

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Irena Čotar

**MARKETINŠKA NARAVNANOST
HITRO RASTOČIH SLOVENSКИH PODJETIJ**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Irena Čotar

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: doc. dr. Klement Podnar

**MARKETINŠKA NARAVNANOST
HITRO RASTOČIH SLOVENSКИH PODJETIJ**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Marketinška naravnost hitro rastočih slovenskih podjetij

Zaradi praktične uporabnosti in domnevne pozitivne povezanosti z uspešnostjo poslovanja je koncept marketinške naravnosti postal eno najbolj raziskovanih področij znotraj marketinške discipline. Marketinška naravnost pomeni prenos marketinškega koncepta v prakso in se odraža v filozofiji poslovanja, strategijah in aktivnostih podjetja. Na vzorcu 107 hitro rastočih slovenskih podjetij smo ugotavljali, kako podjetja razumejo marketing, ali stopnja marketinške naravnosti vpliva na razumevanje marketinga in ali obstaja pozitivna povezanost med marketinško naravnostjo ter uspešnostjo poslovanja, ki smo jo merili z objektivnimi in subjektivnimi kazalci. Rezultati raziskave so pokazali pozitivno povezanost med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja, izraženo s subjektivno oceno poslovanja. Hitro rastoča podjetja implementirajo marketinški koncept, ne da bi se za to zavestno odločila. Marketinško naravnano delovanje razumejo kot normalno, vsakodnevno poslovno aktivnost. Zavestno sprejemanje in sistematično vzpostavljanje marketinške usmeritve bosta hitro rastočim podjetjem zagotovili zanesljivo rast in uspešno poslovanje tudi v prihodnje.

Ključne besede: marketinška naravnost, hitro rastoča podjetja, raziskava.

Marketing orientation of fast growing Slovenian companies

Marketing orientation has become one of the most important research fields in marketing discipline, because of its practical value and supposed positive link between marketing orientation and business performance. Marketing orientation means implementation of marketing concept and encompasses business philosophy, strategies and organizational activities. The paper investigates comprehension of marketing concept, marketing orientation effects on comprehension of marketing concept and marketing orientation effects on performance outcomes, measured with subjective and objective measures. The thesis were empirically tested using survey data, collected from 107 fast growing slovenian companies. Research findings show positive link between marketing orientation and business performance, measured with subjective measures. Fast growing companies implement marketing concept without conscious decisions. They perceive marketing oriented operations as common, every-day business activities. The paper suggests that conscious adoption and systematic establishment of marketing orientation would assure sound growth and long term profitable business performance of fast growing slovenian companies also in future.

Key words: marketing orientation, fast growing companies, research.

KAZALO

1.	UVOD	6
2.	O MARKETINŠKEM KONCEPTU	8
3.	KONCEPT MARKETINŠKE NARAVNANOSTI	10
3.1	OPREDELITEV MARKETINŠKE USMERITVE	13
3.1.1	<i>Behavioristična perspektiva: pristop predelave informacij</i>	13
3.1.2	<i>Behavioristično-kulturološki pristop</i>	15
3.1.3	<i>Sinteza konceptov marketinške usmeritev</i>	20
3.1.4	<i>Behavioristično-kulturološki pristop</i>	21
3.1.5	<i>Kulturološki pristop</i>	23
3.1.5.1	Marketinško usmerjena organizacijska kultura	26
3.1.5.2	Značilnosti marketinško usmerjene kulture	28
4.	KRITIKE KONCEPTA MARKETINŠKE USMERITVE	29
4.1	KONCEPTUALNE OMEJITVE MARKETINŠKE USMERITVE	29
4.2	PRAKTIČNE OMEJITVE MARKETINŠKE USMERITVE	30
4.3	ALTERNATIVA: KONCEPT CELOSTNEGA MARKETINGA IN CELOSTNA MARKETINŠKA USMERITEV	32
5.	MARKETINŠKA USMERITEV V MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH	34
5.1	KARAKTERISTIKE MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	34
5.2	MARKETINŠKE KARAKTERISTIKE MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	37
5.3	NORMATIVNI MODELI MARKETINGA	38
5.4	PRAGMATIČEN MODEL MARKETINGA	41
5.5	VPLIV MARKETINŠKE USMERITVE NA USPEŠNOST MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	45
5.6	HITRO RASTOČA PODJETJA IN MARKETING	47
5.6.1	<i>Tipologija podjetij glede na rast</i>	47
5.6.2	<i>Značilnosti hitro rastočih podjetij</i>	49
5.6.3	<i>Marketing hitro rastočih podjetij</i>	50
6.	OBLIKOVANJE MARKETINŠKE USMERITVE	54
6.1	NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	54
6.2	ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI, KI POSEŠUJEJO/ ZAVIRAJO MARKETINŠKO USMERITEV	55
6.2.1	<i>Individualni dejavniki (dejavniki managementa)</i>	55
6.2.2	<i>Medskupinski dejavniki (medoddelčna dinamika)</i>	56
6.2.3	<i>Organizacijski dejavniki (organizacijski sistemi)</i>	56
6.2.4	<i>Zaposleni</i>	57
6.3	VPLIV ZUNANJEGA OKOLJA NA MARKETINŠKO USMERITEV	59
6.3.1	<i>Spreminjanje stopnje marketinške usmeritve</i>	60
6.3.2	<i>Spreminjanje moči in oblike vpliva marketinške usmeritve na uspešnost podjetja</i>	62
6.3.3	<i>Osredotočanje na eno dimenzijo marketinške usmeritve pred drugo</i>	63
6.4	KAKO VZPOSTAVITI MARKETINŠKO USMERITEV?	64
6.4.1	<i>Spreminjanje organizacijske kulture</i>	65
6.4.2	<i>Ustvarjanje marketinško usmerjene kulture</i>	66
6.4.3	<i>Pristop načrtovanja: izjemne sposobnosti podjetja</i>	68
6.4.4	<i>Pristop prilagajanja: ključne spremembe vedenja</i>	71
7.	KORISTI MARKETINŠKE USMERITVE	73
7.1	VPLIV MARKETINŠKE USMERITVE NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA	73
7.2	VPLIV MARKETINŠKE USMERITVE NA ZAPOSLENE	75
7.3	VPLIV MARKETINŠKA USMERITVE NA STALIŠČA IN VEDENJA POTROŠNIKOV	75
7.4	VPLIV MARKETINŠKE USMERITVE NA DRUGE DELEŽNIKE PODJETJA	75
8.	RAZISKOVANJE MARKETINŠKE USMERITVE V SLOVENIJI	80
9.	MARKETINŠKA USMERITEV SLOVENSkih HITRO RASTOČIH PODJETIJ	84
9.1	RAZISKOVALNI PROBLEM	84
9.2	CILJI IN HIPOTEZE	84
9.3	METODA	85
9.3.1	<i>Opis vzorca</i>	85
9.3.2	<i>Instrumenti</i>	88
9.3.3	<i>Postopek zbiranja in analize podatkov</i>	89
9.4	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	90

9.4.1	<i>Deskripcije spremenljivk</i>	90
9.4.2	<i>Preverjanje hipotez</i>	91
9.5	ZAKLJUČEK	97
9.6	IZBOLJŠAVE, OMEJITVE IN MOŽNOSTI NADALJNEGA RAZISKOVANJA	101
10.	VIRI	102

KAZALO SLIK, GRAFOV IN TABEL

SLIKA 3.1.2.1:	VEDENJSKE DIMENZIJE IN KRITERIJA ODLOČANJA MARKETIŠKE USMERITVE	17
SLIKA 3.1.2.2:	POPRAVLJENA ZASTAVITEV KONCEPTA MARKETIŠKE USMERITVE	18
SLIKA 3.1.3.1:	SINTEZA DVEH KONCEPTOV MARKETIŠKE USMERITVE	20
SLIKA 3.1.4.1:	MODEL TIPOV ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	22
SLIKA 3.1.5.1:	RAVNI KULTURE.....	24
TABELA 5.3.1:	MARKETING V MAJHNH PODJETJIH: PODROBNA PRIMERJAVA ŠTIRIH PRISTOPOV	40
SLIKA 5.4.1:	PRAGMATIČEN MODEL MARKETINGA V MSP.....	41
SLIKA 6.2.4.1:	MATRIKA MARKETIŠKE USMERITVE	59
SLIKA 6.3.3.1:	MATRICA MARKETIŠKE USMERITVE	64
SLIKA 6.4.3.1:	SPOSOBNOST ZAZNAVANJA TRGA.....	69
SLIKA 6.4.4.1:	POTREBNE IN ŽELENE SPREMEMBE ZA RAZVOJ MARKETIŠKE USMERITVE.....	72
SLIKA 7.1.1:	MARKETIŠKA USMERITEV, KONKURENČNA PREDNOST IN USPEŠNOST PODJETJA	74
TABELA 7.4.1:	IZBRANE RAZISKAVE MERJENJA MARKETIŠKE USMERITVE V POVEZAVI Z USPEŠNOSTJO POSLOVANJA	76
GRAF 9.3.1.1:	LETA DELOVNIH IZKUŠENJ DIREKTORJA (V ODSOTOKIH)	86
GRAF 9.3.1.2:	PREGLED PODJETIJ PO PANOGAH DEJAVNOSTI (V ODSOTOKIH).....	87
GRAF 9.3.1.3:	VPELJAVA NOVIH PROIZVODOV-STORITEV, KI SO PLOD LASTNEGA ZNANJA, V ZADNIH DVEH LETIH (V ODSOTOKIH).....	87
TABELA 9.4.1.1:	DESKRIPTIVNE STATISTIKE ZA POVPREČNO MARKETIŠKO USMERJENOST IN DIMENZIJE MARKETIŠKE USMERJENOSTI (N=107).....	90
TABELA 9.4.1.2:	DESKRIPTIVNE STATISTIKE ZA POVPREČNO POZNAVANJE MARKETINGA (N=107).....	91
TABELA 9.4.1.3:	DESKRIPTIVNE STATISTIKE SUBJEKTIVNE OCENE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	91
TABELA 9.4.2.1:	DEJAVNOSTI, ZA KATERE JE ODGOVOREN MARKETING STOPNJO MARKETIŠKE USMERITVE.....	92
TABELA 9.4.2.2:	POVPREČNO ŠTEVILO DEJAVNOSTI PRIPISANIH DOMENI MARKETINGA GLEDE NA STOPNJO MARKETIŠKE USMERJENOSTI	93
TABELA 9.4.2.3:	POVPREČNO ŠTEVILO BISTVENIH DEJAVNOSTI PRIPISANIH DOMENI MARKETINGA GLEDE NA STOPNJO MARKETIŠKE USMERJENOSTI	93
TABELA 9.4.2.4:	DEJAVNOSTI, ZA KATERE JE ODGOVOREN MARKETING.....	94
TABELA 9.4.2.5:	POVEZANOST MED POVPREČNO MARKETIŠKO NARAVNANOSTJO IN KAZALCI USPEŠNOSTI PODJETJA	96

1. UVOD

Pred 150 leti je bila korporacija relativno nepomembna ustanova, danes je prisotna povsod. Tako kot cerkev, monarhija ali komunistična stranka v drugačnih časih in ob drugih priložnostih, je korporacija dominantna institucija, ki ima močan vpliv v družbi. S tem pa nosi tudi veliko odgovornost. Jo res?

V kanadskem dokumentarnem filmu *Korporacija*, ki raziskuje naravo, razvoj, vpliv in prihodnost današnjih korporacij, je Charles Lewis iz ameriške nevladne organizacije *Center for public integrity* dejal, da po njegovem mnenju ne gre le za nekaj 'gnilih jabolk', temveč za obdobje najhujše krize zaupanja v poslovnem svetu. Odmevni škandali kot npr. Enron, Parmalat, Monsanto Posilac so v močno razvitem ameriškem kapitalizmu sprožili razprave o pomanjkanju javnega nadzora nad velikimi korporacijami, pa tudi razmislek o novih konceptih poslovanja.

V osnovi podobni 'škandali' se dogajajo tudi pri nas. Po internetu kroži zgodba, o serviserju, ki kupcu ni želel zamenjati blaga z napako v obdobju še veljavne garancije, dokler kupec ni dokazal, da pozna svoje pravice. Pa bitka največjih slovenskih zavarovalnic za dodatno zdravstveno zavarovanje, v kateri sta obe organizaciji zaradi zavajajočih trditev v oglaševalskih akcijah izgubili tri milijone tolarjev in verjetno tudi kakšnega zavarovanca.

Primerov je še vedno veliko in lahko rečemo, da vsi izhajajo iz zastarele, prodajne naravnosti podjetij, ki pred zadovoljstvo zaposlenih, potrošnikov, lokalnega okolja, pred dobrobit narave in družbenega okolja, postavljajo kratkoročne dobičke. *Kasnejših reklamacij ne upoštevajo.*

V diplomski nalogi nas bo zanimalo, kako poslujejo uspešna hitro rastoča slovenska podjetja, ki so javnosti poznana po visoko kakovostnih izdelkih, inovativnih prijemih na vseh področjih poslovanja in skrbi za svoje zaposlene. So že sprejela (celotno) marketinško usmeritev, ki upošteva vse déležnike podjetja po načelih recipročne menjave ali pa jim je le uspel velik met in bodo že jutri utonila v pozabo?

Temeljna teza diplomske naloge je, da je za dolgoročno poslovno uspešnost nujno sprejetje marketinške naravnosti, ki jo bomo preverjali na vzorcu slovenskih hitro rastočih podjetij.

S pomočjo literature bomo opredelili koncept marketinške naravnosti, podali konceptualne in praktične omejitve koncepta ter vpeljali celotno marketinško

naravnost kot alternativo obstoječemu konceptu. Zaradi boljšega razumevanja in interpretacije rezultatov raziskave bomo predstavili karakteristike majhnih in srednje velikih podjetij, ki vplivajo na razumevanje marketinga in značilnosti marketinškega delovanja majhnih in srednje velikih podjetij. Predstavili bomo tudi teoretske zastavitve prilagojenega marketinškega koncepta za majhna in srednje velika podjetja. Izhajamo namreč iz dejstva, da osnovni principi marketinga niso enako veljavni za majhna in srednje velika podjetja kot so za velika podjetja. V zadnjem sklopu teoretskega dela bomo govorili o oblikovanju in koristih marketinške naravnosti.

Pregledu dosedanjih raziskav marketinške naravnosti v Sloveniji bo sledil klasičen empirični del, v katerem bomo predstavili del rezultatov raziskave, ki smo jo z dr. Jančičem opravili na vzorcu 107 hitro rastočih podjetij.

2. O MARKETINŠKEM KONCEPTU

Ključna kategorija diplomske naloge je koncept **marketinške naravnosti**, ki izhaja iz **upravljske paradigme marketinškega koncepta**, zato kratka vpeljava kot izhodišče in podlaga za razumevanje diplomske naloge.

Marketinški koncept je bil pogosto točka razhajanj v marketinški disciplini, ki se tudi danes ne more dogovoriti o definiciji svoje temeljne kategorije. Zdi se, da iskanje skupnega koncepta danes niti ni več tako živo kot je bilo leta nazaj. Poleg mnogih marketinški šol, ki so želele uveljaviti svojo vizijo kot splošno, se je marketinški koncept neprestano spreminjal in se prilagajal spremembam poslovnega sveta ter družbe nasploh. Zmeda, kaj je marketing in kaj ni, je postala še večja, tako na strani akademikov kot tudi v podjetjih.

Drucker (v Webster 1988: 31) je l. 1954 prvi definiral **marketinški koncept**, ko je dejal, da je glavni cilj poslovanja podjetja ustvariti zadovoljnega potrošnika. Potrošnik je tisti, ki določa, s čim naj se podjetje ukvarja in zato podjetju zadostujeta le dve osnovni funkciji: marketing in inovacije.

Več avtorjev (McNamara 1972: 51; McCarthy in Perreault 1984: 36; Bell in Emory 1971: 39; Jančič 1990: 27; Kohli in Jaworski 1990: 12; Kotler 2000: 19; Wren 1997: 33) se strinja o treh najpomembnejših dimenzijah marketinškega koncepta:

1. Usmerjenost k potrošniku:

Bistveno za poslovanje podjetja je dobro poznavanje potrošnika in razumevanje njegovih potreb, želja in stališč, ki so vodilo pri razvijanju izdelkov/storitev. Cilj poslovanja je zadovoljevanje potreb potrošnikov.

2. Koordiniran pristop:

Kotler (2000: 22) govori o usklajenosti na dveh ravneh; najprej mora podjetje uskladiti vse marketinške aktivnosti znotraj marketinškega oddelka, nato pa se morajo pri izpolnjevanju osnovne naloge podjetja – zadovoljevanja določenih potreb potrošnika – med sabo uskladiti vse podjetniške funkcije: proizvodnja, finance, razvoj, marketing, prodaja ...

3. Uspeh organizacije:

Marketinški koncept zagotavlja organizaciji uspeh. Dobičkonosnost podjetja ni cilj, ampak je rezultat ustvarjanja superiorne vrednosti za potrošnike in zadovoljevanje potrošnikov bolje od tekmecev.

Upravljalna paradigma marketinškega koncepta se je uveljavila v 60ih letih prejšnjega stoletja, ko je kot odgovor na neuspešne tehnike prodaje razvila danes splošno sprejete marketinške tehnike in modele upravljanja: marketinški koncept, marketinška miopija, marketinški splet, življenjski cikel izdelka, segmentacija trga, pa tudi koncept marketinške usmeritve. Upravljalna šola je še vedno najbolj razširjena smer razmišljanja in delovanja znotraj marketinške discipline. Vendar je po dolgotrni prevladi marketinško upravljanje danes le še deloma uporabno. Skozi leta se t.i. konvencionalni koncept marketinga ni bistveno spreminjal, ne glede na številne spremembe na strani potrošnikov, podjetij in družbe. Očitajo mu akcijsko naravnost, ki z manipulacijo in asimetrično menjavo poskuša doseči čim večje dobičke, ustvarja pa vedno večjo neodvisnost udeležencev, nezaupanje in neenakost. Očitajo mu tudi, da je postopoma izgubil interes za teorijo marketinga in vso svojo pozornost posvetil razvoju pragmatične marketinške tehnologije (Jančič 1990: 43). Marketinška disciplina potrebuje drugo revolucijo in popoln preobrat marketinškega koncepta. Nova oblika poslovanja, ki želi biti uspešna in dosežati dobiček na dolgi rok, mora vzpostavljati dolgoročne povezave z vsemi deležniki okolja, ob tem pa skrbeti za blaginjo družbe in narave (Jančič 1990). Novo paradigmo Jančič (1999) poimenuje celostni marketinški koncept, h kateremu se vrnemo kasneje.

3. KONCEPT MARKETINŠKE NARAVNANOSTI

V zadnjih 15-ih letih je koncept marketinške naravnosti¹ eno najbolj raziskovanih področij znotraj marketinške discipline. Razvoj znanja se je osredotočal predvsem na konceptualizacijo pojma, zasnovo merilnega inštrumenta ter na empirično preverjanje odnosa med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja. Veliko popularnost koncepta marketinške usmeritve lahko pripišemo domnevni pozitivni povezanosti med stopnjo marketinške usmeritve in uspešnostjo podjetja. Deloma pa tudi dejstvu, da se je pojavil kot rešitev problema, ki sta ga v raziskavi stališč tržnikov o marketinškem konceptu prva izpostavila Barksdale in Darden (1971: 36). Dejala sta, da je največji izziv nadaljnjih raziskav razvoj operativne definicije marketinškega koncepta. Ker je marketinški koncept filozofska ideja, ki ga podjetja težko udejanijo. Podobno sta Diamantopoulos in Hart (1993: 94) opozorila, da se raziskovalci osredotočajo predvsem na filozofski pojem in manj na operacionalizacijo, ki bi dala marketinškemu konceptu neko praktično vrednost. Opredelitev marketinškega koncepta, ki bi govorila o dejavnostih podjetja, bi olajšala prenos marketinškega koncepta v prakso.

Do konca 80ih so se avtorji naravnosti podjetja k trgom lotevali predvsem konceptualno, v 90ih letih pa so razvili oprijemljiv in empirično preverljiv koncept marketinške usmeritve. Merili so dejansko marketinško usmerjenost podjetja in kako ta vpliva na uspešnost poslovanja. McCarthy in Perreault (1984: 36) sta prva **marketinško usmeritev opredelila kot implementacijo marketinškega koncepta**, kar so povzeli številni avtorji (Kohli in Jaworski 1990: 9; Deng in Dart 1994: 726; Deshpandé in drugi 1993; Diamantopoulos in Hart 1993: 97). **Kohli in Jaworski** sta bila prva, ki sta leta 1990 opredelila koncept marketinške usmeritve, **Narver in Slater** pa sta istega leta razvila prvi merilni instrument marketinške usmeritve in empirično dokazala pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja.

Sprva je koncept marketinške usmeritve vseboval vedenja in dejanja, ki odražajo filozofijo marketinškega koncepta, pomenil je prenos marketinškega koncepta v prakso.

¹ Ang. *marketing orientation* prevajamo kot marketinška usmerjenost/ marketinška naravnost. Pojem tržna naravnost ni primeren, saj je generični pojem marketinga menjava in ne trg. Poznamo namreč oblike menjav, za katere trg sploh ni potreben. Tržna naravnost pomeni naravnost na vse akterje, ki nastopajo na trgu (potrošnike, tekmece, distributerje, ...), marketinška usmeritev pa usmerjenost podjetja na vse deležnike, s katerimi podjetje vstopa v odnose menjave. Vključuje tudi širše družbeno in naravno okolje.

Kasneje pa se je koncept marketinške usmeritve razvil samostojno kot komplement marketinškemu konceptu.

Različna pojmovanja koncepta marketinške usmeritve lahko grobo razvrstimo v dve perspektivi: **behavioristično** in **kulturološko**. Prva razume marketinško usmeritev kot sklop specifičnih vedenj (predstavnik Kohli in Jaworski 1990), kulturološka perspektiva seže globlje in se nanaša na osnovne karakteristike organizacije (predstavnik Narver in Slater 1990).² Znotraj behavioristične perspektive so vedenja in aktivnosti podjetja usmeritev sama zase (Cadogan in Diamantopoulos 1995: 42), medtem ko pomenijo pri kulturološki smeri rezultat osnovne usmeritve podjetja.

Oba pristopa sta komplementarna tako kot npr. poslovna filozofija in strategija, ki pogojujeta druga drugo v obe smeri. Način mišljenja bo pogojeval način delovanja in obratno (Bigné in drugi 2003: 61). Gre za integracijo določene kulture s specifičnimi vedenji. Če podjetje ne razvije določenih stališč, tudi strategije ne bodo oblikovane in nikoli v celoti izpeljane, saj ne izhajajo iz osnovnih stališč in vrednot (Avlonitis in Gounaris 1999: 1003; Meehan 1996: 49).

Povedano še drugače, marketinška usmerjenosti je večplasten koncept in zavzema pomene od korporacijske kulture, strateške naravnosti do dejavnosti organizacije.

Deluje na treh ravneh (Deshpandé 1999: 6):

- kot kultura (skupne vrednote in prepričanja zaposlenih, ki postavljajo potrošnika v središče pozornosti),
- kot strategija (neprestano ustvarjanje boljše vrednosti v očeh potrošnikov v primerjavi s tekmeči) in
- kot taktike (niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih k ustvarjanju in zadovoljevanju potrošnikov).

² Kljub temu, da je velika večina znanstvenih del znotraj kulturološke perspektive praviloma osnovanih na kulturološkem razumevanju marketinške usmeritve, je preverjalo koncept marketinške usmeritve s pomočjo vedenj, ki naj bi odražala osnovno kulturo. Ni pa raziskovalo temeljnih komponent marketinško usmerjene organizacijske kulture (tako tudi Narver in Slater 1990). Cadogan in Diamantopoulos (1995: 42) menita, da obe najpomembnejši, pionirski deli o marketinški usmerjenosti – Kohlija in Jaworskega (1990) ter Narverja in Slaterja (1990) – spadata v behavioristično perspektivo, čeprav slednja vsebuje tudi filozofske vidike in pojmuje marketinško usmeritev kot kulturo. Tudi merilna inštrumenta, ki so ju razvili omenjeni avtorji (t.i. MARKOR in MKTOR lestvici) temeljita na samoizpraševanju anketirancev o njihovem zaznavanju in mnenjih o specifičnih organizacijskih dejavnostih. Kulturološka perspektiva je imela večji vpliv na samo definicijo pojma kot na konceptualizacijo in razvoj merskega inštrumenta marketinške usmeritve.

