **osnovne značilnosti podjetja**, in sicer število zaposlenih, glavno dejavnost podjetja, prihodke iz poslovanja, delež dobička v prihodkih, letnico ustanovitve podjetja, ter **osnovne podatke o sebi**, in sicer dolžino delovne dobe in funkcijo v preučevanem podjetju ter izobrazbo.

¹⁰ Večina avtorjev je v dosedanjih raziskavah uporabila subjektivno oceno uspešnosti podjetja z najpomembnejšim konkurentom. Ker gre v moji raziskavi za majhna podjetja, ki pogosto delujejo v tržni niši in torej ne znajo opredeliti najpomembnejšega konkurenta, sem primerjavo nadomestila s primerjavo s planirano poslovno uspešnostjo.

2.4.2. Postopek zbiranja podatkov

Ciljna populacija je zajemala podjetja s 5 do 20 zaposlenimi v Sloveniji. Da bi se izognila prevelikim težavam pri izvedbi anketiranja, **vzorčni okvir** namenoma ni zajemal:

- ❑ samostojnih podjetnikov posameznikov in
- ❑ pravnih subjektov s številom zaposlenih do vključno 4.

Izbor anketiranih podjetij je potekal naključno iz poslovnega imenika PIRS (Poslovni informator republike Slovenije PIRS, 2002). V raziskavo je bilo vključenih 194 malih gospodarskih družb s 5 do 20 zaposlenimi.

Podatki so bili zbrani s pomočjo telefonske ankete med lastniki - menedžerji malih podjetij v Sloveniji. Računalniško podprto telefonsko zbiranje podatkov je posebej za potrebe tega magistrskega dela opravilo podjetje Gral - Iteo. Anketiranje je potekalo v juniju 2002.

3. REZULTATI RAZISKAVE

3.1. Značilnosti vzorca

V vzorec je bilo zajetih 28,4 % podjetij s 5 zaposlenimi, 43,8 % podjetij s 6 do 10 zaposlenimi, 17 % podjetij z 11 do 15 zaposlenimi in 10,8 % podjetij z več kot 15 zaposlenimi. Struktura anketiranih podjetij po dejavnosti je bila naslednja: 24,7 % je bilo podjetij, ki proizvajajo izdelke za druga podjetja, 3,1 % podjetij, ki proizvajajo izdelke za gospodinjstva, 29,9 % podjetij, ki izvajajo storitve za podjetja, 16,5 % podjetij, ki izvajajo storitve za gospodinjstva, 21,1 % je bilo podjetij iz trgovine na debelo in drobno, 4,6 % podjetij pa je izvajalo več enakovrednih dejavnosti. 28,4 % anketiranih podjetij je bilo ustanovljenih do vključno leta 1990, 71,6 % podjetij pa leta 1991 ali kasneje. 18,6 % anketiranih podjetij je imelo zaposleno vsaj eno osebo, ki se ukvarja s trženjem, preostalih 81,4 % pa ne. 46,9 % anketiranih lastnikov - menedžerjev malih podjetij je končalo poklicno ali srednjo šolo, preostalih 53,1 % pa višjo, visoko šolo ali magisterij. Velika večina anketirancev je bila na položaju direktorja oziroma lastnika podjetja, povprečna doba, ki so jo preživeli v podjetju, je bila 9,3 leta.

V prilogi, na slikah 24 do 31, so podrobneje prikazane najpomembnejše značilnosti podjetij in anketirancev, ki so bili zajeti v raziskavo.

3.2. Preverjanje veljavnosti in zanesljivosti

3.2.1. Veljavnost

Veljavnost merjenja bom analizirala s faktorsko analizo merjenih spremenljivk. V faktorsko analizo bom vključila vse spremenljivke, ki opisujejo tržno naravnost, podjetniško naravnost, inovativnost, dinamiko na trgu in intenzivnost konkurence. Predpostavljam, da bo faktorska analiza pokazala tako rešitev, kot sem jo predvidela v operacionalizaciji spremenljivk. V nasprotnem primeru se bom spraševala o veljavnosti predvidenih teoretičnih konceptov.

Faktorska analiza je pokazala, da je mogoče spremenljivke združiti v pet faktorjev, ki pojasnijo 43,2 % celotne variance merjenih spremenljivk. Pri izboru števila faktorjev sem upoštevala merila, ki jih navajata Everitt in Dunn (1993):

- ❑ lastna vrednost komponente mora biti večja od 1,
- ❑ odstotek variance merjenih spremenljivk, ki ga skupaj opisujejo vse izbrane komponente, naj bi bil večji od 50 %, vendar je merilo subjektivno, nekateri avtorji se zadovoljijo s 40 %,
- ❑ upoštevamo lahko tudi le nekaj komponent, pri katerih so lastne vrednosti večje od 1 in močno večje od drugih oziroma ne upoštevamo komponent, pri katerih lastne vrednosti počasi in enakomerno padajo. Diagram lastnih vrednosti, pridobljen v analizi glavnih komponent, se nahaja v prilogi, na sliki 32.

Tabela 6 prikazuje zasičenost faktorjev z merjenimi spremenljivkami in poimenovanja, ki sem jih posameznemu faktorju pripisala na podlagi tega.

Tabela 6: Preverjanje veljavnosti spremenljivk – pattern matrika faktorskih uteži (metoda glavnih osi, poševnokotna rotacija Oblimin)¹¹

STARO IME SPREMENLJIVKE		NOVO IME SPREMENLJIVKE	KUPCI	STRAT	ODZIV	DINAM	INOVA
			Naravnost h kupcem	Strateška naravnost	Odzivnost	Dinamika na trgu	Odpriost za inovacije
MKTOR_6	Zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega.	KUPCI_1	0,67	-0,01	-0,03	-0,03	0,04
MKTOR_14	Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	KUPCI_2	0,63	-0,06	-0,21	0,00	0,07
MKTOR_5	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	KUPCI_3	0,54	0,10	-0,01	0,00	-0,04
MKTOR_1	Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.	KUPCI_4	0,49	0,11	-0,07	-0,09	-0,06
MKTOR_13	Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni.	KUPCI_5	0,47	0,23	0,20	-0,13	-0,12
MKTOR_12	Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	KUPCI_6	0,44	-0,06	-0,07	0,06	0,13
MKTOR_7	Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.	KUPCI_7	0,34	-0,09	-0,19	0,21	0,09
MKTOR_2	Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	KUPCI_8	0,26	0,25	0,05	0,09	-0,13
PODJ_5	Naše podjetje bolje uresničuje svojo dolgoročno vizijo kot konkurenti.	STRAT_1	-0,02	0,80	-0,12	0,10	0,11
PODJ_2	Naše podjetje je bolj naklonjeno dolgoročnemu planiranju kot konkurenti.	STRAT_2	0,07	0,68	-0,14	0,02	0,03
PODJ_3	Naše podjetje bolje prepozna potrebe in želje kupcev kot konkurenti.	STRAT_3	-0,02	0,51	-0,15	0,03	0,02
MKTOR_3	Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	STRAT_4	0,18	0,48	0,16	0,02	-0,01
PODJ_1	Naše podjetje je bolj naklonjeno tveganju kot konkurenti.	ODZIV_1	0,08	-0,01	-0,27	-0,05	-0,18
MKTOR_11	Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.	ODZIV_2	0,00	0,02	-0,36	0,13	-0,06
INOVA_1	Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih raziskav, so hitro uporabljene.	ODZIV_3	0,21	0,06	-0,44	0,01	0,05
MKTOR_9	Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	ODZIV_4	0,09	0,14	-0,47	0,05	0,02
INOVA_2	Vodilni aktivno iščemo inovativne ideje.	ODZIV_5	0,14	0,09	-0,51	0,02	-0,07
MKTOR_8	Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	ODZIV_6	-0,02	0,12	-0,57	0,09	-0,09
KONK_4	Naši konkurenti so relativno močni.	DINAM_1	0,02	-0,24	0,23	0,28	0,03
KONK_3	Novi izdelki/storitve prihajajo na trg hitreje kot v preteklosti.	DINAM_2	-0,03	0,20	0,00	0,49	0,01
DINAM_1	Želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev na tem trgu se hitro spreminjajo.	DINAM_3	-0,06	0,20	-0,19	0,46	-0,21

¹¹ Ker so nekateri korelacijski koeficienti med faktorji v absolutnem smislu večji od 0,20, prikazujem pattern in ne strukturne matrike uteži. Pattern uteži so regresijski koeficienti med faktorji in merjenimi spremenljivkami in kažejo povezanost med faktorjem in spremenljivko, očiščeno vseh posrednih vplivov drugih spremenljivk in faktorjev. Hair in ostali (1995, str. 384-385) predlagajo, da je vrednost uteži v absolutnem smislu vsaj 0,30, da pojasnijo faktor. Uteži, ki so v absolutnem smislu večje od 0,40, označijo kot pomembne, večje od 0,50 pa kot značilne.

STARO IME SPREMENLJIVKE		NOVO IME SPREMENLJIVKE	KUPCI	STRAT	ODZIV	DINAM	INOVA
			Naravnost h kupcem	Strateška naravnost	Odzivnost	Dinamika na trgu	Odpornost za inovacije
DINAM_2	Odjemalci zahtevajo vedno večjo kakovost izdelkov, po katerih povprašujejo.	DINAM_4	0,16	-0,06	0,07	0,33	-0,07
DINAM_3	Konkurenti neprestano spreminjajo strategije/akcije.	DINAM_5	0,01	-0,18	-0,22	0,34	-0,27
DINAM_4	Izdelki/storitve v naši panogi hitro zastarijo.	DINAM_6	-0,12	-0,01	-0,26	0,63	0,09
DINAM_5	Tehnologija, ki jo uporabljamo v našem poslovnem procesu, hitro zastareva.	DINAM_7	-0,05	0,01	-0,04	0,75	0,15
INOVA_4	Inovativnosti v našem podjetju ne zaznavamo kot tvegane in se ji ne izogibamo.	INOVA_1	0,10	-0,05	0,02	0,15	0,64
INOVA_3	Zaposleni niso kaznovani za ideje, ki ne delujejo.	INOVA_2	0,10	0,03	0,10	0,01	0,48
KONK_2	Vse, kar lahko ponudi neko podjetje, lahko konkurenti enostavno posnemajo.	INOVA_3	0,11	-0,10	-0,02	0,22	-0,43
PODJ_6	Naše podjetje ima večje sposobnosti, da prepozna nove poslovne priložnosti, kot konkurenti.		-0,10	0,58	-0,41	0,08	-0,03
PODJ_4	Naše podjetje uvaja več novosti v poslovanje kot konkurenti.		0,05	0,44	-0,39	-0,07	-0,03
MKTOR_4	Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.		0,29	0,31	0,13	0,04	-0,15
KONK_1	V naši panogi je veliko število konkurentov.		0,12	0,09	0,19	0,42	-0,31
MKTOR_10	Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.		0,09	0,06	-0,12	0,01	0,06

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 6 kaže, da faktorska analiza ne razvrsti vseh spremenljivk v tiste faktorje, ki so bili načrtovani v vprašalniku (tržna naravnost, podjetniška naravnost, inovativnost, intenzivnost konkurence in dinamika na trgu). Rešitev faktorske analize nakazuje naslednje faktorje:

Naravnost h kupcem (KUPCI) združuje osem spremenljivk, ki sem jih prvotno načrtovala v okviru konstrukta tržne naravnosti. Spremenljivke kažejo koordinirana prizadevanja vseh zaposlenih v podjetju za zadovoljevanje potreb kupcev. Faktor naravnost h kupcem je še najbolj podoben (vendar ožje definiran) kot prvotno zamišljeni konstrukt tržne naravnosti. Lahko bi rekla, da ima naravnost h kupcem nekoliko bolj pasiven značaj kot tržna naravnost, saj ne vsebuje spremenljivk, ki opisujejo aktivno vlogo vodilnih pri obiskovanju najpomembnejših kupcev in analiziranju konkurence in hitre reakcije na aktivnosti konkurentov.

Strateška naravnost (STRAT) združuje tri spremenljivke, ki sem jih načrtovala v okviru podjetniške naravnosti, ter eno spremenljivko, ki sem jo načrtovala v okviru tržne naravnosti. Vse štiri spremenljivke opisujejo nekaj, kar je nasprotno kratkoročni naravnosti podjetja, in sem jih zato poimenovala strateška naravnost.

Odzivnost (ODZIV) združuje šest spremenljivk, ki sem jih prvotno načrtovala v okviru več različnih konstruktov (podjetniška naravnost, tržna naravnost, inovativnost). Spremenljivke opisujejo proaktivno ravnanje podjetja s kupci, konkurenti in nagnjenost k tveganju in iskanju novih idej.

Dinamika na trgu (DINAM) združuje pet spremenljivk, ki sem jih prvotno načrtovala v okviru konstrukta dinamike na trgu, in dve spremenljivki, ki sem ju prvotno načrtovala v okviru intenzivnosti konkurence. Spremenljivke kažejo spreminjanje preferenc na strani porabnikov, spreminjanje aktivnosti pri konkurentih in hitrost zastarevanja izdelkov in tehnologije.

Odprtost za inovacije (INOVA) sem poimenovala zadnji faktor, ki združuje spremenljivke, ki so tesno povezane z iskanjem novih idej v podjetju.

Iz nadaljnje analize bom izključila štiri spremenljivke, ki pojasnjujejo več kot en faktor:

- ☐ Naše podjetje ima večje sposobnosti, da prepozna nove poslovne priložnosti, kot konkurenti.
- ☐ Naše podjetje uvaja več novosti v poslovanje kot konkurenti.
- ☐ Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.
- ☐ V naši panogi je veliko število konkurentov.

Spremenljivka 'Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev' v predstavljeni rešitvi ne pojasnjuje nobenega od faktorjev v zadostni meri, zato jo bom ravno tako izločila iz nadaljnje analize.

3.2.2. Zanesljivost

Glede na to, da je faktorska analiza v okviru testiranja veljavnosti merskega instrumenta spremenljivke razvrstila v drugačne faktorje, kot sem jih načrtovala, bom testirala zanesljivost obeh modelov – originalnega in prilagojenega, ki upošteva rezultate faktorske analize. V nobenem primeru ne bom upoštevala tistih petih spremenljivk, ki sem jih izločila v okviru testiranja veljavnosti ('Naše podjetje ima večje sposobnosti, da prepozna nove poslovne priložnosti, kot konkurenti', 'Naše podjetje uvaja več novosti v poslovanje kot konkurenti', 'Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev', 'V naši panogi je veliko število konkurentov', 'Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev').

V skladu s splošno prakso bom za preverjanje zanesljivosti konstruktov uporabila Cronbachov koeficient α (alfa). Za ugotavljanje zanesljivosti merjenja konstruiranih spremenljivk uporabljam merilo, ki ga podajajo Ferligoj in ostali (1995, str. 157). Zanesljivost merjenja po tem merilu označimo kot zgledno, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,80, kot zelo dobro, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,70 in manjši od 0,80, kot

zmerno, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,60 in manjši od 0,70, ter kot komaj sprejemljivo, če je Cronbachov koeficient α manjši od 0,60.

3.2.2.1. Zanesljivost originalnega modela

V tabeli 7 so prikazani rezultati testiranja zanesljivosti originalnega modela.

Tabela 7: Analiza zanesljivosti sestavljenih spremenljivk – originalni model

	Število spremenljivk	Cronbachov koeficient α	Najnižja korelacija med trditvami ¹²	Najvišja korelacija med trditvami	Zanesljivost merjenja
Tržna naravnost	12	0,7090	-0,0850	0,4722	Zelo dobra
Podjetniška naravnost	4	0,6239	0,0671	0,6638	Zmerna
Inovativnost	4	0,4111	-0,1402	0,4470	Komaj sprejemljiva
Intenzivnost konkurence	3	0,2558	0,0428	0,1351	Komaj sprejemljiva
Dinamika na trgu	5	0,6996	0,0950	0,5982	Zelo dobra

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Analiza Cronbachovega koeficienta α kaže, da so konstrukti tržne naravnosti, podjetniške naravnosti in dinamike na trgu notranje konsistentni. Problematična sta konstrukta inovativnost in intenzivnost konkurence in bi ju bilo priporočljivo izločiti iz nadaljnje analize. V tem primeru bi bilo v nadaljnjo analizo vključenih **21** spremenljivk, ki bi merile **tržno naravnost, podjetniško naravnost in dinamiko na trgu**. V nadaljevanju bom testirala še zanesljivost prilagojenega modela z namenom, da preverim, katera od rešitev je bolj primerna za nadaljnjo analizo.

3.2.2.2. Zanesljivost prilagojenega modela

Tabela 8 prikazuje rezultate testiranja zanesljivosti prilagojenega modela.

¹² Pearsonovi korelacijski koeficienti

Tabela 8: Analiza zanesljivosti sestavljenih spremenljivk – prilagojeni model

	Število spremenljivk	Cronbachov koeficient α	Najnižja korelacija med trditvami ¹³	Najvišja korelacija med trditvami	Zanesljivost merjenja
Naravnost h kupcem (KUPCI)	8	0,7122	0,0519	0,4609	ZELO DOBRA
Strateška naravnost (STRAT)	4	0,7344	0,2382	0,6663	ZELO DOBRA
Odzivnost (ODZIV)	6	0,6585	0,0676	0,4904	ZMERNA
Dinamika na trgu (DINAM)	7	0,6632	-0,0657	0,5982	ZMERNA
Odprtost za inovacije (INOVA)	3	-0,0036	-0,1859	0,4054	NI SPREJEMLJIVA

Vir: Telefonska anketa Gral - Ite, 2002, n=194

Na podlagi analize Cronbachovega koeficienta α ugotavljam, da so konstrukti naravnost h kupcem, strateška naravnost, odzivnost in dinamika na trgu notranje konsistentni. Problematičen je konstrukt odprtost za inovacije in bi ga bilo priporočljivo izločiti iz nadaljnje analize. V tem primeru bi bilo v nadaljnjo analizo vključenih **25** spremenljivk, ki bi merile **naravnost h kupcem, strateško naravnost, odzivnost in dinamiko na trgu**.

Ker v primeru, da uporabim prilagojeni model, v analizi ohranim večje število spremenljivk, bom v nadaljnji analizi upoštevala prilagojeni model.

3.3. Prilagoditev raziskovalnih domnev na podlagi testiranja veljavnosti in zanesljivosti merilnih instrumentov

Na podlagi rezultatov testiranja veljavnosti in zanesljivosti ocenjujem, da je za nadaljnjo analizo rezultatov bolj primeren prilagojeni model merjenja. Zato bom prilagodila tudi prvotno zamišljene raziskovalne domneve. Nove raziskovalne domneve so naslednje:

H1: Bolj kot je malo podjetje naravnano h kupcem, večja je njegova poslovna uspešnost.

H2: Večja kot je strateška naravnost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.

H3: Večja kot je odzivnost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.

H4: Naravnost h kupcem in strateška naravnost v malem podjetju sta pozitivno povezani.

H5: Naravnost h kupcem in odzivnost malega podjetja sta pozitivno povezani.

¹³ Pearsonovi korelacijski koeficienti

H6: Dinamika na trgu vpliva na povezavo med naravnostjo h kupcem in poslovno uspešnostjo malega podjetja.

Dodatne domneve, ki so povezane z načinom trženja v malih podjetjih, ostajajo enake kot v prvotnem sistemu domnev in jih ponovno prikazujem v nadaljevanju.

H7: Lastniki - menedžerji s trženjem večinoma povezujejo aktivnosti tržnega komuniciranja, ne pa tudi oblikovanja cen, izdelkov in distribucijskih poti.

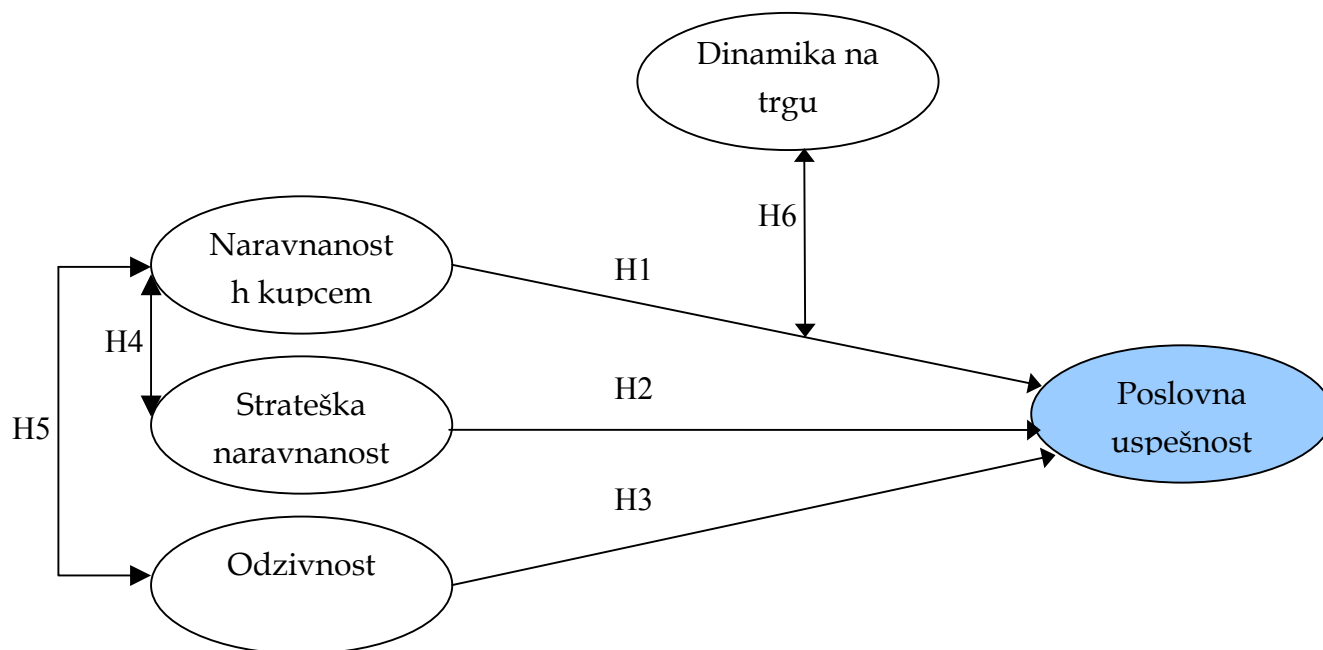
H8: Manj kot 20 % malih podjetij ima zaposleno vsaj eno osebo, ki se ukvarja s trženjem.

H9: Pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah je v zadnjem letu iskalo in dobilo manj kot 20 % malih podjetij.

H10: V malih slovenskih podjetjih obstaja več različic tržne naravnosti.

Slika 5 prikazuje model povezav med konstrukti, ki sem jih prilagodila na podlagi testiranja zanesljivosti in veljavnosti prvotnih konstruktov, ki sem jih vključila v vprašalnik.

Slika 5: Prilagojeni model povezav med naravnostjo h kupcem, strateško naravnostjo, odzivnostjo, dinamiko na trgu in poslovno uspešnostjo podjetja



3.4. Rezultati

3.4.1. Analiza odgovorov glede na preučevane značilnosti podjetij

V nadaljevanju predstavljam osnovne rezultate raziskave, in sicer z namenom, da se najprej spoznamo z osnovnimi značilnostmi trženja v malih podjetjih v Sloveniji. Rezultati so prikazani v naslednjih točkah:

- ☐ Razumevanje trženja med lastniki - menedžerji
- ☐ Prisotnost zaposlenih, ki so specializirani za trženje
- ☐ Pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah
- ☐ Vrste poslovne naravnosti in inovativnost
- ☐ Dinamika na trgu

Odgovori anketirancev so pri vsakem vprašanju najprej prikazani za celotni vzorec, zatem pa so izpostavljene statistično značilne razlike, ki so se pojavile med podskupinami anketirancev. Rezultate sem analizirala glede na naslednje značilnosti podjetij oziroma anketirancev, zajetih v vzorec:

- ☐ število zaposlenih,
- ☐ glavna dejavnost podjetja,
- ☐ najpomembnejši kupci,
- ☐ prihodki iz poslovanja v letu 2001,
- ☐ stopnja dobička v letu 2001,
- ☐ letnica ustanovitve podjetja,
- ☐ prisotnost osebe za trženje in
- ☐ izobrazba anketiranca.

3.4.1.1. Razumevanje trženja med lastniki - menedžerji

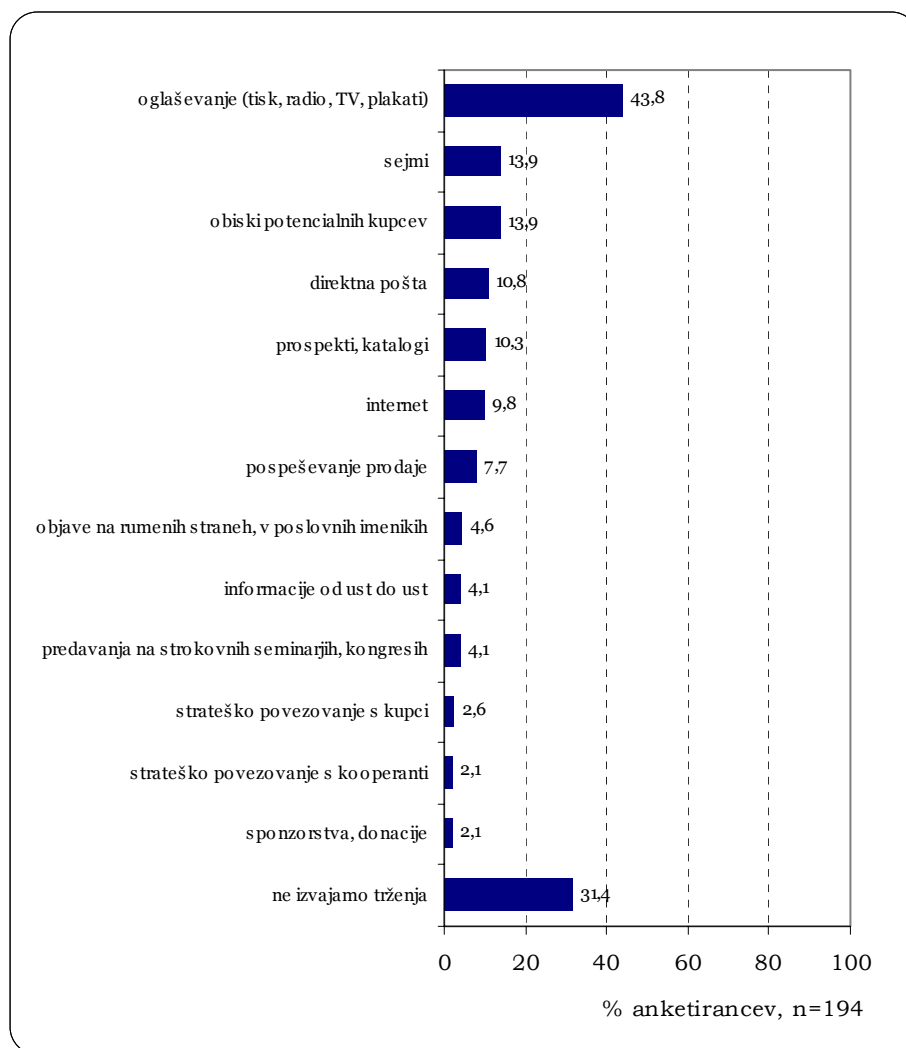
Anketiranci so v uvodnem delu ankete **na kratko opisali, kakšne trženjske aktivnosti izvaja njihovo podjetje**. Odprto vprašanje sem postavila z namenom, da ugotovim, katere vsebine lastniki - menedžerji malih podjetij sploh uvrščajo v trženje in koliko so trženjsko izobraženi.