Predstavitev koncepta marketinške usmeritve je vsebinsko razdeljena v več sklopov in sicer: **opredelitveni**, v katerem sta predstavljeni obe že omenjeni najpomembnejši zastavitvi marketinškega koncepta ter njuna integracija (Cadogan in Diamantopoulos 1995), poskus teoretske zastavitve marketinške usmeritve kot dela širše kulture (Deshpandé, Farley in Webster 1993) in pa teoretski in empirični poskus zastavitve temeljnih komponent marketinško usmerjene kulture (Homburg in Pflesser 2002). Drugi vsebinski sklop je namenjen **kritikam marketinške usmeritve** in potencialni alternativi – celostni marketinški usmeritvi, v tretjem pa govorimo o marketingu/marketinški usmeritvi **majhnih podjetij, srednje velikih in hitro rastočih podjetij**. Predzadnji sklop predstavlja rezultate **empiričnih raziskav** in sicer **učinkov marketinške usmeritve** ter **organizacijskih in okoljskih dejavnikov**, ki zavirajo ali pospešujejo marketinško usmerjenost podjetja. Sledi še klasičen empirični del s predstavitvijo rezultatov raziskave marketinške naravnosti hitro rastočih slovenskih podjetij.

3.1 Opredelitev marketinške usmeritve

3.1.1 Behavioristična perspektiva: pristop predelave informacij

Kohli in Jaworski sta leta 1990 prva teoretsko opredelila koncept marketinške usmeritve, in sicer kot sklop vedenj in aktivnosti podjetja, zato njun prispevek uvrščajo v behaviouristično perspektivo.

Izhodišče: Marketinški koncept je filozofija poslovanja, ki se odraža v dejavnostih in vedenjih organizacije. V skladu s tradicijo uporabljata termin marketinška usmeritev za prenos marketinškega koncepta v prakso.³ Marketinško usmerjena je organizacija, katere delovanje je usklajeno z marketinškim konceptom (Kohli in Jaworski 1990: 9).

Tri karakteristike marketinškega koncepta sta operacionalizirala z vidika obdelave informacij, ki ga je prvi vpeljal Shapiro (1988: 120). Širjenje informacij o vseh pomembnih dejavnikih, ki bi lahko vplivali na potrošnika do vsake poslovne funkcije podjetja, sta prvi dve značilnosti marketinške usmeritve. Tretja značilnost – dobičkonosnost – ima po njunem mnenju omejeno praktično vrednost in je težko prenosljiva v prakso, zato jo zastavita kot rezultat marketinške usmeritve in ne njen sestavni del. V bistvu sta marketinška usmeritev v dejanja prevedeni prvi dve postavki marketinškega koncepta: usmerjenost na potrošnike in koordinacija.

Definicija: Koncept marketinške usmeritve⁴ definirata kot »/.../ pridobivanje informacij o trgu, ki se nanašajo na trenutne in prihodnje potrebe potrošnikov, širom celotne organizacije, širjenje informacij med oddelki in odzivnost organizacije na pridobljene informacije« (Kohli in Jaworski 1999: 19).

Koncept sestavljajo tri poslovne aktivnosti:

³ Wrenn (1997: 33) opozarja, da sta Kohli in Jaworski (1990: 9) napačno povzela po McCarthyju in Perreaultu (1984: 36) pojem *marketing orientation* kot *market orientation*. Razlika je več kot le semiotična. *Marketing orientation* pomeni enako kot *customer focused* (usmerjenost na potrošnike) in je v bistvu implementacija marketinškega koncepta. Slednji je način razmišljanja, prvi pa način delovanja. Termin *market orientation* (ali *market driven*) pa zajema dva glavna protagonista na trgih: potrošnike in tekmece. Ni udejanjanje, nadomestilo ali nasprotje marketinškega koncepta, ampak je njegova dopolnitev (Wrenn 1997: 33).

⁴ Kohli in Jaworski (1990: 14) argumentirata rabo termina *market orientation* in ne *marketing orientation*:
1. pojem pojasnjuje, da marketinška usmeritev ni skrb marketinške funkcije, ampak vseh oddelkov. *Marketing orientation* je s tega vidika omejujoč in zavajajoč, saj se osredotoča samo na marketinško funkcijo (Shapiro 1988: 119; Slater in Narver 1998: 1003).

2. *market orientation* je bolj 'politično korektno' poimenovanje, saj ne potencira pomembnost marketinškega oddelka pred ostalimi.

3. pomenovanje *market orientation* se osredotoča na trg, kar je skladno z vsebino pojma.

1) Pridobivanje in zbiranje informacij: Poleg pridobivanja informacij o trenutnih in prihodnjih potrebah ter željah potrošnikov,⁵ je nujna še analiza zunanjih tržnih dejavnikov kot so konkurenca, vladna regulativa, razvoj tehnologij, ki lahko vplivajo na potrebe potrošnikov. Informacije zbirajo vsi oddelki podjetja in ne samo marketinški. Pridobivanju informacij sledi analiza in poglobljena interpretacija

2) Širjenje informacij: Učinkovito širjenje informacij s pomočjo formalne in neformalne komunikacije znotraj in med oddelki je potrebno, ker zagotavlja skupno izhodišče za delovanje. Služi pri koordinaciji zaposlenih in oddelkov pri doseganju skupnih ciljev organizacije.

3) Odzivnost: Organizacija se mora na pridobljene informacij odzvati z delovanjem oziroma mora poslovati v skladu z novimi znanji. Gre za dve vrsti aktivnosti: oblikovanje odgovora, t.j. uporaba informacij za načrtovanje in implementacija, t.j. uresničevanje načrtov. (Jaworski in Kohli 1993: 106). Podjetje določa ciljne trge, oblikuje izdelke ali storitve, jih distribuira in promovira na podlagi dobrega poznavanja potrošnika in njegovih želja, preferenc, nakupnih navad, saj lahko le tako ustreže trenutnim in prihodnim potrebam potrošnikov. Vsako delovanje in odločanje temelji na pridobljenih informacijah o trgu.

Marketinška usmeritev je odgovornost celotnega podjetja. Vsi oddelki podjetja se morajo zavedati in delovati v skladu s potrebami potrošnikov.

Po mnenju Kohlija in drugih (1993: 468, 474) ima njuna zastavitev marketinške usmeritve več vsebinskih in uporabnih prednosti v primerjavi s konceptualizacijo Narverja in Slaterja (1990):

- večje število upoštevanih deležnikov: Čeprav so tekmeci in potrošniki pomembni zunanji deležniki, je potrebno njihove zahteve uravnotežiti z željami ostalih deležnikov (kot npr. vladno regulativo) in upoštevati ostale sile, ki delujejo na trgu (demografske, družbene, politične in tehnološke spremembe) in vplivajo na preference potrošnikov. Poudarjata širši fokus, ki vključuje celoten trg (potrošnike in tržne dejavnike).
- specifična oblika medfunkcijske usklajenosti glede na želje in potrebe trga.

⁵ Poleg končnih uporabnikov, avtorja (1990: 15) neposredno omenjata samo še distributerje.

- večja uporabnost zaradi poudarka na dejavnostih/vedenjih povezanih s predelavo informacij.⁶ To omogoča oceno stopnje, do katere je podjetje sprejelo marketinško usmeritev in je zato taka zastavitev uporabna tudi za podjetja.

3.1.2 Behavioristično-kulturološki pristop

Poleg Kohlija in Jaworskega (1990) je koncept marketinške usmeritve Narverja in Slaterja (1990) v strokovni literaturi najpogosteje uporabljen. Narver in Slater sta leta 1990 prva razvila merilni inštrument marketinške naravnosti in dokazala pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja.

Izhodišče: Če želi podjetje poslovati nadpovprečno uspešno, mora zgraditi trajnostno konkurenčno prednost. Najlažje jo doseže z marketinško usmerjeno kulturo. Želja po ustvarjanju superiorne vrednosti za potrošnike in s tem doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti privede podjetja do nuje vzpostavljanja primerne poslovne kulture, iz katere izhajajo ustrezna vedenja in dejavnosti.

Definicija: Avtorja si sposojata trditev Deshpandé in Websterja iz leta 1989 in pravita, da je »/.../ marketinška usmeritev je organizacijska kultura in klima,⁷ ki najbolj učinkovito spodbuja vedenja, potrebna za ustvarjanje superiorne vrednosti za kupce in s tem superiorne dobičkonosnosti podjetja« (Narver in Slater 1990: 48).

Marketinška usmeritev je navzven usmerjena organizacijska kultura, ki zbira in širi informacije znotraj organizacije o potrošnikih, tekmecih in ostalih ključnih akterjih z glavnim namenom: ustvarjati boljšo dodano vrednost za potrošnika in zato poslovati z dobičkom. Samo marketinško usmerjena kultura zagotavlja norme, potrebne za specifično marketinško vedenje in delovanje podjetja (Slater in Narver 1995: 249). Norme pa morajo biti zakoreninjene v močni organizacijski kulturi, da lahko pritegnejo pozornost in pripadnost celotne organizacije. Če bi šlo pri marketinški usmeritvi samo

⁶ Diamantopoulos in Hart (1993: 118) sta pri raziskavanju povezave med percepcijami vodilnih o konceptu marketinške usmeritve in dejavnostmi marketinške usmeritve, ki jih izvajajo njihova podjetja, odkrila neuskkljenost med stališči in delovanjem ter poudarila, da je potrebno pri ocenjevanju stopnje marketinške usmeritve iti prek filozofske ravni in raziskovati specifične aktivnosti, ki dejansko odražajo implementacijo marketinškega koncepta.

Podobno tudi Greenley (1995b: 49) opozarja, da spreminjanje stališč ne vodi neposredno do delovanja v skladu z marketinško usmeritvijo. Pri ocenjevanju marketinške usmeritve podjetij, so se raziskovalci pogosto ujeli v t.i. pasti marketinga (Ames v Diamantopoulos in Hart 1993: 96), ker so se osredotočali na pripadnost vodilnih filozofiji marketinškega koncepta. Ta se kaže v statusu direktorja marketinškega oddelka, ustvarjanju marketinških oddelkov, mehanizmih formalnega marketinškega načrtovanja in povečanih proračunih marketinga, ki pa niso nikakršni pravi pokazatelji naravnosti podjetja k trgom.

⁷ Organizacijska kultura – zakaj se stvari v organizaciji dogajajo tako kot se, organizacijska klima – kaj se dogaja v organizaciji (Deshpandé in Webster 1989: 5).

za specifične aktivnosti, ne bi tako veliko število podjetji pogorelo pri ustvarjanju in ohranjanju marketinške usmeritve (Narver in drugi 1998: 243).

Koncept marketinške usmeritve je sestavljen iz treh enakovrednih vedenjskih komponent: usmerjenosti na potrošnike, usmerjenosti na tekmece in medfunkcijske koordinacije ter dveh kriterijev odločanja dolgoročnosti in dobičkonosnosti.

Vedenjske komponente so:

1) usmerjenost na potrošnika (*ang. customer orientation*): Pomeni popolno razumevanje ciljnih trgov za oblikovanje primerne odgovora na potrebe ciljnih potrošnikov in stalno ustvarjanje dodane vrednosti za kupce. Podjetje mora razumeti celotno verigo ustvarjanja vrednosti potrošnika, kakršna je danes in kako se bo razvijala skozi čas. Podjetje lahko ustvari vrednost za kupca, ko poveča koristi glede na stroške ali zmanjša stroške glede na koristi.

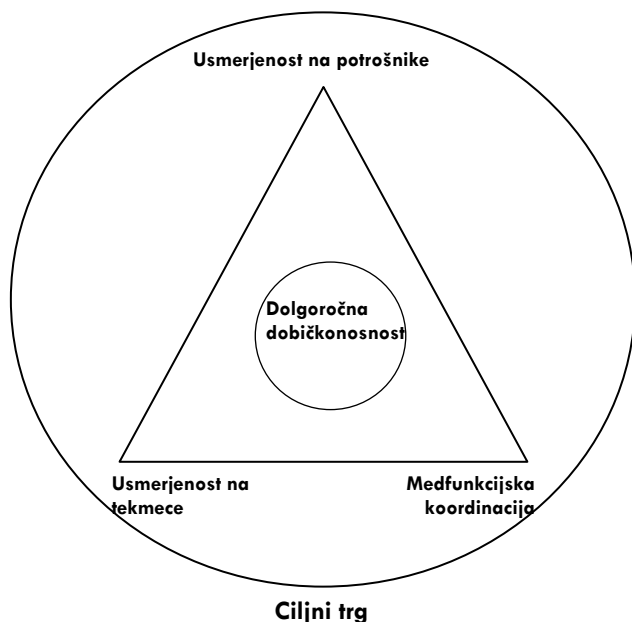
2) usmerjenost na tekmece (*ang. competitor orientation*): Da bi podjetje lahko ustvarilo večjo vrednost za potrošnike od tekmecev, mora razumeti kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne zmogljivosti in strategije ključnih sedanjih in potencialnih tekmecev.

3) medfunkcijska koordinacija (*ang. interfunctional coordination*): Gre za usklajeno rabo virov podjetja pri ustvarjanju dodane vrednosti za potrošnike. Katerakoli točka v verigi vrednosti potrošnika predstavlja priložnost za podjetje, da ustvari dodano vrednost. Zato vsak zaposleni v katerikoli funkciji podjetja lahko doprinese k ustvarjanju vrednosti, kar presega delovanje marketinškega oddelka. Ustvarjanje vrednosti za kupce je analogno delovanju sinfoničnega orkestra, pri katerem je vloga vsake skupine inštrumentov prirejena in integrirana s celoto (Narver in Slater 1990; 51).

4) dolgoročnost in 5) dobičkonosnost: V splošnem je eden izmed ciljev poslovanja podjetij povečevanje dobička na dolgi rok. Po mnenju avtorjev se kratkoročni in dolgoročni dobički poslovanja dopolnjujejo prav skozi neprestano ustvarjanje dodane vrednosti za potrošnike in je žrtvovanje kratkoročne dobičkonosnosti na račun dolgoročne prosperitete nepotrebno (Slater in Narver 1999: 1167).

Marketinški koncept je enodimenzionalen konstrukt, sestavljen iz 5 komponent: usmerjenosti na potrošnike, usmerjenosti na kupce, medfunkcijske koordinacije, dolgoročne usmerjenosti in dobičkonosnosti (glej sliko 3.1).⁸

Slika 3.1.2.1: Vedenjske dimenzije in kriterija odločanja marketinške usmeritve



Vir: Narver in Slater (1990: 52).

Vse tri vedenjske kategorije so sicer enakovredne in enako pomembne, pojavi se vprašanje ali imajo različna razmerja komponent znotraj enake stopnje marketinške usmeritve enake učinke? Bi podjetje z močnejšo usmeritvijo na potrošnike poslovalo bolje od podjetja z marketinško usmeritvijo, znotraj katere so vse tri komponente uravnotežene? Day in Wensley (1988) pravita, da je izpostavljanje ene dimenzije pred druge pogojeno z značilnostmi kompetitivnega okolja, v katerem podjetje posluje.

⁸ Narverju in Slaterju (1990) ni uspelo razviti veljavnega merskega inštrumenta za merjenje dolgoročne dobičkonosnosti kot sestavne komponente enodimenzionalnega konstrukta marketinške usmeritve, zato sta zadnji dve merili odločanja kasneje opustila. Deng in Dart (1994: 727) pa pri opredelitvi marketinške usmeritve ohranjata usmerjenost na dobiček, navkljub prevladujočemu mnenju, da je dobiček rezultat udejanjanja marketinškega koncepta in zato ne more biti sestavni del marketinške usmeritve. Vendar avtorja razlikujeta med končnim dobičkom kot računovodskim konstruktom in usmerjenostjo na dobiček, kot vrojeno prakso vsakdanjega poslovanja, ki jo sestavljata odzivni računovodski sistem (kar Gray in drugi 1998: 890 poimenujejo upravljalni informacijski sistem) in ocena prodajnega potenciala. Podjetje usmerjeno na dobiček je z vzpostavljenim računovodskim sistemom sposobno določiti dobičkonosnost vsake proizvodnje linije, prodajnega območja, potrošnika in distribucijskih metod, ima pa tudi dobro predstavo o prodajnih potencialih vseh trgov, na katerih nastopa.

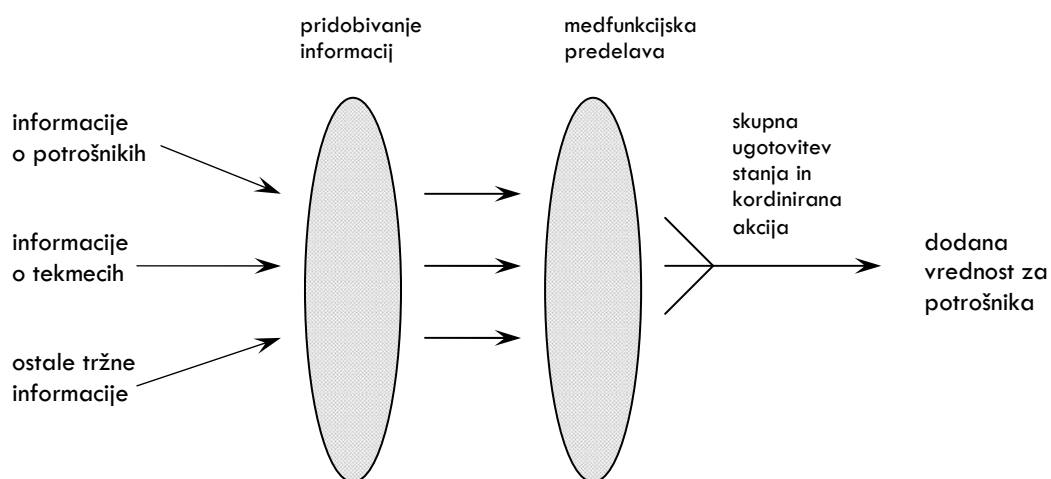
Kritika: Kohli in drugi (1993: 467) kritizirajo zastavitev marketinške usmeritve Narverja in Slaterja zaradi:

- osredotočenosti na potrošnike in tekmece, medtem ko njun koncept poleg obeh deležnikov upošteva tudi dodatne tržne dejavnike, ki vplivajo na želje in pričakovanja potrošnikov,
- izključenost elementa hitrosti zbiranja in širjenja informacij znotraj organizacije,
- vključenosti številnih trditev v merilni inštrument, ki niso povezane s specifičnimi aktivnostmi in vedenji marketinške usmeritve.

Diamantopoulos in Hart (1993: 96) dodajata, da njun koncept ne vključuje merjenja odzivnosti in delovanja podjetja na osnovi pridobljenih informacije, kar pa je bistvenega pomena pri vzpostavljanju marketinške usmerjenosti.

Slater in Narver (1994: 23) sta svojo zastavitev kasneje dopolnila in popravila v skladu s kritikami. Podjetje je marketinško usmerjeno, ko ima kulturo, ki sistematično in neprestano ustvarja dodano vrednost za potrošnika. Kar pa pomeni zbiranje in koordiniranje informacij o potrošnikih, tekmeceh in ostalih pomembnih tržnih vplivih (kot npr. regulativa in dobavitelji) z namenom ustvarjanja vrednosti (*glej sliko 3.2*).

Slika 3.1.2.2: Popravljen zastavitev koncepta marketinške usmeritve



Vir: Slater in Narver (1994: 23).

Zadovoljevanje izraženih potreb potrošnikov ne zadostuje za doseganje konkurenčne prednosti. Za korak pred tekmeci je potreben dober vpogled v poslovno okolje, kar pomeni razumevanje in zadovoljevanje trenutnih in skritih potreb, ki jih potrošniki ne morejo ali niso sposobni izraziti. Samo marketinško usmerjena podjetja lahko odkrijejo neizražene potrebe potrošnikov in ponudijo izdelke z dodano vrednostjo (Slater in Narver 1999: 1166). Po drugi strani pa podjetje, ki je izključno usmerjeno samo na potrošnike, ne bo nikoli razvilo prave marketinške usmeritve.

Slater in Narver (1998: 1005) opozarjata na razliko med na potrošnika usmerjenim (*ang. customer-led*) in marketinško usmerjenim podjetjem (*ang. market orientation*). Prvo se sicer odziva na trg, vendar je kratkoročno naravnano in lahko posluje uspešno v relativno predvidljivih okoljih, v katerih je najpomembnejše zadovoljiti nespremenljive potrebe. V dinamičnem okolju pa bo težko vzpostavilo konkurenčne prednosti, ker izključujoča usmerjenost na potrošnike ne prinaša dovolj spodbud za inoviranje, ki ga dinamično okolje zahteva. Hamel in Prahalad (v Slater in Narver 1998: 1002) problematiko na potrošnika usmerjene filozofije imenujeta *tiranija ciljnega trga*, pri kateri vodilni razumejo svet samo skozi oči svojih trenutnih potrošnikov. Marketinško usmerjeno podjetje pa skuša razumeti skrite in izražene potrebe potrošnikov ter zmožnosti in načrte svojih tekmecev prek procesa sistematičnega pridobivanja in vrednotenja tržnih informacij. Marketinško usmerjeno podjetje skrbno raziskuje trge, je dolgoročno usmerjeno in spodbuja generativno učenje, ki je osnovno za prodorne inovacije. Podjetje ne podleže tiraniji ciljnega trga, ker neprestno išče nove trge. Potrošniki so eden izmed virov informacij. V osnovi sta usmerjenost na potrošnike in marketinška usmeritev dve različni stopnji razumevanja trga (Slater in Narver 1998: 1002–5). Marketinško usmerjeno podjetje:

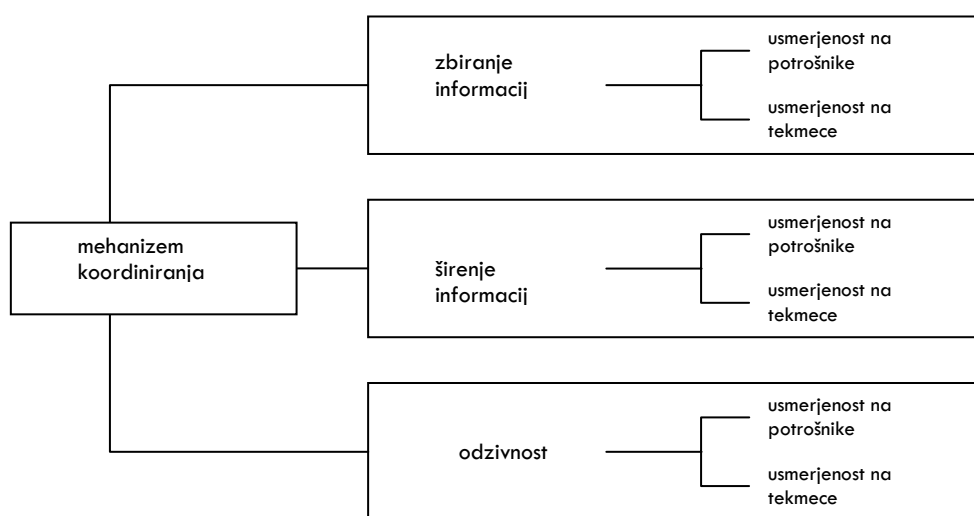
- 1) ve, kako ponuditi dodano vrednost in kaj lahko ponudi kot dodano vrednost (s tem je povezano jasno določanje ciljnih trgov, pozicioniranje in opredelitev poslovanja),
- 2) sledi svojim potrošnikom, vendar jih tudi vodi in usmerja,
- 3) ne glede na to s katero dejavnostjo se podjetje ukvarja, jo vedno dojema kot storitveno dejavnost, pri kateri je izdelek neoprijemljiv in spremenljiv,
- 4) upravlja poslovanje skladno z idejama ključnih potrošnikov in doživljenjske zaposlitve (Narver in drugi 1998: 243).

3.1.3 Sinteza konceptov marketinške usmeritev

Pristopa Kohlija in Jaworskega (1990) ter Narverja in Slaterja (1990) vsebujeta isti ključni komponenti in sicer potrebo po poznavanju tekmecev in potrošnikov ter medfunkcijsko usklajenost. Oba koncepta razumeta marketinško usmeritev kot kontinuum različnih stopenj v nasprotju z dihomičnim »črno-belim« pojmovanjem. Razlikujeta pa se v perspektivi in poudarkih. Kohli in Jaworski predlagata perspektivo procesiranja informacij, Narver in Slater pa organizacijsko kulturo, pri kateri so dejavnosti procesiranja informacij rezultat marketinške usmeritve in ne marketinška usmeritev sama zase (Mavondo in drugi 2005: 1238).

Cadogan in Diamantopoulos (1995) sta preverjala, v kolikšni meri se komponente obeh pojmovanj vsebinsko in praktično prekrivajo ter ugotovila, da sta si obe zastavitvi precej podobni. Zato sta sintetizirala oba pogleda in razvila novo zastavitev (*glej sliko 3.3*). Usmerjenost na potrošnike in tekmece določa fokus zbiranja, širjenja in odzivanja na informacije o trgu. Način izvajanja pa nadzira mehanizem koordiniranja, ki upravlja in krmili vse procese. Drugače povedano osnovne dejavnosti marketinške usmeritve – zbiranje, širjenje in odzivanje na informacije o trgu – se osredotočajo na tekmece in potrošnike, koordinacijski mehanizem (rdeča nit obeh konceptualizacij) pa zagotavlja, da so učinkovito in uspešno izvajane (Cadogan in Diamantopoulos 1995: 50).

Slika 3.1.3.1: Sinteza dveh konceptov marketinške usmeritve



vir: Cadogan in Diamantopoulos (1995: 49).

3.1.4 Behavioristično-kulturološki pristop

Podobno kot Narver in Slater (1990) Deshpandé, Farley in Webster (1993) razumejo marketinško usmeritev kot vedenja, ki so del širše korporativne kulture. Prva omenjena avtorja nadaljujeta raziskavo v smeri delovanja podjetja, zadnji trije pa poskušajo odgovoriti na vprašanje, del kakšne korporativne kulture je marketinška usmeritev. Katera kultura spodbuja in nagraduje marketinško usmerjena vedenja?

Izhodišče: »Marketinški koncept opisuje niz vrednot in prepričanj, ki postavljajo potrošnika v ospredje pred ostalimi deležniki podjetja kot so lastniki, managerji in zaposleni« (Deshpandé, Farley in Webster 1993: 81).

Skladno s Kohlijem in Jaworskim (1990) je marketinška usmeritev implementacija marketinškega koncepta, vendar samo usmerjenost na informacije o potrebah sedanjih in potencialnih potrošnikov ne zadostuje, če niso hkrati upoštevane tudi vrednote in prepričanja.

Definicija: Usmeritev na potrošnike⁹ definirata zelo podobno »/.../ kot niz prepričanj, ki postavlja interes potrošnikov na prvo mesto, pred ostalimi deležniki kot so lastniki, managerji in zaposleni. Usmeritev na potrošnike je del celovite, temeljne korporativne kulture« (Deshpandé, Farley in Webster 1993: 87).

Avtorji preverijo **štiri vrste organizacijskih kultur** na matriki z dvema kriterijema (glej sliko 3.4): kontinuum od organskih do mehanskih procesov (ali v organizaciji prevladuje fleksibilnost, spontanost in individualnosti ali nadzor, stabilnost in red), na drugi osi pa kontinuum od prevladujočega internega delovanja (kot npr. razvijanje človeških virov in integracija) do zunanjega pozicioniranja (kot npr. tekmovalnost in diferenciacija). Štirje prevladujoči tipi organizacijskih kultur: klan, hierarhična kultura, ad hoc kultura in tržna kultura,¹⁰ se med seboj ne izključujejo, kar pomeni, da ima lahko organizacija elemente več tipov kultur, vendar se čez čas pokaže, da dominira ena vrsta kulture.

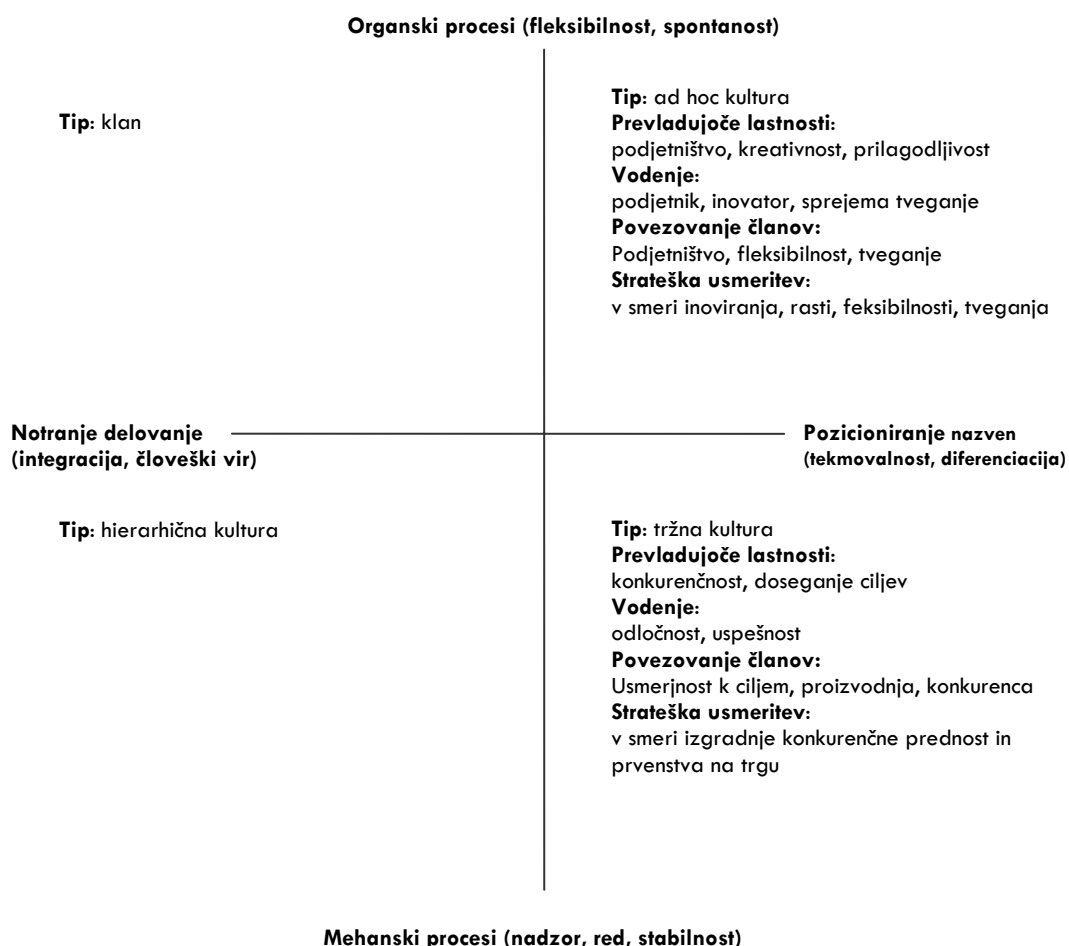
⁹ Pojma marketinška usmeritev (ang. *market orientation* – pri katerem trg zastavita klasično in skladno z upravljalno paradigmo kot niz potencialnih potrošnikov podjetja) in usmeritev na potrošnike (ang. *customer orientation*) ne razlikujeta, ju pa strogo ločujeta od usmerjenosti na tekmece (ang. *competitor orientation*). V primeru, ko podjetje vso svojo pozornost posveča tekmečem, je usmeritev na tekmece lahko tudi protislovna usmerjenosti na potrošnike. Tretja vedenjska komponenta zastavitve NS: medfunkcijska koordinacija pa se prekriva z bistvom komponente usmerjenosti na potrošnike in je njen sestavni del (Deshpandé, Farley in Webster (1993: 86).

¹⁰ ang. *market culture*

Empirično preverjeno najuspešneje poslujejo podjetja s tržno kulturo, sledita ad hoc in klanska kultura ter hierarhična kultura, ki negativno vpliva na uspešnost poslovanja.

Avtorjem ni uspelo dokazati, da je marketinška usmeritev vezana na izključno določen tip organizacijske kulture. Ta je zato bolj dejavnik ohranjanja kot izhodišče in vzrok marketinške usmeritve. Marketinška usmeritev je empirično dokazano samostojni teoretski konstrukt, ločen od vseh štirih tipov organizacijskih kultur, ki pa ga je mogoče vzpostaviti znotraj različnih kultur. Po mnenju avtorjev je sicer bolj verjetno, da bo usmeritev na potrošnika močnejša znotraj tržne in ad hoc kulture, ker sta usmerjeni navzven.

Slika 3.1.4.1: Model tipov organizacijske kulture



Vir: prirejeno po Deshpandé, Farley in Webster (1993: 87).

Kasneje Deshpandé in Farley (1998: 228) zavrmeta kulturološki vidik marketinške usmeritve in koncept zoožata na niz aktivnosti, ki se osredtoča izključno na potrošnike ciljnega trga in ne na ostale deležnike podjetja. »/.../ marketinška usmeritev je niz

medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje potrošnikov prek stalnega presojanja njihovih potreb» (Deshpandé in Farley 1998: 228).

Kritika: Avtorji niso zastavili marketinške usmeritve kot vrsto organizacijske kulture, niti določili ekskluziven tip kulture, iz katere naj bi marketinška usmeritev kot delovanje podjetja izhajala.

Henderson (1998: 601) pravi, da ni jasno, kaj je znotraj tržne kulture marketinška usmeritev. Usmeritev na potrošnike kot taka lahko namreč obstaja v več različnih kulturah in organizacijskih formah. Vse značilnosti tržne kulture so enako dobro prenosljive na prodajno usmeritev, izdelčno usmeritev, stroškovne voditelje in inovatorje.

3.1.5 Kulturološki pristop

Kulturološki pristop h konceptu marketinške usmeritve naj bi se osredotočal na neke globlje, temeljne karakteristike marketinško usmerjene organizacije v nasprotju z behaviorističnim, ki je preučeval vidne, vedenjske značilnosti. Pred predstavitvijo koncepta Homburga in Pflesserja (2000) bomo na kratko vpeljali koncept organizacijske kulture.

Koncept organizacijske kulture

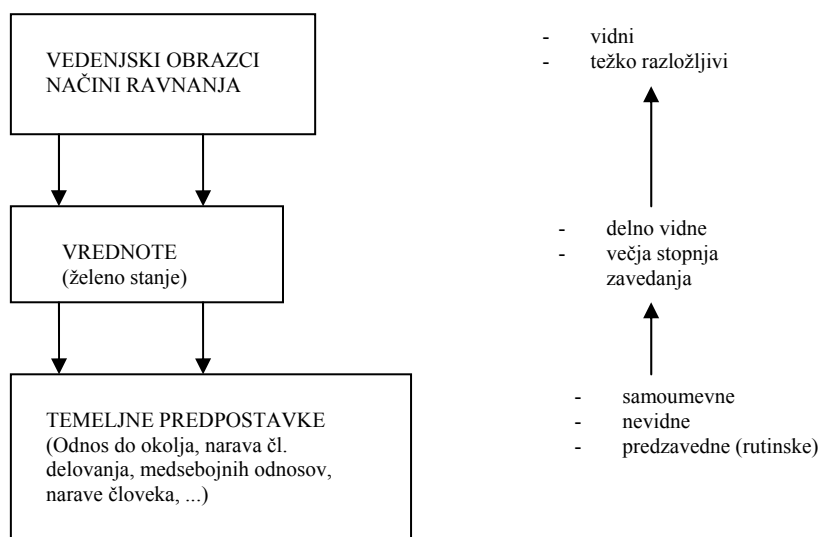
Najbolj uporabna znotraj konceptualnih zastavitev in po mnenju Mesner Andolšek (1995: 21) tudi najbolj natančna je opredelitev organizacijske kulture kot proizvod skupinske dinamike. Bistveno pri tej opredelitvi je, da je kultura rezultat skupinske izkušnje in je zato mogoča, samo v skupini, ki ima skupno zgodovino.

*»Kultura je globlja raven **temeljnih predpostavk in prepričanj**, ki so **skupne** članom organizacije in ki delujejo na **nezavedni** ravni ter so temeljni **samoumevni način** percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (E. Schein v Mesner Andolšek 1995: 21).*

Glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti, je Schein (v Mesner Andolšek 1995: 22) organizacijsko kulturo strukturiral v tri ravni (glej sliko 3.5).

Prvo raven sestavljajo najbolj vidni elementi kulture, ki predstavljajo njeno **fizično in družbeno realnost**: obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposelnih. Stopnja razpoznavnosti je visoka, stopnja razumljivosti pa nizka. Za razumevanje prve ravni je potrebna analiza **vrednot** na drugi ravni kulture s pomočjo katerih člani organizacije usmerjajo svoje vedenje in delovanje. Glede na sprejete vrednote organizacije še ne moremo presojati, kakšna je njena organizacijska kultura, ker ji včasih le-te tudi nasprotujejo. Za globlje razumevanje organizacijske kulture in delovanja njenih članov je potrebno spoznati temeljne predpostavke.

Slika 3.1.5.1: Ravni kulture



Vir: Mesner Andolšek (1995: 23).

Temeljne predpostavke tvorijo osnovno plast in vsebino kulture. V določeni meri odsevajo tudi stališča vodilnih, ker bodo ti v organizacijo sprejemali kadre s podobnimi stališči kot jih imajo sami. Predpostavke, ki so trdno spojene v neko paradigmo, tvorijo močno organizacijsko kulturo.

Po avtorici Mesner Andolšek (1995: 74) povzemamo **tipologijo temeljnih predpostavk**:

1. *Pogled na naravo*, ki se odraža v odnosu organizacije do okolja znotraj širše kulture: si ga podreja ali se podreja? Na osnovi tega organizacija razvije eno svojih najbolj temeljnih predpostavk o tem, kaj je njena osnovna naloga oziroma temeljni cilj.

2. Vrsta prepričanj o tem, *kaj je resnično in kako to odkriti*: z objektivnim testom ali s konsenzom o tem, kaj je resnica in katerim/čigavim izkušnjam bodo člani organizacije verjeli. Ker v večini primerov objektivno preverjanje ni mogoče, postanejo družbene definicije osnova odločanja in bistvenega pomena je, kako v organizaciji pridejo do teh definicij. Od te predpostavke sta odvisni urejenost medsebojnih odnosov v organizaciji, pa tudi način sprejemanja odločitev.

3. Predpostavka *o naravi časa* vsebuje usmeritev organizacije glede prihodnosti, sedanjosti in preteklosti. Kaj pomeni 'v kratkem' za proizvodnjo in kaj za marketinški oddelek?

4. Predpostavka *o prostoru* je simbolna dimenzija, ki velikokrat označuje družbene odnose in distanco med člani organizacije. Ureditev prostora, opremljenost in velikost delovnih prostorov so zunanji znaki, ki lahko kažejo na globlje predpostavke o bodisi širšem kulturnem okolju ali pa odsevajo predpostavke močnih posameznikov v organizaciji.

5. Temeljna prepričanja *o značilnosti človeške narave* vsebujejo predpostavke, katero vrsto vedenja lahko označimo kot človeško ali nečloveško. Na ravni organizacije bodo prepričanja o značilnosti človeške narave v večji meri odražala predpostavke širše kulture, vendar pa bo vsaka organizacija še posebej oblikovala svoje. Te predpostavke so vidne v sistemu nadzora in nagrajevanja, pa tudi v sistemu kadrovanja in napredovanja.

6. Predpostavka *o naravi človeškega delovanja* vsebuje dve že omenjeni: prepričanje o značilnosti človeške narave in odnos organizacije do okolja. Določa usmerjenost orientacije v delovanje ali v različne oblike 'čakanja na usodo'.

7. Predpostavka *o naravi medsebojnih odnosov* je predpostavka o primernem načinu medsebojnega komuniciranja in delovanja.

Tako »/.../ biti član neke organizacije pomeni, razpolagati z določenim delom skupne vednosti in deliti z ostalimi člani 'naravni pogled' na organizacijsko realnost,(...)in na podlagi tega pogleda tudi ustrezno ravnati« (Mesner Andolšek 1995: 58).

Dejanska izkustva posameznika se po določenem času skupnih izkušenj razvijejo v oblike skupnega mišljenja, ki je bistveno za usklajeno delovanje članov organizacije. Skupni pomeni ali skupno razumevanje tega '*kako so stvari narejene*' imajo naravo konsenza, kar pa ne pomeni, da so člani organizacije namerno in zavestno šli skozi formalni proces oblikovanja konsenza. Pomeni, da so prek skupnih izkušenj razvili podoben način predelovanja in ocenjevanja informacij.¹¹ Ta naravni pogled, ki je članom skupine/organizacije samoumeven, nevprašljiv in nenaključen,¹² omogoča sodelovanje in učinkovito delovanje organizacije. Lahko pa je zavirajoč dejavnik pri uvajanju določenih sprememb, ki zahtevajo nov način mišljenja in delovanja.

3.1.5.1 Marketinško usmerjena organizacijska kultura

Doprinosa Homburga in Pflesserja (2000) je v tem, da sta znotraj kulturoloških študij marketinške usmeritve, ki so povečini preverjale vidne elemente kulture prve ravni, teoretsko zastavila in empirično preverila tudi vrednote marketinško usmerjene kulture (druga raven). Razvila sta model organizacijske kulture marketinške usmerjenosti, ki razlikuje več slojev.

Izhodišče: »Organizacijska kultura je vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki članom organizacije ponazarjajo smisle ter hkrati determinirajo tudi pravila obnašanja v organizaciji« (Deshpandé in Webster v Jančič 1990: 114).

Definicija poudarja tri temeljne karakteristike na prvih dveh ravneh organizacijske kulture: **vrednote, norme in vedenja**. Homburg in Pflesser (2000: 451) ločujeta še četrto: **artefakte**, ki se nanašajo na zgodbe, ureditev prostorov, rituale in jezik. Artefakti imajo močan simbolični pomen in so najbolj viden sloj organizacijske kulture.

Po njunem mnenju prvi sloj organizacijske kulture predstavljajo vrednote, ki podpirajo marketinško usmeritev, drugi sloj norme marketinške usmeritve, tretji sloj pa artefakti in vedenja. Sloji se med seboj razlikujejo po stopnji vidnosti in pojavnosti.

¹¹ Preprost primer: pojav novega konkurenta na trgu lahko zaposleni ignorirajo ali pa opazijo in ga razumejo kot grožnjo ali izziv, odvisno tudi od prejšnjih skupnih izkušenj.

¹² Pride na površje samo kadar ga nekdo izzove ali prekrši. Zato je analiza kritičnih dogodkov, ki prekinajo rutino in povzročijo spremembo v delovanju organizacije, eden od način odkrivanja organizacijske kulture.

Uspeh, inovativnost in fleksibilnost, odprta interna komunikacija, kakovost in kompetenca, hitrost, medfunkcijska koordiniranost, odgovornost¹³ ter upoštevanje zaposlenih so po mnenju avtorjev ključne vrednote, ki spodbujajo in ohranjajo marketinško usmerjenost podjetja, niso pa specifične in značilne za izključno to vrsto organizacijske kulture.

Norme marketinško usmerjene kulture so specifikacije splošnejših vrednot. Ko npr. podjetje pozitivno vrednoti večjo odgovornost zaposlenih, se bo norma nanašala na odgovornost zaposlenih do potrošnikov pri reševanju njihovih problemov. V primeru, ko je prosto interno komuniciranje sprejeta vrednota v podjetju, bo norma zapovedovala medfunkcijsko komuniciranje o vseh relevantnih informacijah (Homburg in Pflesser 2000: 450).

Avtorja sta artefakte, ki nakazujejo višjo ali nižjo stopnjo marketinške usmeritve, razdelila v štiri podkategorije:

- **zgodbe**, ki govorijo o izjemnem vedenju starejših managerjev (zgodbe o herojih marketinške usmeritve) ali pa opozarjajo na posebne težave pri implementaciji marketinške usmeritve,
- **ureditve**, ki se nanašajo na odprte in potrošniku prijazne sprejemnice, privlačne delovne prostore, ki spodbujajo (neformalno) komunikacijo,
- **rituale** marketinške usmerjenosti, ki so lahko dogodki, namenjeni potrošnikom ali redno nagrajevanje marketinško usmerjenih dejanj zaposlenih.
- Zadnja kategorija artefaktov je **jezik**, način izražanja, ki lahko kaže na stopnjo marketinške usmeritve.

Načine **ravnanja in delovanja** marketinško usmerjenega podjetja sta povezela po Kohliju in Jaworskemu (1990).

Avtorja sta empirično ugotovila, da prisotnost izbranih vrednot v podjetju pozitivno vpliva na prisotnost norm marketinške usmerjenosti, te pa vplivajo na artefakte in posredno tudi na vzorce vedenja in delovanja. Najpomembnejši so po njunem mnenju artefakti (in posredno upravljanje s simboli), ker ti edini neposredno vplivajo na marketinško usmerjeno delovanje organizacije (Homburg in Pflesser 2000: 54).

¹³ Kot npr. odgovornost zaposlenih, ki spodbuja decentralizirano odločanje in omogoča hitre odzive na trgu (Homburg in Pflesser 2000: 450).

Kritika: Avtorja sta najdlje prišli do t.i. druge ravni organizacijske kulture – vrednot, nista pa raziskovala temeljnih predpostavkov organizacijske kulture marketinško usmerjenega podjetja. Ali kot pravi Mesner Andolšek (1995: 79): »Pri analizi kulture moramo upoštevati vso njeno kompleksnost. Seveda ni nujno, da bodo vse predpostavke medsebojno združljive in konsistentne. Vendar pa šele globlja analiza odkrije to raven organizacijske kulture. Toda dokler ne prodremo na to raven analize, vsebujejo naša spoznanja o kulturi neke organizacije še vedno visoko stopnjo nezanesljivosti. Površinske trditve namreč prinašajo s seboj tveganje, da se izgubi ravno koncept kulture ali pa, da ga trivializiramo do točke, kjer ostanejo samo vrednote in norme«.

3.1.5.2 Značilnosti marketinško usmerjene kulture

Kakšne naj bi bile temeljne predpostavke organizacijske kulture marketinško usmerjenega podjetja, govori Michaels (v Jančič 2001: 195):

1. Stalna in s številnimi raziskavami podprta usmeritev k trgu in potrošniku.
2. Integralni pristop k načrtovanju, ki omogoča doseganje sinergije, potrebne za oblikovanje zelene konkurenčne prednosti. Tako je problem marketinga na primer tudi kakovost izdelkov in ne zgolj njihova menjava.
3. Usmerjenost v prihodnost zaradi graditve trajnih pozicij v očeh potrošnikov. Vse marketinške investicije so usmerjene v trg in potrošnika in morajo dolgoročno vrniti vložena sredstva.
4. Visoko razvit marketinški informacijski sistem. Nobena odločitev v podjetju se ne sprejme brez uporabe takega sistema.
5. Marketing preveva organizacijsko kulturo. Vodilni so praviloma marketinško usmerjeni kadri in dobesedno 'govore marketing'.

4. KRITIKE KONCEPTA MARKETINŠKE USMERITVE

4.1 Konceptualne omejitve marketiške usmeritve

Prva kritika vsekakor velja izhodišču marketinške usmeritve – upravljalskemu marketinškemu konceptu, katerega slabosti in omejitve se prenašajo tudi na koncept marketinške usmeritve.¹⁴

V najboljšem primeru¹⁵ koncept marketinške usmeritve nagovarja štiri vrste deležnikov podjetja: potrošnike, tekmece, distributorje in okolje, kar je njegova največja slabost. Tako kot upravljalski marketinški koncept pozablja na menjave z ostalimi deležniki, pa tudi s tretjim v menjavi – družbenim in naravnim okoljem (Slater in Narver 1995; Lado in drugi 1998; Heiens 2000). Marketinška usmeritev prednjači in koristi samo določenim skupinam, druge pa zanemarja, zato ne more biti univerzalno koristen koncept v širšem družbenem smislu pravi Henderson (1998: 606). Gray in drugi (1998: 900) pa še opozarjajo, da mora koncept marketinške usmeritve poleg zunanjega trga upoštevati tudi notranji trg podjetja. Uspešna implementacija marketinškega koncepta zahteva tudi usmerjenost na zaposlene. V skladu s celostnim marketinškim konceptom Jančič (2001: 193) meni, da *»/.../ marketinška usmeritev torej ni zgolj tržna naravnost podjetja. Gre za usmeritev k upoštevanju vseh svojih deležnikov: partnerjev, dobaviteljev, trgovcev, lokalnih skupnosti, predvsem pa lastnih zaposlenih po načelih recipročne menjave.«*

Drugo kritiko na ravni zastavitve koncepta podaja Henderson (1998), ki pravi, da marketinški disciplini ni uspelo dokazati, da je koncept marketinške usmeritve poseben in izviren konstrukt. Henderson razdeli vsako komponento koncepta marketinške usmerjenosti posebej. **Usklajenost med funkcijami** je nujna za vsako organizacijo, ne glede na to ali je marketinško ali izdelčno ali tehnološko usmerjena. Poleg tega raziskave ne podpirajo predpostavke, da so funkcije v podjetju kot npr. raziskovanje in razvoj ali proizvodnja učinkovitejše, če jih usmerja marketinški oddelek. Do kolikšne mere je torej medfunkcijska usklajenost koristna in sploh potrebna za podjetje?

¹⁴ Kot pravijo tudi Gounaris in drugi (2004: 1503), so bile vse dosednje študije o marketingu osnovane na tradicionalni t.j. transakcijski konceptualizaciji marketinga. Današnje prakse marketinga pa upeljujejo upravljanje odnosov, ki se razvijajo med podjetjem in glavnimi protagonisti na trgu.

¹⁵ Lado in drugi (1998) so marketinško usmeritev definirali kot stopnjo, do katere podjetje uporablja informacije o svojih deležnikih za koordinacijo in implementacijo strateškega delovanja. Koncept marketinške usmerjenosti so širše zastavili, saj upošteva **štiri partnerje** podjetja na trgu: končne potrošnike, distributorje, tekmecev in okolje. Vsebuje vmesno stopnjo procesa marketinške usmerjenosti: **medfunkcijsko koordinacijo** ter dve glavni stopnji procesa marketinške usmeritve: **analizo** in **strateško delovanje** usmerjeno na končne potrošnike, distributorje, konkurenco in okolje.