Slika 6 prikazuje odstotke anketirancev, ki so podali posamezen odgovor. Prikazani so le tisti odgovori, ki jih je navedel več kot 1 % anketirancev. Vsota odstotkov odgovorov je večja od sto, ker je lahko vsak anketiranec podal več kot en odgovor.

Iz slike je razvidno, da so anketiranci s trženjem večinoma povezovali aktivnosti tržnega komuniciranja. Med odgovori ni opaziti navedb, ki se nanašajo na razvoj izdelkov, oblikovanje cen ali distribucijo. Med oblikami trženja je največ anketirancev navajalo oglaševanje, udeležbo na sejnih in neposredne stike s kupci (direktna pošta in obiski kupcev).

Vse to je v skladu z ugotovitvami, ki jih je predstavil Stokes (2000a, str. 51) na podlagi globinskih intervjujev z lastniki - menedžerji malih podjetij v Veliki Britaniji. Lastniki - menedžerji malih podjetij pri opredeljevanju trženjskega spleta niso omenjali oblikovanja izdelka, cen in odločitev o distribuciji, običajno pa so omenjali oglaševanje.

Slika 6: Trženjske aktivnosti, ki jih izvajajo mala podjetja



Vir: Telefonska anketa Gral - Iteco, 2002, n=194

Stokes (2000a, str. 51) ugotavlja tudi, da je za lastnike - menedžerje malih podjetij zelo pomemben osebni stik s (potencialnimi) kupci, kar lahko ugotovim tudi iz odgovorov anketirancev v tej raziskavi: sejmi, obiski potencialnih kupcev, informacije od ust do ust, predavanja na strokovnih seminarjih/kongresih, strateško povezovanje s kupci, strateško povezovanje s kooperanti so vse aktivnosti, ki pomagajo graditi mrežo poznanstev, ki jo lahko podjetnik uporabi nekoč v prihodnosti.

Manjši delež anketirancev je med trženjskimi aktivnostmi navedel strateško povezovanje s kupci in kooperanti, ki presega kategorijo tržnega komuniciranja, ampak je pomembna aktivnost v okviru strateškega načrtovanja trženja.

Skoraj tretjina anketirancev je navedla, da v njihovem podjetju ne izvajajo trženja. Zanimivo bi se bilo podrobneje pogovoriti s temi anketiranci. Predpostavljam, da se trženje tudi v teh podjetjih odvija v vsaj okrnjeni obliki, le da ga anketiranci poimenujejo z drugimi imeni, saj nimajo formalne predizobrazbe s tega področja. Prav gotovo sprejemajo odločitve o cenah izdelkov, se s svojimi kupci pogovarjajo o izboljšavah izdelkov, jim razlagajo prednosti izdelkov in podobno. Ravno zaradi takih je pri raziskavah med malimi podjetji ključnega pomena, da se raziskovalec z anketirancem pogovarja v njegovem jeziku. To ugotavljata tudi Gilmore in Carson (2000, str. 110), ki celo pravita, da je ob trenutnem razumevanju trženja v malih podjetjih priporočljivo, da se vsaka kvantitativna raziskava kombinira s kvalitativno raziskavo, ki omogoči boljše razumevanje odgovorov, ki jih podajo lastniki - menedžerji malih podjetij.

Na podlagi odgovorov anketirancev lahko privzamem domnevo *H7: Lastniki - menedžerji s trženjem večinoma povezujejo aktivnosti tržnega komuniciranja, ne pa tudi oblikovanja cen, izdelkov in distribucijskih poti.*

3.4.1.2. Prisotnost zaposlenih, ki so specializirani za trženje

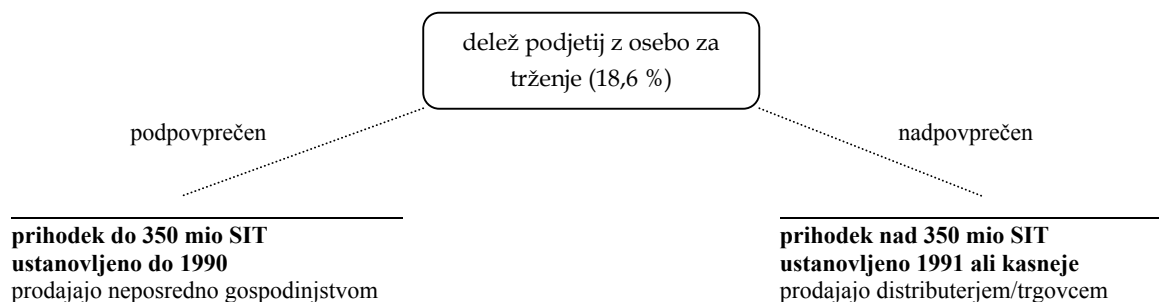
Med anketiranimi podjetji je bilo 18,6 % takih, ki imajo zaposleno vsaj eno osebo, ki se pretežno ukvarja s trženjem. V času ustanovitve takega delovnega mesta je bilo v povprečnem podjetju zaposlenih 5 oseb¹⁴. Tukaj še opozarjam, da je možno, da so anketiranci pritrdilno odgovorili na vprašanje tudi v primeru, da imajo v podjetju zaposleno osebo, ki se pretežno ukvarja s prodajo. Možno je torej, da je odstotek podjetij, v katerih je zaposlena vsaj ena oseba za trženje, celo nižji od prikazanega.

Na tem mestu lahko privzamem domnevo *H8: Manj kot 20 % malih podjetij ima zaposleno vsaj eno osebo, ki se ukvarja s trženjem.*

Slika 7 prikazuje, med katerimi podskupinami so se pokazale statistično značilne razlike v odgovorih (vpisane z odebeljenim tiskom) in med katerimi podskupinami so se pokazale indikacije razlik v odgovorih (vpisane z navadnim tiskom). Pri iskanju statistično značilnih razlik sem uporabila χ^2 test.

¹⁴ Standardna napaka ocene je 0,53, standardni odklon je 3,20

Slika 7: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v deležu podjetij z osebo, ki se pretežno ukvarja s trženjem, po podskupinah anketirancev



Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Slika 7 kaže, da je med podjetji, ki so bila ustanovljena po letu 1990 in imajo višji prihodek, sorazmerno več takih, ki zaposlujejo osebo ali več oseb, ki večino svojega delovnega časa posvetijo aktivnostim s področja trženja. Na podlagi teh rezultatov sem sklepala, da se podjetja, ki so bila ustanovljena 1991 ali kasneje, ukvarjajo z drugačnimi dejavnostmi kot podjetja, ki so bila ustanovljena pred tem.

Podrobnejša analiza odgovorov je dejansko pokazala indikacijo (stopnja značilnosti je 0,09), da se obe skupini podjetij razlikujeta glede na glavno dejavnost. Podjetja, ki so bila ustanovljena pred letom 1991, se v večji meri ukvarjajo s storitvami za podjetja in gospodinjstva, medtem ko se tista podjetja, ki so bila ustanovljena leta 1991 ali kasneje, v večji meri ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno. Iz tega sledi tudi logična razlaga ostalih rezultatov: podjetja, ki se v večji meri ukvarjajo s trgovino, imajo višje prihodke (ki pokrivajo tudi nabavno ceno blaga za preprodajo), hkrati pa ta podjetja tudi v večji meri sodelujejo z distributerji in trgovci.

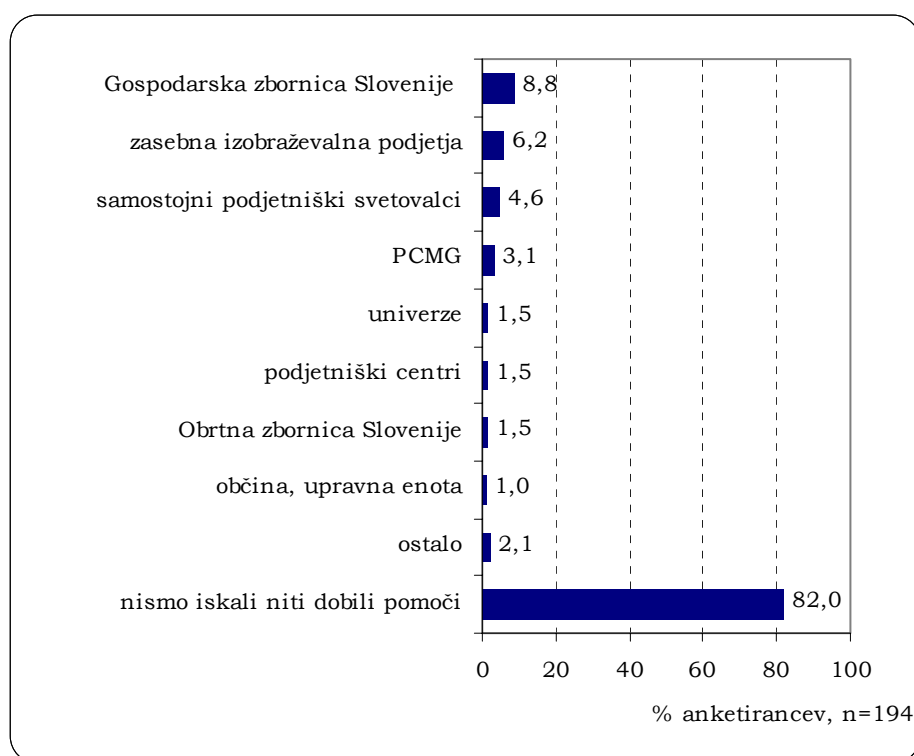
Ti rezultati še enkrat potrjujejo mojo domnevo, da so anketiranci, ki so navedli, da zaposlujejo osebo za trženje, dejansko imeli v mislih osebo, ki se ukvarja s prodajo (pri čemer ne mislim na prodajalce v prodajalnah na drobno, ampak prodajno osebje, ki nastopa pretežno na poslovnem trgu). V trgovskih podjetjih (ki se ukvarjajo s trgovino na debelo) je namreč po mojem mnenju ravno prodajni oddelek sorazmerno močan v primerjavi s podjetji iz drugih dejavnosti.

Podrobnejši rezultati po podskupinah, pri katerih so se pokazale statistično značilne razlike (prihodki iz poslovanja, letnica ustanovitve podjetja), se nahajajo v prilogi, v tabelah 23 in 24.

3.4.1.3. Pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah

Podjetniška podporna mreža v Sloveniji omogoča tudi pridobitev pomoči na posameznih področjih trženja. V vprašalniku sem postavila naslednje vprašanje: **Ali je vaše podjetje v zadnjem letu iskalo in dobilo nasvet ali finančno podporo na področju trženja pri naslednjih institucijah?** Anketiranci so za vsako institucijo, ki je bila na vprašalniku, povedali, ali so pri njej iskali in dobili pomoč ali ne.

Slika 8: Deleži podjetij, ki so v zadnjem letu iskala in dobila pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah



Vir: Telefonska anketa Gral - Ite, 2002, n=194

Slika 8 kaže, da je le 18 % malih podjetij v zadnjem letu iskalo in dobilo kakršnokoli pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah. Med temi so najpomembnejše Gospodarska zbornica Slovenije, zasebna izobraževalna podjetja ter samostojni podjetniški svetovalci.

Privzamem lahko torej domnevo *H9: Pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah je v zadnjem letu iskalo in dobilo manj kot 20 % malih podjetij.*

Ob tako nizkem deležu podjetij, ki prejmejo pomoč s področja trženja, se mi zastavljajo tri vprašanja: prvič, ali podporna mreža za malo gospodarstvo sploh ponuja tovrstno pomoč,

drugič, ali je ponudba tovrstne pomoči dovolj transparentna, da je dosegljiva tudi malim podjetjem, in tretjič, ali tovrstna pomoč sploh zanima lastnike - menedžerje malih podjetij.

Odgovor na prvo vprašanje je pritrdilen. Mali podjetniki imajo možnost prejeti finančno podporo pri raznih projektih s področja trženja. Med najbolj znanimi oblikami pomoči so tiste za udeležbo malih podjetij na sejnih (s strani Ministrstva za gospodarstvo ali Gospodarske zbornice Slovenije). Podjetniki imajo tudi možnost, da se vključijo v voucherski sistem svetovanja preko Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo, pri katerem je eno izmed področij svetovanja tudi trženje. V letu 2001 je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti prvič objavilo razpis za izvedbo tržnih raziskav tudi za mala podjetja. Določena sredstva za trženje lahko mala podjetja pridobijo tudi iz programov Phare. Občine ali regionalni podjetniški centri nadalje pogosto organizirajo skupinske predstavitve podjetij v katalogih, kjer se lahko podjetja celo predstavijo za sorazmerno nizke stroške. Poleg omenjenih oblik sofinanciranja so seveda na voljo razna izobraževanja po tržni ceni.

O odgovoru na drugo vprašanje – ali je ponudba tovrstne pomoči dovolj transparentna, da je dosegljiva tudi malim podjetjem – lahko le špekuliram. Dejstvo je, da je izpolnjevanje obrazcev za pridobitev pomoči zamudno, hkrati pa je skoraj polovica lastnikov - menedžerjev malih podjetij zaključilo le poklicno ali srednjo šolo. Velika verjetnost je, da brez pomoči nekega svetovalca niti ne pridejo do informacij o možnih oblikah pomoči niti ne znajo zanjo zaprositi, če pa že znajo, za to nimajo časa.

Odgovor na tretje vprašanje – ali tovrstna pomoč sploh zanima lastnike - menedžerje malih podjetij – je ravno tako zgolj moja domneva. Tu bi najprej še enkrat izpostavila razliko med klasičnimi in dinamičnimi malimi podjetji, ki sem jo nakazala že v poglavju 1.1.2. Klasično malo podjetje stagnira, je razvojno skromno in se bori za preživetje. Če malo karikiram, v takem podjetju lastnik - menedžer po vsej verjetnosti sledi ustaljenemu načinu poslovanja in se niti ne ozira po morebitnih novostih (niti na področju financiranja trženjskih projektov). Zato v takem podjetju potrebe po pomoči s področja trženja nastajajo v manjši meri. Na drugi strani imamo dinamično podjetje, ki raste, išče nove priložnosti, je usmerjeno na globalni trg in je razvojno ekstenzivno. Velika verjetnost je, da bo potreba po pomoči na področju trženja nastala ravno v teh podjetjih in po mojem mnenju tudi nastaja. Je pa dejstvo, da ob financiranju svoje rasti lastniki - menedžerji posvečajo več pozornosti pomoči za investicije v novo tehnologijo, nove zaposlene in podobno, trženje pa postavljajo nekoliko nižje na lestvici prioritet.

Opravila sem tudi okvirno analizo rezultatov po podskupinah, ki kaže, da pomoč podpornih institucij resnično v večji meri izkoriščajo dinamična podjetja. V preteklem letu so pomoč podpornih institucij s področja trženja nadpovprečno izkoriščala sorazmerno večja podjetja (nad 10 do 20 zaposlenih), z višjimi prihodki in višjo stopnjo dobička, podjetja, ki se ukvarjajo z osebnimi ali poslovnimi storitvami, s trgovino ali z več enakovrednimi dejavnostmi, podjetja, v katerih je vsaj ena oseba zaposlena za trženje in podjetja, v katerih je

lastnik - menedžer bolje izobražen. Podrobnejši rezultati po podskupinah se nahajajo v prilogi, v tabeli 25.

V vprašalniku sem vsem sodelujočim zastavila tudi vprašanje o tem, kako koristne se jim zdijo različne oblike pomoči s področja trženja. V ta namen so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri se jim zdi koristnih osem oblik pomoči, ki jih lahko nudijo podpirne institucije s področja trženja. V naslednji tabeli je prikazano povprečje ocen, ki so jih posamezni obliki pomoči dodelili anketiranci.

Tabela 9: Povprečne ocene koristnosti posameznih oblik pomoči s področja trženja

	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Finančna pomoč pri organizaciji sejmov in prireditvev	5,2	2,10	0,15
Organizacija skupinskih srečanj med ponudniki in potencialnimi kupci v dol. panogi	4,9	1,75	0,13
Organizacija izobraževanja s področja trženja	4,9	1,71	0,12
Organizacija skupinskih nastopov na sejmih in prireditvah	4,7	2,16	0,16
Organizacija individualnega svetovanja s področja marketinga	4,5	1,77	0,13
Izvedba tržnih raziskav za skupino podjetij iz določene panoge	4,4	1,83	0,13
Organizacija skupinskih predstavitev malih podjetij v brošurah ali katalogih	4,3	1,86	0,13
Organizacija skupinskega oglaševanja za mala podjetja iz določenih panog	4,0	1,77	0,13

Lestvica: 1 - ni koristno, 7 - zelo koristno

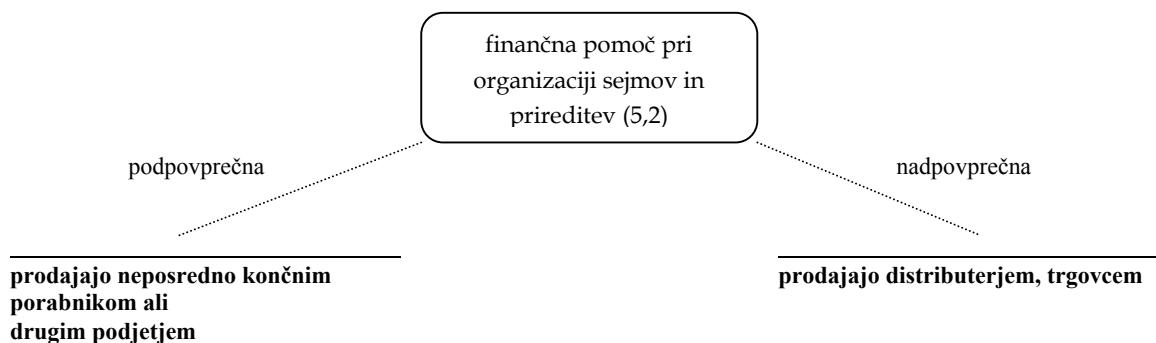
Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Tabela 9 nakazuje, da se zdi anketirancem še najbolj koristna finančna pomoč pri organizaciji sejmov in prireditvev. Najmanj koristno se zdi anketirancem skupinsko oglaševanje za mala podjetja. Opozarjam na to, da je variabilnost v povprečnih ocenah, ki so jih posameznim oblikam pomoči dodelili anketiranci, visoka. Zato je potrebno predstavljene ocene opazovati zgolj kot indikacije.

Za vse prikazane oblike pomoči sem opravila tudi analizo odgovorov po podskupinah. Na slikah 9 do 13 je prikazano, med katerimi podskupinami so se pokazale statistično značilne razlike v odgovorih ($p \leq 0,05$)¹⁵, ki so na slikah vpisane z odebeljenim tiskom, in med katerimi podskupinami so se pokazale indikacije razlik v odgovorih ($0,05 < p \leq 0,2$), ki so na slikah vpisane z navadnim tiskom. Podrobnejša analiza odgovorov, pri katerih so se pojavile statistično značilne razlike, je prikazana v prilogi, v tabelah 26 do 31.

¹⁵ Pri iskanju statistično značilnih razlik sem uporabila t-test (v primeru dveh skupin) oziroma enosmerno analizo variance (v primeru treh ali več skupin).

Slika 9: Pregled statistično značilnih razlik v povprečnih ocenah koristnosti finančne pomoči pri organizaciji sejmov in prireditvev po podskupinah anketirancev

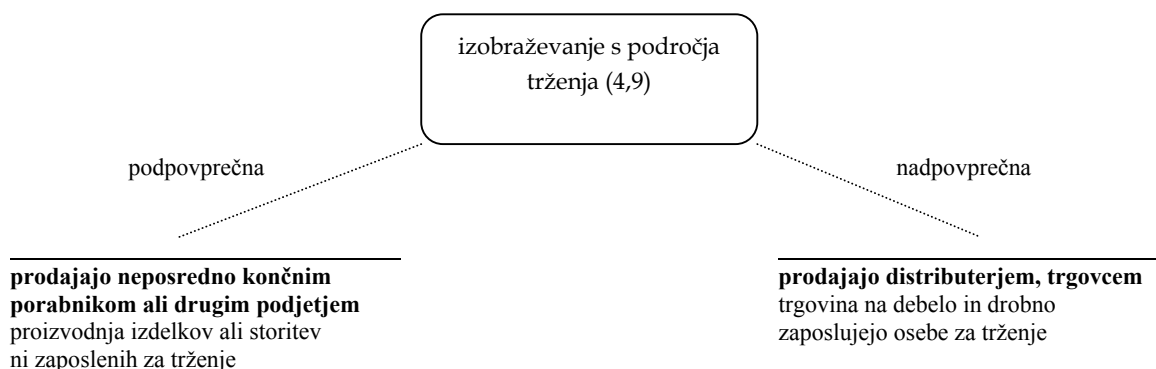


Lestvica: 1 - ni koristno, 7 - zelo koristno

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Finančna pomoč pri organizaciji sejmov in prireditvev se zdi nadpovprečno pomembna tistim podjetjem, katerih najpomembnejše stranke so distributerji ali trgovci. Sklepam, da je udeležba na sejmih za taka podjetja bolj smiselna kot za podjetja, ki prodajajo neposredno končnim porabnikom ali drugim podjetjem, saj lahko en obiskovalec – trgovsko podjetje ali distributer, ki ga prepričajo k nakupu na sejmu – pomeni pomembno povečanje prodaje podjetja.

Slika 10: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah koristnosti izobraževanja s področja trženja po podskupinah anketirancev



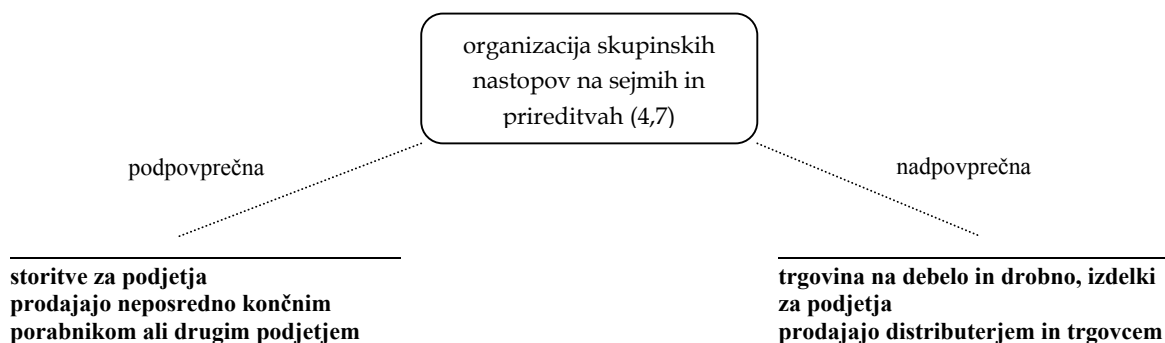
Lestvica: 1 - ni koristno, 7 - zelo koristno

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Podobno kot finančna pomoč pri organizaciji sejmov in prireditvev se zdi tudi izobraževanje s področja trženja nadpovprečno pomembno tistim podjetjem, katerih najpomembnejše stranke so distributerji ali trgovci. Razloge za to tokrat iščem v dejstvu, da je med temi podjetji nadpovprečen delež takih, v katerih je zaposlena vsaj ena oseba za trženje. V povprečju ima 30,3 % podjetij, katerih glavni kupci so distributerji ali trgovci, zaposleno vsaj eno osebo, ki

se ukvarja s trženjem, medtem ko je na celotnem vzorcu ta delež 18,7 %. Lastniki - menedžerji, ki zaposlijo osebe posebej za trženje, le-temu pripisujejo večjo pomembnost v primerjavi z ostalimi lastniki - menedžerji, hkrati pa tudi želijo, da se njihovi zaposleni izobražujejo na svojem področju.

Slika 11: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah koristnosti organizacije skupinskih nastopov na sejnih in prireditvah po podskupinah anketirancev

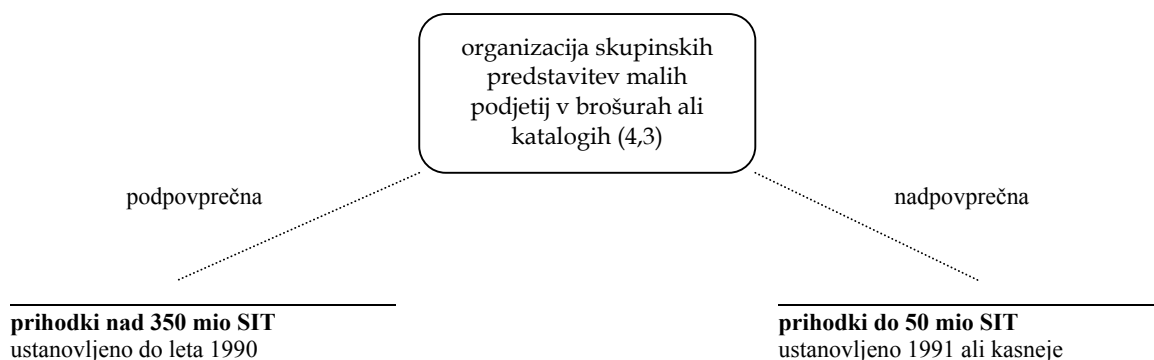


Lestvica: 1 - ni koristno, 7 - zelo koristno

Vir: Telefonska anketa Gral - Ito, 2002, n=194

Organizacija skupinskih nastopov na sejnih in prireditvah se zdi nadpovprečno pomembna tistim podjetjem, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo ali drobno, tistim podjetjem, ki proizvajajo izdelke za podjetja, in tistim podjetjem, katerih najpomembnejše stranke so distributerji ali trgovci. Sklepam, da je udeležba na sejnih za taka podjetja bolj smiselna kot za podjetja, ki prodajajo neposredno končnim porabnikom ali drugim podjetjem, saj lahko en obiskovalec – trgovsko podjetje ali distributer, ki ga prepričajo k nakupu na sejmu – pomeni pomembno povečanje prodaje. Zanimivo je še, da je povprečna ocena koristnosti, ki so jo anketiranci pripisali organizaciji skupinskih nastopov na sejnih in prireditvah, nižja od povprečne ocene koristnosti, ki so jo anketiranci pripisali finančni pomoči pri organizaciji sejmov in prireditvev. Kaže, da vsaj nekatera podjetja na sejnih in prireditvah raje nastopajo samostojno kot pa v sodelovanju z drugimi podjetji.

Slika 12: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah koristnosti organizacije skupinskih predstavitev malih podjetij v brošurah ali katalogih po podskupinah anketirancev

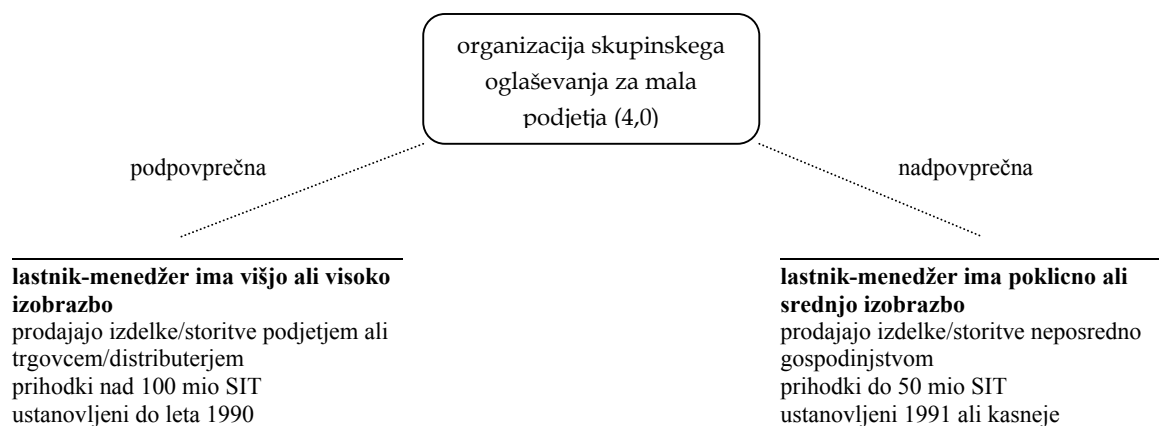


Lestvica: 1 - ni koristno, 7 - zelo koristno

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Slika 12 kaže, da se zdi organizacija skupinskih predstavitev malih podjetij v brošurah ali katalogih nadpovprečno koristna podjetjem z nižjimi prihodki. Predpostavljam, da imajo taka podjetja na razpolago manj sredstev za trženjske aktivnosti in jim je zato dobrodošla vsaka oblika komuniciranja s ciljnim segmentom, ki si jo lahko zagotovijo po sorazmerno nizkih stroških. Podjetjem z višjimi prihodki se zdi ta oblika komuniciranja s ciljnim segmentom manj koristna. Predpostavljam, da je to deloma zato, ker podjetja z višjimi prihodki nadpovprečno prodajajo neposredno distributerjem in trgovcem, za katere skupinske predstavitve v brošurah in katalogih dejansko niso tako koristne, saj je pomembnejši osebni stik s potencialnim kupcem. Poleg tega imajo podjetja z višjimi prihodki dostop do sredstev tržnega komuniciranja, ki jim prinašajo večjo korist na enoto potrošenega denarja, čeprav je začetni vložek v tržno komuniciranje večji.

Slika 13: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah koristnosti organizacije skupinskega oglaševanja za mala podjetja po podskupinah anketirancev



Lestvica: 1 - ni koristno, 7 - zelo koristno

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Slika 13 kaže, da se zdi skupinsko oglaševanje za mala podjetja nadpovprečno koristno predvsem podjetjem, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Taka podjetja se v večji meri ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov in storitev za gospodinjstva in ravno tu vidim razlog, da nadpovprečno ocenjujejo koristnost skupinskega oglaševanja za mala podjetja. Podjetja, ki proizvajajo izdelke/storitve za gospodinjstva, s svojimi potencialnimi kupci ne iščejo neposrednega kontakta, ampak so primorana uporabljati eno od oblik klasičnega množičnega oglaševanja. Ker oglaševanje predstavlja visoke stroške, jim je dobrodošla možnost, da stroške delijo z drugimi podjetji v okviru skupinskega oglaševanja.

Naj še enkrat povzamem: različne skupine anketirancev različno ocenjujejo koristnost nekaterih oblik pomoči s področja trženja, ki jo lahko nudijo podporne institucije. Finančna pomoč ali organizacija skupinskega sodelovanja na sejnih in prireditvah se zdi zanimiva predvsem podjetjem, katerih neposredni kupci so distributerji ali trgovci na drobno. En obiskovalec sejma ali prireditve, ki ga uspejo prepričati, da postane njihov kupec, lahko namreč pomeni pomembno povečanje v skupni prodaji. Izobraževanje s področja trženja se zdi ravno tako nadpovprečno zanimivo podjetjem, katerih neposredni kupci so distributerji ali trgovci, vendar tokrat po vsej verjetnosti iz drugega razloga: med temi podjetji je nadpovprečen delež takih, ki zaposlujejo osebe za trženje, torej trženju pripisujejo večjo pomembnost kot ostala podjetja. Organizacija skupinskih predstavitev malih podjetij v brošurah ali katalogih ter organizacija skupinskega oglaševanja za mala podjetja se zdi bolj koristna podjetjem z nižjimi prihodki oziroma podjetjem, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednjo izobrazbo. Skupinske aktivnosti s področja trženja so, kot kaže, druga možna alternativa, ki se zdi podjetjem koristna, če si že ne morejo privoščiti samostojnih aktivnosti.

V povprečnih ocenah koristnosti organizacije individualnega svetovanja, izvedbe tržnih raziskav za skupino podjetij iz določene panoge ali organizacije skupinskih srečanj med ponudniki in potencialnimi kupci v določeni panogi nisem identificirala statistično značilnih razlik med podskupinami anketirancev.

3.4.1.4. Vrste poslovne naravnosti in inovativnost

Anketiranci so v okviru raziskave ocenjevali, v kolikšni meri za njihovo podjetje veljajo štirje opisi poslovanja podjetij, ki so se nanašali na trženjsko, proizvodno, prodajno in družbeno odgovorno naravnost. Tabela 10 prikazuje povprečje ocen, ki so jih posameznemu opisu dodelili anketiranci.

Tabela 10: Povprečne ocene strinjanja z opisi poslovne naravnosti podjetij

Ključni element poslovnega uspeha je:	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev (trženjska naravnost)	6,2	0,94	0,07
Proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški (proizvodna naravnost)	5,6	1,64	0,12
Čim močnejše prepričevanje potencialnih kupcev, da kupijo naše izdelke in storitve (prodajna naravnost)	4,9	1,60	0,11
Zadovoljevanje potreb širše skupnosti (družbeno odgovorna naravnost)	4,5	1,69	0,12

Lestvica: 1 – opis skorajda ne velja, 7 – opis velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

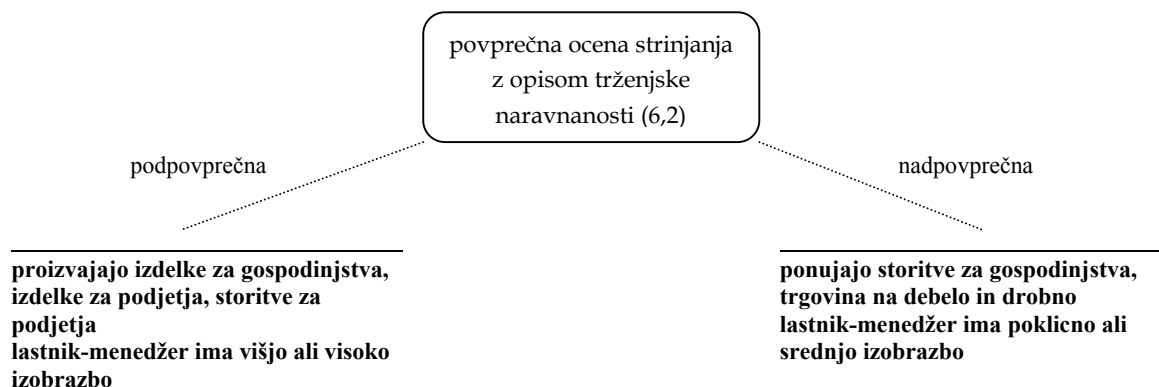
Iz prejšnje tabele je razvidno, da je anketiranim lastnikom - menedžerjem najbližja ravno trženjska naravnost, ki ji sledi proizvodna naravnost. Zadovoljstvo kupcev skušajo podjetja torej dosegati s čim nižjimi stroški v poslovnem procesu. Prodajna naravnost je šele na tretjem mestu, kar pomeni, da mala podjetja niso zelo vsiljiva pri ponujanju svojih izdelkov oziroma storitev in postavljajo strategijo potega (trženjska naravnost) pred strategijo potiska (prodajna naravnost). Lastniki - menedžerji se še najmanj strinjajo s trditvijo, da so njihova podjetja naravnana k zadovoljevanju potreb širše skupnosti. Ti rezultati so deloma v skladu z ugotovitvami ostalih slovenskih avtorjev (Snoj, Gabrijan, 1998, str. 12). Ta dva raziskovalca navajata, da je 30,3 % podjetij z več kot 20 zaposlenimi naravnanih na odjemalce ('Najprej identificiramo povpraševanje in zahteve odjemalcev, zato da ponudimo temu ustrezne izdelke'). Sledijo podjetja, ki so izdelčno naravnana ('Prizadevamo si, da ponujamo tehnično najboljše izdelke v naši panogi'), ki jih je 23,8 % ali proizvodno naravnana podjetja, ki jih je 12,0 % ('Zato da dosežemo čim nižje stroške na enoto in da lahko prodajamo naše izdelke po najnižji možni ceni, se osredotočamo na učinkovitost proizvodnje'). Sledijo podjetja, ki so izrazito naravnana na zaposlene ('Naše aktivnosti upravljamo tako, da našim zaposlenim omogočamo varnost in stalnost zaposlitve') in jih je 16,4 %. 14,3 % podjetij je opredelilo, da imajo prodajno - oglaševalsko naravnost ('Prodajo

in oglaševanje uporabljamo zato, da nam pomagata prodati naše izdelke'). Podružbljeno naravnanih podjetij ('Raje, kot da zgolj zadovoljujemo potrebe posameznih odjemalcev, ponujamo izdelke, ki zadovoljujejo tudi splošne družbene potrebe') je le 1,6 %. Preostalih 1,6 % podjetij je finančno naravnanih. Kljub temu da vprašanje v moji raziskavi ni bilo identično vprašanju, ki sta ga podjetjem z več kot 20 zaposlenimi zastavila Snoj in Gabrijan, ugotavljam, da se odgovori anketirancev v obeh raziskavah rangirajo podobno.

Prikazani rezultati so v skladu tudi z ugotovitvami v raziskavi Zupančičeve (1998, str. 61), ki za najdobitkonosnejša proizvodna podjetja ugotavlja, da je najpomembnejši ekonomski smoter poslovanja ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov – torej tržna usmeritev (42,7 % anketirancev trdi tako). Na drugem mestu je ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov – izdelčna usmeritev (36,6 % anketirancev), na tretjem mestu pa ustvarjati dohodek z učinkovito prodajo izdelkov – prodajna usmeritev (18,3 % anketirancev). Tudi v raziskavi Zupančičeve se odgovori anketirancev rangirajo podobno kot v moji raziskavi.

Na slikah od 14 do 17 je prikazano, med katerimi podskupinami so se pokazale statistično značilne razlike v odgovorih ($p \leq 0,05$)¹⁶, ki so na slikah vpisane z odebeljenim tiskom in med katerimi podskupinami so se pokazale indikacije razlik v odgovorih ($0,05 < p \leq 0,2$), ki so na slikah vpisane z navadnim tiskom.

Slika 14: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah strinjanja z opisom trženjske naravnosti po podskupinah anketirancev



Lestvica: 1 – opis skorajda ne velja, 7 – opis velja skorajda v celoti

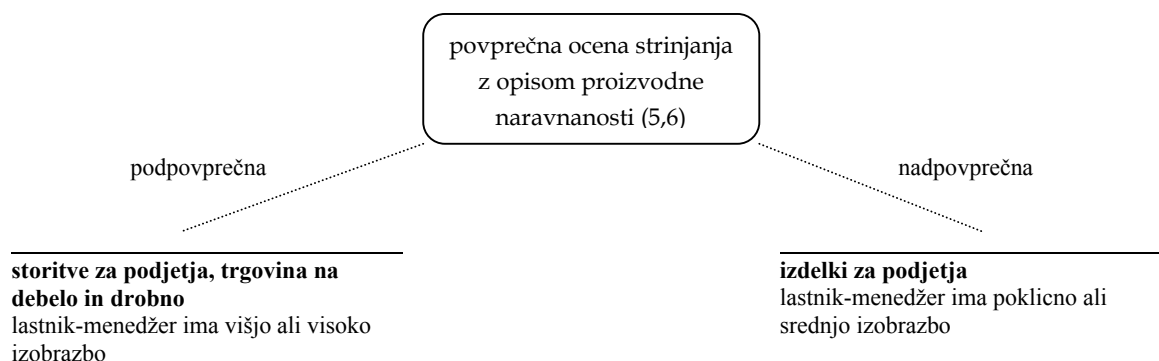
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 14 kaže, da so nadpovprečno trženjsko naravnana tista podjetja, ki ponujajo osebne storitve, ali podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno. Poleg tega se izkazuje,

¹⁶ Pri iskanju statistično značilnih razlik sem uporabila t-test (v primeru dveh skupin) oziroma enosmerno analizo variance (v primeru treh ali več skupin).

da so nadpovprečno trženjsko naravnana podjetja, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednjo izobrazbo.

Slika 15: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah strinjanja z opisom proizvodne naravnosti po podskupinah anketirancev

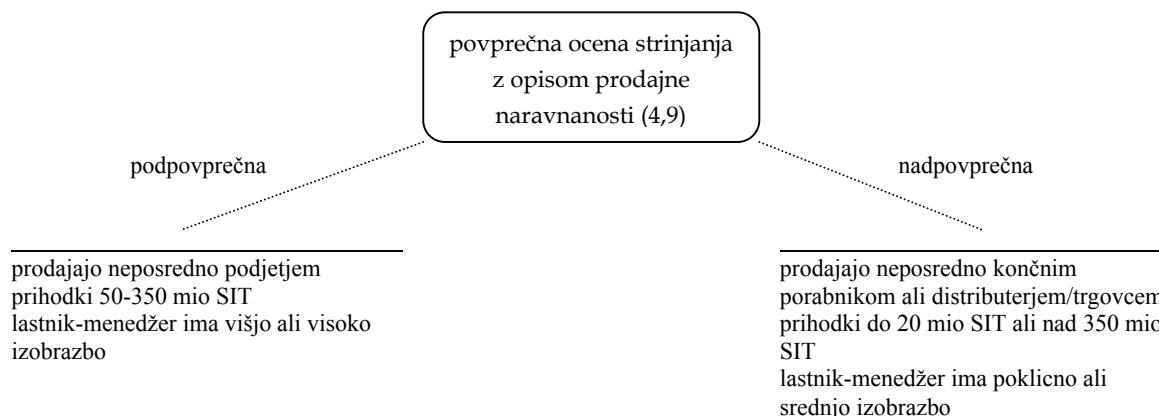


Lestvica: 1 – opis skorajda ne velja, 7 – opis velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Slika 15 nakazuje, da so nadpovprečno proizvodno naravnana tista podjetja, ki nastopajo na poslovnem trgu, torej proizvajajo izdelke za druga podjetja. Hkrati je indikacija, da so nadpovprečno proizvodno naravnana tista podjetja, v katerih je lastnik - menedžer manj izobražen.

Slika 16: Pregled indikacij razlik v povprečnih ocenah strinjanja z opisom prodajne naravnosti po podskupinah anketirancev

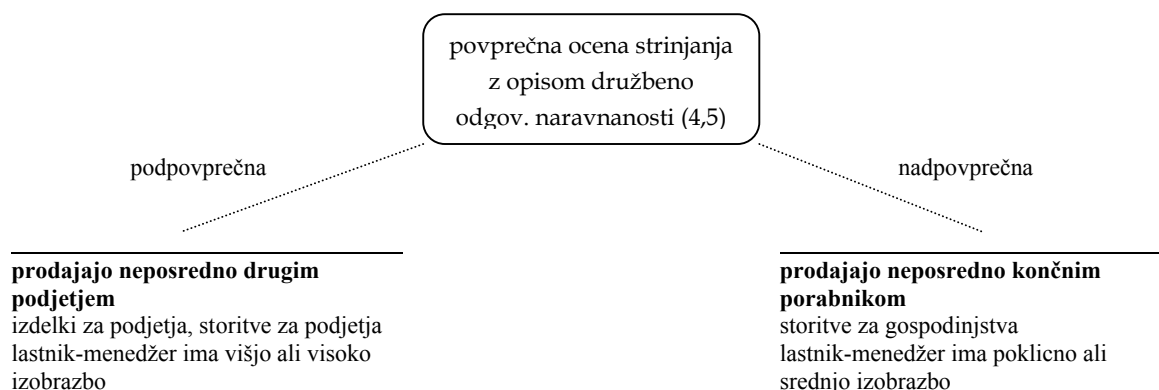


Lestvica: 1 – opis skorajda ne velja, 7 – opis velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Slika 16 prikazuje, da sicer med podskupinami anketirancev ni statistično značilnih razlik v stopnji prodajne naravnosti, je pa indikacija, da so nadpovprečno prodajno naravnana podjetja, ki so po prihodkih zelo majhna (podjetja v ustanavljanju) ali zelo velika (trgovska podjetja). Bolj prodajno agresivna so po vsej verjetnosti tudi podjetja, ki prodajajo neposredno končnim porabnikom ali distributerjem/trgovcem. Ponovno se kaže indikacija, da so bolj prodajno naravnana podjetja, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednjo izobrazbo.

Slika 17: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih ocenah strinjanja z opisom družbeno odgovorne naravnosti po podskupinah anketirancev



Lestvica: 1 – opis skorajda ne velja, 7 – opis velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Kot nakazuje slika 17, so nadpovprečno družbeno odgovorno naravnana tista podjetja, katerih najpomembnejši kupci so neposredno končni porabniki, indikacija je tudi, da so taka podjetja, ki ponujajo storitve za gospodinjstva.

Prejšnje slike kažejo nekatere zanimive razlike v poslovni naravnosti podjetij glede na njihovo dejavnost in najpomembnejše kupce ter izobrazbo lastnika - menedžerja. Podjetja, ki ponujajo storitve za gospodinjstva ali se ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno, so bolj trženjsko (tudi prodajno) naravnana v primerjavi s celotnim vzorcem. Tak rezultat nakazuje, da je trženjska naravnost nujno potrebna v razmerah visoke konkurenčnosti na ciljnim trgu, saj ravno v osebnih storitvah in trgovini na debelo in drobno nastaja največja konkurenčnost med ponudniki. Podjetja, ki ponujajo izdelke za podjetja, so bolj proizvodno naravnana, kar je po mojem mnenju posledica tega, da na poslovnih trgih v večji meri nastajajo razne oblike dolgoročnega sodelovanja med ponudniki in kupci, pri čemer nizki stroški za dobavljeno blago igrajo zelo pomembno vlogo, zato jih ponudniki znižujejo. Podjetja, ki prodajajo neposredno končnim potrošnikom oziroma ponujajo storitve za gospodinjstva, so bolj družbeno odgovorno naravnana v primerjavi s celotnim vzorcem. Nadpovprečna družbeno odgovorna naravnost v teh podjetjih je po vsej verjetnosti posledica želje po izgrajevanju dobrega imidža podjetja v očeh potencialnih kupcev.

Zanimivi so tudi rezultati glede na izobrazbo lastnika - menedžerja. Podjetja, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednjo izobrazbo, izkazujejo nadpovprečno stopnjo vseh vrst poslovnih naravnosti. Predpostavljam, da je najpomembnejši razlog v tem, da so manj izobraženi anketirani lastniki - menedžerji podajali družbeno zaželjene odgovore na vprašanje o poslovnih naravnostih podjetja.

Podrobnejši rezultati po podskupinah, pri katerih so se pokazale statistično značilne razlike in so na prejšnjih slikah prikazane odebeljeno, se nahajajo v prilogi, v tabelah 32 do 35.

Da bi ocenili **naravnost h kupcem** v podjetju, so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri za njihovo podjetje velja osem trditev, ki so bile povezane s to vsebino. Tabela 11 prikazuje povprečje ocen, ki so jih posamezni trditvi dodelili anketiranci. Na podlagi povprečnih ocen sem nato izračunala še konstruirano spremenljivko KUPCI (naravnost h kupcem), ki je povprečje vseh ocen, ki so jih ob osmih trditvah podali anketiranci. Tudi povprečno vrednost te spremenljivke prikazujem v tabeli.

Tabela 11: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o naravnosti h kupcem

		Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
KUPCI_2	Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	6,3	0,88	0,06
KUPCI_8	Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	6,1	1,07	0,08
KUPCI_4	Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.	5,9	1,13	0,08
KUPCI_7	Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.	5,7	1,60	0,12
KUPCI_3	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	5,6	1,43	0,10
KUPCI_1	Zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega.	5,5	1,63	0,12
KUPCI_5	Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni.	5,2	1,41	0,10
KUPCI_6	Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	5,2	1,86	0,13
KUPCI	Naravnost h kupcem	5,7	0,82	0,06

Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Tabela 11 kaže, da anketiranci razumejo, kako lahko k zadovoljstvu kupcev prispeva vsak zaposleni, in se zelo strinjajo tudi s trditvijo, da razumejo potrebe svojih kupcev in temu prilagajajo ponudbo. Bolj zadržani so pri trditvah, ki se nanašajo na sodelovanje zaposlenih pri udeležanju naravnosti ('Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni', 'Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju'). To že lahko kaže na potencialno oviro pri uveljavljanju naravnosti h kupcem. Res je, da morajo to naravnost najprej razumeti vodilni v podjetju, vendar je lahko proces prenašanja enake miselnosti in ravnanja navzdol po hierarhičnih ravneh zelo zahteven in dolgotrajen.

Slater in Narver (1994b, str. 25) trdita, da je podpora vrhovnega menedžmenta v podjetju nujen predpogoj, da se začne oblikovati tržna naravnost v podjetju, vendar je ni mogoče uvesti z odloki in ukazi, ampak je potrebno ustvariti ugodno klimo, ki bo spodbujala spremembe v pravi smeri. Uvajanje tržne naravnosti naj bi po teh dveh avtorjih potekalo 'od spodaj navzgor', s postopnimi spremembami, struktura podjetja se oblikuje na podlagi sprememb, izobraževanje zaposlenih poteka glede na priložnosti, ki se pojavijo, zaposleni se oblikujejo na podlagi tega, da so postavljeni v nove vloge, ki zahtevajo nova znanja in sposobnosti. Tak način uvajanja sprememb je počasen. Kot kaže, je večina slovenskih malih podjetij na dobri poti uvajanja višje stopnje tržne naravnosti – menedžment podpira idejo, vendar je zaposleni še niso začutili.

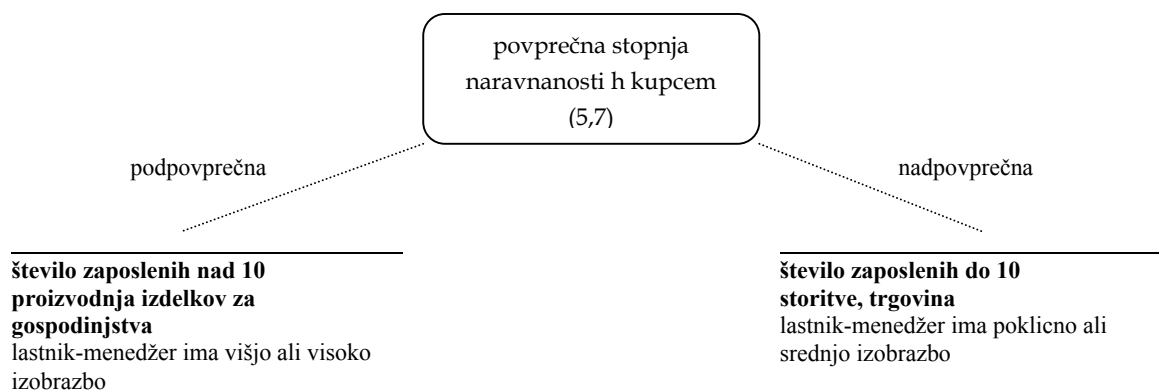
Vzporednico z ugotovitvami v pričujoči raziskavi lahko pokaže raziskava, ki jo je predstavil Trošt (2002, str. 25) in ki ugotavlja, da slovenska podjetja počasi prehajajo na višje ravni tržne naravnosti, kar spremlja sočasen prehod na bolj organske strukture. Ker organske strukture velikokrat predstavljajo obliko anarhije ali vsaj slabe organiziranosti, se jih v podjetjih izogibajo. To pa pomeni, da prehod na organske strukture zaostaja za uvajanjem tržne naravnosti.