Podobno velja za **usmeritev na tekmece** – vsa podjetja morajo upoštevati tekmece. Šele pri **usmerjenosti na potrošnike** se marketinška usmeritev razlikuje od ostalih naravnosti in sicer v tem, da daje prednost potrošnikom pred vsemi ostalimi deležniki podjetja. Vendar pa je vzpostavljanje uspešnih odnosov s potrošniki pogosto problematično, ker so njihove želje prevečkrat nenatančne, pa tudi nejasne. Poleg tega so potrošniki dovzetni za število navidezno nepomembnih vplivov, ki jih ni moč nadzorovati. Zato podjetje nima nobenega zagotovila, da bodo zbrane informacije točne in sploh uporabne za sprejemanje osnovnih strateških odločitev. Henderson (1998) pravi, da '*biti blizu*' potrošniku oz. dobro poznavanje potrošnika ni nujno dosegljivo, kar pa močno omeji potencial marketinške usmeritve, ki temelji prav na tem.

Avtor zaključuje, da sta opredelitvi Narverja in Slaterja (1990) ter Kohlija in Jaworskega (1990) problematični, ker večina vedenjskih elementov zastavljenih kot del marketinške usmeritve ni edinstvenih ali vsaj značilnih izključno za to usmeritev. Marketinška usmeritev je v bistvu zmes že znanih idej in ni poseben pristop. Dodaja še, da je z razvojem in vse večjim številom literature postal koncept še bolj nejasen in slabše definiran, akademikom marketinške discipline pa očita nestrokovni pristop in poenostavljanje.

4.2 Praktične omejitve marketinške usmeritve

Na omejeno uporabnost marketinške omejitve sta prva opozorila Kohli in Jaworski (1990), ko sta dejala, da je marketinška usmeritev lahko bolj ali manj primerna. Zaželjena je v vseh organizacijah, nujno potrebna pa samo v nekaterih, kar je odvisno predvsem od okoliščin, v katerih podjetja posluje in sredstev, ki jih ima podjetje na razpolago (Dobbnin in Luffman 2000a: 516).

Razvoj marketinške usmeritve je nujno potreben, če podjetje deluje na zelo dinamičnih trgih (visoka stopnja tehnološke turbulence in povečevanja števila novih tekmecev) z visoko stopnjo konkurence (Gounaris in drugi 2004; Avlonitis in Gounaris 1999), medtem ko je na relativno stabilnih trgih izdelčna usmeritev primernejša (Avlonitis in Gounaris 1999).

Fritz (1996: 69) je še bolj natančen in pravi, da je marketinška usmeritev glavni dejavnik uspeha samo, ko gre za podjetja, ki proizvajajo dobrine široke potrošnje in se soočajo s številnimi tržnimi omejitvami. Gre za podjetja, ki jih ne skrbi vstop

potencialnih tekmecev, saj so vhodne ovire za vstop na trg zelo visoke. Podjetja vodijo najeti managerji in ne lastniki.

Huang in Brown (1999) menita, da je veliko podjetij uspešnih, ne da bi prevzelo marketinški koncept. Odnos med okoljem in podjetjem je tako kompleksen, da je veliko strategij in naravnosti lahko enako učinkovitih. Podobno Henderson (1998), ki pravi, da veliko dejavnikov vpliva na uspešnost poslovanja podjetja in marketinška usmeritev je v najboljšem primeru samo eden od njih. Pelham (2000) pa opozarja, da sicer obstajajo podjetja, ki so uspešna s poudarjanjem tehnoloških in proizvodnih sposobnosti. Predvsem v 70ih in 80ih letih je bilo večina podjetij strogo izdelčno ali tehnološko naravnana. Vendar so tržni dejavniki kot npr. globalizacija konkurence, deregulacija in pojav sofisticiranega potrošnika, zaostri konkurenčen boj, v katerem lahko zmagajo samo marketinško usmerjena podjetja.

Henderson (1998) še dodaja, da marketinška usmeritev, ki ne vodi nujno k izboljššanemu poslovanju podjetja, lahko tudi škodi drugim ključnim kompetencam podjetja, posebno v primerih, ko stroški ohranjanja marketinške usmeritve presežejo oportunitetne stroške.

Drugi sklop kritik se nanaša na opazko Hammala in Prahalada (v Slater in Narver 1998: 1002), ki pravita, da marketinško usmerjena podjetja podležejo '**tiraniji trga**', na katerem poslujejo, ker »/.../ vodilni gledajo na svet samo skozi oči svojih trenutnih potrošnikov«. Marketinško usmerjenim podjetjem pogosto spodleti pri identifikaciji skritih potreb svojih potrošnikov, zaradi premočnega osredotočanja na trenutne potrebe svojih trgov (Slater in Narver 1995: 63–8). Podobno meni Webster (1992), da marketinško usmerjene organizacije zaradi svoje osredotočenosti na potrošnike večkrat podcenjujejo ostale vire informacij, ki pa so ravno tako uporabni za organizacijo. Podjetja, ki slepo sledijo svojim potrošnikom, bodo sicer lahko ubranila tržni delež na že obstoječem trgu, ne bodo pa sposobna voditi in usmerjati potrošnikov. Ti namreč ne znajo vnaprej predvidevati in podjetje, ki jim sledi, ni več sposobno razvijati novih izdelkov in storitev. Slater in Narver (1998) kasneje popravita svojo zastavitev koncepta marketinške usmerjenosti, ko uvedeta semantično razlikovanje med potrošniško in marketinško usmerjenim podjetjem.¹⁶ Prvo se osredotoča na trenutno izražene potrebe svojih potrošnikov, drugo pa uravnoteženo porazdeljuje pozornost na skrite in izražene potrebe trenutnih in potencialnih potrošnikov.

¹⁶ Ang. *consumer-led, consumer orientated vs. market-orientated*

4.3 Alternativa: koncept celostnega marketinga in celostna marketinška usmeritev

Jančič (1990) pravi, da potrebuje marketinška disciplina drugo revolucijo in popoln preobrat marketinškega koncepta. Nova oblika poslovanja, ki želi biti uspešna in dosegati dobiček na dolgi rok, mora vzpostavljati dolgoročne povezave z vsemi deležniki okolja, ob tem pa skrbeti za blaginjo družbe in narave. Novo paradigmo poimenuje celostni marketinški koncept:

»Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem« (Jančič 1999: 147).

Celosten in univerzalen marketinški koncept je **filozofija in globok družben proces** v nasprotju z upravljalno paradigmo, ki je postala seštevek marketinških tehnologij in modelov upravljanja. Zato celostni marketinški koncept presega delovanje ne/profitnih organizacij. Jančič (1999: 153) pravi, da celotna družba deluje marketinško oziroma, da je marketing osnova delovanja vseh družbenih entitet, ki imajo svoje 'izdelke' in 'potrošnike'. Poleg tega pa se ne omejuje na menjave izključno s svojimi potrošniki, ampak nagovarja **vse deležnike podjetja**, organizacije ali katerekoli družbene entitete.

Celostni marketinški koncept dodaja k ekonomski menjavi dobrin, za katero so značilne odtujenost, odsotnost osebne zavezanosti udeležencev in vrednosti notranjega pomena, **družbeno menjavo**. Poleg tržnih vrednosti se izmenjujejo tudi notranje vrednosti kot so zaupanje, spoštovanje, navezanost. Družbena menjava je v principu vzajemna, kar pomeni, da mora biti izzid vsake menjave obojestranska korist. Poudarja simetričnost, ki se nanaša na enakovrednost obeh strani in uravnoveženost moči. Družbena menjava kot središče celostnega marketinškega koncepta prereže z akcijsko usmeritvijo konvencionalnega marketinga, ki poudarja enkratne, medseboj nepovezane menjave s potrošniki. Vpeljuje interakcijo, potrošnika kot aktivnega partnerja v procesu menjave in vzpostavljanje dolgoročnih marketinških odnosov.

Iz celostnega marketinškega koncepta bi lahko izšla alternativa konceptu marketinške usmeritve, ki se lahko ubrani vsaj nekaj kritik. Celostno marketinško usmerjeno podjetje ne koristi samo določenim skupinam, saj nagovarja vse svoje deležnike in deluje koristno tudi za širše družbeno in naravno okolje. Poleg tega je dobro poznavanje potrošnika mogoče, saj celostno marketinško usmerjeno podjetje vzdržuje dolgoročne

odnose in povezave, ki temeljijo na zaupanju. Na nivoju praktične omejitve koncepta marketinške usmeritve pa lahko za celostno marketinško usmerjeno podjetje rečemo, da ne more podleči 'tiraniji trga', ker je uravnoteženo pozorno na več svojih deležnikov.

Po analogiji z obstoječim konceptom marketinške usmeritve mora koncept celostne marketinške usmeritve vsebovati:

1. usmeritev na primarne deležnike, s katerimi je menjava nujna (potrošniki, partnerji, zaposleni, tekmeci, regulativa, delničarji)
2. usmeritev na sekundarne deležnike, s katerimi je menjava potrebna
3. usmeritev na terciarne deležnike, s katerimi je menjava zaželjena
3. usmeritev na širše družbeno in naravno okolje
4. filozofija vodenja in močna organizacijska kultura
5. medorganizacijska usklajenost

Odprto ostaja še vprašanje, če je koncept celostnega marketinga v praksi sploh izvedljiv? Embley odgovarja, da *»/.../ se je celemu valu 'razsvetljenih kapitalistov', kot se radi imenujejo lastniki novodobnih podjetij (Body Shop, Ben&Jerry's, Patagonia, Esprit itd.), ki skušajo s svojimi poslovnimi idejami spremeniti svet na bolje, počasi pridružuje tudi vse več velikih korporacij (Colgate-Palmolive, Johnson&Johnson, Kellogg, P&G itd.), katerih poslanstvo postaja prav tako družbeno vpeto, obenem pa seveda ostaja profitno. (v Jančič 1999: 148)«*

5. MARKETINŠKA USMERITEV V MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Čeprav je marketing ključnega pomena za razvoj in rast novo nastalih podjetij v zrele organizacije (Tzokas in drugi 2001: 20), je veliko avtorjev opazilo, da ima marketing v majhnih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP) obrobno vlogo v primerjavi z ostalimi strateškimi funkcijami. Carson (1993: 190) opozarja na dva dejavnika: neprilagojena uporaba tradicionalnega marketinga, ki ne ustreza potrebam MSP in pomanjkanje kredibilnosti marketinga, ker se rast in dobičkonosnost v začetkih poslovanja pojavita tudi brez formalnega marketinškega načrtovanja. Zato izgleda zapleteno in časovno potratno načrtovanje marketinških aktivnosti nepotrebno. Podjetniki/ lastniki so bolj odprti za uporabo marketinga le v obdobjih nove rasti in širitve ter v času novih investicij ali kriz (Carson 1993: 192).

Osnovni principi marketinga niso enako veljavni za velika in MSP podjetja zaradi prirojene omejitve sredstev majhnih podjetij in tudi zato, ker se lastnik/ manager, ki je globoko vpleten v marketing svojega podjetja, vede in razmišlja drugače od konvencionalnih praks formalnega marketinškega odločanja v velikih podjetjih (Gilmore in drugi 2001: 6). Tudi če predpostavimo, da so marketinški koncepti univerzalni, je gotovo proces implementacije drugačen v MSP podjetjih. Kot pravita tudi Siu in Kirby (1998: 55): »Zaradi specifičnih omejitev in restrikcij značilnih za majhna podjetja bo marketinško vedenje v majhnih podjetjih drugačno od marketinga v velikih podjetjih in ne bo nujno sledilo zapovedim normativnega marketinga.«

5.1 Karakteristike majhnih in srednje velikih podjetij

Značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij, ki jih najpogosteje omenjajo kot **specifične omejitve** pri izvajanju marketinških dejavnosti so **omejenost sredstev** (denar, čas, marketinško znanje, kadri), **pomanjkanje specialističnega znanja**,¹⁷ ker imajo ponavadi lastniki/ managerji prej splošno znanje z več področij, kot specifično, poglobljeno znanje na enem področju in **omejen vpliv na trgu** (Gilmore in drugi 2001:7).

¹⁷ Zato veliko dejavnosti izvajajo manj strokovno kot velika podjetja, menita Verhees in Meulenberg (2004: 136).

Huang in Brown pravita (v Simpson in Taylor 2002: 370), da omejen proračun in pomanjkanje finančnih sredstev za zaposlovanje strokovnjakov privedeta do pomanjkanja specialističnih znanj in omejene sposobnosti podjetja, da zbira informacije o trgu. Informacijski sistemi so relativno preprosti, informacije so pogosteje sekundarnega vira, primarnega vira pa so informacije neformalnega značaja, ki jih podjetje pridobi prek osebnih stikov z deležniki podjetja.

Na marketing MSP vpliva tudi **upravljanje podjetja** oziroma način, kako lastnik/manager posluje, predvsem pa on sam. Vseprisotnost lastnika/managerja pomeni, da so njegova prepričanja, ideali, preference, izkušnje in znanje hkrati tudi značilnosti majhnega podjetja. Tako je podjetnikovo razumevanja marketinga in marketinških modelov tudi marketinško znanje podjetja (McCartan-Quinn in Carson 2003: 206). Lastnikom/managerjem MSP je skupna visoka stopnja personalizacije poslovanja in zato močno personaliziran način upravljanja. Za MSP je značilna relativno preprosta upravljalna struktura. Načrtovanje, nadzorni sistemi in postopki so večinoma neformalni, neenotni in omejenega obsega ali pa jih sploh ni. Dolgoročno načrtovanje je sekundarnega pomena, saj imajo zaradi omejenosti sredstev prednost takojšni, trenutni posli in intuitivno delovanja pred strateškim načrtovanjem. Kot pravita tudi Martin in Staines (v McCartan-Quinn in Carson 2003: 206), se lastniki/managerji raje poslužujejo neformalnega upravljanja kot da bi uporabljali izdelane tehnike načrtovanja in nadzora.

Lastnik/manager majhnega podjetja večino končnih odločitev sprejme sam. Ker se odziva na trenutne priložnosti in okoliščine, je odločanje spontano, močno odvisno od osebnih in poslovnih prioritet v danem trenutku.

Po mnenju Carsona in Gilmorea (2000) obstajata še dve determinanti, ki določata marketing MSP: **stopnja razvoja v življenjskem ciklu podjetja** in **norme industrije**, znotraj katere podjetje posluje.

V začetku je podjetje usmerjeno na svoj izdelek in pridobivanje potrošnikov. Značilno za **marketing nastalega podjetja** je odzivnost in odgovarjanja na povpraševanje potrošnikov. Ko se **podjetje razvija in raste**, eksperimentira z mnogovrstnimi marketinškimi tehnikami kot so npr. oblikovanje brošure ali predstavitev na poslovnem sejmu. Značilna sta fragmentiran pristop in uporaba raznovrstnih marketinških orodij, predvsem tehnik pospeševanja prodaje. V **ustaljenem podjetju** lastnik/manager razvije lasten stil in prakse poslovanja, pa tudi način izvajanja marketinga. Podjetnik ve, kaj za podjetje deluje in kaj ne, in se bo tudi v prihodnje trdno držal preizkušanih orodij

marketinga. Uporaba širše ali celo nove marketinške perspektive je neobičajna, razen ko se trg bistveno spremeni, npr. z vstopom novega tekmeca.

Znotraj vsake industrije obstajajo določene **navade in prakse**, zunaj katerih je poslovanje oteženo kot na primer: kako, kje in komu bodo izdelki predstavljeni, kako in kam distribuirani, kakšen je sprejemljiv nivo storitve, kolikšno sme biti višanje cen in marž. Upoštevati je potrebno tudi tradicijo, precedense in pravila poslovanja, kot npr. prakse plačevanja in kupovanja. V splošnem velja, da se majhna in srednje velika podjetja prilagajajo sprejetim normam znotraj industrije, ker so premajhna, da bi kljubovala ustaljenim praksam. Samo če so v določenem vidiku poslovanja močno tržno diferencirana, se lahko odmaknejo od danih norm (Carsona in Gilmorea 2000: 2).

Poleg specifičnih omejitev, načina upravljanja in vloge lastnika/ managerja v majhnem podjetju ter dveh predpogojev, ki vplivata na izvajanje marketinga v majhnih podjetjih, so pomembe še značilnosti, ki pomenijo **prednosti** v primerjavi z večjimi tekmeci.

»Prednost malih podjetij je prav v tem, da uspevajo zapolnjevati tržne praznine, iskati tržne niše, ponujati različne količine proizvodov in storitev v malih količinah in neposrednem stiku s kupci. Gre celo za poseben tip inoviranja ... Zato učinkovitost malih podjetij ne izvira iz njihove notranje učinkovitosti (vsaj ne v celoti in vedno), pač pa iz njihove bistveno boljše prilagodljivosti trgu« Tajnikar (1993:19).

Manjša podjetja naj bi bila bolj kreativna in inovativna zaradi značilne svobode izražanja in odprtega (neformalnega) komuniciranja, ki spodbuja inovativno vedenje in delovanje. Zaposleni so bolj motivirani, izvajajo širši razpon nalog in delajo skupaj s svojim(i) nadrejenim(i) (Bennett v Quinn in Carson 2003: 202). MSP so boljša v zadovoljevanju specifičnih potreb manjših trgov, lažje vzpostavljajo tesne odnose s svojimi potrošniki in prejmejo zanesljiv feedback. Zaradi odsotnosti formalnih struktur imajo sposobnost hitrega sprejemanja odločitev, podjetniška naravnost pa jih sili v neprestano inoviranje in izboljševanje podnudbe. Prednosti, ki jih imajo v primerjavi z večjimi podjetji so še: prožnost in prilagodljivost (Pelham in Wilson 1996: 168; Pelham 1999: 35), manjša stopnja birokratizacije, formalizacije in večja usklajenost med zasebnimi ter poslovnimi cilji vodilnih (Verhees in Meulenberga 2004: 136), hitrejše odzivanje, mentaliteta preživetja in stalno spremljanje groženj in priložnosti v okolju, uporaba taktik gverilskega marketinga in iskanje tržnih niš (Pelham 2000: 63).

5.2 Marketinške karakteristike majhnih in srednje velikih podjetij

O'Brien (v Simpson in Taylor 2002: 379) je odkril, da majhna podjetja marketing slabo razumejo in ga zamenjujejo s prodajo ali oglaševanjem. Podobno tudi McCartan-Quinn in Carson (2003: 205) pravita, da je v majhnem podjetju meja med marketingom in prodajo zelo zabrisana, ker večina marketinga MSP poteka med prodajnim procesom in za veliko lastnikov/ managerjev MSP je prodaja marketing. Veliko MSP se še vedno pri zastavljanju ciljev osredotoča kratoročno na prodajo in ne na dobiček (Meziou 1991: 8).

Poleg **slabega razumevanja marketinškega koncepta** je marketinška karakteristika MSP **samoumevnost marketinškega delovanja**. Večina MSP implementira marketinški koncept ne da bi se zavestno za to odločili in ne da bi se dejansko zavedali, da to počnejo. Marketinško delovanje je del vsakdanjega poslovanja. Razumejo ga kot normalno, vsakodnevno poslovno aktivnost, ki se trudi slediti in zadovoljiti potrošnike z namenom doseganja konkurenčne prednosti pred tekmeci (Meziou 1991: 8; Gilmore in drugi 1999; Carson in Gilmore 2000:2).

Zaradi specifičnih omejitev MSP so njihove marketinške aktivnosti pogosto v nasprotju s splošnimi učbeniškimi principi marketinga. Z vidika majhnih podjetij **je izvajanje marketinških aktivnosti finančno in časovno neugodno**, zahteva posebna specifična znanja in je zato primerno samo za velika podjetja. Večina majhnih podjetij ne zmore izvajati večjega obsega marketinških aktivnosti, ampak samo manjše prilagoditve glede na trg (O'Brien v Simpson in Taylor 2002: 379). Soočajo se z omejenim številom potrošnikov, omejenim znanjem in skromno marketinško aktivnostjo ter preveliko odvisnostjo celotnega podjetja od marketinškega znanja in sposobnosti lastnika/ managerja. Marketingu namenijo skromne proračune in uporabljajo le nekatere od razpoložljivih marketinških tehnik (McCartan-Quinn in Carson; 2003).

Marketinške aktivnosti MSP so močno povezane z **odnosom, izkušnjami in znanjem marketinga lastnikov/ managerjev**. Splošni marketniški koncepti so za podjetnike lahko zanimivi, vendar težko zadostijo specifičnim zahtevam situacije in odgovorijo na potrebe podjetja. Lastniki MSP so pogosto obrtniki z določenimi operativnimi sposobnostmi. Večina lastnikov/ managerjev ima tehnično oziroma znanje proizvodnih procesov, nimajo pa širše marketinške perspektive. Ker pa MSP primanjkuje specialističnih znanj, ki so na voljo v večjih podjetjih, mora lastnik/ manager imeti in uporabljati splošno znanje za vsa področja poslovanja.

MSP v splošnem **manjkajo močne blagovne znamke in vpliv na trgu**, imajo bolj usklajene cilje kot večja podjetja, večjo mero fleksibilnosti, neuravnotežen odnos med marketingom in proizvodnjo in so neučinkovita pri uporabi marketinških tehnik. Marketinški načrti se uporabljajo le za pridobitev posojil. Marketinške aktivnosti kot so postavljanje cen, prodaja, napovedovanje povpraševanja po izdelkih povzročajo MSP velike težave. Nezmožnost napovedovanja tržnih trendov se odraža v počasni odzivnosti na spremembe na trgu, poleg tega pa zavira dolgoročno marketinško načrtovanje (McCartan-Quinn in Carson: 2003). Raziskava, ki jo je Meziou (1991) naredili na vzorcu 176 MSP iz Minesote, je pokazala, da imajo MSP največ težav pri izvajanju formalnih marketinških raziskav, oblikovanju srednjeročnega in dolgoročnega marketinškega načrtovanja ter pozicioniranju svojih izdelkov na točno določene segmente.

Splošne karakteristike marketinga MSP so odzivnost in ne proaktivnost, velika vloga intuicije managerja/ lastnika ter omalovažujoč odnos do klasičnih marketinških orodij kot sta oglaševanje in marketinške raziskave (Gilmore in drugi 1999: 28). Realnost marketinga MSP v praksi je **neformalnost, intuitivnost in usmerjenost na prodajo**.

5.3 Normativni modeli marketinga

Siu in Karby (1998: 52–3) opozarjata, da ni enotnega normativnega modela marketinga za majhna podjetja. Obstaja velik razkorak med marketinško disciplino in raziskovanjem poslovanja majhnih podjetij. Marketinška disciplina poudarja osnovne koncepte marketinga, ne da bi upoštevala značilnosti majhnih podjetij, druga stran pa preveč pozornosti namenja značilnostim majhnih podjetij in ne upošteva normativov marketinške discipline. Avtorja klasificirata teorije glede vloge marketinga v majhnih podjetjih v štiri skupine (*glej tabelo 5.1*):

1. **Model stopenj/ rasti** pravi, da mora vsaka zastavitev marketinga v majhnih podjetjih upoštevati stopnjo razvoja, v kateri se podjetje nahaja. Znotraj tradicionalne smeri, ki pojmuje marketing kot funkcionalni problem, pomen marketinga z rastjo podjetja upada. Okoljska smer, ki marketing razume kot poslovno filozofijo in hkrati proaktivno strateško funkcijo, uveljavlja teorijo marketinške evolucije, kjer pomen marketinga raste sočasno z rastjo podjetja, marketinške dejavnosti pa se spreminjajo glede na spremembe okolja. Se pravi, da marketing v popolnoma novih majhnih

podjetjih sploh še ne obstaja. Ko pa zrastejo v podjetja z integrativnim in proaktivnim pristopom k marketingu, se tudi marketing razvije iz podjetniškega v profesionalnega.

2. **Pristopi glede na način upravljanja** (ang. *the management style approach*)

Prednosti pristopa sta upoštevanje značilnosti majhnih podjetij in razlaga za zapoznel razvoj marketinga v majhnih podjetjih. V to skupino spada teorija potiskanja, ki pravi, da morajo managerji/ lastniki v začetni stopnji poslovanja podjetja raje poskrbeti za preživetje kot pa slediti dobro premišljenim marketinškim načrtom. Po začetnem obdobju, ko postane prodaja izdelkov ali storitev manj problematična, pa lastniki/ managerji pogosto zavračajo oglaševanje in marketinško raziskovanje, ker je predrago, učinki pa težko preverljivi. To pojasnjuje nizko stopnjo marketinške usmerjenosti velikega števila majhnih podjetij, ker jih zunanje okolje in organizacijska struktura potisneta v osredotočanje navznoter v lastne procese in ne navzven na trg. Druga smer pravi, da je marketinško vedenje podjetja v določeni meri odvisno tudi od osebnih značilnosti – motivacije, prepričanj, stališč in ciljev managerjev-lastnikov. Tretja smer pa, da na marketinško vedenje podjetja vpliva organizacijska kultura (znotraj te osebne značilnosti podjetnika in marketinška usmeritev lastnika/ managerja) in zunanji dejavniki okolja.