Zanimivo je dejstvo, da je povprečje ocen trditev, ki so povezane z naravnostjo h kupcem (5,9), nižje od povprečne ocene, ki so jo anketiranci pripisali trditvi 'usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev', ki jo kaže tabela 10 (6,2). Razlog za to ponovno iščem predvsem v dejstvu, da vodilni resnično želijo in usmerjajo aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev, vprašanje pa je, v kolikšni meri jim to tudi uspeva. Pri ocenjevanju trditve 'usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljevanju kupcev' anketiranci niso hkrati ocenjevali udejanjanja svojih prizadevanj.

Za konstruirano spremenljivko KUPCI (naravnost h kupcem) sem opravila analizo po podskupinah anketirancev. Slika 18 prikazuje, med katerimi podskupinami so se pokazale statistično značilne razlike v odgovorih ($p \leq 0,05$)¹⁷, ki so na sliki vpisane z odebeljenim tiskom, in med katerimi podskupinami so se pokazale indikacije razlik v odgovorih ($0,05 < p \leq 0,2$), ki so na sliki vpisane z navadnim tiskom.

¹⁷ Pri iskanju statistično značilnih razlik sem uporabila t-test (v primeru dveh skupin) oziroma enosmerno analizo variance (v primeru treh ali več skupin).

Slika 18: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih stopnjah naravnosti h kupcem po podskupinah anketirancev



Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Rezultate je koristno primerjati z rezultati pri ocenjevanju strinjanja z opisom trženjske naravnosti ('usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev'), ki sem jih prikazala v sliki 14. Trženjska naravnost oziroma naravnost h kupcem je v obeh primerih nadpovprečna v podjetjih, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno, ter v podjetjih, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednjo izobrazbo. Bolj trženjsko naravnana podjetja so hkrati tudi bolj usmerjena h kupcem.

Podrobnejši rezultati glede na število zaposlenih in glavno dejavnost podjetja, kjer so se pokazale statistično značilne razlike, se nahajajo v prilogi, v tabelah 36 in 37.

Da bi ocenili **strateško naravnost v podjetju**, so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri za njihovo podjetje veljajo štiri trditve, ki so se nanašale na strateško ravnanje podjetja. V tabeli 12 je prikazano povprečje ocen, ki so jih posamezni trditvi dodelili anketiranci. Na podlagi povprečnih ocen sem nato izračunala še konstruirano spremenljivko STRAT (strateška naravnost) kot povprečje vseh ocen, ki so jih ob štirih trditvah podali anketiranci. Tudi povprečna vrednost te spremenljivke je prikazana v tabeli.

Tabela 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o strateški naravnosti

		Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
STRAT_4	Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	6,6	0,88	0,06
STRAT_2	Naše podjetje je bolj naklonjeno dolgoročnemu planiranju kot konkurenti.	5,5	1,45	0,10
STRAT_1	Naše podjetje bolje uresničuje svojo dolgoročno vizijo kot konkurenti.	5,4	1,27	0,09
STRAT_3	Naše podjetje bolje prepoznava potrebe in želje kupcev kot konkurenti.	5,4	1,23	0,09
STRAT	Strateška naravnost	5,6	1,01	0,07

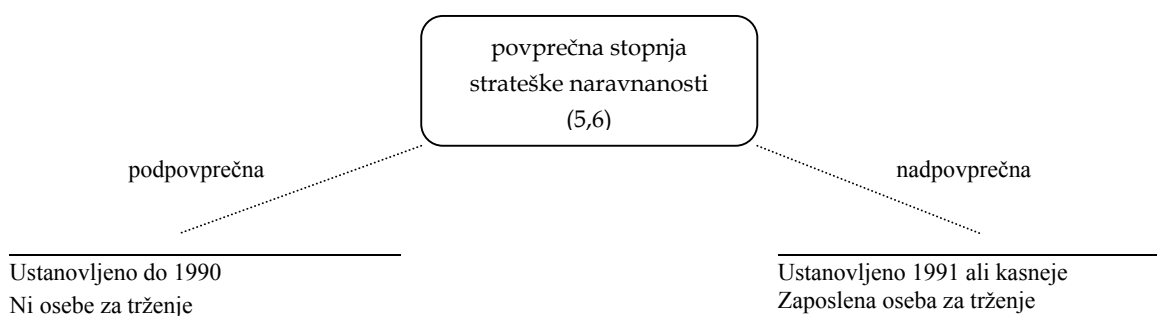
Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Tabela 12 prikazuje, da se lastniki - menedžerji malih podjetij najbolj strinjajo s trditvijo, da je glavni cilj njihovega podjetja zadovoljstvo kupcev. Glede na to, da je faktorska analiza ta element uvrstila med spremenljivke, ki opisujejo dolgoročno naravnano podjetje, lahko sklepam, da je zadovoljstvo kupcev nadpovprečno v domeni strateško naravnanih podjetij. Le - tega dosegajo s pomočjo konkurenčnih prednosti v dolgoročnem planiranju, uresničevanju dolgoročne vizije in prepoznavanju potreb in želja kupcev. Podjetja, ki so manj strateško naravnana, torej pred zadovoljstvo kupcev postavljajo neke druge cilje – ugibam, da je to kratkoročni dobiček 'za vsako ceno'.

Za konstruirano spremenljivko STRAT (strateška naravnano) sem opravila analizo po podskupinah anketirancev. Slika 19 prikazuje, med katerimi podskupinami so se pokazale indikacije razlik v odgovorih ($0,05 < p \leq 0,2$)¹⁸.

Slika 19: Pregled indikacij razlik v povprečnih stopnjah strateške naravnosti po podskupinah anketirancev



Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Ite, 2002, n=194

Slika 19 kaže, da med podskupinami anketirancev ne zasledimo skupine, ki bi bila bistveno bolj ali manj strateško naravnana v primerjavi s celotnim vzorcem. Indikacija je le, da so nekoliko bolj strateško naravnana tista podjetja, ki so bila ustanovljena po letu 1990, in tista podjetja, v katerih je zaposlena vsaj ena oseba za trženje. Predpostavljam, da je najpomembnejši razlog za to, da je med podjetji, ki so bila ustanovljena leta 1991 ali kasneje, nadpovprečen delež takih, ki se v večji meri ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno (med takimi je tudi nadpovprečen delež podjetij, ki imajo zaposleno vsaj eno osebo za trženje). Kaže, da je strateška naravnano za podjetja, ki nastopajo v resnično konkurenčni panogi dejavnosti, nujna za obstanek na trgu.

Da bi ocenili odzivnost v podjetju, so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri za njihovo podjetje velja šest trditev, povezanih s to vsebino. Tabela 13 prikazuje povprečje ocen, ki so

¹⁸ Pri iskanju statistično značilnih razlik sem uporabila t-test (v primeru dveh skupin) oziroma enosmerno analizo variance (v primeru treh ali več skupin).

jih posamezni trditvi dodelili anketiranci. Na podlagi povprečnih ocen sem nato izračunala še konstruirano spremenljivko ODZIV (odzivnost), in sicer kot povprečje vseh ocen, ki so jih ob šestih trditvah podali anketiranci. Tudi povprečna vrednost te spremenljivke je prikazana v tabeli.

Tabela 13: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o odzivnosti

		Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
ODZIV_5	Vodilni aktivno iščemo inovativne ideje.	5,8	1,22	0,09
ODZIV_6	Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	5,6	1,33	0,10
ODZIV_2	Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.	5,4	1,71	0,12
ODZIV_4	Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	5,2	1,46	0,10
ODZIV_3	Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih raziskav, so hitro uporabljene.	4,8	1,59	0,12
ODZIV_1	Naše podjetje je bolj naklonjeno tveganju kot konkurenti.	4,4	1,63	0,12
ODZIV	Odzivnost	5,2	0,93	0,07

Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

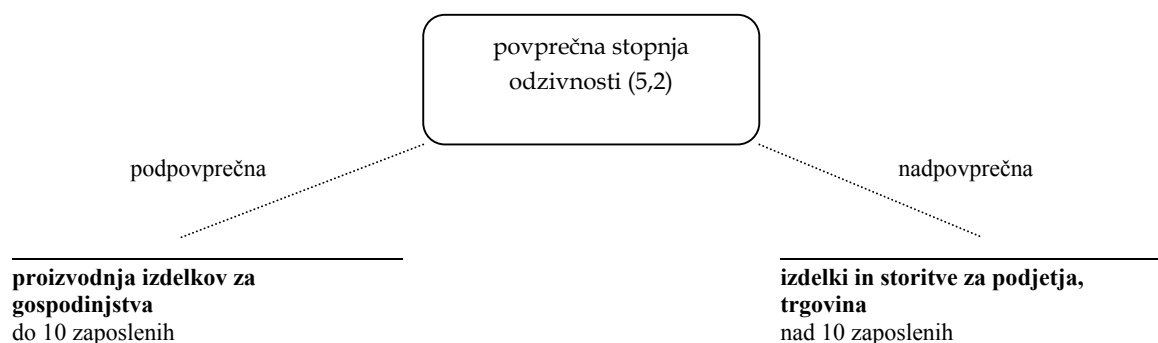
Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Tabela 13 kaže, da se anketiranci v največji meri strinjajo, da kot vodilni aktivno iščejo inovativne ideje in hitro reagirajo na aktivnosti konkurentov. V manjši meri se anketiranci strinjajo s trditvami, da so tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih raziskav, hitro uporabljene in da je njihovo podjetje v primerjavi s konkurenčnimi podjetji bolj naklonjeno tveganju. Podobno kot pri naravnosti podjetja h kupcem je torej tudi tu odzivnost bolj v glavah lastnikov - menedžerjev, ni pa še udeležena v vsakdanji praksi v podjetju. Zastavlja se mi vprašanje: ali imajo lastniki - menedžerji dovolj znanja, da bi svoje dobre ideje prenesli tudi v glave svojih zaposlenih?

Za konstruirano spremenljivko ODZIV (odzivnost) sem opravila dodatno analizo po podskupinah anketirancev. Slika 20 prikazuje, med katerimi podskupinami so se pokazale statistično značilne razlike v odgovorih ($p \leq 0,05$)¹⁹, ki so na sliki vpisane z odebeljenim tiskom, in med katerimi podskupinami so se pokazale indikacije razlik v odgovorih ($0,05 < p \leq 0,2$), ki so na sliki vpisane z navadnim tiskom.

¹⁹ Pri iskanju statistično značilnih razlik sem uporabila t-test (v primeru dveh skupin) oziroma enosmerno analizo variance (v primeru treh ali več skupin).

Slika 20: Pregled statistično značilnih razlik in indikacij razlik v povprečnih stopnjah odzivnosti po podskupinah anketirancev



Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Slika 20 kaže, da so bolj odzivna tista podjetja, ki ponujajo izdelke in storitve za druga podjetja oziroma se ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno. Logično je, da so podjetja, ki proizvajajo izdelke in storitve za druga podjetja, s svojimi kupci v tesnejšem stiku in imajo priložnost za natančnejše povratne informacije o svojih izdelkih. Zato so lahko ta podjetja hkrati tudi bolj odzivna. Da bi preverila, v katerih elementih podjetja iz posamezne dejavnosti prednjačijo pred drugimi, sem v tem primeru opravila tudi analizo razlik v ocenah vsake posamezne trditve, ki opisuje odzivnost podjetij glede na njihovo dejavnost. Spremenljivke, ki se razlikujejo med posameznimi dejavnostmi, so **obiskovanje pomembnejših kupcev** (v večji meri podjetja, ki proizvajajo izdelke in storitve za druga podjetja), **hitrost uporabe tehničnih inovacij** (nadpovprečno v podjetjih, ki proizvajajo za druga podjetja, in v trgovskih podjetjih) ter **analiza prednosti in slabosti konkurentov** (nadpovprečno v podjetjih, ki proizvajajo za druga podjetja, v trgovskih podjetjih ter v podjetjih s širšim razponom dejavnosti).

Podrobnejši rezultati glede na glavno dejavnost podjetja, pri kateri so se pokazale statistično značilne razlike, se nahajajo v prilogi, v tabeli 38.

3.4.1.5. Dinamika na trgu

V prejšnjem poglavju so bili predstavljeni nekateri elementi notranje strukture malih podjetij. Notranja struktura podjetij ne obstaja neodvisno od okolja podjetja, zato je v tem poglavju predstavljen element iz okolja podjetij, in sicer dinamika na trgu.

Da bi ocenili dinamiko na trgu, so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri za njihovo podjetje velja sedem trditev, ki so se nanašale na različne elemente dinamike na trgu. Tabela 14 prikazuje povprečne ocen, ki so jih posamezni trditvi dodelili anketiranci. Na podlagi povprečnih ocen sem izračunala še konstruirano spremenljivko DINAM (dinamika na trgu)

kot povprečje vseh ocen, ki so jih ob sedmih trditvah podali anketiranci. Tudi povprečna vrednost te spremenljivke je prikazana v tabeli.

Tabela 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o dinamiki na trgu

		Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
DINAM_4	Odjemalci zahtevajo vedno večjo kakovost izdelkov, po katerih povprašujejo.	6,4	0,91	0,07
DINAM_2	Novi izdelki/storitve prihajajo na trg hitreje kot v preteklosti.	5,9	1,42	0,10
DINAM_3	Želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev na tem trgu se hitro spreminjajo.	5,2	1,67	0,12
DINAM_7	Tehnologija, ki jo uporabljamo v našem poslovnem procesu, hitro zastareva.	4,9	1,86	0,13
DINAM_5	Konkurenti neprestano spreminjajo strategije/akcije.	4,8	1,59	0,12
DINAM_1	Naši konkurenti so relativno močni.	4,6	1,74	0,13
DINAM_6	Izdelki/storitve v naši panogi hitro zastarijo.	4,3	1,99	0,14
DINAM	Dinamika na trgu	5,1	1,01	0,07

Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Ite, 2002, n=194

Anketiranci zaznavajo dokaj visoko dinamiko na trgu predvsem na strani povpraševanja (odjemalci zahtevajo vedno večjo kakovost izdelkov, njihove želje, potrebe in pričakovanja pa se hitro spreminjajo). Kljub temu da novi izdelki po mnenju anketirancev prihajajo na trg hitreje kot v preteklosti, se anketiranci manj strinjajo z ostalimi trditvami, ki so povezane z dinamiko na strani ponudbe (zastarevanje tehnologij, spreminjanje strategij/akcij konkurentov, relativna moč konkurentov in zastarevanje izdelkov/storitev v panogi). Zanimivo je, da je ena od spremenljivk, ki opisujejo dinamiko na trgu, tudi relativna moč konkurentov, ki na prvi pogled z dinamiko ni povezana. Po drugi strani pa drži – podjetje, ki ima uveljavljen položaj na trgu (relativno močen konkurent), lahko z najmanjšo potezo vpliva na to, da se razmere na trgu spremenijo.

Med podskupinami anketirancev nisem zasledila pomembnejših razlik v odgovorih o stopnji dinamike na trgu (DINAM).

3.4.2. Različice tržne naravnosti v malih podjetjih in vpliv tržne naravnosti na poslovno uspešnost podjetja

Z namenom identifikacije različnih oblik tržnih naravnosti v malih podjetjih sem opravila razvrščanje enot v skupine. Želela sem identificirati skupine podjetij, ki so si znotraj vsake

skupine med seboj po obliki tržne naravnosti zelo podobna, hkrati pa so skupine med seboj zelo različne.

Anketirana podjetja sem razvrstila v skupine na podlagi ocen, ki so jih pripisala trditvam, ki se nanašajo na tržno naravnost podjetja, pri čemer sem se držala originalne sestave konstrukta po Narverju in Slaterju (1990, str. 23). Osnovni razlog za to je, da sem želela primerjati rezultate razvrščanja v skupine v mojem delu in v nekaterih raziskavah, ki so bile opravljene v tujini.

Ker v uvodnem delu nisem preverila **veljavnosti** konstrukta tržne naravnosti v originalni obliki, jo preverjam na tem mestu. Anketiranci so poleg sklopa štirinajstih trditev o tržni naravnosti ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, ki so opisovale različne naravnosti njihovega podjetja (proizvodno, prodajno, trženjsko in družbeno odgovorno naravnost). Osnovne rezultate tega ocenjevanja sem predstavila v poglavju 3.4.1.4.

Veljavnost sem ocenila z izračunom korelacijskih koeficientov med konstruirano spremenljivko tržne naravnosti in spremenljivkami, ki merijo proizvodno, prodajno, trženjsko in družbeno odgovorno naravnost. Konstruirana spremenljivka je bila najbolj povezana z opisom tržne naravnosti ($r=0,441$, $p<0,01$), medtem ko je povezava s prodajno ($r=0,259$, $p<0,01$) in proizvodno naravnostjo ($r=0,172$, $p<0,05$) precej nižja. Konstruirana spremenljivka ni bila statistično značilno povezana z opisom družbeno odgovorne naravnosti. Vse omenjeno kaže, da tržna naravnost podjetja ne izključuje prodajne ali proizvodne naravnosti, hkrati pa rezultati potrjujejo, da je instrument za merjenje tržne naravnosti veljaven, ker v največji meri korelira ravno z opisom trženjske naravnosti.

V okviru testiranja veljavnosti konstrukta tržne naravnosti sem opravila tudi **faktorsko analizo merjenih spremenljivk**. Ta je pokazala, da je mogoče spremenljivke združiti v tri faktorje, ki pojasnijo 45,7 % celotne variance merjenih spremenljivk.

Tabela 15 prikazuje zasičenost faktorjev z merjenimi spremenljivkami. Rezultati factorske analize so zanimivi z dveh vidikov. Prvič, pokaže se, da je priporočljivo spremenljivko MKTOR_10 ('Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev') izločiti iz nadaljnje analize, saj ni uvrščena v skupni prostor in nobenega od faktorjev ne pojasnjuje v zadostni meri. Drugič, zanimiva je primerjava s faktorji, ki sta jih v svojih raziskavah identificirala Narver in Slater (1990). Kot sem že omenila, sta avtorja identificirala tri faktorje: naravnost h kupcem, naravnost h konkurentom in medfunkcijsko koordinacijo. Tudi faktorje v moji raziskavi lahko poimenujem z enakimi imeni. Faktor 1 pojasnjuje naravnost podjetja h kupcem, faktor 2 naravnost podjetja h konkurentom in faktor 3 medfunkcijsko koordinacijo. Vendar rešitev v obeh raziskavah ni čisto identična. V tabeli so z odebeljenim tiskom označene tiste spremenljivke, ki so tudi v raziskavi Narverja in Slaterja pojasnjevale isti faktor. Poleg ostalih spremenljivk sem v oklepaj vpisala številko faktorja, ki so ga pojasnjevale.

Tabela 15: Preverjanje veljavnosti spremenljivke MKTOR – pattern matrika faktorskih uteži (metoda glavnih osi, poševnokotna rotacija Oblimin)²⁰

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
MKTOR_3 Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	0,62	0,07	0,15
MKTOR_4 Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.	0,58	0,00	0,01
MKTOR_13 Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni.(3)	0,54	-0,18	-0,18
MKTOR_5 Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	0,34	-0,02	-0,34
MKTOR_2 Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	0,33	0,14	-0,14
MKTOR_8 Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	-0,01	0,69	0,01
MKTOR_9 Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	-0,07	0,62	-0,15
MKTOR_11 Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.(3)	-0,05	0,43	-0,02
MKTOR_12 Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	-0,04	-0,11	-0,62
MKTOR_14 Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	0,10	0,20	-0,53
MKTOR_6 Zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega.(1)	0,24	-0,01	-0,48
MKTOR_7 Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.(2)	-0,10	0,12	-0,47
MKTOR_1 Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.(1)	0,29	0,16	-0,33
MKTOR_10 Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.(2)	0,09	0,24	0,04

Vir: Telefonska anketa Gral - Iteo, 2002, n=194

Preverjanje **zanesljivosti** instrumenta, sestavljenega iz 14 trditev, je pokazalo ugodne rezultate. Cronbachov koeficient α je 0,7132, najmanjši korelacijski koeficient med trditvami –0,1012, največji korelacijski koeficient med trditvami pa 0,4722.

Oba testa mi pokažeta, da instrument lahko uporabim v nadaljnji analizi. Kot je nakazala faktorska analiza, spremenljivke MKTOR_10 ('Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev') v nadaljevanju ne bom uporabila, saj ni uvrščena v skupni prostor z ostalimi spremenljivkami.

Kot najboljša rešitev pri razvrščanju v skupine se je izkazala tista s štirimi skupinami podjetij. V prilogi, v slikah 33 in 34, se nahajata dendrogram po Wardovi metodi in Wardova kriterijska funkcija, s pomočjo katere so bile izbrane štiri skupine podjetij. Skupinam sem pripisala naslednja delovna imena:

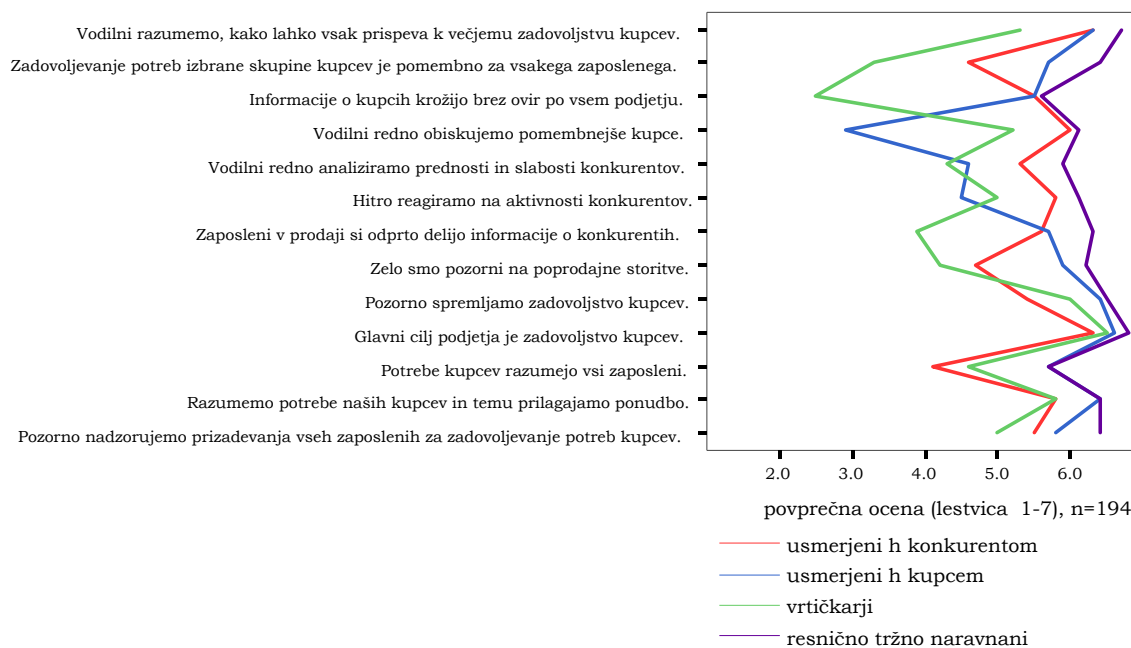
- ❑ usmerjeni h konkurentom (v vzorcu jih je 21,9 %),
- ❑ usmerjeni h kupcem (v vzorcu jih je 19,1 %),
- ❑ vrtničkarji (v vzorcu jih je 12,6 %) in
- ❑ resnično tržno naravnani (v vzorcu jih je 46,4 %).

Slika 21 prikazuje povprečne ocene strinjanja, ki so jih posameznim trditvam pripisali anketiranci iz vsake skupine (v prilogi, v tabeli 39, so prikazane tudi statistično značilne

²⁰ Ker so nekateri korelacijski koeficienti med faktorji v absolutnem smislu večji od 0,20, prikazujem pattern in ne strukturne matriko uteži. Pattern uteži so regresijski koeficienti med faktorji in merjenimi spremenljivkami in kažejo povezanost med faktorjem in spremenljivko, očiščeno vseh posrednih vplivov drugih spremenljivk in faktorjev. Hair in ostali (1995, str. 384-385) predlagajo, da je vrednost uteži v absolutnem smislu vsaj 0,30, da pojasnijo faktor. Uteži, ki so v absolutnem smislu večje od 0,40, označijo kot pomembne, večje od 0,50 pa kot značilne.

razlike med povprečnimi ocenami strinjanja po skupinah na podlagi enosmerne analize variance). Na podlagi tega prikaza bom v nadaljevanju razložila tudi delovna imena skupin.

Slika 21: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o tržni naravnosti po skupinah



Lestvica: 1 – trditev skorajda ne velja, 7 – trditev velja skorajda v celoti

Vir: Telefonska anketa Gral - Ito, 2002, n=194

V skupini **usmerjenih h konkurentom** so podjetja, ki imajo v primerjavi s skupino resnično tržno naravnanih sicer nižjo stopnjo tržne naravnosti (slabše ocene pri vseh trditvah), v primerjavi z ostalima dvema skupinama pa so bolje ocenjene trditve, ki se nanašajo na aktivnost vodilnih zaposlenih, ki je usmerjena predvsem h konkurenci (redno analiziranje prednosti in slabosti konkurentov, redno obiskovanje pomembnejših kupcev, hitra reakcija na aktivnosti konkurentov).

V skupini **usmerjenih h kupcem** so podjetja, ki imajo v primerjavi s skupino resnično tržno naravnanih ravno tako nižjo stopnjo tržne naravnosti (slabše ocene pri vseh trditvah), v primerjavi z ostalima dvema skupinama pa so bolje ocenjene trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo kupcev (razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo, potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni, zelo smo pozorni na poprodajne storitve, zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega).

V skupini **vrtničkarjev** so podjetja, ki imajo v primerjavi z ostalimi skupinami najnižjo stopnjo tržne naravnosti, saj imajo kar pri sedmih trditvah najnižjo povprečno oceno. V primerjavi z ostalimi skupinami so še posebej nizko ocenjene trditve, ki se nanašajo na pretok informacij in usklajeno delovanje v podjetju (manj pozorno nadzorujejo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev, manj se strinjajo, da si zaposleni v prodaji odprto delijo informacije o konkurentih, da informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju, zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je manj pomembno za vsakega zaposlenega, manj se strinjajo, da vodilni razumejo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev). Vrtničkarji sem jih poimenovala, ker se v teh podjetjih najslabše pretakajo informacije in zato skupine zaposlenih skrbijo vsaka za svoj vrtniček.

V skupini **resnično tržno naravnanih** so podjetja, ki imajo v primerjavi z ostalimi skupinami najvišjo stopnjo tržne naravnosti, saj imajo pri vseh trditvah najvišjo povprečno oceno.

Greenley (1995a, str. 57-59) je v raziskavi podjetij z več kot 500 zaposlenimi v Veliki Britaniji identificiral nekoliko drugačne segmente, in sicer: **usmerjeni h kupcem** (13 %), ki se po lastnostih ujemajo z istoimenskim segmentom, ki sem ga identificirala v tej raziskavi; **nerazvita tržna naravnost** (18 %), ki se po lastnostih deloma ujemajo z vrtničkarji, ki sem jih identificirala v tej raziskavi; **razdrobljena naravnost** (4 %), ki v moji raziskavi nima primerljivega segmenta, so pa v skupino uvrščena podjetja, v katerih je zelo poudarjena medfunkcijska koordinacija; **poglobljeno tržno naravnani** (37 %), ki se po lastnostih ujemajo z mojim segmentom resnično tržno naravnanih, in **usmerjeni h konkurentom** (30 %), ki se po lastnostih ujemajo z istoimenskim segmentom v moji raziskavi. V primerjavi z rezultati, ki jih je Greenley dobil na vzorcu velikih podjetij v Veliki Britaniji, je med slovenskimi podjetji dokaj visok delež resnično tržno naravnanih, sorazmerno manj pa vseh ostalih skupin podjetij glede na tržno naravnost.

Da bi ugotovila, kakšna podjetja se nahajajo v posamezni skupini, sem opravila še križne analize po spremenljivkah, ki kažejo značilnosti podjetij in anketirancev (število zaposlenih, glavna dejavnost podjetja, najpomembnejši kupci, prihodki iz poslovanja, stopnja dobička, letnica ustanovitve podjetja, prisotnost osebe za trženje in izobrazba anketiranca). Križna analiza po spremenljivkah z označenimi statistično značilnimi razlikami (χ^2 test) se nahaja v prilogi, v tabeli 40.

V skupini **usmerjenih h konkurentom** se tako nahajajo:

- ☐ podjetja z večjim številom zaposlenih (nad 15)
- ☐ podjetja, ki proizvajajo izdelke in storitve za druga podjetja,
- ☐ podjetja, ki so bila ustanovljena do leta 1990, in
- ☐ podjetja, v katerih ima lastnik - menedžer višjo ali visoko izobrazbo.

V skupini **usmerjenih h kupcem** se nahajajo:

- ☐ mikro podjetja (do 5 zaposlenih),
- ☐ podjetja, ki prodajajo (storitve) končnim porabnikom,
- ☐ podjetja, v katerih nimajo zaposlene osebe za trženje,
- ☐ podjetja, v katerih ima lastnik - menedžer poklicno ali srednjo izobrazbo.

V skupini **vrtičkarjev** se nahajajo:

- ☐ podjetja s številom zaposlenih nad 10 do 15,
- ☐ podjetja iz raznih dejavnosti,
- ☐ podjetja, v katerih ima lastnik - menedžer višjo ali visoko izobrazbo.

V skupini **resnično tržno naravnanih** se nahajajo:

- ☐ podjetja s številom zaposlenih pod 10,
- ☐ podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno,
- ☐ podjetja, ki so bila ustanovljena po letu 1990,
- ☐ podjetja, v katerih je zaposlena vsaj ena oseba za trženje.

Če še enkrat povzamem: v različne segmente glede na tržno naravnanoost podjetij se uvrščajo različna podjetja, ki se med seboj ločijo glede na število zaposlenih, dejavnost, prisotnost zaposlenih, ki se pretežno ukvarjajo s trženjem, in letnico ustanovitve. Predvsem je zanimiva ugotovitev, da so h kupcem bolj usmerjena podjetja z manjšim številom zaposlenih, ki delujejo na zelo ozkem lokalnem področju in se z neposredno konkurenco srečujejo v manjši meri (delujejo v tržni vrzeli in imajo stalne kupce, ki jih osebno poznajo), medtem ko so večja podjetja s številom zaposlenih nad 15 že usmerjena h konkurentom. Zanimiva je tudi ugotovitev, da so resnično tržno naravnana predvsem podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo in drobno, kar se kaže že na več mestih v pričujoči raziskavi.

Najpomembnejše vprašanje, ki se mi zastavlja na podlagi opravljene analize, je, ali so resnično tržno naravnana podjetja uspešnejša od svojih tekmecev. Da bi dobila odgovor na to vprašanje, sem najprej razdelila podjetja v dve skupini: v prvo skupino sem uvrstila resnično tržno naravnana podjetja, v drugo skupino pa vsa ostala podjetja. Nato sem opravila t-test za 15 kazalnikov uspešnosti, ki so opisani v tabeli 16. Izkazalo se je, da se skupini podjetij razlikujeta glede na čisto dobičkovnost skupnih prihodkov ($F=3,721$, $p=0,055$) in glede na čisti dobiček na zaposlenega ($F=4,675$, $p=0,032$). Kljub tem razlikam med skupinami anketirancev je nadaljnja analiza pokazala, da ni statistično značilne povezave med tržno naravnanoostjo in omenjenima kazalcema poslovne uspešnosti. V nadaljevanju so podatki analizirani še z drugih vidikov.

3.4.3. Vpliv naravnosti h kupcem, strateške naravnosti in odzivnosti na poslovno uspešnost podjetja

Z namenom preverjanja domnev *H1 do H3* (vpliv naravnosti h kupcem, strateške naravnosti in odzivnosti na poslovno uspešnost podjetja) sem uporabila multiplo regresijo. V skladu z metodološkimi priporočili Everitta in Dunna (1993), Brymana in Kramerja (1994) ter s primeri v raziskavah Jaworskega in Kohlija (1993), Slaterja in Narverja (1994a) ter Greenleya (1995b), vsebuje vsaka enačba celoten set neodvisnih spremenljivk.

Neodvisne spremenljivke, ki sem jih upoštevala v regresijskih enačbah, so bile naslednje:

- ❑ x1: KUPCI (naravnost h kupcem - konstruirana spremenljivka),
- ❑ x2: STRAT (strateška naravnost - konstruirana spremenljivka),
- ❑ x3: ODZIV (odzivnost - konstruirana spremenljivka),
- ❑ x4: DINAM (dinamika na trgu - konstruirana spremenljivka),

Tabela 16 prikazuje, katere spremenljivke sem obravnavala kot odvisne (y1 do y15). Vse odvisne spremenljivke pojasnjujejo poslovno uspešnost podjetja, pri čemer jih lahko razdelim v skupino subjektivnih kazalnikov uspešnosti (y1 do y6) in v skupino objektivnih kazalnikov uspešnosti (y7 do y15).

Tabela 16: Odvisne spremenljivke v regresijskih enačbah, ki pojasnjujejo vplive na poslovno uspešnost podjetja

Odvisne spremenljivke	Pojasnilo
y1: Zvestoba kupcev ²¹	delež kupcev, s katerimi je podjetje sodelovalo pred dvema letoma in ki še vedno kupujejo njihove izdelke/storitve: 1 – 0 do 10 %, 2 – nad 10 do 20 %, 3 – nad 20 do 50 %, 4 – nad 50 do 75 %, 5 – nad 75 %
y2: Doseženi dobiček v primerjavi s planiranim	lestvica od 1 do 7; 1 - dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, 7 - dosegli veliko več od zastavljenih ciljev
y3: Dosežena donosnost investicij v primerjavi s planirano	lestvica od 1 do 7; 1 - dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, 7 - dosegli veliko več od zastavljenih ciljev
y4: Dosežen vrednostni obseg prodaje v primerjavi s planiranim	lestvica od 1 do 7; 1 - dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, 7 - dosegli veliko več od zastavljenih ciljev
y5: Dosežen tržni delež v primerjavi s planiranim	lestvica od 1 do 7; 1 - dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, 7 - dosegli veliko več od zastavljenih ciljev
y6: Lojalnost zaposlenih v podjetju v primerjavi s planirano	lestvica od 1 do 7; 1 - dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, 7 - dosegli veliko več od zastavljenih ciljev
y7: Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	$\frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{skupni prihodki}} \times 100 \text{ (v \%)}$
y8: Čista donosnost sredstev	$\frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{povprečna sredstva}} \times 100 \text{ (v \%)}$
y9: Čista donosnost kapitala	$\frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{povprečni kapital}} \times 100 \text{ (v \%)}$
y10: Čisti dobiček/izguba na zaposlenega	$\frac{\text{čisti dobiček} / \text{čista izguba}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \text{ (v tisoč tolarjih)}$
y11: Čista dobičkovnost skupnih prihodkov (podjetje-dejavnost)	$\frac{\text{čista dobičkovnost skupnih prihodkov podjetja}}{\text{čista dobičkovnost skupnih prihodkov panoge}}$
y12: Čista donosnost sredstev (podjetje-dejavnost)	$\frac{\text{čista donosnost sredstev podjetja}}{\text{čista donosnost sredstev panoge}}$
y13: Čista donosnost kapitala (podjetje-dejavnost)	$\frac{\text{čista donosnost kapitala podjetja}}{\text{čista donosnost kapitala panoge}}$
y14: Čisti dobiček/izguba na zaposlenega (podjetje-dejavnost)	$\frac{\text{čisti dobiček/izguba na zaposlenega v podjetju}}{\text{čisti dobiček/izguba na zaposlenega v panogi}}$
y15: Rast prihodkov	$\frac{\text{prihodki iz prodaje v letu 2000}}{\text{prihodki iz prodaje v letu 1999}}$

Viri: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194; Finančni podatki FIPO, 2002; Poslovni register Slovenije IPIS, 2002

Tabela 17 prikazuje rezultate regresijske analize.

²¹ Opozarjam, da je 'zvestoba kupcev' ordinalna spremenljivka, ki sem jo kljub temu upoštevala v regresijskih enačbah. Iz tega izhajajo določene omejitve, ki jih je potrebno upoštevati pri opazovanju rezultatov.

Tabela 17: Rezultati analize vplivov na poslovno uspešnost podjetja

	KUPCI beta	STRAT beta	ODZIV beta	DINAM beta	R	R ²	poprav. R ²	F
y1: Zvestoba kupcev	-0,157*	0,032	0,200**	-0,066	0,205	0,042	0,021	2,038*
y2: Doseženi dobiček v primerjavi s planiranim	0,018	0,086	0,124	0,010	0,188	0,035	0,015	1,729 (nz)
y3: Dosežena donosnost investicij v primerjavi s planirano	-0,022	0,145*	-0,008	-0,011	0,137	0,019	-0,003	0,882 (nz)
y4: Dosežen vrednostni obseg prodaje v primerjavi s planiranim	-0,042	0,149*	0,056	-0,067	0,163	0,027	0,006	1,282 (nz)
y5: Dosežen tržni delež v primerjavi s planiranim	-0,009	0,157*	0,067	-0,140*	0,212	0,045	0,024	2,164*
y6: Lojalnost zaposlenih v podjetju v primerjavi s planirano	0,151*	0,039	-0,085	0,016	0,160	0,026	0,005	1,238 (nz)
y7: Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	-0,047	0,109	0,010	0,085	0,148	0,022	-0,001	0,968 (nz)
y8: Čista donosnost sredstev	-0,086	0,169**	-0,075	0,062	0,171	0,029	0,007	1,314 (nz)
y9: Čista donosnost kapitala	-0,044	0,112	-0,009	0,116	0,165	0,027	0,004	1,182 (nz)
y10: Čisti dobiček/izguba na zaposlenega	-0,020	0,095	0,059	0,113	0,192	0,037	0,014	1,639 (nz)
y11: Čista dobičkovnost skupnih prihodkov (podjetje-dejavnost)	-0,041	0,085	0,049	-0,002	0,105	0,011	-0,11	0,493 (nz)
y12: Čista donosnost sredstev (podjetje-dejavnost)	-0,081	0,197**	-0,058	0,092	0,205	0,042	0,020	1,925*
y13: Čista donosnost kapitala (podjetje-dejavnost)	-0,022	0,155*	0,001	0,131	0,218	0,048	0,025	2,114*
y14: Čisti dobiček/izguba na zaposlenega (podjetje-dejavnost)	-0,165**	0,086	0,055	0,144*	0,225	0,050	0,027	2,166*
y15: Rast prihodkov	-0,042	-0,038	0,022	-0,015	0,064	0,004	-0,019	0,178 (nz)

Legenda: (*) $0,1 \geq p > 0,05$; (**) $0,05 \geq p > 0,01$; (***) $p \leq 0,01$; (nz) ni statistično značilno

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Regresijska analiza je pokazala vpliv neodvisnih spremenljivk na **zvestobo kupcev** (delež kupcev, s katerimi je podjetje sodelovalo pred dvema letoma in ki še vedno kupujejo njihove izdelke/storitve). Zanimivo je, da je naravnost h kupcem v negativni povezavi z zvestobo kupcev ($\text{beta} = -0,157$), kar si lahko razlagam s tem, da so bolj dinamični, zahtevni kupci pravzaprav vzrok, da se podjetja bolj posvečajo njihovim potrebam. Skrivnost lojalnosti kupcev pa ni zgolj v iskanju njihovega zadovoljstva, ampak odzivnost podjetij na njihove spreminjajoče se potrebe. To nam kaže ugotovitev, da imajo bolj odzivna podjetja bolj lojalne kupce ($\text{beta} = 0,200$).

Nadalje se kaže, da je od neodvisnih spremenljivk odvisen tudi **dosežen tržni delež v primerjavi s planiranim**. Podjetja, ki so bolj strateško naravnana ($\text{beta} = 0,157$), in podjetja,

ki delujejo v manj dinamičnem okolju ($\beta = -0,140$), dosegajo nižji tržni delež v primerjavi s planiranim. To lahko ponovno razložimo: podjetja z višjo stopnjo strateške naravnosti so bolj usmerjena k dolgoročnemu planiranju in hkrati bolje prepoznavajo potrebe in želje svojih kupcev. Zato dajejo pri planiranju prednost dolgoročnim pred kratkoročnimi rezultati. Kratkoročni rezultati pa se zgodijo kot posledica njihovega proaktivnega delovanja. Podjetja v manj dinamičnih okoljih lahko po drugi strani bolj zanesljivo planirajo svoj tržni delež in pri njih ne prihaja do presenečenj.

Vpliv strateške naravnosti se kaže tudi pri spremenljivki **čista donosnost sredstev v primerjavi z dejavnostjo** ter pri spremenljivki **čista donosnost kapitala v primerjavi z dejavnostjo**. Podjetja, ki so bolj strateško naravnana, dosegajo v primerjavi s konkurenti višjo čisto donosnost sredstev in kapitala.

Še zadnja odvisna spremenljivka, pri kateri sem zaznala vpliv omenjenih neodvisnih spremenljivk, je bil **čisti dobiček/izguba na zaposlenega v primerjavi z dejavnostjo**. Izkazalo se je, da podjetja, ki so bolj naravnana h kupcem, dosegajo nižje vrednosti tega kazalnika, kar si lahko razložimo s tem, da v iskanju zadovoljstva kupcev iščejo donose na daljši rok, ne pa hitrega zaslužka. Po drugi strani podjetja, ki delujejo v bolj dinamičnih okoljih, dosegajo višji čisti dobiček na zaposlenega v primerjavi s konkurenti. Kaže, da je mogoče na bolj dinamičnih trgih realizirati večje donose (pobirati smetano) kot na ustaljenih trgih, kjer so donosi ustaljeni, a minimalni.

Na podlagi prikazanih ugotovitev zavračam domnevo *H1: Bolj kot je malo podjetje naravnano h kupcem, večja je njegova poslovna uspešnost*. Ugotavljam namreč, da naravnost h kupcem, če že vpliva na poslovno uspešnost podjetja, poslovno uspešnost zmanjšuje. To se kaže tako v primeru vpliva naravnosti h kupcem na zvestobo kupcev kot tudi v primeru vpliva naravnosti h kupcem na čisti dobiček/izgubo na zaposlenega v primerjavi z dejavnostjo. V prvem primeru si tako povezavo razlagam s tem, da so bolj dinamični, zahtevni kupci pravzaprav vzrok, da se podjetja bolj posvečajo njihovim potrebam, pri čemer ni nujno, da pri takih kupcih dosegajo tudi večjo lojalnost. V drugem primeru si tak vpliv razlagam s tem, da podjetja, ki so naravnana h kupcem, iščejo donose na daljši rok in zato dosegajo manjši dobiček na zaposlenega v primerjavi s podjetji iz sorodne dejavnosti. Ugotovitev preseneča, saj večina dosedanjih raziskav v tujini dokazuje ravno nasprotno. Razlog za to je lahko v dejstvu, da je raziskava zajela podjetja iz več dejavnosti, v katerih so pogoji poslovanja različni, in se povezava med naravnostjo h kupcem in kazalniki poslovne uspešnosti zabriše. Opozarjam tudi, da so regresijski koeficienti nizki in iz tega sklepam, da odvisne spremenljivke pojasnjujejo še druge neodvisne spremenljivke, ki niso vključene v analizo.

Strateška naravnost povečuje poslovno uspešnost podjetja, kar se izkazuje pri več kazalnikih poslovne uspešnosti (dosežena donosnost investicij v primerjavi s planirano, dosežen vrednostni obseg prodaje v primerjavi s planiranim, dosežen tržni delež v primerjavi s planiranim, čista donosnost sredstev, čista donosnost sredstev v primerjavi z dejavnostjo,

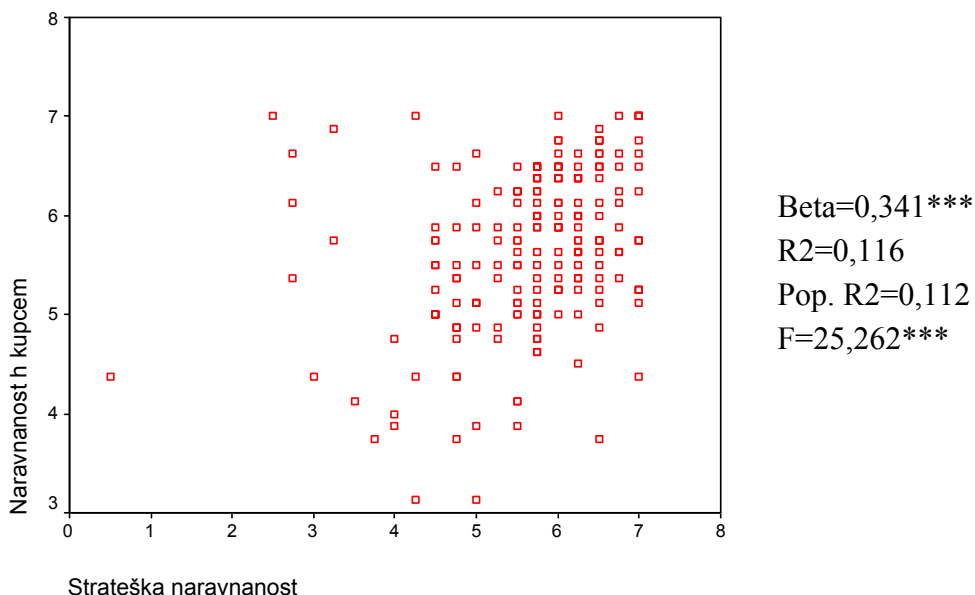
čista donosnost kapitala). Pravzaprav se zdi, da ima strateška naravnost podjetja od vseh preučevanih spremenljivk še največji vpliv na poslovno uspešnost malih podjetij. Glede na rezultate bom torej privzela domnevo *H2: Večja kot je strateška naravnost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.*

Odzivnost podjetja je pozitivno povezana z zvestobo kupcev, vendar se ta vpliv ne izkazuje pri nobenem drugem kazalniku uspešnosti. Ker zgolj zvestoba kupcev ne poveča dobička, ki je temeljni cilj podjetja, bom zato zavrnila domnevo *H3: Večja kot je odzivnost malega podjetja, večja je njegova poslovna uspešnost.*

3.4.4. Povezava med naravnostjo h kupcem ter strateško naravnostjo in odzivnostjo podjetja

Z namenom preverjanja domneve *H4* (povezanost med naravnostjo h kupcem in strateško naravnostjo) sem uporabila linearno regresijo. V regresijsko enačbo sem kot neodvisno spremenljivko vključila strateško naravnost (STRAT), kot odvisno spremenljivko pa naravnost h kupcem (KUPCI). V nadaljevanju je prikazan razsevni grafikon, ki nakazuje povezanost med obema spremenljivkama.

Slika 22: Povezanost med naravnostjo h kupcem in strateško naravnostjo



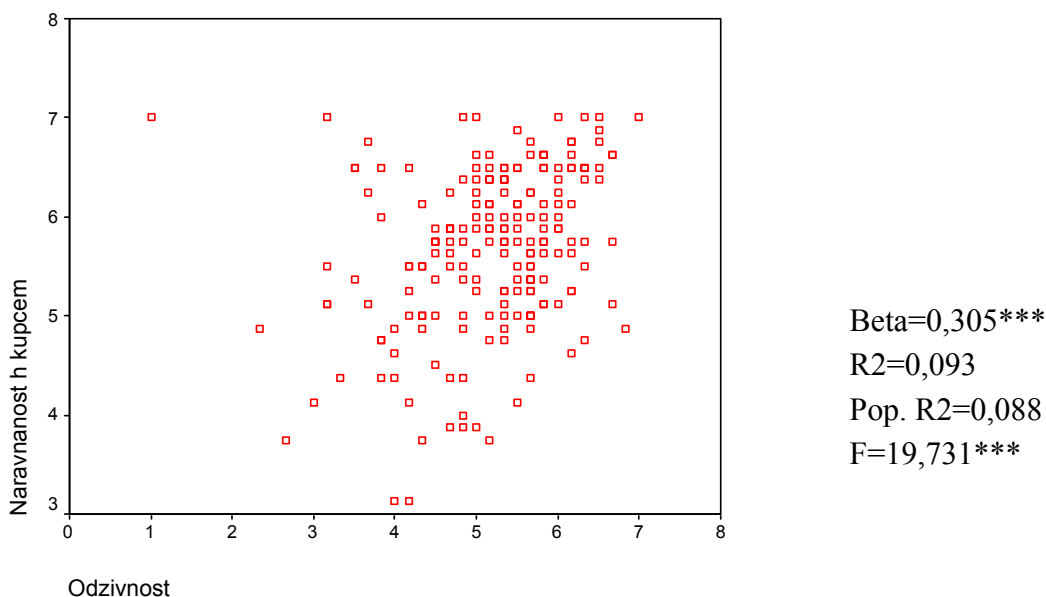
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Že iz slike je razvidno, da obstaja povezanost med naravnostjo h kupcem in strateško naravnostjo. To kažejo tudi rezultati regresijske analize. Strateška naravnost pojasnjuje 11,6 % variance naravnosti h kupcem, in sicer so bolj strateško naravnana podjetja tudi bolj

naravnana h kupcem ($\beta=0,341$). Privzemam torej domnevo *H4: Naravnost h kupcem in strateška naravnost v malem podjetju sta pozitivno povezani*. Logično je, da želijo podjetja, ki imajo dolgoročne motive poslovanja, zadovoljevati potrebe in želje kupcev, saj brez tega poslovanja na dolgi rok ni.

Z namenom preverjanja domneve *H5* (povezanost med naravnostjo h kupcem in odzivnostjo) sem ravno tako uporabila linearno regresijo. V regresijsko enačbo je bila kot neodvisna spremenljivka vključena odzivnost (ODZIV), kot odvisna spremenljivka pa naravnost h kupcem (KUPCI). V nadaljevanju je prikazan razsevni grafikon, ki nakazuje povezanost med obema spremenljivkama.

Slika 23: Povezanost med naravnostjo h kupcem in odzivnostjo



Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, $n=194$

Že iz slike je razvidno, da obstaja povezanost med naravnostjo h kupcem in odzivnostjo podjetij. To kažejo tudi rezultati regresijske analize. Odzivnost pojasnjuje 9,3 % variance naravnosti h kupcem, in sicer so bolj odzivna podjetja tudi bolj naravnana h kupcem ($\beta=0,305$). Privzemam torej domnevo *H5: Naravnost h kupcem in odzivnost malega podjetja sta pozitivno povezani*. Ponovno se mi zdi rezultat pričakovan, saj podjetja, ki pri poslovanju upoštevajo potrebe in želje kupcev, nujno svojo ponudbo spreminjajo in se odzivajo na spremembe v okolju.

3.4.5. Vpliv dinamike na trgu na povezavo med naravnostjo h kupcem in poslovno uspešnostjo podjetja

Z namenom preverjanja domneve *H6* (vpliv dinamike na trgu na povezavo med naravnostjo h kupcem in poslovno uspešnostjo) sem uporabila linearno regresijo. Oblikovala sem več regresijskih enačb, v katerih je bila neodvisna spremenljivka KUPCI (naravnost h kupcem), odvisne spremenljivke pa kazalci poslovne uspešnosti, ki jih prikazuje tabela 16.