3. **Pristopi glede na funkcijo managementa**

V skladu s klasičnimi teorijami upravljanja je marketing tako kot finance ali proizvodnja poslovna funkcija podjetja. Teorij na tem področju je ogromno: marketing je obrobna poslovna funkcija, ki ga managerji/ lastniki razumejo kot taktike – poenostavljeno na nivoju 4P modelov. Druga teorija pravi, da je marketing univerzalen koncept in ne glede na velikost podjetja temeljna sestavina strateškega načrtovanja. Teorija upošteva nekaj značilnosti majhnih podjetij in predlaga marketing nizkih stroškov oziroma nizko-proračunski marketing. Ne upošteva pa specifičnih prednosti majhnih podjetij in pojmuje marketing le kot pomembo orodje strateškega načrtovanja, ki je v osnovi namenjeno vzpostavljanju povezav med podjetjem in potrošnikom. Zadnja smer, ki jo avtorja omenjata, zastavi marketing kot poslovno filozofijo, kjer je strateški marketinški koncept temelj vodenja podjetja. Prednost pristopov je pojmovanje marketinga kot pomembne funkcije in hkrati osnovnega koncepta za rast in preživetje majhnih podjetij, vendar pa so avtorji preveč poudarjali normativno naravo marketinškega koncepta in pozabili na posebe lastnosti majhnih podjetij.

4. Kontingenčni pristopi

Glavni prispevek kontingenčnega pristopa je v predpostavki, da številni dejavniki vplivajo na uspešnost marketinga majhnih podjetij. Izhodišče pristopa je, da se odnos med izbrano strategijo in poslovno uspešnostjo v različnih okoljih in pri različno velikih podjetjih spreminja. Ne obstaja niz strateških odločitev, ki bi bil lahko optimalen za vsa podjetja. Kontingenčni pristopi so vmeščeni kot teorije srednjega ranga med dvema skrajnostima – univerzalnimi marketinški principi enako primernimi za vse velikosti podjetij na eni strani in edinstvenostjo vsakega majhnega podjetja na drugi strani.

Tabela 5.3.1: Marketing v majhnih podjetjih: podrobna primerjava štirih pristopov

Smeri ali kategorije	Poudarek	Marketing	Enota analize
Model stopenj/rasti			
Tradicionalni	Organizacijske spremembe	Funkcionalne težave	Organizacijska struktura in strategija
Okoljski	Odzivi na trgu	Poslovna filozofija	Marketinška struktura in strategija
Pristopi glede na način upravljanja			
Vlečenje	Okoljski vplivi	marketing "gledanja nase"	Zunanje javnosti
Potiskanje	Osebnosti značilnosti	"podjetniški" marketing	Psihografske karakteristike
Vedenjski	Organizacijska kultura	"organizacijski" marketing	Organizacijska kultura
Pristopi glede na funkcijo managementa			
Poslovna funkcija	Reševanje problemov vodstva	Taktični marketinški koncepti	Marketinški oddelki ali managerji
Element načrtovanja	Pomoč strateškemu načrtovanju	Marketing nizkih stroškov ali majhnih deležev	Podjetniki ali lastniki-managerji
Poslovna filozofija	Strateški marketinški koncept	Strateški marketing	Majhna podjetja

Kontingenčni pristopi

Usmerjenost majhnih podjetij	Omejitve majhnih podjetij	Specifična paradigma	Majhna podjetja
Usmerjenost marketinške discipline	Marketing kot disciplina	Normativni marketing	Marketinška disciplina

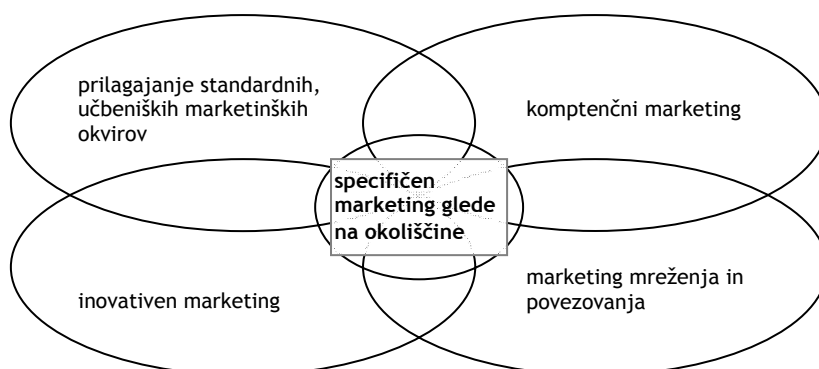
vir: prirejeno po Siu in Kirby (1998: 41).

5.4 Pragmatičen model marketinga

Carson in Gilmore (2000) sta za majhna in srednje velika podjetja oblikovala pragmatičen model marketinga, ki upošteva specifičen kontekst, znotraj katerega podjetja poslujejo. Med specifičnimi značilnostmi so omejenost sredstev, industrijske norme in karakteristike lastnika/ managerja tiste, ki močno vplivajo na marketing in sprejemanje odločitev. Model predstavlja pragmatičen in alternativen pogled na marketing MSP.

Pristopi, ki hkrati odražajo in so marketing v MSP, predstavljajo dimenzije pragmatičnega modela (glej sliko 5.1): prilagajanje standardnih, učbeniških marketinških okvirov, marketing mreženja in povezovanja,¹⁸ sposobnosti, ki vplivajo na marketinško delovanje oz. kompetenčni marketing¹⁹ in inovativen marketing. Skupaj tvorijo t.i. marketing znotraj konteksta oziroma specifičen marketing glede na okoliščine.

Slika 5.4.1: Pragmatičen model marketinga v MSP



Vir: Carson in Gilmore (2000: 2).

¹⁸ ang. network marketing

¹⁹ ang. competency marketing

Prilagajanje standardnih, učbeniških marketinških okvirov

MSP presojuje marketinške teorije in koncepte z vidika praktične uporabnosti in koristi. Zato bodo MSP pragmatično prilagodila relevantno marketinško teorijo, da bo uporabna za specifičen način poslovanja MSP. Prirejani marketinški koncepti ne bodo sledili formalnim, logičnim okvirom teoretskih, učbeniških izhodišč, temveč bodo implicitno neformalni, intuitivni in bodo v splošnem odražali posebne karakteristike MSP, s tem tudi značilnosti njihovih lastnikov /managerjev /podjetnikov.

Kompetenčni marketing

Carson in Gilmore (2000: 3) s pojmom kompetenčni marketing označujeta uporabo vseh prirojenih značilnosti in priučenih sposobnosti pri izvajanju marketinga, s čimer imata v mislih vse, kar lahko vpliva na marketing kot tudi dejansko izvajanje marketinških aktivnosti. Ker pa je sprejemanje odločitev, povezanih z marketinškim delovanjem, pogosto neločljivo od vsakdanjega poslovanja, se kompetenčni marketing v širšem smislu nanaša na sposobnosti vodenja podjetja.

Poleg obstoječih tehničnih kompetenc podjetnikov bo prva, ki se je managerji/ lastniki naučijo, kompetenca poslovanja oziroma vodenja podjetja.

Marketing zahteva dve vrsti kompetenc: analitične in kreativne zmožnosti. Vendar je najpomembnejši koncept praktičnega učenja prek izkušenj.²⁰ Izkustveno učenje vključuje štiri pomembne marketinške kompetence, ki so združljive s podjetniškim načinom poslovanja: izkušnje, znanje, komunikacija in presoja. Kot pravita Carson in Gilmore (2000: 4) lahko marketinške kompetence v MSP opišemo kot praktično učenje prek izkušenj. To predstavlja močno marketinško orodje, ki bistveno preseže prirojene omejitve MSP, še posebno v povezavi z marketinškimi dejavnostmi.

Izkustveno učenje je nekaj, kar lastnik/ manager/ podjetnik pridobi čez čas. Razvijalo se bo intuitivno z vzpostavljanjem podjetja in razvojem praks poslovanja. Vzpostavi se kot naraven proces pri vodenju podjetja, odprto pa ostaja vprašanje, če sta nivo in kakovost izkustvenega učenja dovolj visoka. Manager/ lastnik/ podjetnik lahko praktično učenje uporablja proaktivno in pospešeno, s tem ko se osredotoča na razvijanje izkustvenega učenja in kompetenčnega marketinga.

²⁰ *ang. experiential learning*

Marketing mreženja in povezovanja

Mreženje ali povezovanje z namenom boljšega poslovanja združuje podjetja, ki imajo skupne cilje in želijo sodelovati z izmenjevanjem idej, znanja in tehnologije (Gilmore in drugi 2001). Mreženje poteka prek običajnih komunikacijskih aktivnosti kot so interakcija in participacija na družbenih, poslovnih in strokovnih srečanjih.

Mreženje/ povezovanje je hkrati naravna in pridobljena sposobnost podjetnika, ki se je ti mogoče niti ne zavedajo. Je naključen, nenačrtovan, spontan in oportunističen proces, sestavljen iz individualnih interakcij z nekaj ali mnogo posamezniki. Lahko je proaktivno ali pasivno, javno ali prikrito, pogosto ali le občasno, odvisno od zadeve in namena. Način, kako bo potekalo, je pogosto vnaprej določen z vedenji in normami industrije, v kateri podjetje posluje.

Lastniki/ managerji naj bi sprva imeli relativno majhne in stroškovno učinkovite mreže z manjšim številom zunanjih kontaktov. Čeprav se mreže namensko uporabljajo za reševanje trenutnih problemov, sta oblikovanje in razvoj mrež večinoma spontani in naključni.

Povezovanje prinaša širok spekter mnenj in ocen, ki bodo prispevale k končni odločitvi lastnika/ managerja. Kjer se lastnik/ manager MSP večinoma zanaša na mrežo svojih primarnih osebnih kontaktov, bodo ocene bolj osnovane na nepopolnih informacijah in intuiciji. S tem, ko manager/ lastnik zbira in vzpostavlja poslovne kontakte in postaja povezovanje vse bolj strateško zastavljeno, bodo ocene zanesljivejše in bolj natančne.

Mreženje je za MSP zelo uporabno, saj je sestavni del poslovanja. Ni ga potrebno vnaprej zgraditi ali načrtovati, ni naloga, ki mora biti opravljena, ampak je del vsakdanje poslovne aktivnosti in se vedno dogaja. Za managerje/ lastnike MSP so stroški mreženja implicitno skriti, saj so vidni stroški le trenutni nizki izdatki kot npr. članarine v strokovnih združenjih, poslovne večerje ali vstopnine na specifične sejme.

Ker sta mreženje in povezovanje tako intuitivna in naravna dimenzija podjetniškega sprejemanja odločitev, predstavljata posebno prednost v marketingu SMP. S pomočjo mreženja so MSP lahko blizu svojim potrošnikom in tekmecem²¹ ter ohranjajo

²¹ Gilmore in drugi (2001) so v kvalitativni raziskavi MSP Severne Irske in Avstralije na končnem vzrocu 45 managerjev/ lastnikov ugotovili, da podjetja zelo veliko komunicirajo s svojimi tekmeci. Večina jih je odgovorila, da svoje tekmece osebno poznajo in, da bi jih brez odlašanja prosili za pomoč ali nasvet. Večina prepoznava prednost ohranjanja dobrih odnosov s konkurenti za skupno dobro.

pomembne vidike marketinga, kot so odnosi in komunikacija, na visokem nivoju na način, ki popolnoma ustreza omejenosti sredstev MSP.

Ustvarjanje in razvoj učinkovitega povezovanja morata biti osredotočena na povečevanje marketinških priložnosti in zagotavljanje obstoja podjetja prek uspešnih interakcij s potrošniki in tekmeci. Tako lahko mreženje postane proaktivna marketinška infrastruktura. Kar pa ne pomeni, da bo infrastruktura bolj formalizirana, temveč, da je mreženje kompetenca, ki jo je moč razviti, se jo naučiti in izdelati tako kot katerokoli drugo kompetenco.

Mreženje kot marketinška kompetenca lahko sčasoma postane način izvajanja marketinga v MSP oziroma marketing z mreženjem in povezovanjem.

Inovativni Marketing

Carson in Gilmore (2000: 4) pravita, da večina literature inovativnost v MSP povezuje z izdelčnimi inovacijami, ker naj bi predstavljale največji delež inovativnosti v MSP. Kar v določeni meri drži, saj je veliko MSP nastalo prav na podlagi novega in inovativnega izdelka ali storitve. Velja pa tudi, da MSP razvijajo izdelke, ki se le v manjši meri diferencirajo od obstoječe ponudbe, njihova inovativnost pa se kaže v odgovoru na povpraševanje potrošnikov.

Inovativni marketing v MSP je širši od izdelčnega inoviranja, vključuje celoten niz marketinških aktivnosti v MSP. Na inovativnost marketinga, ki ga izvajajo majhna in srednje velika podjetja, vplivajo tipične karakteristike teh podjetij. Zaradi omejenosti sredstev MSP ne uporabljajo obsežnih in dragih marketinških programov, zato morajo biti lastniki/ managerji/ podjetniki inovativni prav v tem, kako 'izvajajo marketing', kako predstavljajo izdelke in storitve na trgu, kako bodo ustvarili dodano vrednost znotraj asortimana izdelkov/ storitev, ki jih ponujajo, kakšna bo dostava, kakšna sta nivo in stopnja celotne storitve, ki jo lahko zagotovijo (Carson in Gilmore 2000: 5).

Nobena od naštetih inovacij sama zase ne vpliva na večjo diferenciacijo podjetja, vendar celostno doprinesejo k inovativnem marketingu, ki je popolnoma kompatibilen z značilnostmi MSP.

Vse tri dimenzije marketinga MSP (mreženje, kompetence, inovacije) se bodo izvajale same po sebi, brez posebne pozornosti podjetnika/managerja, bodo pa prispevale k četrti dimenziji prilagajanja marketniških orodij in tehnik specifikam MSP. Omenjene štiri dimenzije pragmatičnega modela marketinga v MSP rezultirajo v marketinško

aktivnost, ki jo Carson in Gilmore (2000: 5) poimenujeta marketing znotraj konteksta oziroma specifičen marketing glede na okoliščine.

Marketing v kontekstu

Marketing v kontekstu je svojevrsten marketing glede na stanje, razmere in okoliščine. Določa ga proces grajenja marketinga upoštevajoč specifično situacijo. Prvi korak procesa je upoštevanje osnovnih marketinških konceptov, teorij in tehnik na najbolj splošni ravni, nato sledi upoštevanje dveh osnovnih predpogojev marketinga MSP; dosežena stopnja razvoja v življenjskem ciklu podjetja, ki bo vplivala na naravo, prioritete in pridobljeno znanje v povezavi z marketinškimi aktivnostmi in trgi, ter norme industrije (industrijske in tradicionalne poslovne prakse), v katerih podjetje posluje. Potem je v procesu izoblikovanja specifičnega marketinga potrebno vzeti v zakup posebne karakteristike MSP kot so omejenost sredstev, velikost in vseprisotnost managerja/ podjetnika/ lastnika v podjetju. Rezultat vseh navedenih zunanjih, danih dejstev in dimenzij pragmatičnega modela marketinga v MSP je edinstvena diferenciacija marketinga podjetja, popolnoma primerna kontekstu tržne pozicije in specifične situacije.

5.5 Vpliv marketinške usmeritve na uspešnost majhnih in srednje velikih podjetij

Marketinška usmeritev naj bi bila še pomembnejši dejavnik uspešnosti za MSP kot za večje organizacije. MSP podjetjem, ki nimajo vzpostavljenega nadzornega sistema in formalnega načrtovanja, pogosto pa jim manjka tudi strateško odločanje in sistematičnost razmišljanja, marketinška usmeritev zagotovi okvir za določanje ciljev, sprejemanje odločitev in izvajanje dejavnosti. Vodstvo, ki tudi sicer bistveno pripomore pri vzpostavljanju marketinško usmerjene organizacije, ima v manjših podjetjih večjo možnost vplivanja na svoje zaposlene kot vodstvo večje organizacije, zaradi manjšega števila zaposlenih in prožnejše organizacijske strukture (Pelham in Wilson 1996: 169). Manjša podjetja bolj potrebujejo marketinško usmeritev tudi zaradi omejenih strateških možnosti. V splošnem drži, da MSP podjetja ne morejo ponuditi najnižjih cen v svoji panogi in da rastejo raje s prilagoditvijo osnovne ponudbe za zadovoljevanje specifičnih potreb skrbno izbranih tržnih segmentov. Marketinška usmeritev spodbuja strategiji rasti in diferenciacije, ki imata večji vpliv na uspešnost majhnih podjetij v primerjavi s strategijo nizkih stroškov (Pelham 1999: 35). Ker je marketinška usmeritev bolj

povezana s strategijo diferenciacije in osredotočanja, je primerna za majhna podjetja, ki poslujejo v več tržnih nišah (Pelham 1997: 66).

Marketinško usmerjena kultura je za MSP podjetja pomembnejši vir konkurenčne prednosti kot izbor konkurenčne strategije. Pomanjkanje finančnih in človeških virov ter enostavna organizacijska struktura kot že rečeno omejujejo strateške izbire. Zato so notranje kompetence podjetja – težko posnemljive zmožnosti in vedenja, povezana z marketinško usmeritvijo, močnejša osnova konkurenčne prednosti kot izbor konkurenčne strategije. Majhna podjetja lahko s pravo kulturo okrepijo in izkoristijo svoje prednosti, ki jih imajo v primerjavi z večjimi podjetji: prožnost, prilagodljivost in odnose s potrošniki (Pelham in Wilson 1996: 168; Pelham 1999: 35). Kljub na primer nizkim proračunom za raziskave in razvoj v primerjavi z velikimi konkurenčnimi podjetji lahko majhna podjetja, ki razvijajo dobre odnose s potrošniki in sposobnosti reševanja problemov, prekosijo večje tekmece. Podobno lahko izkoristijo boljše razumevanje potrošnikov s strani celotnega podjetja za izdelavo kreativnih, po meri narejenih izdelkov in storitev za izbrane tržne segmente (Pelham 1997: 67). Večja podjetja naj bi celo težje vzpostavila marketinško usmeritev, ker velikost spodbuja izoliranosti, samozadostnost, odpor do prilagajanja in nasprotovanje tveganju. Vodilni verjamejo, da je podjetje dovolj močno, da lahko ignorira trg – tekmece in potrošnike. Velika podjetja imajo zapleteno organizacijsko strukturo in zato počasneje predelujejo informacije o trgu ter se počasneje odzivajo. Hierarhični nivoji in birokracija otežujejo širjenje informacij in razumevanje potrošnikov. Večja podjetja se s pomočjo trga slabše učijo od manjših podjetij, zaradi manjšega števila stikov med vodilnimi in potrošniki kot tudi med samimi zaposlenimi, ki imajo stike s potrošniki, kar pripelje do interno usmerjenih procesov in proizvodnih/ izdelčnih naravnosti (Pelham 2000: 67).

Pelham in Wilson (1996) sta empirično dokazala, da je marketniška usmeritev edini notranji dejavniki podjetja,²² ki neposredno vpliva na dobičkonosnost majhnega podjetja. Pelham (2000) je kasneje ponovil raziskavo iz leta 1996 in potrdil šibek vpliv okolja in strategije na poslovanje majhnih podjetij²³ ter močno povezanost med

²² Preverjala sta še vpliv organizacijske strukture, izbrane strategije – nizki stroški ali diferenciacija ter vpliv okolja.

²³ Dejavniki okolja imajo minimalen vpliv na poslovanje majhnih podjetij in minimalen posredni vpliv na odnos konkurenčna strategija-uspešnost poslovanje, kar Pelham (2000: 39) argumentira z:

- 1) velika sposobnostjo majhnih podjetij, da se prilagajajo na spremembe v okolju,
- 2) izoliranost majhnih podjetij od vplivov velikih podjetij, ker delujejo predvsem v tržnih nišah,
- 3) močnejši vpliv notranjih lastnosti podjetij na poslovanje,
- 4) omejena možnost izbire strategij.

marketinško usmeritvijo in izbrano strategijo, kar podpira predpostavko pomembnosti marketinško usmerjene kulture pri učinkoviti implementaciji strategije rasti/diferenciacije in močan vpliv marketinške usmeritve na poslovno uspešnost podjetij.

Podobno Fritz (1996: 70) v svoji študiji ugotavlja, da je marketinška usmeritev kot osnovni princip vodenja podjetja enako veljaven tako za majhna kot velika podjetja.

5.6 Hitro rastoča podjetja in marketing

»Hitro rastočih podjetij ne gre avtomatično enačiti oziramo zožiti na 'malo gospodarstvo' ali na ustanavljanje malih podjetij, čeprav je v literaturi kot tudi v vsakdanjem življenju ta povezava zelo pogosta. Po drugi strani pa imamo tudi v malem gospodarstvu veliko podjetij, ki se ne vedejo podjetniško in nimajo oziroma ne želijo imeti prav nobenega potenciala rasti« (Pšeničny 2002: 3).²⁴

5.6.1 Tipologija podjetij glede na rast

Rast podjetja lahko merimo z rastjo celotega prihodka, celotne prodaje, dobička, števila zaposlenih, tržno vrednostjo podjetja, tržnim deležem, vrednostjo blagovne ali storitvene znamke ali indeksom Davida Bircha.²⁵ Rast lahko spremljamo glede na rast celotnega gospodarstva, glede na dejavnosti ali relativno rast glede na podobna velika podjetja v gospodarstvu nasploh ali v dejavnosti. Po Pšeničnyju (200c) povzemamo pet tipov podjetij:

1. **hitro rastoča podjetja**; zelo hitra rast podjetja pomeni, da podjetje po izbranih kriterijih v določenem časovnem intervalu (ne krajšem od 5 let) dosega stopnje rasti, ki ga uvršča med zgornjih 10 ali celo le 5% podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti. Za najbolj dinamična podjetja velja, da je njihova rast v petletnem obdobju realno večja od 50%, najhitreje rastoča podjetja pa dosegajo celo rasti okoli 100% in več letno.

²⁴ Razlog za ustanovitev podjetja je ključna razlikovalna dimenzija med lastnikom/ managerjem majhnega podjetja in podjetnikom. Burns (v McCartan-Quinn in Carson 2003: 207) deli mala podjetja v podjetja »za celo življenje« (mom and pop business, marginal firm, lifestyle firm), ki so ustanovljena z namenom zagotavljanja primernega dohodka in visokozmogljiva podjetja (entrepreneurial, high potential firm), ki so bila ustanovljen z namenom nadaljne rasti in širitve.

²⁵ Podjetniki načeloma zaposlujejo zelo racionalno in šele takrat, ko brez novih zaposlenih ne morejo nadaljevati z rastjo podjetja. Rast zaposlenosti kot objektivni znak uspešnega razvoja podjetja je temelj za merjenje uspešnosti razvoja z indeksom Davida Bircha. Indeks DaBEG upošteva tako relativno kot absolutno rast zaposlenih. Izračunamo ga po formuli $(b-a) \cdot (b/a) = \text{DaBEG}$, pri čemer je A= zaposlenost v obdobju a in B= zaposlenost v obdobju b (Pšeničny 1999b: 19).

2. **rastoča podjetja** po izbranih kriterijih rastejo realno hitreje kot gospodarstvo povprečno, torej nad letno stopnjo rasti BDP.

3. **povprečna podjetja** v daljšem obdobju po izbranih kriterijih rastejo z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Ohranitev povprečne rasti skozi daljše obdobje je izjemno redko.

4. **usihajajoča podjetja** zaostajajo za povprečji v gospodarstvu in panogi in svoj letni obseg poslovanja zmanjšujejo realno ali celo nominalno.

5. **odmirajoča podjetja** realno (in morda tudi nominalno) zmanjšujejo svoj obseg poslovanja in se približujejo rdečim številkam.

Rast je lahko organska ali na osnovi pripojitev, spojitvev. Organska rast je generična (rast istega izdelka ali storitve na istem trgu) ali rezultat tržne, izdelčne ali čiste diverzifikacije.

Eno najbolj znanih tipologij podjetij glede na rast podjetja je leta 1987 utemeljil **David Birch** v študiji o prispevku velikostnih skupin ameriških podjetij k novim delovnim mestom. Z **miškami** je označil podjetja, ki nastajajo vsak dan in jih je veliko število. Razen nekaj izjem nimajo potenciala hitre rasti, so majhna, prožna podjetja z veliko sposobnostjo reprodukcije. **Gazele ali dinamična podjetja** so podjetja z izrednim potencialom rasti, ki z rastjo obsega poslovanja, zaposlovanja, dobičkov ipd. pomembno spreminjajo podobo nekega gospodarstva in prispevajo dve od treh novih delovnih mest. **Sloni** so po Birchju podjetja, ki so dosegla določen obseg poslovanja in ki rastejo počasi, v določenih obdobjih morda celo stagnirajo in upadajo, vendar je njihov prispevek narodnemu gospodarstvu in svetovni ekonomiji znaten. So velika in vplivna podjetja, vendar tudi okorna in nesposobna hitrega prilagajanja spremembam.

Dokončne kriterije dinamičnega podjetja je uveljavilo bruseljsko neprofitno združenje Europe's 500, ki deluje pod okriljem Evropske komisije in sistematično preučuje najhitreje rastoča podjetja. Lestvico Europe's 500, ki razvršča podjetja na osnovi relativnega povečevanja števila zaposlenih (po Birchevem indeksu), pripravljajo že od leta 1996, objavlja pa jo poslovna revija Business Week.