Vsako od teh enačb sem nato testirala v dveh okoliščinah, ki jih opredeljuje spremenljivka DINAM (dinamika na trgu):

- visoka stopnja dinamike na trgu (podjetja, pri katerih je vrednost konstruirane spremenljivke DINAM nad njeno mediano),
- nizka stopnja dinamike na trgu (podjetja, pri katerih je vrednost konstruirane spremenljivke DINAM pod njeno mediano).

Tabela 18 prikazuje rezultate regresijske analize. V njej so prikazane le tiste enačbe, v katerih je vsaj ena neodvisna spremenljivka značilno pojasnjevala odvisno spremenljivko.

Tabela 18: Rezultati analize vpliva naravnosti h kupcem na poslovno uspešnost podjetja ob visoki in nizki stopnji dinamike na trgu

Dinamika na trgu:	KUPCI beta		R ²		POP. R ²		F	
	Nizka	Visoka	Nizka	Visoka	Nizka	Visoka	Nizka	Visoka
Y1: Zvestoba kupcev	0,076(nz)	-0,299***	0,006	0,089	-0,004	0,078	0,586(nz)	8,224***
Y2: Doseženi dobiček v primerjavi s planiranim	0,170*	-0,014(nz)	0,029	0,000	0,020	-0,012	3,090*	0,018(nz)
Y6: Lojalnost zaposlenih v primerjavi s planirano	0,221**	0,062(nz)	0,049	0,004	0,040	-0,008	5,330**	0,327(nz)

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

V nasprotju z rezultati raziskave na celotnem vzorcu lahko iz zgornje tabele razberemo, da v podjetjih, ki delujejo na manj dinamičnem trgu, naravnost h kupcem pozitivno vpliva na preseganje planiranega dobička in lojalnosti zaposlenih. Naravnost h kupcem je po drugi strani na bolj dinamičnih trgih v negativni povezavi z zvestobo kupcev. To lahko povežemo z razmišljanjem, da h kupcem naravnana podjetja na dinamičnih trgih sledijo hitro spreminjajočim se željam porabnikov, z razvojem novih izdelkov in storitev pa nujno prihaja tudi do zamenjave ciljnih segmentov kupcev. Rezultati narekujejo, naj privzamem domnevo *H6*: *Dinamika na trgu vpliva na povezavo med naravnostjo h kupcem in poslovno uspešnostjo malega podjetja.*

3.5. Omejitve raziskave

Prvo omejitev raziskave vidim v tem, da je naključno zajela mala podjetja iz več dejavnosti. To povzroča veliko variabilnost pridobljenih podatkov, hkrati pa zaradi nezadostnega števila enot v vzorcu analiza po dovolj podrobnih dejavnostih ni možna. Priporočljivo bi bilo, da se prihodnje raziskave omejijo na eno ali dve panogi neke dejavnosti.

Druga omejitev izvira iz načina zbiranja informacij. Ker so bile ankete opravljene po telefonu, smo sicer povečali stopnjo odzivnosti. Obstaja pa nevarnost, da so anketiranci podajali bolj družbeno zaželjene odgovore in so odgovarjali z manjšim premislekom kot v primeru, da bi bila anketa osebna ali poštna.

Raziskovalci opozarjajo, da sta v odnosu udeleženi dve strani, zato dejanja, obnašanje in zaznave ene strani vplivajo na dejanja, obnašanje in zaznave druge (Žužel, 2002, str. 78). Tržna naravnost je vsekakor lastnost podjetja, ki so jo (bolj kot subjektivni lastniki-menedžerji) upravičeni ocenjevati kupci izven podjetja, ki nepristransko opazujejo, kako le-to ravna z njimi. Zato bi bila raziskava s pomočjo diad (kjer bi tržno naravnost ocenjevali tako lastniki-menedžerji kakor tudi kupci podjetja) bolj koristen instrument za preučevanje tržne naravnosti.

V raziskavi sem se osredotočila na pet vnaprej izbranih elementov, ki so povezani s tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij. Idealno bi bilo, da se elementi, ki naj bodo vključeni v model, identificirajo s pomočjo kvalitativne raziskave (globinskih intervjujev, skupinske diskusije) med lastniki-menedžerji malih podjetij. To še posebej velja zato, ker v Sloveniji doslej ni bila opravljena še nobena raziskava tržne naravnosti malih podjetij.

S tem je povezano tudi dejstvo, da poslovno uspešnost lahko poleg tržne naravnosti pojasnjuje še veliko drugih dejavnikov, ki jih v raziskavo nisem zajela (o čemer pričajo nizki deleži pojasnjene variance v analizi vplivov na poslovno uspešnost podjetja v moji raziskavi). Te dejavnike bi bilo treba v naslednjih raziskavah identificirati in izolirati.

Zadnja omejitev izhaja iz merjenja poslovne uspešnosti. Subjektivni kazalniki so vse preveč odvisni od anketiranja, ki lahko uspešnost svojega podjetja ocenjuje bolj ali manj optimistično. V raziskavi sem uporabila subjektivne kazalnike, v katerih anketiranci primerjajo dosežke podjetja s planom. Preseganje plana pa ni nujno posledica nepričakovane uspešnosti, ampak tudi slabega planiranja. Po drugi strani niti objektivni kazalniki poslovne uspešnosti, ki imajo podlago v uradnih finančnih izkazih, niso brez omejitev. Znano je namreč, da so podatki v finančnih izkazih podrejeni kreativnim načinom skrivanja dobička in zniževanja plač, ki jih uporabljajo (še posebej) mala podjetja.

4. SKLEP

Mala podjetja se od svojih večjih tekmecev razlikujejo po številnih značilnostih. Zaradi majhnega obsega poslovanja ne morejo vplivati na dogajanja na trgu, ampak jim lahko zgolj sledijo. Zaradi majhnosti so jim težje dosegljivi viri financiranja. Organizacija malega podjetja je enostavna in ima lastnik nad njo popoln pregled. To se odraža tudi v posebnem načinu vodenja. Cilji podjetja so oblikovani po meri osebnih ciljev njegovega lastnika, ki v večini primerov zaradi omejenega predznanja izvaja avtoritativno vodenje, veliko improvizira in malo planira, je preobremenjen in ga je težko nadomestiti, ker nima vzgojenih namestnikov.

Tudi med malimi podjetji razlikujemo dve večji skupini: v prvo sodijo klasična mala podjetja, v drugo pa dinamična podjetja. Za klasična mala podjetja je značilno, da so usmerjena na lokalni trg, so razvojno skromna, se izogibajo konkurenci in tveganju. Zaradi teh lastnosti ne morejo biti generatorji rasti gospodarstva. To vlogo prevzemajo dinamična podjetja, ki so usmerjena na globalni trg, so razvojno ekstenzivna, iščejo konkurenco in jim tveganje ni tuje.

V Sloveniji je v skupnem številu podjetij kar 98,6 % takih, ki imajo manj kot petdeset zaposlenih. V evropskih državah je primerljiv delež 99,0 %. Dodana vrednost na zaposlenega, ki jo ustvarijo slovenska mala podjetja predstavlja med 25 % in 35 % dodane vrednosti, ki jo ustvarijo mala podjetja v evropskih državah. Ker evropska podjetja bolje izkoriščajo ekonomijo obsega kot slovenska, je v srednjih in večjih podjetjih razlika med slovenskimi in evropskimi podjetji v dodani vrednosti na zaposlenega še večja.

Tudi v izvajanju trženja so med malimi in večjimi podjetji ne samo količinske, ampak tudi kakovostne razlike. Zaradi pomanjkanja formalnega znanja o trženju v malih podjetjih ne uporabljajo sofisticiranih modelov iz literature, ampak se o trženju odločajo intuitivno, največkrat brez planiranja. Mreženje, ki ga zavedno ali nezavedno izvaja podjetnik, koristi tako pri pridobivanju dragocenih tržnih informacij kot pri iskanju tržnih priložnosti in nenazadnje tudi pri tržnem komuniciranju. Pri slednjem lastniki-menedžerji malih podjetij cenijo predvsem informacije, ki jih potencialnim kupcem sporočajo obstoječi porabniki (informacije od ust do ust). Tovrstne informacije so v večini primerov tudi začetna stopnja trženjske strategije v malih podjetjih, ki je v primerjavi s strategijo v večjih podjetjih obrnjena na glavo. Podjetja najprej začnejo s prodajo izdelkov nekaj kupcem in nato postopno širijo trg v skladu s svojimi izkušnjami in finančnimi sredstvi. Širitev skupine kupcev poteka večinoma neodvisno ali z majhno spodbudo s strani podjetnika. Mala podjetja iščejo svojo primerjalno prednost v kakovosti izdelkov/storitev, spremljajočih storitvah ali diferenciaciji svoje ponudbe za tržne vrzeli. Kaže se tudi tendenca, da postavljajo razmeroma nižje cene v primerjavi s konkurenco.

Koncept, ki se v literaturi pogosto pojavlja predvsem v kontekstu raziskav večjih podjetij, je tržna naravnost podjetja. Gre za 'ustvarjanje znanja, ki se nanaša na sedanje in bodoče

potrebe kupcev po celotni organizaciji, razdeljevanje informacij po oddelkih in odzivanje celotne organizacije na informacije' (Kohli, Jaworski, 1990, str. 6) oziroma 'je sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Vse tri sestavine so povezane z dolgoročnim profitnim motivom' (Narver, Slater, 1990, str. 23). V raziskavah velikih podjetij v različnih geografskih okoljih so ugotovili, da so bolj tržno naravnana podjetja tudi bolj poslovno uspešna. Prve raziskave tržne naravnosti in njenega vpliva na poslovno uspešnost v malih podjetjih segajo v leto 1996 in ugotovitve kažejo podoben trend: mala podjetja, ki so bolj tržno naravnana, so tudi bolj poslovno uspešna.

V svojem magistrskem delu sem si zastavila vprašanje: Ali so slovenska podjetja tržno naravnana in kako tržna naravnost vpliva na njihovo poslovno uspešnost? V analizi vplivov na poslovno uspešnost sem upoštevala naravnost h kupcem, strateško naravnost, odzivnost in dinamiko na trgu.

Lastnikom - menedžerjem slovenskih malih podjetij je med različnimi vrstami poslovne naravnosti najbližja ravno tržna naravnost, ki ji sledi proizvodna naravnost. Zadovoljstvo kupcev skušajo torej dosegati s čim nižjimi stroški v poslovnem procesu. Prodajna naravnost je šele na tretjem mestu, kar pomeni, da mala podjetja niso zelo vsiljiva pri ponujanju svojih izdelkov oziroma storitev in postavljajo strategijo potega (tržna naravnost) pred strategijo potiska (prodajna naravnost). Lastniki - menedžerji se še najmanj strinjajo, da so njihova podjetja naravnana k zadovoljevanju potreb širše skupnosti.

Najbolj presenetljiva ugotovitev raziskave je, da če med slovenskimi malimi podjetji naravnost h kupcem že vpliva na poslovno uspešnost podjetja, le-to zmanjšuje. Podjetja, ki so bolj naravnana h kupcem, dosegajo manjšo zvestobo kupcev kot konkurenti. Možna razlaga je, da so bolj dinamični, zahtevni kupci pravzaprav vzrok, da se podjetja bolj posvečajo njihovim potrebam, pri čemer ni nujno, da pri takih kupcih dosegajo tudi večjo lojalnost. To potrjuje tudi ugotovitev, da je ta negativna povezava aktualna predvsem na bolj dinamičnih trgih. Zvestobo kupcev po ugotovitvah raziskave bolje dosegajo odzivna podjetja (torej tista podjetja, ki so v akciji – iščejo inovativne ideje, reagirajo na aktivnosti konkurentov, obiskujejo pomembnejše kupce.).

Podjetja, ki so bolj naravnana h kupcem, dosegajo manjši čisti dobiček na zaposlenega v primerjavi z dejavnostjo. V tem primeru si povezavo razlagam s tem, da podjetja, ki so naravnana h kupcem, iščejo donose na daljši rok in zato dosegajo manjši dobiček na zaposlenega v primerjavi s podjetji iz sorodne dejavnosti. Dodatno razlago pa vidim v tem, da spremenljivke, ki opisujejo naravnost h kupcem, opisujejo držo zaposlenih v podjetjih, ne pa tudi akcije, ki taki drži sledi.

Ni torej dovolj, da so podjetja naravnana h kupcem, da bi bila boljša od svojih konkurentov. Raziskava je pokazala, da šele podjetja, ki so strateško naravnana, izkazujejo večjo poslovno

uspešnost v primerjavi s tekmeci. Element strateške naravnosti pa ni le vizija in dolgoročno planiranje, ampak tudi zadovoljstvo kupcev, ki je eden glavnih ciljev podjetja.

Uporabnost raziskave vidim predvsem v tem, da sem opozorila, da naravnost h kupcem ni zadosten pogoj za doseganje višje poslovne uspešnosti podjetja. Mali podjetniki in svetovalci za mala podjetja naj bodo zato pri uvajanju usmerjenosti h kupcem v podjetje pazljivi. Za to obstajajo vsaj trije razlogi. Prvič: če so lastniki-menedžerji usmerjeni h kupcem, še ni nujno, da imajo enako usmerjene zaposlene. Uvajanje nove miselnosti v podjetje je zelo zahtevno, še posebej za lastnika-menedžerja malega podjetja, ki je zakopan v množico operativnih vsakodnevnih opravil. Drugič: tudi če vsi zaposleni v podjetju o kupcih mislijo vse najlepše, morajo za njihovo zadovoljstvo tudi nekaj narediti. Naučiti se morajo biti odzivni. Tretjič: če se podjetje na zahteve kupcev ne odziva v skladu z dolgoročno vizijo poslovanja, bo zapravilo konkurenčno prednost pred konkurenti, saj bo izgubilo pozicijo v očeh porabnikov.

5. LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Amabile Teresa M., Conti Regina : Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, Mississippi State, 39(1996), 5, str. 1154-1184.
2. Appiah - Adu Kwaku, Ranchhod Ashok : Market orientation and performance in biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. Technology analyses and strategic management, b.k., 2(1998), 10, str. 197-210.
3. Appiah - Adu Kwaku, Singh Satyendra : Customer orientation and performance : a study of SMEs. Management decision, Bradford, 36(1998), 6, str. 385-394.
4. Avlonitis George J., Gounaris Spiros P. : Market Orientation and company performance: industrial vs. consumer good companies. Industrial Marketing Management, New York, 26(1997), 5, str. 385-402.
5. Becherer Richard C., Maurer John G. : The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. Entrepreneurship theory and practice, Malden, 22(1997), 1, str. 47-59.
6. Bhuian Shahid N. : An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. Journal of business research, Athens, 43(1998), 1, str. 13-25.
7. Brooksbank Roger : The theory and practice of marketing planning in the smaller business. Market intelligence & planning, b.k., 17(1999), 2, str. 78-90.
8. Bryman Alan, Cramer Duncan : Quantitative data analysis for social scientists. London: Routledge, 1994. 294 str.
9. Carson David, Cromie Stanley, McGowan Pauric, Hill Jimmy : Marketing and entrepreneurship in SMEs : an innovative approach. London : Prentice-Hall, 1995. 296 str.
10. Carson David, Gilmore Audrey : Marketing at the interface: not 'what', but 'how'. Journal of marketing theory and practice, Statesboro, 8(2000), 2, str. 1-8.
11. Chang Tung - Zong, Chen Su - Jane : Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. The journal of services marketing, Bradford, 12(1998), 4, str. 246-264.
12. Covin Jeffrey G., Slevin Dennis P. : Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic management journal, Chichester West Sussex, 10(1989), 10, str. 75-87.
13. Deshpande Rohit, Farley John U., Webster Frederick E. Jr. : Corporate culture customer orientation and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of marketing, New York, 57(1993), 1, str. 23-28.
14. Deshpande Rohit, Farley John U.: Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Developing a market orientation. Thousand Oaks : Sage publications, 1999, str. 217-236.

15. Dess Gregory G., Robinson R. B. : Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, Chichester West Sussex, 5(1984), 2, str. 265-273.
16. Diamantopoulus Adamantios, Hart Susan : Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of strategic marketing*, London, 1(1993), 2, str.93-121.
17. Doyle Peter, Wong Veronica : Marketing and competitive performance: an empirical study. *European journal of marketing*, Bradford, 32(1998), 5/6 str. 514-535.
18. Drucker Peter : The practice of management. Oxford: Butterworth - Heinemann, 1998. 399 str.
19. Duh Mojca : Malo in srednje veliko podjetje. Razvoj podjetja in razvojni management. Gubno : MER Evrocenter, 1998, str. 99-120.
20. Everitt Brian S., Dunn Graham : Applied multivariate data analysis. London: Edward Arnold, 1993. 731 str.
21. Felton Arthur P. : Making the marketing concept work. *Harvard business review*, Boston, 37(1959), 4, str. 55-65.
22. Ferligoj Anuška, Leskošek Karmen, Kogovšek Tina: Zanesljivost in veljavnost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995. 173 str.
23. Fritz Wolfgang : Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European journal of marketing*, Bradford, 30(1996), 8, str. 59-74.
24. Gabrijan Vladimir, Snoj Boris, Mumel Damijan : Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM*, Ljubljana, 2 (1998), 3, str. 49-53.
25. Gilmore Audrey, Carson David : The demonstration of a methodology for assesing SME decision making. *Journal of research in Marketing & Entrepreneurship*, b.k., 2 (2000), 2, 108-124.
26. Gilmore Audrey, Carson David, O'Donnell Aodheen, Cummins Darryl : Added value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish marketing review*, Dublin, 12(1999), 1, str. 27-35.
27. Glas Miroslav: Slovensko malo gospodarstvo: stanje, problemi in možnosti. *Slovenska ekonomska revija*, Ljubljana, 44 (1993), 6, str. 531-558.
28. Golden Peggy A., Doney Patricia M., Johnson Denise M., Smith Jerald R. : The dynamics of a market orientation in transition economies: a study of Russian firms. *Journal of international marketing*, Bradford, 3(1995), 2, str. 29-49.
29. Gray Brendan, Matear Sheelagh, Boshoff Christo, Matheson Phil : Developing a better measure of market orientation. *European journal of marketing*, Bradford, 32(1998), 9/10, str. 884-903.
30. Greenley Gordon E. : Forms of market orientation in UK companies. *Journal of management studies*, Oxford, 32(1995), 1, str. 47-66.
31. Greenley Gordon E. : Market orientation and company performance: empirical evidence from U. K. companies. *British journal of management*, Chichester, 6(1995), 1, str. 1-14.
32. Hair Joseph F. Jr., Anderson Ralph E., Tatham Ronald L., Black William C. : Multivariate data analysis. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 745 str.

33. Han Jin K., Kim Namwoon, Srivastava Rajendra K. : Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, New York, 62(1998), 4, str. 30-45.
34. Harris Lloyd C. : Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of management studies*, Oxford, 38(2001), 1, str. 17-43.
35. Hogarth - Scott Sandra, Watson Kathryn, Wilson Nicholas : Do small businesses have to practise marketing to survive and grow?. *Market intelligence & planning*, b.k., 14(1996), 1, str. 6-18.
36. Horng Shun-Ching, Chen Arthur Cheng-Hsui : Market orientation of small and medium sized firms in Taiwan. *Journal of small business management*, Malden, 36(1998), 3, str. 79-85.
37. Hultman Claes M. : Nordic perspectives on marketing and research in the marketing / entrepreneurship interface. *Journal of research in marketing & entrepreneurship*, b.k., 1(1999), 1, 54-71.
38. Hurley Robert F., Hult G. Tomas M. : Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, New York, 62(1998), 3, str. 42-54.
39. Jaworski Bernard J, Kohli Ajay K. : Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York, 57(1993), 3, str. 53-70.
40. Kalacun Stanislava: V Sloveniji kar 94,3 odstotka mikro podjetij. *Finance*, Ljubljana, 22.7.2002, str. 12.
41. Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J. : Market orientation: the construct, propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, New York, 54(1990), 2, str. 1-18.
42. Kohli Ajay K., Jaworski Bernard J. : MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of marketing research*, Chicago, 30(1993), 4, str. 467-478.
43. Kotler Philip: *Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
44. Kumar Kamalesh, Subramanian Ram : Examining the market - performance relationship: a context - specific study. *Journal of management*, Greenwich, 24(1998), 2, str. 201-234.
45. Levitt Theodore: *Marketing Myopia*. *Harvard business review*, Boston, 38(1960), julij-avgust, str. 45-56.
46. Liu Sandra S., Shi Yi-Zheng : Meeting the competition with a market-oriented organisation: a case of China's state-owned enterprises. *Journal of research in marketing & entrepreneurship*, b.k., 2(2000), 2, 138-155.
47. Loubser S. S. : The relationship between a market orientation and financial performance in South African organisations. *South African journal of business management*, b.k., 31(2000), 2, str. 84-90.
48. Matsuno Ken, Mentzer John T. : The effects of strategy type on the market orientation - performance relationship. *Journal of marketing*, New York, 64(2000), 4, str. 1-16.
49. Mayr Branko : Pregled stanja malega gospodarstva. *Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje podjetnikov Slovenije*. [http://www.gzs.si/si_nov/publ/ZPS/stanjeMG.htm], 1.10.2001.

50. Miles Morgan P., Arnold Danny D. : The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, Malden, 15(1991), 4, str. 49-65.
51. Morris Michael H., Paul Gordon W. : The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of business venturing*, New York, 2(1987), 3, str. 247-259.
52. Narver John C., Slater Stanley F. : The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, New York, 54(1990), 4, str. 20-35.
53. Pelham Alfred M. : Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, Malden, 38(2000), 1, str. 48-67.
54. Pelham Alfred M. : Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of business and industrial marketing*, Santa Barbara, 12(1997), 5, str. 276-296.
55. Pelham Alfred M. : Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of marketing theory and practice*, Statesboro, 5(1997), 2, str. 55-76.
56. Pelham Alfred M. and Wilson David T. : A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of performance. *Journal of the academy of marketing science*, Coral Gables, 24(1996), 1, str. 27-43.
57. Peterson Robin T. : Small business adoption of the marketing concept versus other business strategies. *Journal of small business management*, Malden, 27(1989), 1, str. 37-46.
58. Pitt Leyland, Caruana Albert, Berthon Pierre R. : Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, London, 13(1996), 1, str. 5-19.
59. Rebernik Miroslav, Rus Matej : Predstavitev projekta Zbiranje, analiziranje in vključevanje podatkov o slovenskem malem gospodarstvu v 'The European Observatory for SMEs'. *Bilten EDP*, Maribor, 23(2000), 1, str. 41-54.
60. Rojšek Iča: Tradicionalni trženjski koncepti v sodobnem okolju – ali še veljajo?. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference. Portorož: Časnik Finance in Društvo za marketing Slovenije, 2001, str. 23-31.
61. Ruekert Robert W. : Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, Amsterdam, 9(1992), 3, str. 225-245.
62. Selnes Fred, Jaworski Bernard J., Kohli Ajay K. : Market orientation in United States and Scandinavian companies: a cross-cultural view. *Scandinavian Journal of management*, Oxford, 12(1996), 2, str. 139-157.
63. Shapiro Benson P. : What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, Boston, 66(1988), 6, str. 119-126.
64. Siu Wai-sum, Kirby David A. : Approaches to small firm marketing: a critique. *European journal of marketing*, Bradford, 32(1998), 1/2, str. 40-60.

65. Slater Stanley F., Narver John C. : Does competitive environment moderate the market orientation - performance relationship?. *Journal of marketing*, New York, 58(1994), 1, str. 46-55.
66. Slater Stanley F., Narver John C. : Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, Bloomington, 37(1994), 2, str. 22-28.
67. Slater Stanley F., Narver John C. : Market orientation and learning organization. *Journal of marketing*, New York, 59(1995), 3, str. 63-74.
68. Smart Denise T., Conant Jeffrey S. : Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of applied business research*, Des Plaines, 3(1994), 10, str. 28-38.
69. Snoj Boris, Gabrijan Vladimir : Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija?. *Akademija MM*, Ljubljana, 2 (1998), 2, str. 9-14.
70. Stokes David : Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research: an international journal*, Bradford, 3(2000), 1, str. 47-54.
71. Stokes David : Putting Entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing & entrepreneurship*, b.k., 2(2000), 1, str. 1-16.
72. Tajnikar Maks : Tvegano poslovanje. Ljubljana : Gea College, 1997. 174 str.
73. Thompson Victor A. : Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, New York, 5(1965), 1, str. 1-20.
74. Trošt Rok : Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM*, Ljubljana, 5(2002), 9, str. 17-27.
75. Venkatraman N., Ramanujam Vasudevan : Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, Mississippi State, 11(1986), 4, str. 801-814.
76. Webster Frederick E. Jr. : Top management's concerns about marketing: issues for the 1980's. *Journal of marketing*, New York, 45(1981), 2, str. 9-16.
77. Weinrauch Donald J., Mann Karl O., Robinson Patricia A., Pharr Julia : Dealing with limited financial resources : a marketing challenge for small business. *Journal of small business management*, Malden, 29(1991), 4, str. 44-54.
78. Wrenn Bruce : The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of marketing theory and practice*, Statesboro, 5(1997), 3, str. 31-54.
79. Zahra Shaker A. : Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship - an exploratory study. *Journal of business venturing*, New York, 6(1991), 4, str. 259-285.
80. Zahra Shaker A. in Covin Jeffrey G. : Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, New York, 10(1995), 1, str. 43-58.
81. Zaltman Gerard, Duncan Robert, Holbek Jonny : *Innovation and organizations*. New York, John Wiley & Sons, 1973. 312 str.
82. Zeithaml Carl P., Zeithaml Valerie A. : Environmental management: revising the marketing perspective. *Journal of marketing*, New York, 48(1984), 1, str. 46-53.
83. Zupančič Melita : Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM*, Ljubljana, 2(1998), 3, str. 55-67.

84. Žabkar Vesna : Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1995. 98 str.
85. Žužel Barbara : Trženjski odnosi v poslovanju podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002. 90 str.

Viri

1. Finančni podatki FIPO. Ljubljana, Agencija Republike Slovenije za plačilni promet. [<http://www.sdk.si/FIPO.htm>], 2002.
2. Poslovni informator republike Slovenije PIRS. Ljubljana, Slovenska knjiga, 2002.
3. Poslovni register Slovenije IPIS. Ljubljana, Noviforum, marec 2002.
4. Priporočilo L107. Komisija EU, 30.4.1996.
5. Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002.
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 54/99-ZFPPod in 45/01).
7. Zakon o razvoju malega gospodarstva (Uradni list RS, št. 11/91).

6. PRILOGA

Tabela 19: Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti Kohlija in Jaworskega (1993)

Zbiranje informacij	
1.	Z odjemalci se srečamo vsaj enkrat letno, da bi ugotovili, kakšne izdelke in storitve bodo potrebovali v prihodnosti.
2.	Izvajamo veliko notranjih tržnih raziskav.
3.	Počasi zaznavamo spremembe v preferencah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O).
4.	Vsaj enkrat letno sprašujemo naše končne kupce glede zaznane kakovosti naših izdelkov in storitev.
5.	Počasi zaznavamo pomembne premike v naši panogi (na primer konkurenca, tehnologija, regulativa) (O).
6.	Periodično analiziramo verjetne vplive sprememb v našem poslovnem okolju (npr. zakonodaje) na kupce.
Razdeljevanje informacij	
7.	Vsaj enkrat na četrtoletje imamo medoddelčne sestanke, na katerih se pogovarjamo o trendih in spremembah na trgu.
8.	Zaposleni iz trženjskega oddelka se pogovarjajo o bodočih potrebah kupcev z zaposlenimi iz ostalih oddelkov.
9.	Ko se kaj pomembnega zgodi najpomembnejšemu kupcu na trgu, to zelo hitro izve cela organizacija.
10.	Podatki o zadovoljstvu kupcev redno krožijo po vseh nivojih organizacije.
11.	Ko v nekem oddelku izvedo kaj pomembnega o konkurentih, o tem ostale oddelke obvestijo počasi (O).
Odzivnost	
12.	Zelo počasi se odločamo, kako odgovoriti na spremembe cen naših konkurentov (O).
13.	Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov ali storitev (O).
14.	Periodično preverjamo naša prizadevanja pri razvoju izdelkov, da bi bila prizadevanja v skladu s tem, kar si kupci želijo.
15.	Več oddelkov se periodično sreča, da bi načrtovali odziv na spremembe, ki se dogajajo v našem poslovnem okolju.
16.	Če bi eden od naših pomembnih konkurentov začel intenzivno akcijo usmerjeno na naše kupce, bi se zelo hitro odzvali.
17.	Aktivnosti različnih oddelkov v naši organizaciji so dobro koordinirane.
18.	Pritožbe kupcev naletijo na gluha ušesa v naši organizaciji (O).
19.	Tudi če bi imeli zelo dober tržni načrt, ga verjetno ne bi mogli pravočasno izpeljati (O).
20.	Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.

Vir: Kohli, Jaworski, 1993

Tabela 20: Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti Narverja in Slaterja (1990)

Naravnost h kupcem	
1.	Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.
2.	Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.
3.	Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.
4.	Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.
5.	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.
6.	Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce.
Naravnost h konkurentom	
7.	Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.
8.	Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.
9.	Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.
10.	Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.
Medfunkcijska koordinacija	
11.	Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.
12.	Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.
13.	Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.
14.	Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.
15.	Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.

Vir: Narver, Slater, 1990

Tabela 21: Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti avtorjev Desphanda, Farleya in Websterja (1993)

1.	Izvajamo rutinske ali redne meritve storitev za kupce.
2.	Razvoj naših izdelkov oz. storitev temelji na dobrih informacijah o trgu in kupcih.
3.	Dobro poznamo naše 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.	Konkuriramo predvsem na podlagi diferenciacije izdelka oz. storitve.
7.	Interes kupca bi moral biti vedno na prvem mestu, pred interesom lastnikov.
8.	Naši izdelki/storitve so najboljši v panogi.
9.	Verjamem, da ta organizacija obstaja predvsem zato, da ustreže kupcem.

Vir: Deshpande, Farley, Webster, 1993

Tabela 22: Podobnosti in razlike med merilnimi instrumenti za tržno naravnost

Narver in Slater (1990)		Kohli in Jaworski (1993)		Deshpande, Farley in Webster (1993)	
1	Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.	14	Periodično preverjamo naša prizadevanja pri razvoju izdelkov, da bi bila prizadevanja v skladu s tem, kar si kupci želijo.	1	Izvajamo rutinske ali redne meritve storitev za kupce.
2	Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	13 20	Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov ali storitev (O).* Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.*	2	Razvoj naših izdelkov oz. storitev temelji na dobrih informacijah o trgu in kupcih.
3	Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	13 18 20	Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov ali storitev (O).* Pritožbe kupcev naletijo na gluha ušesa v naši organizaciji (O). Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.*	5 7 9	Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti. Interes kupca bi moral biti vedno na prvem mestu, pred interesom lastnikov. Verjamem, da ta organizacija obstaja predvsem zato, da ustreže kupcem.*
4	Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.	4	Vsaj enkrat letno sprašujemo naše končne kupce glede zaznane kakovosti naših izdelkov in storitev.	4	Imamo dober občutek o tem, kako naši kupci ocenjujejo naše izdelke oz. storitve.
5	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	/	/	/	/
6	Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce.	13 20	Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov ali storitev (O).* Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.*	9	Verjamem, da ta organizacija obstaja predvsem zato, da ustreže kupcem.*
7	Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.	11	Ko v nekem oddelku izvedo kaj pomembnega o konkurentih, o tem ostale oddelke obvestijo počasi (O).	/	/
8	Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	12 16	Zelo počasi se odločamo, kako odgovoriti na spremembe cen naših konkurentov (O). Če bi eden od naših pomembnih konkurentov začel intenzivno akcijo usmerjeno na naše kupce, bi se zelo hitro odzvali.	/	/
9	Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	5 11	Počasi zaznavamo pomembne premike v naši panogi (na primer konkurenca, tehnologija, regulativa) (O). Ko v nekem oddelku izvedo kaj pomembnega o konkurentih, o tem ostale oddelke obvestijo počasi (O).	3	Dobro poznamo naše konkurente.
10	Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.	/	/	6	Konkuriramo predvsem na podlagi diferenciacije izdelka oz. storitve.
11	Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.	1	Z odjemalci se srečamo vsaj enkrat letno, da bi ugotovili, kakšne izdelke in storitve bodo potrebovali v prihodnosti.	/	/

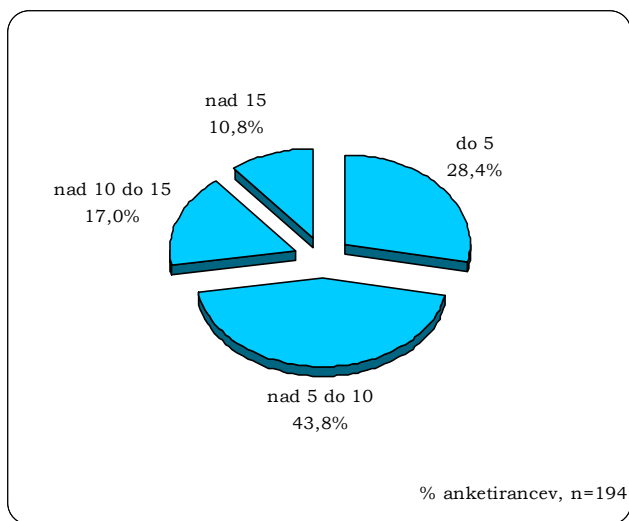
Narver in Slater (1990)		Kohli in Jaworski (1993)		Deshpande, Farley in Webster (1993)
12	Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	8	Zaposleni iz trženjskega oddelka se pogovarjajo o bodočih potrebah kupcev z zaposlenimi iz ostalih oddelkov.	/
		9	Ko se kaj pomembnega zgodi najpomembnejšemu kupcu na trgu, to zelo hitro izve cela organizacija. Podatki o zadovoljstvu kupcev redno krožijo po vseh nivojih organizacije.	
13	Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.	7-11	Sklop trditve o razdeljevanju informacij vsebuje poudarek na razdeljevanje po CELI ORGANIZACIJI.	/
		15	Več oddelkov se periodično sreča, da bi načrtovali odziv na spremembe, ki se dogajajo v našem poslovnem okolju.	
		17	Aktivnosti različnih oddelkov v naši organizaciji so dobro koordinirane.	
14	Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	/	/	/
15	Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.			
/		2	Izvajamo veliko notranjih tržnih raziskav.	/
/		3	Počasi zaznavamo spremembe v preferencah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O).	/
/		6	Periodično analiziramo verjetne vplive sprememb v našem poslovnem okolju (npr. zakonodaje) na kupce.	/
/		19	Tudi če bi imeli zelo dober tržni načrt, ga verjetno ne bi mogli pravočasno izpeljati (O).	/
/		/	/	8 Naši izdelki/storitve so najboljši v panogi.

Legenda: * - večkrat ponovljene trditve v posameznem stolpcu so označene z zvezdico.

O – trditev, katere ocene se pri analizi transponirajo (najnižja ocena največ prispeva k tržni naravnosti, najvišja pa najmanj prispeva k tržni naravnosti.)

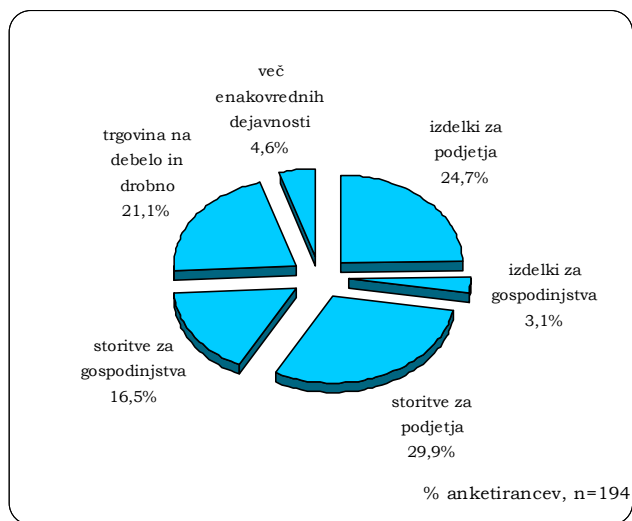
Viri: Kohli, Jaworski, 1993; Narver, Slater, 1990; Deshpande, Farley, Webster, 1993

Slika 24: Struktura vzorca glede na število zaposlenih



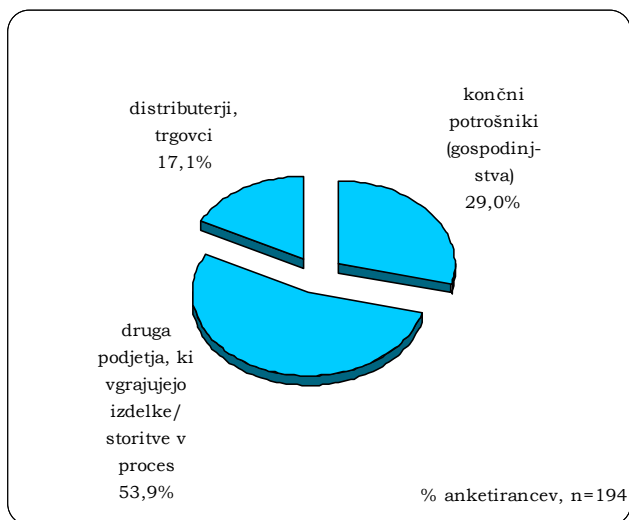
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 25: Struktura vzorca glede na glavno dejavnost podjetja



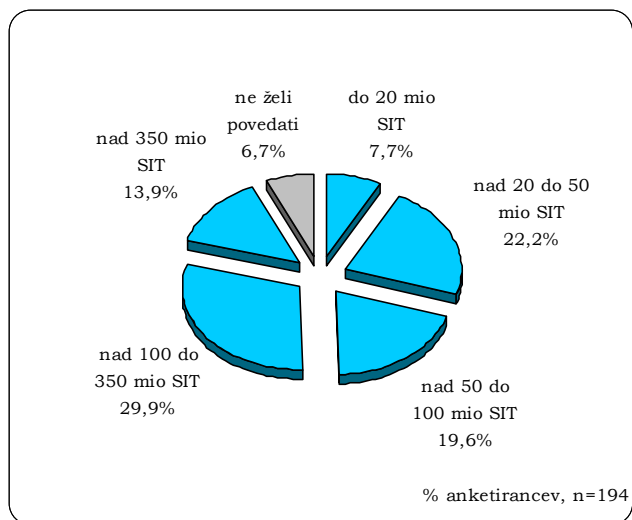
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 26: Struktura vzorca glede na najpomembnejše kupce



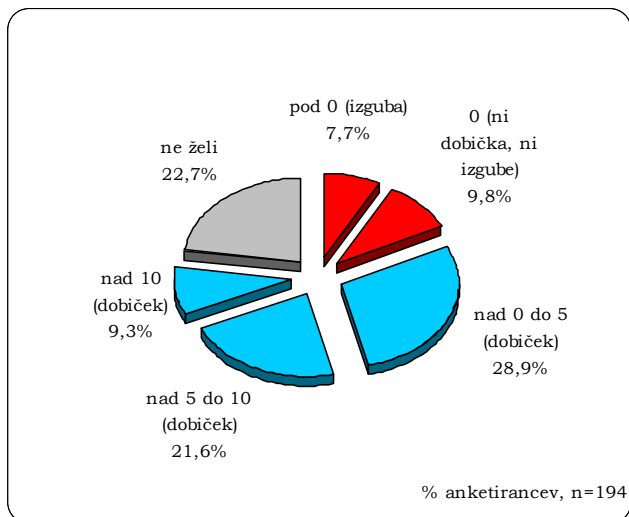
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 27: Struktura vzorca glede na prihodke iz poslovanja v letu 2001



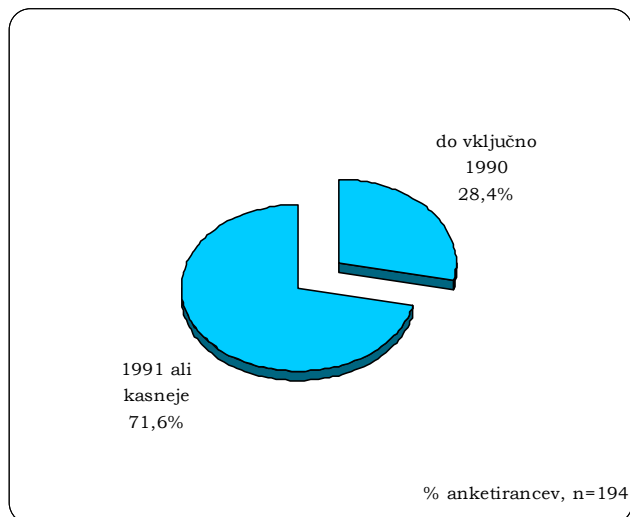
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 28: Struktura vzorca glede na stopnjo dobička (delež dobička v skupnih prihodkih iz poslovanja)



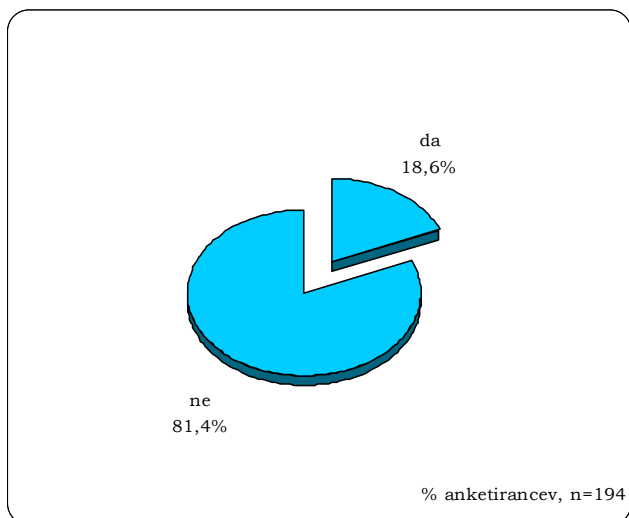
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 29: Struktura vzorca glede na letnico ustanovitve podjetja



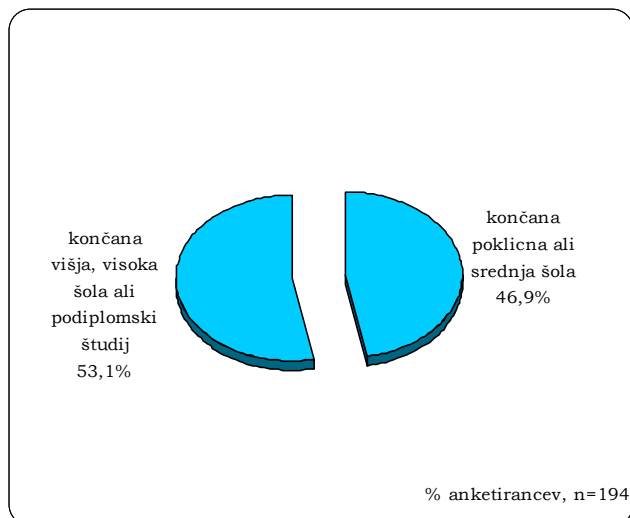
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 30: Struktura vzorca glede na prisotnost zaposlenega/zaposlenih, ki se pretežno ukvarjajo s trženjem



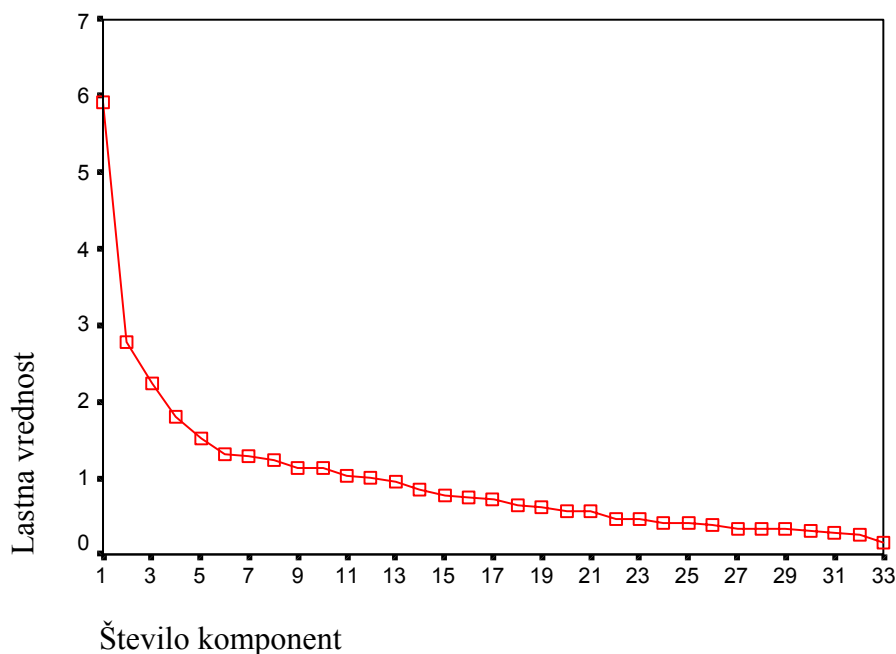
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 31: Struktura vzorca glede na izobrazbo anketiranca



Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 32: Preverjanje veljavnosti merjenja s pomočjo factorske analize: diagram lastnih vrednosti



Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 23: Delež podjetij z osebo, ki se pretežno ukvarja s trženjem glede na prihodek podjetja

	Do 20 mio SIT	Nad 20 do 50 mio SIT	Nad 50 do 100 mio SIT	Nad 100 do 350 mio SIT	Nad 350 mio SIT	Ne želi povedati	Skupaj
Da	13,3	16,3	10,5	13,8	44,4	23,1	18,6
Ne	86,7	83,7	89,5	86,2	55,6	76,9	81,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 24: Delež podjetij z osebo, ki se pretežno ukvarja s trženjem glede na letnico ustanovitve podjetja

	Do vključno 1990	1991 ali kasneje	Skupaj
Da	9,1	22,3	18,6
Ne	90,9	77,7	81,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 25: Deleži podjetij, ki so v zadnjem letu iskala in dobila pomoč s področja trženja pri podpornih institucijah po podskupinah anketirancev

		Število anketira ncev	GZS	OZS	PCMG	občina ali upravna enota	podjetni ški center	univerze	zasebna izobraže valna podjetja	samosto jni podjetni ški svetoval ci	ostalo	nismo iskali niti dobili nobene pomoči
Skupaj		194	8,8	1,5	3,1	1,0	1,5	1,5	6,2	4,6	2,1	82,0
Število zaposlenih	do 5	55	9,1	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	3,6	7,3	0,0	83,6
	nad 5 do 10	85	3,5	1,2	1,2	1,2	0,0	1,2	4,7	2,4	4,7	85,9
	nad 10 do 15	33	12,1	3,0	9,1	0,0	3,0	3,0	12,1	3,0	0,0	78,8
	nad 15	21	23,8	4,8	9,5	0,0	4,8	4,8	9,5	9,5	0,0	66,7
Glavna dejavnost podjetja	izdelki za podjetja	48	4,2	2,1	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,2	91,7
	izdelki za gospodinjstva	6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	83,3
	storitve za podjetja	58	13,8	3,4	1,7	1,7	3,4	0,0	5,2	3,4	1,7	81,0
	storitve za gospodinjstva	32	6,3	0,0	3,1	0,0	0,0	3,1	12,5	3,1	0,0	81,3
	trgovina na debelo in drobno	41	7,3	0,0	0,0	2,4	0,0	2,4	9,8	12,2	2,4	75,6
	več enakovrednih dejavnosti	9	22,2	0,0	22,2	0,0	11,1	11,1	0,0	11,1	0,0	66,7
Najpomembnejši kupci	končni porabniki (gospodinjstva)	56	7,1	0,0	1,8	1,8	0,0	1,8	8,9	3,6	1,8	82,1
	druga podjetja, ki vgrajujejo izdelke/storitve v proces	104	10,6	2,9	3,8	1,0	1,9	1,9	4,8	4,8	1,9	81,7
	distributerji, trgovci	33	6,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	6,1	6,1	3,0	81,8
Prihodki iz poslovanja v 2001	do 20 mio SIT	15	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	6,7	6,7	80,0
	nad 20 do 50 mio SIT	43	2,3	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0	2,3	93,0
	nad 50 do 100 mio SIT	38	7,9	2,6	5,3	2,6	0,0	0,0	2,6	5,3	2,6	81,6
	nad 100 do 350 mio SIT	58	10,3	3,4	5,2	1,7	3,4	1,7	8,6	5,2	1,7	79,3
	nad 350 mio SIT	27	18,5	0,0	3,7	0,0	0,0	7,4	11,1	7,4	0,0	70,4
	ne želi povedati	13	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15,4	7,7	0,0	84,6
Razredi stopnje dobička	pod 0 (izguba)	15	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	6,7	0,0	0,0	86,7
	0 (ni dobička, ni izgube)	19	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	89,5
	nad 0 do 5 (dobiček)	56	5,4	0,0	1,8	1,8	0,0	0,0	3,6	5,4	0,0	89,3
	nad 5 do 10 (dobiček)	42	9,5	2,4	7,1	0,0	2,4	2,4	4,8	7,1	2,4	78,6
	nad 10 (dobiček)	18	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	5,6	0,0	5,6	77,8
	ne želi	44	18,2	4,5	4,5	2,3	2,3	2,3	13,6	6,8	2,3	72,7
Letnica ustanovitve podjetja	do vključno 1990	55	7,3	0,0	0,0	3,6	0,0	1,8	3,6	0,0	3,6	85,5
	1991 ali kasneje	139	9,4	2,2	4,3	0,0	2,2	1,4	7,2	6,5	1,4	80,6
Zaposleni za marketing	da	36	19,4	0,0	5,6	0,0	2,8	5,6	2,8	2,8	2,8	69,4
	ne	158	6,3	1,9	2,5	1,3	1,3	0,6	7,0	5,1	1,9	84,8
Izobrazba anketiranca	končana poklicna ali srednja šola	91	7,7	2,2	3,3	0,0	2,2	0,0	4,4	2,2	3,3	85,7
	končana višja, visoka šola ali podiplomski študij	103	9,7	1,0	2,9	1,9	1,0	2,9	7,8	6,8	1,0	78,6

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 26: Povprečna ocena koristnosti finančne pomoči pri organizaciji sejmov in prireditve glede na glavne odjemalce podjetja

F=4,627; p=0,011	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 končni porabniki (gospodinjstva)	56	5,1		2,04	0,27
2 druga podjetja, ki vgrajujejo izdelke/storitve v proces	102	4,9		2,17	0,21
3 distributerji, trgovci	33	6,2	1,2	1,60	0,28
Skupaj	191	5,2		2,09	0,15

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 27: Povprečna ocena koristnosti organizacije izobraževanja s področja trženja glede na glavne odjemalce podjetja

F=5,437; p=0,005	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 končni porabniki (gospodinjstva)	56	4,9		1,78	0,24
2 druga podjetja, ki vgrajujejo izdelke/storitve v proces	102	4,7		1,66	0,16
3 distributerji, trgovci	33	5,8	1, 2	1,41	0,25
Skupaj	191	4,9		1,69	0,12

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 28: Povprečna ocena koristnosti organizacije skupinskih nastopov na sejmi in prireditvah glede na glavno dejavnost podjetja

F=2,719; p=0,021	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 izdelki za podjetja	47	4,9	3	2,04	0,30
2 izdelki za gospodinjstva	6	5,3		1,51	0,61
3 storitve za podjetja	57	4,0		2,32	0,31
4 storitve za gospodinjstva	32	4,8		2,29	0,40
5 trgovina na debelo in drobno	41	5,1	3	1,97	0,31
6 več enakovrednih dejavnosti	9	6,3		1,12	0,37
Skupaj	192	4,7		2,16	0,16