Po določenih kriterijih²⁶ mora podjetje izkazovati hitro (nadpovprečno) rast in imeti med lastniki dinamičnega podjetnika. Če ima podjetje managerja, mora ta biti solastnik, ne pa nujno tudi soustanovitelj. Hitro rastoče podjetje, ki ga vodi profesionalna managrska ekipa, lastništvo pa je zelo razpršeno brez izrazitega posameznega lastnika, ni dinamično podjetja. Dinamičen podjetnik mora imeti pomemben delež in odločilno vlogo v lastniški strukturi, zunanje lastništvo mora biti dovolj razpršeno, da koncentracija lastništva ne zavira podjetniškega tima.

5.6.2 Značilnosti hitro rastočih podjetij

Prva splošna Bircheva ugotovitev (Birch v Vahčič 1993: 124–127) je, da praktično vsa rast zaposlenih prihaja iz hitro rastočih podjetij. Hitro rastoča podjetja nadomestijo ves padec zaposlenosti v velikih podjetjih, poleg tega pa prispevajo še vso neto rast zaposlenosti. Na začetku hitro rastočih podjetij ni mogoče razlikovati od drugih majhnih podjetij. Velika večina podjetij, ki pozneje prispevajo večino gospodarske rasti, ima na začetku manj kot 20 zaposlenih. Drugače povedano, hitro rastoča podjetja začnejo kot majhna podjetja. Hitro rastoča podjetja se pojavljajo v vseh dejavnostih gospodarstva skoraj enakomerno. Zelo majhen odstotek hitro rastočih podjetij je odstotek podjetij visoke tehnologije.²⁷ Za hitro rastoča podjetja so značilna velika nihanja. Verjetnost preživetja je dvakrat višja za podjetja z visokimi nihanji kot za podjetja, ki so stabilna. To lahko pripišemo dejstvu, da hitro rastoča podjetja mnogo poizkušajo in zato tudi velikokrat zgrešijo. Hitro rastoča podjetja že v zgodnji fazi rasti začenjo izvažati. Veliko hitro rastočih podjetij je zelo starih. Hitra rast torej ni pojav pretežno mladih podjetij. Rast ne poteka linearno, ampak neprestano naletava na težave, upadanja in stranpota. Ključni dejavnik rasti je lokacijski. Hitro rastoča podjetja so koncentrirana na zelo ozkih

²⁶ 1. vpletenost podjetnika: podjetnik je v preučevanem obdobju vodil podjetje in je lastnik minimalnega deleža kapitala v podjetju, kar pomeni, najmanj 15-odstotni (ali vsaj pomembni) lastnik v primeru d.o.o. oziroma 5-odstotni (ali vsaj pomembni) lastnik v primeru d.d. 2. neodvisnost: podjetje ni v večinski lasti drugega podjetja kot njihova podružnica 3. rast prometa in zaposlovanja: podjetje mora povečevati celotni prihodek za najmanj 20-odstotkov letno skozi celotno preučevano obdobje 4. organska rast: podjetje mora praviloma rasti organsko in ne s pripojitvami ali spojitvami 5. dobičkonosnost: podjetje naj bi ob koncu preučevanega obdobja ustvarjalo dobiček 6. velikost: podjetje ni smelo imeti več kot 5000 zaposlenih v izhodiščnem letu in najmanj 50 zaposlenih ob koncu preučevanega obdobja 7. podjetje je moralo biti ustvarjeno pred izhodiščnim letom (<http://www.europes500.com/pages2/eligibility.htm>, Pšeničny 2001).

²⁷ »Vtis, da je večina najuspešnejših hitro rastočih podjetij s področja visoke tehnologije, je nastal v preteklosti predvsem zato, ker so medijsko pozornost privlačila podjetja kot so Apple, Microsoft, itd« (Vahčič 1993: 126).

geografskih področjih.²⁸ Glavni dejavnik je kvaliteta prostora v vseh pomenih (kvalitetno univerzitetno raziskovalno okolje, dostop do visoko usposobljene delovne sile, dostop do globalnih komunikacij; telekomunikacij in dobrih letalskih zvez). Za uspeh hitro rasočega podjetja je potrebno razmeroma dolgo obdobje 8 do 10 let. Od 80 do 90 odstotkov začetnega kapitala prihaja iz neformalnih privatnih virov – prijateljev, znancev in bogatih posameznikov.

5.6.3 Marketing hitro rastočih podjetij

Za hitro rastoča podjetja velja podobno kot za MSP, da na razumevanje in izvajanje marketinške funkcije vplivajo omejenost sredstev, pomanjkanje specialističnega znanja, omejen vpliv na trgu, upravljanje podjetja in vseprisotnost managerje/ lastnika podjetja, stopnja v življenjskem ciklusu razvoja podjetja in norme industrije.

Mateja Drnovšek (2003: 53) iz raziskave 500 hitro rastočih slovenskih podjetij²⁹ poroča, da *»...večina gazel namenja le malo izdatkov za klasične tržne aktivnosti; še huje, v nizkih izdatkih za trženje vidijo najpomembnejši vir stroškovne učinkovitosti. Svoje izdelke in storitve raje tržijo prek osebnih poznanstev in mrež ter vlagajo v gradnjo dolgoročnih odnosov s kupci.«*

Povezovanje in mreženje je skladno s Carsonovim konceptom pragmatičnega marketinga v MSP največkrat uporabljeno in najustreznejše orodje trženja tudi v hitro rastočih podjetjih. Pšeničny (1999a: 40) v raziskavi³⁰ hitro rastočih podjetij ugotavlja, da se je spremenilo prepričanje podjetnikov glede pomembnosti formalnega in neformalnega povezovanja v podjetniške organizacije in omrežja. Mnogo več dinamičnih podjetnikov je že vključenih v formalne in neformalne organizacije, čeprav je še vedno tretjina tistih, ki mreženje (tudi kot orodje trženja) podcenjujejo. Leto kasneje med glavnimi motivi za druženje navajajo vzpostavljanje mrež (16), izmenjavanje informacij (35), možnosti za boljši dostop do kapitala (13), vplivanje na gospodarsko politiko (15) in podobno (Pšeničny 2000d: 30). Leendert Bikker, predsednik Growth Plus in ustanovitelj ene uspešnih evropskih gazel pa pravi, da je ravno mreženje in povezovanje eden najpomembnejših dejavnikov podjetij v novi

²⁸ Značilni primeri so cesta 128 pri Bostonu, Silicijeva dolina pri San Franciscu pa tudi razvojne cone v Singapuru, Hong Kongu in Tajvanu (Vahčič 1993: 126).

²⁹ Gospodarski vestnik je vrsto let objavljala lestvico najhitreje rastočih podjetij glede na indeks rasti prodaje.

³⁰ 100 najbolj dinamičnih podjetij v Sloveniji po evropskih kriterijih (indeks DaBEG).

ekonomiji. »Mreženje pomeni nekaj deliti z drugimi, kar je nasprotno od skrivanja stvari in zadrževanja zaupnih podatkov. Skratka – preobrat je v miselnosti! Pri prehodu v novo ekonomijo je prav glede te odprtosti vizije in poslovnih načrtov podjetja potrebno biti zelo radikalen (Bikker v Pšeničny, S. 2000b: 26).«

Hitro rastoča podjetja vodijo izkušeni podjetniki s končano srednješolsko izobrazbo tehnične ali ekonomske poslovne smeri, z desetletnimi izkušnjami (Pšeničny 1999a: 44), manjka pa jim širše marketinško znanje. Podjetniki v raziskavah leta 1999 in 2000 (Pšeničny 1999a, 2000d) pravijo, da najbolj pogrešajo praktična znanja s področja marketinga in splošnega managementa. Za pomoč v podjetju bi večina izbrala (in izbirajo) zunanje sodelavce na področju marketinga in prodaje.

Marketniška usmerjenost hitro rastočih podjetij

Predpostavljamo, da se hitro rastoča podjetja razlikujejo od MSP prav v moči (celostne) marketinške usmeritve, ki je pogoj in osnova za hitro rast in razvoj. Večina dojema marketinško usmeritev samoumevno, kot del vsakdanjega poslovanja, ne da bi se zavestno odločili ali posebej reflektirali marketinško usmerjeno poslovanje. Glede na dosedanje rezultate raziskav hitro rastočih podjetij v Sloveniji³¹ lahko posredno ugotovimo, da so hitro rastoča podjetja močno usmerjena v kupce, skrbijo za svoje zaposlene in pogosto komunicirajo s svojimi tekmeci.

Usmerjenost na potrošnike, odnosi z zaposlenimi in s tretjim v menjavi

Podjetniki, ki vodijo najbolj dinamična podjetja, menijo, da je za hitro rast podjetja najpomembnejša usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje kupcev (100%), poznavanje navad in vedenja potrošnikov (65%), sledenje tehnološkemu razvoju oziroma inovativnosti (59%) in poznavanje tržnih gibanj in potreb (59%). Pri tem menijo, da je potrebno stalno izobraževati in usposablјati zaposlene (82%), uveljavljati posameznika v podjetju in širše (82%) ter graditi time (80%) (Pšeničny 1999a: 45; Pšeničny 2000d).

Dinamični podjetniki imajo posebej izostren odnos do kupcev in dobaviteljev. Prepričani so, da je prav njihov odnos do kupcev glavni razlog za uspeh, oziroma, da s svojo ponudbo sodijo prav v vrh ponudbe na domačem trgu. »Pri stranki se vse začne in pri stranki se vse konča,« pravijo pri eni izmed njih; v skladu s tem večina gazel med pomembne konkurenčne prednosti uvršča široko ponudbo, izdelčno kakovost in dobre poprodajne storitve (Drnovšek 2003: 53). Lastnik pete evropske gazele, podjetja Grand

³¹ Podjetnik 1999, 2000, 2001 in Gospodarski vestnik 2002, 2003.

Vision Michael Likierman, pravi: *»V 19 letih še nismo spreminjali 10 zapovedi, ki so vklesane v stekleno statuo v vseh 500 prodajalnah našega podjetja v Franciji in po svetu. To je 10 temeljnih pravic naših kupcev kjerkoli po svetu. Leta 1999 smo imeli 22 milijonov kupcev. Pač pa vsaka tri leta spreminjamo in dopolnjujemo našo vizijo. Trenutno si prizadevamo, da bomo leta 2005 vodilni proizvajalec in prodajalec optičnih in fotoizdelkov oziroma storitev v Evropi. Odkar z managementom in zaposlenimi delimo tudi lastništvo in dobičke, podjetje še hitreje raste. Vsi verjamemo vanj (Pšeničny 2000a: 17).«*

V najuspešnejših evropskih gazelah so dinamični podjetniki razvili močno kulturo rasti tako, da so vizijo podjetja in strategijo rasti, odgovornost in lastništvo podelili z zaposlenimi in dosegli popolno pripadnost strategiji rasti. To so še utrdili s pomočjo motivacijskega sistema za management³² in zaposlene ter notranjim podjetniškim modelom. Dinamični podjetniki so razvili partnerstvo s kupci in dobavitelji, z razvojno raziskovalno sfero in z vlagatelji (Pšeničny 2000d: 17).

O dinamičnih podjetnikih: *»Sodelujejo z drugimi podjetji in celo s konkurenco, tekmujejo s kakovostjo izdelkov in storitev, so izrazito tržno usmerjeni, hkrati pa preučujejo tudi posamezne druge priložnosti in segmente proizvodnje in storitev, kjer še nimajo takšne prednosti. Prodajajo in inovirajo v sodelovanju s kupci, toda hkrati iščejo nove metode zbujanja interesa, vzdrževanja in zadovoljevanja kupcev. Njihova strategija ne temelji več le na vrhunskih izdelkih in storitvah ter odlični tehnologiji, temveč vse pogosteje na »mehkih dejavnikih« to je na ljudeh, zaposlenih in kakovosti, na povezovanju z drugimi, na kooperacijah in podobnem (Pšeničny 2000b: 30–31).*

Leendert Bikker (v Pšeničny 2000b: 26), predsednik Growth Plus in ustanovitelj ene uspešnih evropskih gazel o menjavi z družbenim okoljem: *»Menim, da ni dovolj biti samo podjetnik. Morate dajate tudi nazaj. Bodite v odborih bolnišnic, klubov, šol. Tudi sam to počnem. Menim, da morate delati tudi nekatere stvari zastonj. Vse je del dajanja. Poleg tega morate vlagati v svojo družino – kakovostno preživljati čas s svojci.«*

³² *»Kar 77 odstotkov evropskih najuspešnejših dinamičnih podjetij je za motivacijo managementa in zaposlenih uvedlo delniške opcije za zaposlene. V teh podjetjih je donosnost za lastnike oziroma vlagatelje povprečno 53 odstotkov, v podjetjih, kjer tega načrta nimajo, pa je donosnost za vlagatelje negativna (-1%). Čeprav je po mnenju raziskovalcev sodelovanje zaposlenih v upravljanju, lastništvu in delitvi dobička na splošno v Evropi zelo 'nehvaležna tema', pa je prav v najbolj dinamičnih podjetjih skoraj pravilo« (Pšeničny 2000a: 16–17).*

Širjenje informacij, inovativnost in sprejemanje sprememb

Za najbolj dinamična podjetja v Evropi in ZDA velja, da so izjemno inovativna in da je uvajanje novih tehnologij v proizvodnji in storitvah, kot tudi inoviranje v procesih upravljanja in vodenja takorekoč vsakodnevno. Uvajanje sprememb v podjetjih je povezano s pripravljenostjo podjetnika na tveganje. Dinamični podjetniki navajajo nove priložnosti in željo po dosežkih kot glavni motiv svojega podjetniškega delovanja (Pšeničny 2000d: 32). Dinamični podjetniki so nadpovprečno nagnjeni k spremembam in inovativnosti. Niso le akcijsko usmerjeni, sposobni hitrih odločitev, temveč so vse bolj vizionarji ter dolgoročni strategji dinamičnih podjetij. Klasično ambicijo do rasti vse bolj dopolnjuje tudi njihova organiziranost in preudarnost (Pšeničny 1999b: 20).

»Ne skrivajte stvari. Razširjajte informacije na vseh ravneh v podjetju. Informiranost zaposlenih o vsem, kar se v podjetju dogaja, je pravi nosilec rasti. Sami kot podjetnik verjetno veste najmanj o tem, kaj se vam v podjetju dogaja. Pogosto sprašujete zaposlene v podjetju, kaj se dogaja. Oni se namreč pogovarjajo s strankami vsak dan. Hitreje kot rastete, več ljudi zaposlujete, manj se pogovarjate s strankami. To pa je ključnega pomena za podjetje. Stranke so tako kot informiranost zelo pomembne, če ne kar najpomembnejši nosilec rasti vašega podjetja. Zato je pomembno, da se ne oddaljujete od njih,« pravi Leendert Bikker, predsednik Growth Plus in ustanovitelj ene uspešnih evropskih gazel (v Pšeničny 2000b: 26).

6. OBLIKOVANJE MARKETINŠKE USMERITVE

6.1 Nastajanje organizacijske kulture

Najpomembnejši dejavniki so skupinska dinamika, vodenje in učenje (Mesner Andolšek 1995: 79). Na začetku nastajanja kulture in skupine je odločilnega pomena, kako posamezniki začenjajo čutiti, da so člani skupine. Gre za vprašanja vključitve, identitete, moči in vpliva posameznika. Sčasoma se razvijejo skupne pomenske kategorije in jezik, prilagojen medsebojnemu razumevanju. Proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira je odločilen za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali organizaciji. Novi pogledi, skupno razumevanje in norme se oblikujejo ob kritičnih dogodkih, ki so vključevali visoko stopnjo emocionalne napetosti in jasno kognitivno redefinicijo. V organizaciji, ki nima dovolj dolge skupne zgodovine, bodo zaposleni imeli kulturo, ki temelji na prejšnjih skupinskih identitetah.

Vloga vodstva pri nastajanju organizacijske kulture je večja od ostalih članov organizacije. Pozicija moči omogoča vplivanje na sisteme nagrajevanja in kaznovanja in na razvoj sistema vrednot, prepričanj in načinov delovanja. Vendar pa vodstvo nikakor nima monopola pri oblikovanju kulture, ker je ta povsod pričujoča in ne more biti podvržena nadzoru dominantnega posameznika ali skupine. Kultura namreč nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij.

Nekateri mehanizmi, ki jih vodstvo uporablja pri komunikaciji svojih predpostavk, so zavestna in preiščljena dejanja, druga so uporabljena nezavedno in nenamerno.

Neposredni mehanizmi artikulacije kulture (Mesner Andolšek 1995: 90) so: sistem posvečanja pozornosti in nadzor, ki ga vodstvo izvaja (vodstvo sporoča, kaj je njegova glavna skrb), reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize (emocionalna napetost je takrat največja, zato so reakcije vodilnih zelo pomembne; zaposleni se takrat kolektivno učijo in intenzivno pomnijo), natančno oblikovanje vlog vodje ter kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in ekskomunikacijo. **Posredni mehanizmi artikulacije in komunikacije organizacijske kulture** (Mesner Andolšek 1995: 93) so sekundarnega pomena in delujejo samo, če so konsistenti s primarnimi, neposrednimi mehanizmi. Ti so organizacijska oblika in struktura, najrazličnejši sistemi in rutinski postopki v organizaciji, ki so najbolj vidni del življenja v organizaciji, oblika fizičnega prostora in arhitektura, zgodbe, miti in parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v

organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji, ki so znak eksplicitnih stališč in vrednot vodstva.

Kultura je proizvod učenja, v katerem člani organizacije pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in vedenja. Mesner Andolšek (1995: 85) omenja dva tipa učenja: **pozitivno reševanje problemov**, pri katerem se proces učenja zaključi z nagrado v smislu, da se rešitev, ki uspešno reši problem, ponovi vedno, ko se pojavi isti problem in način učenja, ki pomaga skupini preprečevati situacije napetosti in bolečine. Skupina je prisiljena v **naključno učenje poskus-napaka** z veliko nižjo stopnjo predvidljivosti, kaj bo dejansko odpravilo napetost. Ko nekaj deluje, se bo to ponavljalo neskončno dolgo, tudi ko bolečina in napetost ne bosta več prisotni.

6.2 Organizacijski dejavniki, ki pospešujejo/ zavirajo marketinško usmeritev

6.2.1 Individualni dejavniki (dejavniki managementa)

Pripadnost vodilnih marketinški usmeritvi je predpogoj, da postane podjetje marketinško usmerjeno (Kohli in Jaworski 1990: 23) in ima bistveno vlogo pri razvoju marketinške usmeritve (Webster 1988: 37; Felton 1959: 55; Denison in McDonald 1995: 68; Narver in drugi 1998: 26).

Vodstvo mora svojo pripadnost jasno komunicirati vsem zaposlenim ter sprejemati tveganje in občasne neuspeha kot naravni, sestavni del poslovanja, saj visoka stopnja marketinške usmeritve prinaša tudi visoko stopnjo tveganja. Odprto mora biti za nove ideje in razumeti spremembe kot ključne za uspeh organizacije (Kohli in Jaworski 1990: 93).

Pomembne so osebne značilnosti vodilnih in njihova prepričanja. Močna potreba po doseganju osebnih dosežkov, napredovanju in dokazovanju samega sebe, introvertiranost, avtokratičnost (držati vse niti v svojih rokah) in nesprejemanje tveganja neposredno ovirajo medfunkcijsko koordinacijo in širjenje informacij, posredno pa vodstvo vpliva na večino področji znotraj organizacije v skladu z osebno potrebo po izkazovanju moči in nadzora (Bisp 1999: 81–2). Individualna prepričanja managerjev, ki ovirajo vzpostavitev marketinške usmeritve podjetja, so:

- 1) marketinška usmeritev ogroža stabilnosti organizacije,
- 2) višja stopnja marketinške usmeritve je mojemu podjetju nedosegljiva, zaradi omejenosti sredstev (finance in kadri),

- 3) strah pred marketinško kratkovidnostjo: marketinška usmeritev prinaša tveganje, da bodo organizacijo nadzorovali (neusposobljeni) potrošniki in jo zavedli, da bo pozabila na bistvo poslovanja,
- 4) usmeritve, ki tekmujejo z marketinško usmeritvijo. Gre za nemarketinško razmišljanje kot npr. izdelčna usmerjenost ali stroškovna učinkovitost je boljša podlaga za uspešno poslovanje (Söderlund v Bisp 1999: 82).

Najpogostejši sta dve, medseboj povezani trditvi, in sicer, povečanje marketinške usmerjenosti pomeni grožnjo organizacijski stabilnosti in marketinška usmeritev je finančno neupravičena strategija (Bisp 1999: 82).

6.2.2 Medskupinski dejavniki (medoddelčna dinamika)

Dinamika med oddelki podjetja se nanaša na (ne)formalne interakcije in odnose med oddelki organizacije (Kohli in Jaworski 1990: 25). Ti močno vplivajo na izvajanje aktivnosti marketinške usmeritve in delovanje podjetja. Prvi konstrukt, ki zavira marketinško usmeritev, so trenja in nesoglasja med oddelki. Ovirajo širjenje informacij in enoten odziv podjetja na potrebe trgov, ki sta sestavini marketinške usmeritve. Medoddelčna povezanost, ki se nanaša na stopnjo neposrednih formalnih in neformalnih stikov med zaposlenimi na različnih oddelkih, olajšuje in pospešuje širjenje informacij ter odzivnost organizacije (Kohli in Jaworski 1990: 1993).

6.2.3 Organizacijski dejavniki (organizacijski sistemi)

Na marketinško usmeritev vpliva **organizacijska struktura** prek stopnje formalizacije, centralizacije in specializacije.³³ Centralizirano sprejemanje odločitev in visoka stopnja formalizacije poslovanja negativno vplivajo na pridobivanje in širjenje informacij, vendar pa izboljšujejo učinkovitost odziva organizacije (Kohli in Jaworski 1990: 27–8). Po drugi strani pa prožnost organizacije omogoča hitro odzivanje na tržne spremembe. Ker se želje potrošnikov neprestano spreminjajo, marketinško usmerjena organizacija ne sme ostati statična. Prožnost je v organizacijo vgrajena s sodelovanjem med oddelki in prek opolnomočenja zaposlenih, še posebej tistih, ki so v stiku s potrošniki, k zbiranju

³³ Formalizacija določa, v kolikšni meri pravila opredeljujejo vloge, odnose, komunikacijo, norme, sankcije in postopke, centralizacija pa se nanaša na delegiranje moči odločanja in obseg sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev (Kohli in Jaworski 1990).

informacij za razvoj strategij ter prek spodbujanja zaposlenih k svobodi mišljenja in delovanja pri implementaciji strategije (Denison in McDonald 1995: 75).

Specializacija, ki se nanaša na število oddelkov, v katere je razdeljena dejavnost organizacije, podobno kot formalizacija in centralizacija, zmanjšuje stopnjo zbiranja in širjenja informacij, izboljšuje pa njihovo uporabo in odziv organizacije (Kohli in Jaworski 1993: 109).³⁴

Hierarhična struktura organizacije, osnovana na formalnosti in nadzoru, bo zavirala širjenje informacij in odzivnost. Posredno bo ovirala marketinško usmerjene aktivnosti, z ustvarjanjem ozračja, v katerem psihološka razdalja med ljudmi onemogoča neformalno širjenje in analizo tržnih informacij (Bisp 1999: 83).

Pomemben element organizacijskega sistema je **sistem nagrajevanja**, ki vpliva na stališča in vedenja zaposlenih. Če je delo vrednoteno na osnovi kratkoročnih meril dobičkonosnosti in prodaje, potem se bodo zaposleni izogibali dejavnostim, ki spodbujajo dolgoročno zadovoljstvo potrošnikov. Posamezniki znotraj organizacije, ki bodo za svoje delo nagrajeni na osnovi tržnih kazalcev, ki kažejo zadovoljstvo potrošnikov (zvestoba, ohranitev potrošnikov) oziroma glede na merila potrebna za marketniško usmeritev (komunikativnost, ustvarjalnost, odnos do strank, pridobivanje tržnih informacij) in ne na osnovi finančnih kazalcev (čimvečja prodaja na kratek rok, zmanjšanje proizvodnih stroškov ipd), bodo raje izvajali aktivnosti potrebne za ohranjanje marketinške usmeritve (Jaworski in Kohli 1993; Webster 1988).

6.2.4 Zaposleni

Pri upravljanju s človeškimi viri je pomemben **način izbiranja, izobraževanja in nagrajevanja zaposlenih**. Ovira marketinški usmeritvi so postopki zaposlovanja in procesi napredovanja, ki podpirajo drugačne naravnosti. Prepričanja, ki poudarjajo izdelke in proizvodne procese, ovirajo razumevanje in vrednotenje marketinško usmerjenih aktivnosti. Pomanjkanje pripadnosti marketinški usmeritvi ustvarja nevtralnno, lahko tudi negativno ozračje do posameznikov, ki želijo več sredstev nameniti marketinško usmerjenim aktivnostim. Podobno meni Mesner Andolšek (1995:

³⁴ Kohli in Jaworski (1993) sta empirično dokazala negativen vpliv visoke stopnje centralizacije na marketniško usmeritev. Matsuno in drugi (2002: 20) pa so empirično dokazali negativno povezavo med specializacijo in marketniško usmeritvijo, ne pa tudi med centralizacijo, formalizacijo in marketniško usmeritvijo.