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 29: Povprečna ocena koristnosti organizacije skupinskih nastopov na sejmi in prireditvah glede na glavne odjemalce podjetja

F=5,960; p=0,003	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 končni porabniki (gospodinjstva)	56	4,8		2,02	0,27
2 druga podjetja, ki vgrajujejo izdelke/storitve v proces	102	4,4		2,20	0,22
3 distributerji, trgovci	33	5,8	1, 2	1,88	0,33
Skupaj	191	4,7		2,15	0,16

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 30: Povprečna ocena koristnosti organizacije skupinskih predstavitev malih podjetij v brošurah ali katalogih glede na izobrazbo lastnika-menedžerja

F=2,455; p=0,035	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 do 20 mio SIT	15	5,3	5, 6	1,83	0,47
2 nad 20 do 50 mio SIT	42	4,6	5	1,75	0,27
3 nad 50 do 100 mio SIT	38	4,3		1,71	0,28
4 nad 100 do 350 mio SIT	57	4,3		1,87	0,25
5 nad 350 mio SIT	27	3,6		1,72	0,33
6 ne želi povedati	13	3,5		2,33	0,65
Skupaj	192	4,3		1,86	0,13

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 31: Povprečna ocena koristnosti organizacije skupinskega oglaševanja za mala podjetja iz določenih panog glede na izobrazbo lastnika-menedžerja

F=4,224; p=0,041	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 končana poklicna ali srednja šola	90	4,3	2	1,74	0,18
2 končana višja, visoka šola ali podiplomski študij	101	3,7		1,78	0,18
Skupaj	191	4,0		1,77	0,13

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 32: Povprečne ocene strinjanja z opisom trženjske naravnosti glede na dejavnost podjetja (usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev)

F=2,637; p=0,025	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 izdelki za podjetja	48	6,1		0,98	0,14
2 izdelki za gospodinjstva	6	5,5		1,76	0,72
3 storitve za podjetja	58	6,1		1,00	0,13
4 storitve za gospodinjstva	32	6,4	2	0,76	0,13
5 trgovina na debelo in drobno	41	6,5	1,2,3	0,67	0,11
6 več enakovrednih dejavnosti	9	6,2		0,83	0,28
Skupaj	194	6,2		0,94	0,07

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 33: Povprečne ocene strinjanja z opisom trženjske naravnosti glede na izobrazbo lastnika-menedžerja (usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev)

F=4,865; p=0,029	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 končana poklicna ali srednja šola	91	6,4	2	0,81	0,08
2 končana višja, visoka šola ali podiplomski študij	103	6,1		1,02	0,10
Skupaj	194	6,2		0,94	0,07

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 34: Povprečne ocene strinjanja z opisom proizvodne naravnosti glede na dejavnost podjetja (proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški)

F=2,449; p=0,035	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 izdelki za podjetja	48	6,2	3, 5	0,97	0,14
2 izdelki za gospodinjstva	6	5,7		1,37	0,56
3 storitve za podjetja	58	5,2		1,68	0,22
4 storitve za gospodinjstva	32	5,7		1,57	0,28
5 trgovina na debelo in drobno	41	5,3		2,17	0,34
6 več enakovrednih dejavnosti	9	6,1		0,93	0,31
skupaj	194	5,6		1,64	0,12

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 35: Povprečne ocene strinjanja z opisom družbeno odgovorne naravnosti glede na najpomembnejše kupce podjetja (zadovoljevanje potreb širše skupnosti)

F=6,984; p=0,001	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 končni porabniki (gospodinjstva)	56	5,1	2	1,46	0,20
2 druga podjetja, ki vgrajujejo izdelke/storitve	102	4,1		1,68	0,17
3 distributerji, trgovci	33	4,6		1,80	0,31
Skupaj	191	4,5		1,69	0,12

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 36: Povprečna stopnja naravnosti h kupcem glede na število zaposlenih v podjetju

F=3,063; p=0,029	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 do 5	55	5,8	3	0,82	0,11
2 nad 5 do 10	85	5,8	3	0,80	0,09
3 nad 10 do 15	33	5,4		0,87	0,15
4 nad 15	21	5,4		0,67	0,15
Skupaj	194	5,7		0,82	0,06

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 37: Povprečna stopnja naravnosti h kupcem glede na glavno dejavnost podjetja

F=3,370; p=0,006	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
1 izdelki za podjetja	48	5,5		0,78	0,11
2 izdelki za gospodinjstva	6	4,9		1,14	0,47
3 storitve za podjetja	58	5,6	2	0,84	0,11
4 storitve za gospodinjstva	32	5,7	2	0,77	0,14
5 trgovina na debelo in drobno	41	5,9	1, 2	0,74	0,12
6 več enakovrednih dejavnosti	9	6,1	1, 2	0,54	0,18
Skupaj	194	5,7		0,82	0,06

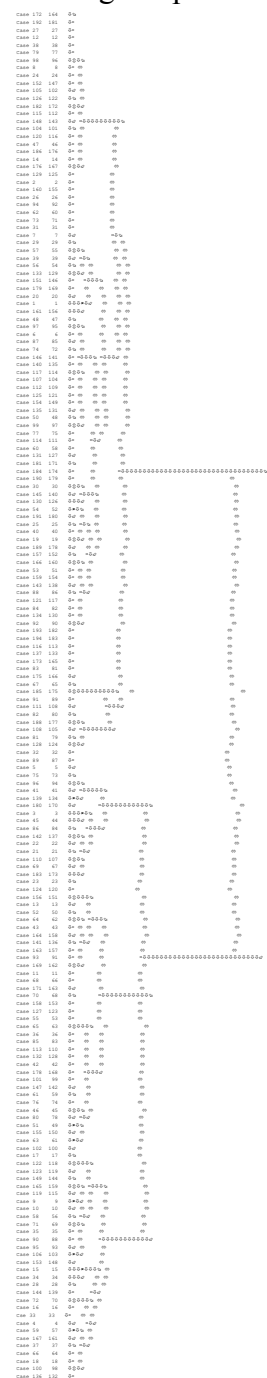
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 38: Povprečna stopnja odzivnosti glede na glavno dejavnost podjetja

	Število anketirancev	Povprečje	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
F=2,339; p=0,043					
1 izdelki za podjetja	48	5,4	2, 4	0,75	0,11
2 izdelki za gospodinjstva	6	4,4		0,90	0,37
3 storitve za podjetja	58	5,1		0,85	0,11
4 storitve za gospodinjstva	32	4,9		1,25	0,22
5 trgovina na debelo in drobno	41	5,3	2, 4	0,93	0,15
6 več enakovrednih dejavnosti	9	5,2		0,76	0,25
Skupaj	194	5,2		0,93	0,07

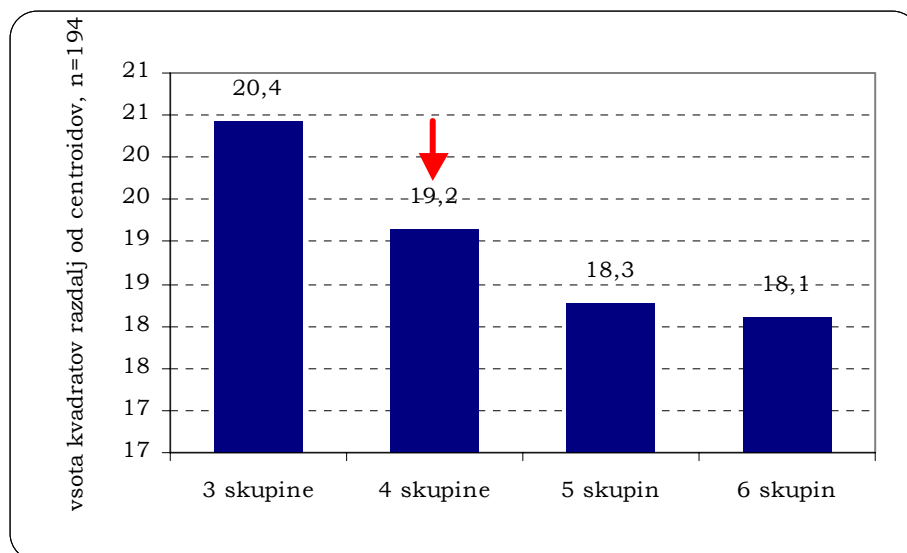
Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 33: Hierarhično razvrščanje v skupine na osnovi trditev, ki opisujejo tržno naravnost, dendrogram po Wardovi metodi



Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Slika 34: Wardova kriterijska funkcija s pomočjo katere so bile izbrane štiri skupine podjetij



Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 39: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o tržni naravnosti po skupinah

		1 Aktivni vodilni		2 Pasivni vodilni		3 Vrtičkarji		4 Resnično tržno naravnani	
		Povprečna ocena	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Povprečna ocena	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Povprečna ocena	Podskupina z značilno nižjim povprečjem	Povprečna ocena	Podskupina z značilno nižjim povprečjem
MKTOR_1	Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.	5,6	3	5,8	3	5,0		6,4	1,2,3
MKTOR_2	Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	5,8		6,4	1, 3	5,8		6,4	1, 3
MKTOR_3	Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	6,3		6,6		6,5		6,8	1
MKTOR_4	Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.	5,4		6,4	1	6,0	1	6,5	1, 3
MKTOR_5	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	4,7		5,9	1, 3	4,2		6,2	1, 3
MKTOR_6	Zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega.	4,6	3	5,7	1, 3	3,3		6,4	1, 2, 3
MKTOR_7	Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.	5,6	3	5,7	3	3,9		6,3	1, 2, 3
MKTOR_8	Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	5,8	2, 3	4,5		5,0		6,1	2, 3
MKTOR_9	Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	5,3	2, 3	4,6		4,3		5,9	1, 2, 3
MKTOR_11	Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.	6,1	2, 3	2,9		5,2	2	6,1	2, 3
MKTOR_12	Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	5,6	3	5,5	3	2,5		5,6	3
MKTOR_13	Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni.	4,1		5,7	1, 3	4,6		5,7	3
MKTOR_14	Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	6,3	3	6,3	3	5,3		6,7	1, 2, 3

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Tabela 40: Križna analiza skupin anketirancev glede na različico tržne naravnosti po podskupinah anketirancev

		Število anketirancev	1 Aktivni vodilni	2 Pasivni vodilni	3 Vrtičkarji	4 Resnično tržno naravnani	Total
Skupaj		183	21,9	19,1	12,6	46,4	100
Število zaposlenih	do 5	53	11,3	30,2	9,4	49,1	100
	nad 5 do 10	79	22,8	17,7	10,1	49,4	100
	nad 10 do 15	32	25,0	12,5	25,0	37,5	100
	nad 15	19	42,1	5,3	10,5	42,1	100
Glavna dejavnost podjetja	izdelki za podjetja	45	31,1	8,9	17,8	42,2	100
	izdelki za gospodinjstva	5	20,0	20,0	40,0	20,0	100
	storitve za podjetja	53	30,2	9,4	13,2	47,2	100
	storitve za gospodinjstva	30	10,0	40,0	10,0	40,0	100
	trgovina na debelo in drobno	41	9,8	24,4	7,3	58,5	100
	več enakovrednih dejavnosti	9	22,2	33,3	0,0	44,4	100
Najpomembnejši kupci	končni porabniki (gospodinjstva)	55	7,3	38,2	10,9	43,6	100
	druga podjetja, ki vgrajujejo izdelke/storitve v proces distributerji, trgovci	96	27,1	11,5	15,6	45,8	100
		32	31,3	9,4	6,3	53,1	100
Prihodki iz poslovanja v 2001	do 20 mio SIT	15	13,3	26,7	6,7	53,3	100
	nad 20 do 50 mio SIT	42	26,2	16,7	16,7	40,5	100
	nad 50 do 100 mio SIT	35	22,9	14,3	17,1	45,7	100
	nad 100 do 350 mio SIT	53	22,6	24,5	9,4	43,4	100
	nad 350 mio SIT	27	25,9	3,7	14,8	55,6	100
	ne želi povedati	11	0,0	45,5	0,0	54,5	100
Stopnja dobička	pod 0 (izguba)	15	33,3	6,7	6,7	53,3	100
	0 (ni dobička, ni izgube)	19	0,0	26,3	10,5	63,2	100
	nad 0 do 5 (dobiček)	54	33,3	18,5	14,8	33,3	100
	nad 5 do 10 (dobiček)	40	25,0	7,5	17,5	50,0	100
	nad 10 (dobiček)	17	23,5	17,6	5,9	52,9	100
	ne želi	38	7,9	34,2	10,5	47,4	100
Letnica ustanovitve podjetja	do vključno 1990	51	31,4	17,6	9,8	41,2	100
	1991 ali kasneje	132	18,2	19,7	13,6	48,5	100
Zaposleni za marketing	da	35	22,9	5,7	14,3	57,1	100
	ne	148	21,6	22,3	12,2	43,9	100
Izobrazba anketiranca	končana poklicna ali srednja šola	85	17,6	23,5	9,4	49,4	100
	končana višja, visoka šola ali podiplomski študij	98	25,5	15,3	15,3	43,9	100

Vir: Telefonska anketa Gral-Iteo, 2002, n=194

Vprašalnik

Dober dan. Moje ime je _____ in vas kličem iz tržno-raziskovalnega podjetja Gral-Iteo. Izvajamo raziskavo o trženju v malih slovenskih podjetjih. Raziskava se izvaja za magistrsko delo na podiplomskem študiju podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, sponzorirajo pa jo tudi nekatere gospodarske ustanove. Zavedamo se, da je vas čas dragocen, a vas vseeno prosimo za 10 minut, v katerih bi nam odgovorili na nekaj vprašanj na to temo. Ali lahko?

1. Prosim vas, če lahko najprej na kratko opišete, kakšne marketinške aktivnosti izvaja vaše podjetje. [OPEN](#)
2. V nadaljevanju vam bom prebral/a nekatere trditve o poslovanju, ki so jih navedli drugi direktorji. Prosim ocenite trditve z ocenami od 1 do 7, pri čemer ocena 1 pomeni, da trditev skorajda ne velja za vaše podjetje, ocena 7 pa pomeni, da trditev za vaše podjetje velja skorajda v celoti. [ROTIRAJ!](#)
[ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.](#)

- 1 - Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.
- 2 - Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.
- 3 - Potrebe kupcev razumejo vsi zaposleni.
- 4 - Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.
- 5 - Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.
- 6 - Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.
- 7 - Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.
- 8 - Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.
- 9 - Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.
- 10 - Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.
- 11 - Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.
- 12 - Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.
- 13 - Zadovoljevanje potreb izbrane skupine kupcev je pomembno za vsakega zaposlenega.
- 14 - Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.

3. V nadaljevanju vam bom prebral/a nekatere trditve o položaju podjetja v primerjavi s konkurenti. Prosim ocenite, v kolikšni meri posamezna trditev velja za vaše podjetje z ocenami od 1 do 7, pri čemer ocena 1 pomeni, da trditev skorajda ne velja, ocena 7 pa pomeni, da trditev za vaše podjetje velja skorajda v celoti. [ROTIRAJ! ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.](#)

V primerjavi s konkurenti je naše podjetje:

- 1 - bolj naklonjeno tveganju
- 2 - bolj naklonjeno dolgoročnemu planiranju
- 3 - bolje prepozna potrebe in želje kupcev
- 4 - uvaja več novosti v poslovanje
- 5 - bolje uresničuje svojo dolgoročno vizijo
- 6 - ima večje sposobnosti da prepozna nove poslovne priložnosti

4. V nadaljevanju vam bom prebral/a štiri opise poslovanja podjetij. Prosim ocenite, v kolikšni meri posamezen opis velja za vaše podjetje z ocenami od 1 do 7, (**ČE JE POTREBNO:** pri čemer ocena 1 pomeni, da opis za vaše podjetje skorajda ne velja, ocena 7 pa pomeni, da opis za vaše podjetje velja skorajda v celoti). **ROTIRAJ! ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.**
- 1 - Ključni element poslovnega uspeha je proizvodnja izdelkov in storitev s čim nižjimi stroški.
 - 2 - Ključni element poslovnega uspeha je čim močnejše prepričevanje potencialnih kupcev da kupijo naše izdelke in storitve.
 - 3 - Ključni element poslovnega uspeha je usmerjanje vseh aktivnosti zaposlenih k zadovoljstvu kupcev.
 - 4 - Ključni element poslovnega uspeha je zadovoljevanje potreb širše skupnosti –na primer zaposlenih, vladnih organizacij, dobaviteljev, lokalne skupnosti,...
5. Sledi še nekaj trditev ki se nanašajo na panogo, v kateri deluje vaše podjetje. Prosim ponovno ocenite z ocenami od 1 do 7, v kolikšni meri posamezen opis velja za okolje vašega podjetja, (**ČE JE POTREBNO:** pri čemer ocena 1 pomeni, da opis skorajda ne velja, ocena 7 pa pomeni, da opis za panogo vašega podjetja velja skorajda v celoti.) **ROTIRAJ! ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.**
- 1 - V naši panogi je veliko število konkurentov.
 - 2 - Vse kar lahko ponudi neko podjetje lahko konkurenti enostavno posnemajo.
 - 3 - Novi izdelki/storitve prihajajo na trg hitreje kot v preteklosti.
 - 4 - Naši konkurenti so relativno šibki.
 - 5 - Želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev na tem trgu se hitro spreminjajo.
 - 6 - Odjemalci zahtevajo vedno večjo kakovost izdelkov, po katerih povprašujejo.
 - 7 - Konkurenti neprestano spreminjajo strategije/akcije.
 - 8 - Izdelki/storitve v naši panogi hitro zastarijo.
 - 9 - Tehnologija, ki jo uporabljamo v našem poslovnem procesu, hitro zastareva.
6. V nadaljevanju vam bom prebral/a nekatere lastnosti, ki se nanašajo na inovacije v vašem podjetju. Ponovno ocenite strinjanje s trditvami na lestvici od 1 do 7, (**ČE JE POTREBNO:** pri čemer ocena 1 pomeni, da trditev skorajda ne velja, ocena 7 pa pomeni, da trditev velja skorajda v celoti.) **ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.**
ROTIRAJ TRDITVE!
- 1 - Tehnične inovacije, ki temeljijo na rezultatih raziskav, so hitro uporabljene.
 - 2 - Vodilni aktivno iščemo inovativne ideje.
 - 3 - Zaposleni so kaznovani za svoje nove ideje, ki ne delujejo.
 - 4 - Inovativnost v našem podjetju je zaznana kot preveč tvegana in se ji izogibamo.

7. Kot veste, lahko manjša podjetja poiščejo pomoč pri poslovanju pri raznih podpornih institucijah. Ali je vaše podjetje v zadnjem letu iskalo in dobilo nasvet ali finančno podporo na področju marketinga pri naslednjih institucijah? (1-da, 2-ne, 9-ne vem) **ROTIRAJ!**
- 1 - Gospodarska zbornica Slovenije (vključno z območnimi enotami)
 - 2 - Obrtna zbornica Slovenije (vključno z območnimi enotami)
 - 3 - Pospeševalni center za malo gospodarstvo
 - 4 - gospodarski oddelek na občini ali upravni enoti
 - 5 - podjetniški centri
 - 6 - univerze
 - 7 - zasebna izobraževalna podjetja
 - 8 - samostojni podjetniški svetovalci
 - 9 - ostalo, kaj? _____
 - 10 - nismo iskali niti dobili nobene pomoči
 - 99 – ne želi odgovoriti
8. Navedel/la bom nekatere oblike pomoči, ki jih lahko nudijo podpirne institucije s področja marketinga. Prosim vas, da ocenite koristnost posameznih oblik pomoči za vaše podjetje z ocenami od 1 do 7, pri čemer ocena 1 pomeni, da oblika pomoči ni koristna za vaše podjetje, ocena 7 pa, da je oblika pomoči zelo koristna za vaše podjetje. **ROTIRAJ! ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.**
- 1 – finančna pomoč pri organizaciji sejmov in prireditvev
 - 2 – organizacija skupinskih nastopov na sejmi in prireditvah
 - 3 – organizacija izobraževanja s področja marketinga
 - 4 – organizacija individualnega svetovanja s področja marketinga
 - 5 – organizacija skupinskega oglaševanja za mala podjetja iz določenih panog
 - 6 – izvedba tržnih raziskav za skupino podjetij iz določene panoge
 - 7 – organizacija skupinskih predstavitev malih podjetij v brošurah ali katalogih
 - 8 – organizacija skupinskih srečanj med ponudniki in potencialnimi kupci v določeni panogi
9. Kakšne oblike pomoči s področja marketinga v malih podjetjih še posebej pogrešate? Še kaj? **OPEN**
10. Ali obstaja v vašem podjetju oseba, ki se večino delovnega časa ukvarja z marketingom? Pri tem mislimo na oglaševanje, prodajo, iskanje distributerjev, določanje prodajnih cen, zbiranje informacij o trgu in podobno.
1 – da 2 – ne ➔ preskok na VPR 13
11. Koliko let že obstaja podobno delovno mesto v vašem podjetju? _____ let
12. Koliko je bilo v času, ko se je to delovno mesto ustanovilo, vseh zaposlenih v podjetju?

13. Pomislite na čas pred dvema letoma. Koliko odstotkov od kupcev, s katerimi ste sodelovali v tistem času, še vedno kupuje vaše izdelke/storitve? [EN ODGOVOR](#)
- 1 – 0 do 10%
 - 2 – nad 10 do 20%
 - 3 – nad 20 do 50%
 - 4 – nad 50 do 75%
 - 5 – nad 75%
 - (9 – ne vem)
14. Prosim, opredelite še, kdo so najpomembnejši kupci vašega podjetja: [EN ODGOVOR](#)
- 1 – končni potrošniki (gospodinjstva)
 - 2 – druga podjetja, ki vgrajujejo vaše izdelke/storitve v svoj poslovni proces
 - 3 – distributerji / trgovci, ki posredujejo izdelke končnim potrošnikom
 - 4 – distributerji / trgovci, ki posredujejo izdelke drugim podjetjem
 - 5 – ostalo, kaj? _____
 - (9 – ne želi)
15. Navedel/la vam bom nekaj kriterijev uspešnosti poslovanja podjetja. Prosim, ocenite doseženo uspešnost vašega podjetja glede na te kriterije v letu 2001 v primerjavi s cilji, ki ste si jih zastavili za to leto. Ocene so na lestvici od 1 do 7, pri čemer ocena 1 pomeni, da ste dosegli veliko manj od zastavljenih ciljev, ocena 7 pa, da ste dosegli veliko več od zastavljenih ciljev. [ROTIRAJ! ANKETAR: ČE NE VE OZ. SE NE ZNA OPREDELITI, VPIŠI 9.](#)
- 1 - Doseženi dobiček
 - 2 - Dosežena donosnost investicij
 - 3 - Dosežen vrednostni obseg prodaje
 - 4 - Dosežen tržni delež
 - 5 - Lojalnost zaposlenih v podjetju

Osebna izkaznica podjetja

16. Število zaposlenih: _____
17. Glavna dejavnost podjetja: [EN ODGOVOR](#)
- 1 - proizvodnja izdelkov za podjetja
 - 2 - proizvodnja izdelkov za gospodinjstva
 - 3 - storitve za podjetja/poslovne storitve
 - 4 - storitve za končnega potrošnika
 - 5 - trgovina na debelo in drobno
 - 6 - drugo, kaj: _____

18. Prihodki iz poslovanja v tolarjih v letu 2001: [ANKETAR. PREVERI, ALI JE ANKETIRANEC RES POVEDAL PRIHODKE V TOLARJIH, ČE NI, PRIPIŠI VALUTO.](#)

_____ SIT

- 1 do 1 mio SIT
- 2 od 1 do 5 mio SIT
- 3 od 5 do 10 mio SIT
- 4 od 10 do 20 mio SIT
- 5 od 20 do 50 mio SIT
- 6 od 50 do 100 mio SIT
- 7 od 100 do 350 mio SIT
- 8 od 350 do 1000 mio SIT
- 9 od 1 do 10 mrd SIT
- 10 od 10 do 100 mrd SIT
- 11 več kot 100 mrd SIT
- 99 (ne ve, ne želi)

19. Delež dobička v prihodkih v letu 2001:
- A) imeli ste dobiček: _____ % od skupnih prihodkov iz poslovanja
- B) imeli ste izgubo: _____ % od skupnih prihodkov iz poslovanja
20. Letnica ustanovitve podjetja: _____
21. Koliko let ste vi osebno že aktivni v tem podjetju? _____
22. Zadnja šola, ki ste jo končali, redno ali izredno:
- 1 - osnovna šola ali manj
 - 2 - končana poklicna šola
 - 3 - končana srednja šola
 - 4 - končana višja, visoka šola ali podiplomski študij
 - 9 – (ne želi)
23. Ime in priimek anketiranca: _____
- Funkcija anketiranca v podjetju: _____
- ANKETAR, VPIŠI ŠE naziv podjetja _____

Hvala za sodelovanje.

Slovar

adapting standard textbook marketing frameworks	prilagoditev modelov iz literature
competency marketing	trženje na osnovi sposobnosti
competitive advantage	primerjalna prednost
conformity with industry norms	uveljavljena praksa v dejavnosti
customer focus	osredotočenost na kupca
customer orientation	naravnost h kupcu
experiential learning	izkustveno učenje
innovative marketing	inovativno trženje
management function approach	pristop poslovne funkcije
management style approach	pristop stilov menedžmenta
market orientation	tržna naravnost
marketing concept	koncept trženja
marketing in context	okolščinam prilagojeno trženje
marketing orientation	trženjska naravnost
network marketing	trženje na osnovi mreženja
pull strategy	strategija potega
push strategy	strategija potiska
stages/growth model	stopenjski model/model rasti
sustainable competitive advantage	obranljiva primerjalna prednost
sustainable superior value	obranljiva boljša vrednost v očeh kupcev
the life cycle stage of smes	stopnja v življenjskem ciklusu podjetja
to be market-driven	ravnati se po trgu