93), ko pravi, »/.../ da so kriteriji kadrovanja najpomembnejši elementi utrjevanja in ohranjanja organizacijske kulture. Začetna selekcija in kasnejše pridobivanje ustreznih članov pomeni utrjevanje kulture.«

Po Bispu (1999: 85) sta ključni dve napaki:

- 1) ljudje, naklonjeni marketinški usmeritvi s potrebnimi marketinškimi kompetencami, niso zaposleni niti nagrajeni,
- 2) brez razumevanja dodane vrednosti, ki jo poslovanju prinaša marketinška usmeritev, interni marketing ne bo komuniciral in nagrajeval marketinško usmerjenih aktivnosti na način, da so vidne vsem zaposlenim.

Zavirajoč dejavnik marketinške usmeritve je **pomanjkanje potrebnih znanj in spretnosti zaposlenih** (Gray in drugi 1998; Bisp 1999: 85) in s tem procesov, sistemov in procedur, ki omogočajo podjetju pravilno izvajanje strateških in taktičnih marketinških dejavnosti (Morgan in Strong 1998: 1052). Slabo razumevanje marketinškega koncepta (Webster 1988: 37) ovira marketinško usmeritev in v veliki meri izhaja iz pomanjkanja marketinškega znanja in izkušenj (Felton 1959: 56). Pomanjkanje kompetenc za izvajanje marketinško usmerjenih aktivnosti kot npr. slabo in pomankljivo izvedena analiza trga, sproži pomanjkanje zaupanja v delo marketinškega oddelka in vpliva na zmanjšano rabo informacij. Slaba kakovost izvajanja aktivnosti je najmočnejša neposredna praktična ovira za okrepitev teh aktivnosti.

V povezavi s pripadnostjo marketinški usmeritvi in kompetencami zaposlenih, sta Denison in McDonald (1995: 72) razvila **matriko marketinške usmeritve** (glej sliko 6.1) s stopnjo sprejemanja marketinške filozofije in z nivojem marketinških znanj znotraj organizacije. V levem spodnjem kvadrantu (3) so podjetja, ki imajo vodilne kadre z odličnimi marketinškimi znanji, vendar pa nimajo vzpostavljene marketinške filozofije v podjetju. V takšnih organizacijah igra marketing bolj taktično kot strateško vlogo. V desnem zgornjem kvadrantu (2) so podjetja, ki so prepoznala nujo biti marketinško usmerjen, vendar nimajo še razvitih marketinških znanj in tehnik za popolno uresničitev marketinške filozofije. Podjetja v kvadrantih 2, 3, 4 so tista, zaradi katerih je bil marketing deležen številnih kritik v preteklih letih. Za organizacije v kvadrantu št. 1 pa je marketing glavni dejavnik poslovnega uspeha.

Slika 6.2.4.1: Matrika marketinške usmeritve

		marketinško znanje	
		visoko	nizko
sprejemanje marketinške filozofije	visoka	1 marketinška odličnost	2
	nizka	3	4

Vir: Denison in McDonlad (1994: 72).

6.3 Vpliv zunanjega okolja na marketinško usmeritev

Vplivi zunanjega okolja na marketinško usmeritev podjetja odgovarjajo na vprašanja o univerzalnosti oziroma omejitvah rabe marketinškega koncepta. Je prava oblika poslovanja ne glede na zunanje dejavnike ali se njegova učinkovitost zmanjšuje glede na določene karakteristike okolja? Je odnos marketinška usmeritev-uspešnost podjetja odvisna od zunanjega konteksta – nacionalne kulture, razvitosti gospodarstva, stopnje življenjskega cikla industrije? Ali okolje vpliva tudi na obliko in učinkovitost usmerjenosti podjetja navzven?

Pri upoštevanju vplivov zunanjih dejavnikov okolja je potrebno vedeti, da je marketinška usmeritev vrsta poslovne filozofije, katere vzpostavljanje je kompleksno ter časovno in finančno zahtevno. Ali so dejavniki okolja dovolj trajni, da jim lahko podjetje prilagodi svojo marketinško usmerjenost in kako hitro se lahko stopnja marketinške usmeritve spreminja? Je za podjetje s finančnega vidika smiselno, da stalno prilagaja stopnjo marketinške usmeritve različnim dejavnikom okolja?

Slater in Narver (1994: 159) pravita, da kljub potencialnemu vplivu okolja na marketinško usmeritev, mora biti marketinško usmerjeno podjetje z usmeritvijo navzven in stalnim inoviranjem pripravljeno, da doseže in obdrži konkurenčno prednost v vseh okoliščinah. Zelo tvegano bi bilo, če bi vodstvo skušalo prilagoditi stopnjo marketinške

usmeritve trenutnim razmeram na trgu, ker je spreminjanje stopnje/ strukture marketinške usmeritve zapleteno in časovno ter finančno zahtevno, pa tudi zato, ker so tržne razmere prehodnega značaja. Day (v Slater in Narver 1994: 160) meni, da se bodo vsi trgi na dolgi rok morali soočiti z upočasnjeno rastjo, intenzivnostjo konkurence in spreminajočimi se željami kupcev. Take spremembe pa zahtevajo višjo stopnjo marketinške usmeritve.

Avtorji so ločili in analizirali tri vrste vplivov okolja na marketinško usmeritev:

- a) učinki okolja, ki spreminjajo stopnjo marketinške usmeritve (Diamantopoulos in Hart 1993),
- b) učinki okolja, ki spreminjajo moč in obliko odnosa med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo podjetja (Kohli in Jaworski 1990; 1993; Slater in Narver 1994a)
- c) učinki okolja, ki vplivajo na dajanje prednosti eni dimenziji marketinške usmerjenosti pred drugo (Day in Wensley 1988; Slater in Narver 1994a)

6.3.1 Spreminjanje stopnje marketinške usmeritve

Podjetja, ki nastopajo na trgih z visoko stopnjo tržne turbulence in intenzivnosti konkurence, razvijejo višjo stopnjo marketinške usmeritve (Diamantopoulos in Hart 1993: 107).

Marketinška usmeritev naj bi bila pozitivno povezana tudi s trgi, za katere velja: lahek vstop za nove tekmece, hitro spreminjajoča se tehnologija, močni kupci, ki postavljajo svoje pogoje v menjavi s podjetji in pričakovana visoka stopnja rasti trga (Avlonitis in Gounaris 1999: 1005). Podobno menijo Gray in drugi (1998: 884), ko pravijo, da imajo podjetja težave pri implementaciji marketinškega koncepta tudi zaradi pomanjkanja priložnosti – v manj konkurenčnih okoljih je lahko proizvodna usmeritev bolj dobičkonosna od marketinške.

Kulturni, politični in gospodarski dejavniki

Politični in gospodarski dejavniki vplivajo na delovanje podjetij na trgu. Tako npr. države z velikim številom monopoliziranih industrij in z močno vladno regulativo, ki prepoveduje ali omejuje tržno menjavo, zavirajo nastanek marketinško usmerjenih podjetij. Specifike nacionalnih kultur pa posredno tudi prek vpliva na organizacijske

dejavnike zavirajo ali pospešujejo marketinško usmeritev.³⁵ Selnes in drugi (1996) so v medkulturni študiji marketinške usmeritve raziskovali vpliv kulturnih, političnih in ekonomskih dejavnikov na organizacijske dejavnike, ki pospešujejo marketinško usmeritev. S primerjavo marketinško usmerjenih podjetij v skandinavskih državah in ZDA so ugotovili, da specifični nacionalni kontekst sicer vpliva na organizacijske dejavnike, vendar pa je raven marketinške učinkovitosti več ali manj enaka, ker se razlike med organizacijskimi dejavniki na koncu uravnajo in izenačijo.

Tranzicijsko gospodarstvo

Glavni oviri za razvoj marketinško usmerjenih podjetij v tranzicijskem gospodarstvu³⁶ sta površinsko restrukturiranje, ki ne vpelje pravih programov in procesov za delovanje tržne ekonomije in kontinuiteta starejših managerjev, ki izhajajo iz prejšnjega sistema (Savitt v Riliang in Ennew 2005: 83). V tranzicijskem gospodarstvu je trg samo deloma uporabljen kot mehanizem za blagovno menjavo. Vladna regulativa in lastniška struktura nadomeščajo logiko trga v tržnem gospodarstvu in imajo pomembnejši vpliv na nivo marketinške usmeritve kot organizacijski dejavniki podjetja. Med organizacijskimi dejavniki sta najvplivnejša dostopnost sredstev in finančni ter človeški viri (Riliang in Ennew 2005: 83).

Vladna regulativa zavira konkurenco. Kar se odraža v zmanjšanju priložnosti za managerje domačih podjetij, da se soočijo s praksami managementa in marketinga, poleg tega pa so brez pravih tekmecev manj motivirani za zbiranje informacij o trgu in se zadovoljijo s statusom quo. Potrošniki so v planskem gospodarstvu manj zaščiteni, saj vlada nima izkušenj s to vrsto regulative. Povečan nadzor nad praksami, ki kršijo pravice potrošnikov, je močna iniciativa za podjetja, da sprejmejo marketinško usmeritev in s tem povezane aktivnosti (Riliang in Ennew 2005: 85).

Državno lastništvo z zastarelimi metodami upravljanja je druga zunanja ovira za razvoj marketinške usmeritve v tranzicijskih gospodarstvih. Managerji državnih podjetij so pogosto ocenjeni in nagrajeni na podlagi kazalcev kot so skrb za dobrobit zaposlenih, sposobnost ohranjanja števila delovnih mest in ubranosti na delovnem mestu. Poleg tega 'enakopravnost' sistemov nagrajevanja v državnih podjetjih ne pritegne visoko usposobljenih ljudi.

³⁵ Mnenja so različna. Pitt in drugi (1996) zagovarjajo idejo o univerzalnem pozitivnem vplivu marketinške usmeritve na poslovno uspešnost ne glede na kulturni kontekst ali nivo razvitosti gospodarstva.

³⁶ Študija je bila opravljena na Češkem.

Pomanjkanje sredstev kot organizacijski omejitveni dejavnik marketinške usmeritve se kaže predvsem v pomanjkanju kvalificiranih vodilnih kadrov in marketinških strokovnjakov ter v omejenosti finančnih sredstev, potrebnih za vzdrževanje visoke stopnje marketinške usmerjenosti (Riliang in Ennew 2005: 86–7).

6.3.2 Spreminjanje moči in oblike vpliva marketinške usmeritve na uspešnost podjetja

V nekaterih okoljih marketinška usmeritev ni nujno potrebna, ker zaradi dejavnikov okolja stroški prilagajanja ali ohranjanja stopnje marketinške usmeritve presežejo pričakovane koristi. V takih primerih lahko marketinška usmeritev vpliva na poslovanje podjetja negativno. Avtorji so preverjali štiri karakteristike okolja, ki spreminjajo moč povezave med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo podjetja: **tržna turbulenca, tehnološka turbulenca, intenzivnost konkurence in moč gospodarstva** (Kohli in Jaworski 1990).³⁷

Marketinška usmeritev naj bi bila bolj zaželjena in učinkovitejša na trgih z **nižjo stopnjo tržne turbulence**. Na trgu z nespremenljivimi preferencami se marketinška usmeritev zelo hitro izkaže s ponujanjem dejanske dodane vrednosti, ki ni osnovana na nižanju cen (Slater in Narver 1994a). Kohli in Jaworski (1990) sta predpostavila ravno obratno, da bo marketinška usmeritev pri potrošnikih z nespremenljivimi preferencami imela majhen učinek na uspešnost. Potrebna je namreč minimalna prilagoditev marketinškega spleta, da učinkovito zadovoljiš stalne preference danega števila potrošnikov. Perry in Shao (2002: 1143) pravita, da je razlog za neenotnost empiričnih rezultatov pri raziskovanju vpliva dejavnikov okolja na odnos marketinška usmeritev-uspešnost podjetja, ki posluje na hitro rastočih in nepredvidljivih trgih, v neuskkljenosti konceptualizacij in merjenju okoljskih dejavnikov. Konceptualizacija sloni na objektivnih dejavnikih okolja, meritve pa na subjektivnih percepcijah anketiranih, ki se lahko razlikujejo tudi znotraj iste gospodarske panoge. Podjetja se odzivajo in razvijajo marketinške strategije na osnovi zaznav konkurenčnega okolja. Podjetja z visoko razvito marketinško usmerjenostjo bodo boljše pri ocenjevanju okolja ne glede na to ali

³⁷ Empirični rezultati vplivov okoljskih dejavnikov na odnos marketinška usmeritev-uspešnost poslovanja so precej neuskkljeni. Kohliju in Jaworskemu (1993) ni uspelo dokazati vpliva nobene izmed prvih treh karakteristik, Diamantopoulos in Hart (1993: 119) sta dokazala mešan vpliv tržne turbulence in šibek vpliv intenzivnosti konkurence, Narver in Slater (1994) pa sta dokazala vpliv vseh štirih karakteristik na moč in obliko odnosa.

je zaznano okolje stabilno ali nepredvidljivo. Podjetja s šibko marketinško usmeritvijo pa bodo imela zmotne vtise o okolju in sprejemala slabe marketinške odločitve.

V industrijah z **visoko stopnjo tehnološke turbulence**³⁸ marketinška usmeritev ni tako potrebna kot v industrijah nespremenljive tehnologije, ker je večina inovacij razvitih znotraj raziskovalno-razvojnih projektov izven gospodarske panoge. V **obdobjih povečane konkurenčnosti** mora podjetje veliko intenzivneje iskati in raziskovati želje potrošnikov ter biti bolj marketinško usmerjeno kot če bi nastopalo na trgih z manjšim številom tekmecev (Slater in Narver 1994a). Za **dobro razvita gospodarstva** je značilna večja stopnja povpraševanja. Kohli in Jaworski (1990) pravita, da lahko v takih razmerah podjetje dobro deluje tudi brez močne marketinške usmerjenosti, ker povpraševanje preseže ponudbo in potrošnik bo rade volje sprejel, kar mu je ponujeno.

6.3.3 Osredotočanje na eno dimenzijo marketinške usmeritve pred drugo

Ker je poslovno okolje kompleksno in nepredvidljivo, se vodstvo podjetja sooča s prevelikim številom informacij, ki ga obvladuje s procesi selektivne pozornosti in poenostavljanja. Tudi omejenost virov zahteva pazljivo razporejanje sredstev. Zato se po mnenju Daya in Wensleya (1988) vodstvo osredotoči na eno izmed dveh dimenzij marketinške usmeritve: osredotočenost na potrošnike ali na tekmece.

Osredotočenost na potrošnike poudarja zbiranje informacij o potrošnikih in analizo koristi za potrošnike, ki se prične na trgu – pri končnem uporabniku in se konča v podjetju. Pomembna je kakovost odnosov s potrošniki, merilo uspešnosti je zadovoljstvo in zvestoba potrošnikov. Primerjave s tekmeci delajo potrošniki in ne vodstvo podjetja (Day in Wensley 1988). Heiens (2000) podjetja, ki se osredotočajo na potrošnike, označi kot preobremenjena s potrošniki (*glej sliko 6.2*).

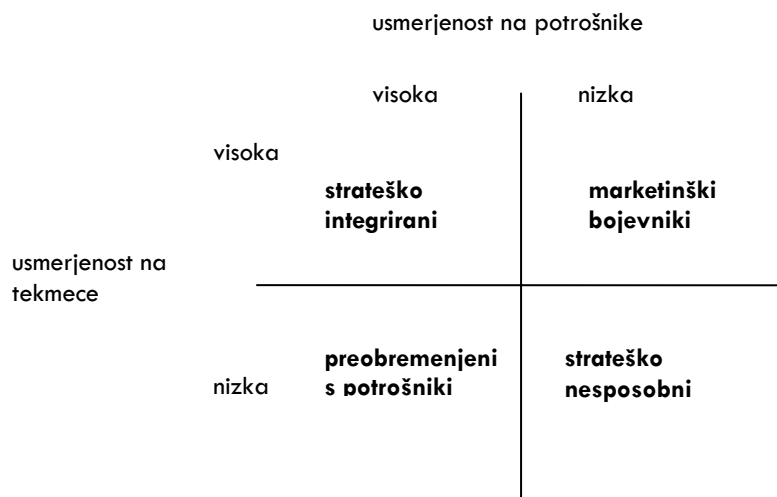
Podjetje, ki se v večji meri **osredotoča na tekmece**, se neposredno primerja s ključnimi tekmeci. Skrbno nadzira stroške, spremlja tržne pobude tekmecev in išče njihove dolgoročne konkurenčne prednosti. Velikost tržnega deleža je merilo uspeha (Day in Wensley 1988). Heiens (2000) jih poimenuje marketinški bojovníki.

Zaželen je uravnotežen pristop. Usmeritev izključno na tekmece ali na potrošnike prinaša zamegljeno in pristransko sliko realnosti (Day in Wensley 1988; Heiens 2000).

³⁸ Pojem tehnologija pokriva celoten proces preoblikovanja vložkov v izdelke/ storitve in dostavo končnim potrošnikom (Kohli in Jaworski 1990: 35).

Uravnotežena podjetja so strateško integrirana. Podjetja, ki jim ni uspelo razviti usmerjenosti navzven in se osredotočajo na interne procese, tehnološke prednosti, pa Heins (2000) poimenuje strateško nesposobna podjetja.

Slika 6.3.3.1: Matrica marketinške usmeritve



Vir: Heiens (2000: 2).

Day in Wensley (1988: 17) pravita, da se mora podjetje bolj osredotočiti na tekmece, ko je povpraševanje na trgu napovedljivo, konkurenca nespremenljiva, podjetje pa ima le nekaj močnih kupcev. Na dinamičnih trgih s spremenljivimi ovirami mobilnosti, velikim številom tekmecev in na močno segmentiranih trgih končnih porabnikov, pa se mora podjetje bolj usmeriti na potrošnike. Slater in Narver (1994a) sta empirično preverila delovanje štirih dejavnikov okolja: **rast trgov, moč kupcev, zgoščenost konkurence** in **sovražnost konkurence**. Usmerjenost na potrošnike je za poslovanje podjetja boljša na hitro rastočih trgih, na trgih z nizko stopnjo zgoščenosti konkurence in visoko stopnjo sovražnosti ter na trgih, kjer imajo kupci veliko moč.

6.4 Kako vzpostaviti marketinško usmeritev?

Day (1999) navaja tri pasti, v katere se lahko podjetja ujamejo in neuspejo vzpostaviti marketinške usmeritve:

- 1) pozabijo na trg (preobremenjenost s samim seboj),
- 2) k trgu so prisiljena (izdelujejo vse, kar se od njih zahteva),

3) nad trgom so vzvišena (ignorirajo potrošnike) (Day v Jančič 2001: 193).

Podjetja ignorirajo potrošnike, ker verjamejo, da lahko vodijo potrošnike, da ne morejo biti blizu hkrati trenutnim in potencialnim potrošnikom ter, da je razvoj nove tehnologije potreben pred raziskavo trga – tehnološka usmeritev je pomembnejša od marketinške usmeritve (Day 1999: 11).

Pasti so oblike organizacijske kratkovidnosti in so povezane s simptomi marketinške slepote: nesposobnost zaznavanja dogajanja na trgu, tehnološka naravnost podjetij in kratkoročno razmišljanje (Day 1999: 6–8).

6.4.1 Spreminjanje organizacijske kulture

Temeljne značilnosti organizacijske kulture so *kolektivna narava*, ker je v osnovi skupinski pojav, ki nastaja le z interakcijo med posamezniki; *emocionalna obarvanost*, ker poleg racionalnih vsebin vsebuje tudi iracionalne elemente, *skupinski procesi učenja*, *zgodovinska utemeljenost*, *simbolna dimenzija*, *dinamičnost* in *spremenljivosti* ter *nerazložna narava kulture*, saj ni enotna vrsta idej in prepričanj, prej paradoksalna, protislovna in kaotična zmes, obremenjena z negotovostmi in dvoumjem (Mesner Andolšek 1995: 134).

Sprememba organizacijske kulture ni sama po sebi cilj, temveč je nujnost, ki jo narekuje okolje. Organizacije so prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Običajno so kulturne spremembe posledice vpeljave novih metod dela, sistemov in struktur v organizaciji, redko kdaj pa kulturnih animatorjev od zunaj. Mehanizmi, ki pospešujejo spremembe organizacijske kulture, so (Mesner Andolšek 1995: 139–144):

1. **Kadrovske spremembe:** novi ljudje prinašajo nova stališča, prepričanja in načine obnašanja v organizacijo, še posebno ključni posamezniki. Zato je menjava ljudi na najvišjih položajih najpomembnejša.

2. **Poskusi neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih s pomočjo neposredne interakcije, komunikacije in participacije.**

Ustrezne praktične metode so oblikovanje vlog s pomočjo posameznikov, ki delujejo kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja, participacija prek skupinskih razgovorov, briefingov, krožkov kvalitete. Namenov skupinskih metod je več: večja identifikacija in privrženost skupni nalogi, skupini in organizaciji, izboljšana komunikacija in pretok

informacij ter kolektivna izkušnja pri reševanju organizacijskih problemov. Metode uvajanja kulturnih sprememb so še tri: **formalno komuniciranje, zunanje svetovanje** v izredno kompleksnih okoliščinah, ko formalna komunikacija ne deluje več in **izobraževanje**, ki je pogosto osrednja strategija za spremembo kulture.

3. **Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij** vključuje prestrukturiranje, ki pa ima omejen vpliv na kulturo; tehnološke spremembe, ki zahtevajo novo delovanje; sisteme nadziranja, nagrajevanja, financ in kadrovanja, ki služijo kot močni sporočilni signali in kot oblikovalci kulture v podjetju le če so medseboj usklajeni. So formalni mehanizmi, ki formalizirajo to, kar vodstvo sporoča na neformalen način.

4. **Grajenje podobe podjetja z namenom identifikacije z novo podobo in večjo privrženostjo zaposlenih podjetju**, ne zagotavlja, da bodo zaposleni tudi ponotranjili vrednote organizacije, lahko pa pospešuje identifikacijo zaposlenih s podjetjem.

6.4.2 Ustvarjanje marketinško usmerjene kulture

Implementacija marketinškega koncepta in vzpostavitev marketinško usmerjenega podjetja je dolgotrajen proces, ki zahteva ogromno časa, pa tudi denarja.

Nova kultura je v podjetju sprejeta samo, če je usklajena z izkušnjami članov organizacije in če jo zaznajo kot tako, ki prinaša najboljše rešitve problemov. Vodstvo igra pri vzpostavljanju nove kulture ključno vlogo. Podobno tudi Mesner Andolšek (1995: 137), ko pravi, /.../ da je proces odmrznitve in kognitivne redefinicije možen takrat, ko ima vodstvo novo vizijo, na osnovi katere lahko začne z artikulacijo novih kulturnih predpostavk. Proces je uspešen samo takrat, kadar bo nova vizija prinesla organizaciji nove sposobnosti reševanja ključnih problemov /.../«.

Osnovni koraki vodstva, ki vplivajo na ustvarjanje marketinško usmerjene kulture, so (Narver in drugi 1998: 245– prirejeno po Kotlerju 1995):

1. Ustvariti občutek nujnosti v organizaciji za vpeljavo marketinške usmerjenosti
2. Oblikovati močno zavezništvo vodstva marketinški usmeritvi
3. Ustvariti vizijo marketinške usmeritve in načrt za implementacijo
4. Komunicirati vizijo marketinške usmeritve
5. Pooblastiti zaposlene za uresničevanje vizije

6. Načrtovati in uresničiti kratkoročne tržne uspehe
7. Okrepiti izboljšave, ki izvirajo iz tržne uspešnosti in vpeljati še več sprememb
8. Institucionalizirati neprestano učenje in izboljšave

Vsak korak je nujni predpogoj za naslednjega .

Ustvariti marketinško usmeritev pomeni doseči dva cilja. Prvi je doseči pripadnost organizacije osrednjemu konceptu in drugi je razviti potrebna sredstva, iniciative, zmožnosti in stalno učenje za implementacijo osrednjega koncepta. Narver in ostali (1998: 246) razvijejo dve komplementarni strategiji oziroma dva tipa učenja za razvijanje marketinške usmeritve:

- 1) strategija, ki ustvarja vnaprejšnje razumevanje narave, namena in pomembnosti marketinške usmeritve, kot tudi osnove procesov, sposobnosti in iniciativ, potrebnih za implementacijo,
- 2) strategija, ki pospešuje praktično učenje iz dejanskih poskusov ustvarjanja dodane vrednosti za potrošnike.

Obe vrsti učenja pripomoreta k doseganju obeh ciljev, vendar v različnih stopnjah. Samo prek praktičnega učenja bo organizacija izpolnila oba pogoja za spremembo kulture – usklajenost z izkušnjami zaposlenih in percepcija nove kulture kot tiste, ki prinaša najboljše rešitve. Vendar, ko dosežemo jasno in splošno razumevanje kaj, zakaj in kako marketinška usmeritev, bo praktično učenje uspešnejše in bolj učinkovito.

Slater in Narver (1994: 26) predlagata dva možna pristopa pri razvijanju marketinške usmeritve, pri obeh pa je vloga vodilnih najpomembnejša.

Pristop načrtovanja

Prvi pristop je bolj konvencionalne narave in neposredno spreminjanja organizacijsko kulturo. Ker je osnovan na predpostavki, da je organizacijska sprememba rezultat sprememb individualnih prepričanj in vedenj, je pozornost usmerjena na stališča posameznikov. Najeti svetovalci in strokovnjaki izvajajo program sprememb in poskušajo spreobrniti zaposlene k filozofiji marketinške usmeritve. Tak pristop je splošen, razpršen in pogosto rigid, ker je osnovan na splošnih predpostavkah o potrebah programa, ne pa na specifičnih problemih trga (Slater in Narver 1994b). Pristop je sam po sebi nezadosten in učinkovit samo kot komplementarni del praktičnega učenja. Značilno je, da se ga uvaja od zgoraj navzdol, je izhodišče

sprememb za vso organizacijo, ponuja standardizirane rešitve raje kot rešitve po meri. Ker je hiter, enostaven in merljiv, se ga pogosto uporablja pri ustvarjanju marketinške usmerjenosti. Vendar je lahko uporaben samo, če je oblikovan kot osnova za učinkovito praktično učenje. Zato mora biti omejen na izobraževalne programe in izključevati programe spreminjanja struktur in procesov organizacije (Narver in drugi 1998: 26).

Pristop prilagajanja

Pristop prilagajanja³⁹ temelji na predpostavki, da se individualno vedenje najbolj učinkovito spreminja, ko postaviš ljudi v nove vloge ali ko jim dodeliš nove odgovornosti in moč, da dosežejo rezultate. Ljudi je potrebno postaviti v kontekst reševanja problemov, trenutnih in prihodnjih, kar je ključno za praktično učenje, spremembe ter okrepitve nove kulture. V novih vlogah posamezniki razvijejo novo razumevanje in nove sposobnosti. Vodilni in ostali zaposleni prek praktičnega učenja sproti prilagajajo in stalno izboljšujejo strategije, strukturo in sistem. Pristop prilagajanja z dejanskimi rezultati sprememb na trgu argumentira, katere so primerne prilagoditve v strukturi in strategiji podjetja. Je bolj osredotočen, prožen in osnovan na učenju iz specifičnih marketinških problemov in izkušenj (Slater in Narver 1994b: 26). Takojšen rezultat takšnega pristopa je kratkoročna uspešnost poslovanja znotraj dolgoročnih ciljev.

6.4.3 Pristop načrtovanja: izjemne sposobnosti podjetja

Po Dayu (1994) povzemamo pristop izgradnje posebnih sposobnosti podjetja, ki temelji na tem, da so posebne, neponovljive in težko posnemljive sposobnosti podjetja izvor konkurenčne prednosti. Odlično poslovanje je rezultat izvrstnih sposobnosti podjetja v razumevanju in zadovoljevanju potrošnikov bolje od tekmecev.

Sposobnosti ali kompetence podjetja so kompleksni sklopi spretnosti in znanj, uporabljeni v organizacijskih procesih, ki podjetju omogočijo koordinacijo dejavnosti in uporabo sredstev. Kažejo se v tipičnih poslovnih procesih kot so izvršitev naročila, razvoj novega izdelka in izvajanje storitev (Day 1994: 38). Vsako podjetje ima mnogo sposobnosti, s katerimi izvaja dejavnosti, vendar so samo nekatere izjemne in podpirajo boljšo tržno pozicijo. Posebne sposobnosti⁴⁰ podjetja lahko pomenijo neposredno

³⁹ ang. *market-back approach*

⁴⁰ Lahko tudi razlikovalne sposobnosti (ang. *distinctive capabilities*) ali ključni faktorji uspeha (ang. *key success factor*) (Day 1994: 39).

dodano vrednost za potrošnike, ali posredno, ko podjetju omogočijo dostavo vrednosti stroškovno bolj učinkovito.

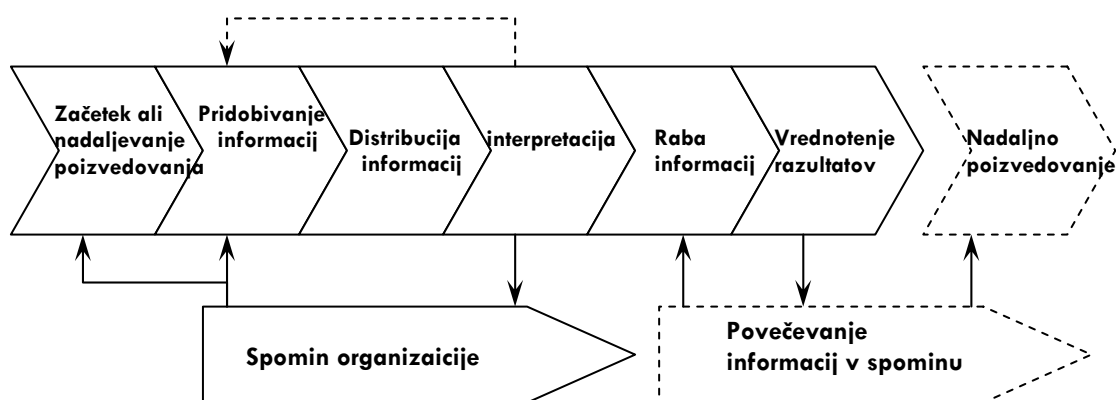
Izjemne sposobnosti ali kompetence marketinško usmerjenih organizacij so: *sposobnost zaznavanja trga, povezovanja s potrošniki ter sklepanje zavezništev z distribucijskimi kanali.*⁴¹

Zaznavanje trga

Vsaka razprava o marketinški usmeritvi poudarja sposobnost podjetja, da se uči o potrošnikih, tekmeceh in članih distribucijskih kanalov z namenom zaznavanja in odzivanja na spremembe na trenutnih in prespektivnih trgih (Day 1994: 43). V marketinško usmerjenih podjetjih so procesi zbiranja, interpretiranja in uporabe informacij o trgu bolj premišljeni, sistematični in vnaprej načrtovani.

Koncept marketinške usmeritve Kohlija in Jaworskega (1990) zajema bistvo sposobnosti zaznavanja trga. Vsak element definicije opisuje posebno dejavnost (*glej sliko 6.3*). Sposobnost marketinško usmerjenih podjetij je, da zaznajo dogodke in trende na trgu pred svojimi tekmece. Tako lahko vnaprej pripravijo odgovor na želje potrošnikov, izboljšajo odnose v kanalih in onemogočijo tekmece. Ker se informacije širijo po vsem podjetju, je njihov odgovor bolj konsistenten in učinkovit.

Slika 6.4.3.1: Sposobnost zaznavanja trga



Vir: Day (1994: 43).

Proces zaznavanja trga je sestavljen iz več korakov: nepristransko poizvedovanje, sinergično širjenje informacij, vzajemna interpretacija informacij in dostopnost do spomina organizacije (Day 1994: 43–4).

⁴¹ ang. *marketing sensing*, ang. *customer linking* in ang. *channel bonding*

Povezovanje s potrošniki

Gre za vzpostavljanje in upravljanje odnosov s potrošniki, ki zahtevata posebne spretnosti in procese: osebno komunikacijo, skupno reševanje problemov ter usklajevanje aktivnosti.⁴²

Vzpostavljanje izjemnih sposobnosti je bistven del širših naporov izgrajevanja marketinško usmerjene organizacije.⁴³ Obrobne spremembe kot npr. dodatno izobraževanje vodilnih ali komuniciranje namena niso učinkovite, potrebna je sprememba kulture. Program vzpostavljanja posebnih kompetenc vključuje:

1. Ocena stanja trenutnih sposobnosti podjetja z izdelavo prikaza poteka procesov, na podlagi katerega je mogoče opraviti analizo in predlagati izboljšave, ter s pomočjo primerjalne analize (*ang. benchmarking*) sposobnosti neposrednih tekmecev, potencialnih tekmecev in najboljših v panogi,
2. Načrtovanje prihodnjih potreb, zahtev za razvoj sposobnosti,
3. Oblikovanje programa sprememb:
 - a. spreminjanje od spodaj navzgor z oblikovanjem skupin, odgovornih za nenehne izboljšave in temeljito spreminjanje osnovnih procesov,
 - b. usmeritev od zgoraj navzdol: vodstvo mora jasno nakazati pripadnost filozofiji marketinškega koncepta,
 - c. uporaba informacijske tehnologije, ki pospešuje razvoj novih sposobnosti in spretnosti kot npr. skupne baze podatkov, omrežje internega komuniciranja, podporne sisteme odločanja, avtomatično identifikacijo izdelkov, zbiranje in uporaba podatkov o nakupnem vedenju, nakupnih vzorcih in življenjskih stilih potrošnikov s pomočjo skenerjev na prodajnih mestih, ipd ... Vsa ta orodja lahko bistveno spremenijo obe kompetenci zaznavanje trga in povezovanja s potrošniki.
 - d. spremljanje napredka.

⁴² Day (1994: 45) opozarja, da odnosi sodelovanja niso primerni za vsak trg in vse potrošnike. Nekateri potrošniki želijo samo pravočasno menjavo izdelka ali storitve z minimalnim naporom in konkurenčno ceno.

⁴³ Henderson (1998: 605) opozarja, da pristop osnovanosti sredstev (*ang. resource-based approach*), ki temelji na postavki, da so uspešna podjetja tista, ki izkoriščajo svoje lastne notranje kompetence in sposobnosti, poudarja interni fokus in je zato nezdržljiv z eksterno usmerjenostjo marketinške usmeritve.

6.4.4 Pristop prilagajanja: ključne spremembe vedenja

Gounaris in drugi (2004) so empirično preverjali, katere aktivnosti dejansko razlikujejo marketinško usmerjena podjetja od ostalih. Z rezultati študije so praktično opredelili pristop prilagajanja (Narver in drugi 1998), s tem ko so identificirali ključne vedenjske spremembe, ki morajo slediti vzpostavitvi marketinško usmerjene kulture oziroma spremembe delovanja, ki jih mora podjetje prevzeti, če želi postati marketinško usmerjeno.

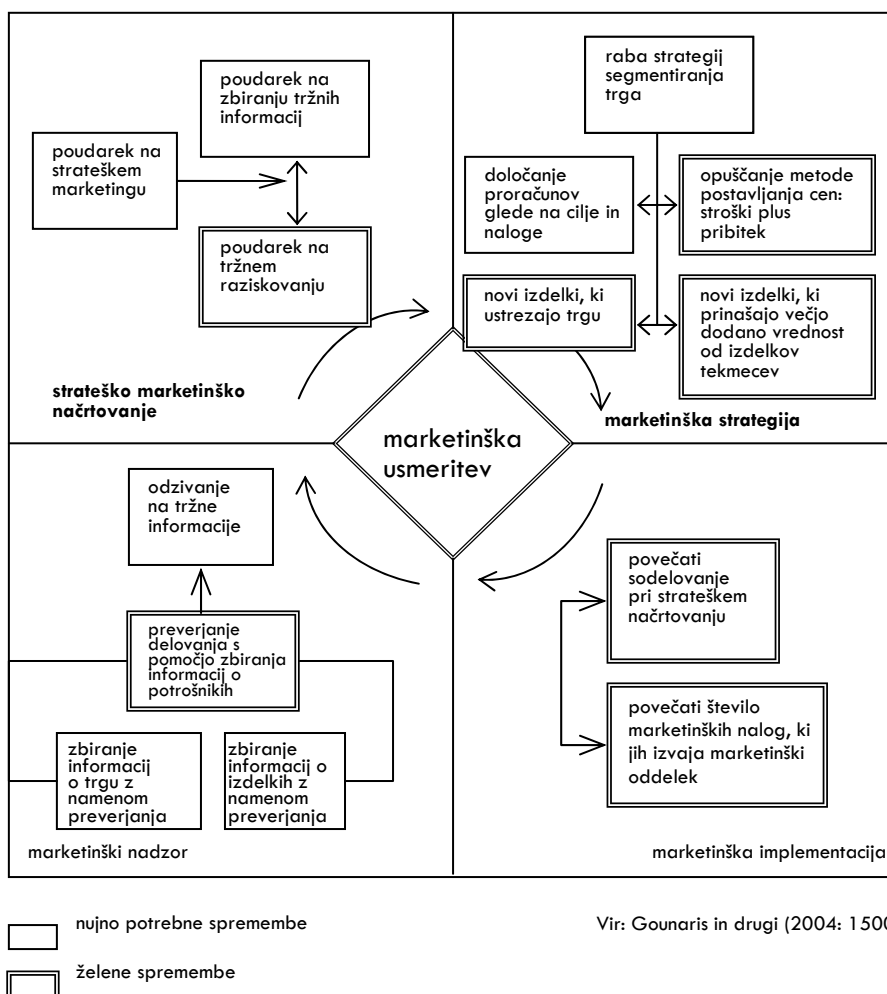
Spremembe delovanja so vezane na štiri področja:

- 1) proces načrtovanja,
- 2) oblikovanje strategije,
- 3) implementacija strategije,
- 4) nadzor.

Marketinško usmerjena podjetja sistematično uporabljajo formalno marketinško načrtovanje, zbirajo in širijo informacije o svojih trgih znotraj širšega okvira strateškega marketinškega načrtovanja in dolgoročne naravnosti. Marketinško usmerjena podjetja bolje segmentirajo ciljne trge in učinkoviteje prilagajajo izdelke, promocijske strategije in cene na glede na ciljne segmente. Aktivnosti za implementacijo strategije kot npr. logistika, distribucija, razvoj novih izdelkov, postavljanje cen, so v večji meri odgovornost marketinške funkcije, ki vodi strateško načrtovanje. Za nadzor svojega delovanja in preverjanje uspešnosti marketinško usmerjena podjetja uporabljajo odzive potrošnikov ter s trgom in izdelkom povezane informacije.

Najpomembnejše dejavnosti, ki ločujejo marketinško usmerjena podjetja od tistih, ki je niso razvila, so: pomemben status marketinškega oddelka, ki sodeluje pri dolgoročnem načrtovanju, kreativne, glede na povpraševanje oblikovane tehnike postavljanja cen, marketinški oddelek opravlja večje število in pester nabor dejavnosti, formalno marketinško načrtovanje, upoštevanje tržnih dejavnikov pri razvoju novih izdelkov in oblikovanje managerskega informacijskega sistema z namenom pridobivanja informacij o potrošnikih. *Slika 6.4* prikazuje potrebne in zaželene spremembe vedenja podjetja, če želi postati marketinško usmerjeno.

Slika 6.4.4.1: Potrebne in zelene spremembe za razvoj marketinške usmeritve



Podjetja morajo predvsem povečati obseg tržnih raziskav do te mere, da postanejo notranja komponenta strateškega načrtovanja. Poleg tega morajo radikalno spremeniti strategije postavljanja cene, pozabiti na tradicionalne pristope, ki so osnovani na stroških plus pribitek in jih nadomestiti z bolj tržno naravnanimi metodami. Povod za razvoj novega izdelka morata biti konkurenčna prednost in tržni pogoji in ne npr. finančne ugodnosti. Marketinški oddelek si mora vzpostaviti avtoriteto in voditi strateško načrtovanje ter nadzorovati vse dejavnosti povezane z izvajanjem marketinške strategije podjetja (postavljanje cen, razvoj novega izdelka, raziskovanje, oglaševanje, ...). Marketinške aktivnosti morajo biti osredotočene na potrošnike in tudi na tekmece (Gounaris in drugi 2004: 1054).

7. KORISTI MARKETINŠKE USMERITVE

Izjemno zanimanje in povečano število empiričnih raziskav marketinške usmeritve je povzročila domneva, da marketinška usmeritev pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetij. Največ raziskav je potekalo prav v tej smeri, ki smo jih pregledno predstavili v tabeli (glej tabelo 7.1). Kljub velikemu številu študij pa ostaja odnos med marketinško usmeritvijo in poslovanjem podjetja nepojasnen,⁴⁴ rezultati pa neskladni. To je mogoče pojasniti tudi z različnimi načini empiričnega preverjanja. Pelham (1997: 57) pravi, da so raziskovalci slabo oblikovali model marketinška usmeritev-dobičkonosnost, ker niso vključili vseh kriterijev uspešnosti podjetja. Pomembno je pravilno operacionalizirati oba konstrukta; marketinško usmeritev in uspešnost podjetja, ki je večdimenzionalen konstrukt (tako tudi Mavondo in drugi 2005: 1240) in je v večini primerov le posredno povezan z marketinško usmeritvijo.

Narver in Slater sta leta 1990 prva empirično dokazala pozitivno povezavo med marketinško usmeritvijo in dobičkonosnostjo podjetja.⁴⁵ Študije, ki so sledile, lahko glede na rezultate klasificiramo v dve skupini: prvo, ki je dokazala, da je marketinška usmeritev pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja, kljub različnim pristopom merjenja (Narver in Slater 1990; Slater in Narver 1994a; Deshpandé, Farley, Webster 1993; Pelham in Wilson 1996; Narver, Jacobson in Slater 1999; Pitt in drugi 1996; Selnes in drugi 1996), ter drugo skupino, ki je prišla do dvoumnih rezultatov (Jaworski in Kohli 1993; Greenley 1995a; Dimantopoulos in Hart 1993).

7.1 Vpliv marketinške usmeritve na uspešnost poslovanja podjetja

Marketinška usmeritev vpliva na izboljšano poslovanje celotnega podjetja (donosnost naložb, donosnost sredstev, dobiček, obseg prodaje, tržni delež, rast prodaje), ker zagotavlja usklajeno in enotno delovanje posameznikov ter oddelkov znotraj organizacije (Kohli in Jaworski 1990: 32). Marketinška usmeritev povečuje dobičkonosnost podjetja neposredno in posredno prek višje kakovosti izdelkov, večje

⁴⁴ Glede vrste odnosa: posreden, neposreden, najmočnejši med potencialnimi vplivi na uspešnost ... Obstoj povezanosti med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo podjetja ni vprašljiv.

⁴⁵ Preverjala sta odnos med marketinško usmeritvijo (in osmimi kontrolnimi spremenljivkami) in subjektivno podano oceno relativne donosnosti poslovanja (*ang. ROA*) glede na tekmece na vzorcu 140 strateških poslovnih enotah znotraj korporacije, ki deluje na področju lesno-predelovalne dejavnosti. Poročata o pozitivni in statistično pomembni povezavi za vse vrste industrije (predelava surovin, proizvodnja, trgovina) znotraj lesno-predelovalne dejavnosti. Kohli in Jaworski (1993: 110–1) sta kasneje kritizirala zasnovano študije zaradi zbiranja podatkov znotraj ene same korporacije in subjektivne ocene donosnosti poslovanja, kar vpliva na zmanjšano veljavnost rezultatov.

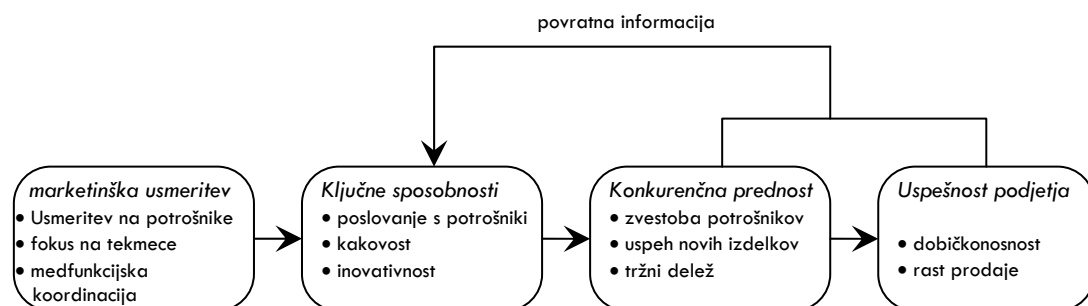
marketinške učinkovitosti⁴⁶ (Pelham in Wilson 1996) in prek sposobnosti obdržanja potrošnikov⁴⁷ (Pelham 1997). Zmanjšuje stroške poslovanja na dva načina in sicer, s tem, ko razume prikrite in izražene potrebe potrošnikov, neprestano išče nove priložnosti za razvijanje nove dodatne vrednosti in ostaja učinkovita s osredotočanjem na ciljne trge. Po drugi strani pa lahko prav zaradi dodane vrednosti za potrošnika in posledičnega obsega prodaje najbolje izkorišča ekonomiji obsega in dosega (Narver in drugi 1999: 202).

Skladno s teorijo trajnostne konkurenčne prednosti je ključna sposobnost marketinško usmerjenih podjetij v tem, da dolgoročno ustvarjajo dodano vrednost za potrošnike bolje od manj marketinško usmerjenih podjetij (Morgan in Strong 1998: 1053).

V nasprotju z mnenji, da je uspeh novega izdelka rezultat tehnološkega razvoja, je velika večina raziskav dokazala, da sta inovativnost in uspeh novega izdelka rezultat marketinške usmerjenosti podjetja (*glej sliko 7.1*) (Narver in Slater 1994: 25).

Podjetja z nižjo stopnjo marketinške usmeritve lahko dosežejo določeno stopnjo uspeha z višjo donosnostjo sredstev in naložb prek izboljšane notranje zmogljivosti, povečane finančne moči ali prilagojene strategije postavljanja cen. Vendar ne morajo doseči uspešnosti marketinško usmerjenih podjetij. Slednja bodo žrtvovala kratkoročno dobičkonosnost na račun dodane vrednosti izdelka za potrošnike, manj marketinško usmerjena podjetja pa bodo povečevala dobičkonosnost na račun zadovoljstva potrošnikov z nižjo kakovostjo izdelkov ali storitev (Pelham 1997: 60).

Slika 7.1.1: Marketinška usmeritev, konkurenčna prednost in uspešnost podjetja



Vir: Slater in Narver (1994: 25).

⁴⁶ Ang. *marketing effectiveness*, ki sta jo raziskovalca utemeljila kot uspeh novih izdelkov in razvoj novih trgov (Pelham in Wilson 1996: 172).

⁴⁷ ang. *customer retention*

Gotovo je marketinška usmeritev pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Vendar pa je po mnenju Deshpandéja (1999: 5) potrebno vzeti v zakup dve dejstvi; da je povezanost med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo prej v obliki narobe obrnjene črke U kot linearne premice, kar pomeni, da obstaja optimalen nivo marketinške usmeritve. Potrebno pa je tudi poznati alternativne strateške vzvode poslovne uspešnosti, ki so lahko še pomembnejši od marketinške usmeritve kot npr. inovativnost organizacije.

7.2 Vpliv marketinške usmeritve na zaposlene

Marketinška usmeritev prinaša številne psihološke in sociološke koristi zaposlenim. Marketinško usmerjena organizacija, v kateri vsi delajo in se trudijo za doseganje skupnih ciljev, povečuje občutek solidarnosti, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih (Jaworski in Kohli 1993: 111).

7.3 Vpliv marketinška usmeritve na stališča in vedenja potrošnikov

Marketinška usmeritev išče priložnosti za ustvarjanje in ohranjanje superiorne vrednosti za potrošnike, kar se odraža v zadovoljstvu kupcev, ki se ponovno vračajo k organizaciji in svoje zadovoljstvo širijo z govoricami. Tako se povečuje število novih potrošnikov in razvijajo dolgoročni odnosi s starimi potrošniki (Kohli in Jaworski 1990).

7.4 Vpliv marketinške usmeritve na druge deležnike podjetja

Marketinška usmeritev je tudi način ustvarjanja močnih povezav znotraj distribucijskih poti. Vpliva na tri ključne dejavnike, potrebne za uspešno delovanje distribucijskih kanalov: zaupanje, sodelovanje in pripadnost. Promovira in vnaša zaupanje v odnose med partnerji distribucijskega kanala – pozitivno in neposredno zvišuje stopnjo zupanja. Tako posredno zvišuje stopnjo sodelovanja in pripadnosti ter reducira napetosti in ovire znotraj distribucijskega kanala. Zaupanje in pripadnost sta najučinkovitejši sredstvi pri izgradnji odnosa in neposredno vplivata na uspešnost distribucijskega kanala (Siguaw in drugi 1998).

Tabela 7.4.1: Izbrane raziskave merjenja marketinške usmeritve v povezavi z uspešnostjo poslovanja

Študija (avtor in leto)	država	koncept marketinške usmeritve	merski inštrument	vzorec	Odnos marketinška usmeritev in uspešnost podjetja/ ostali rezultati	Kriteriji uspešnosti poslovanja podjetja
Barksdale in Darden (1971)	ZDA	Marketinški koncept: 1) potrošnik je vodilo poslovanja 2) dobiček pred obsegom prodaje je kriterij vrednotenja marketinških aktivnosti	pet stopenjska likertova lestvica, 29 trditvev o dimenzijah koncepta in primernosti, vplivu MK na management, koristi za potrošnike in MK in konzumerizmu.	direktorji največjih korporacij z lestvice 500 Največjih (Fortune) in profesorji marketinga	/ visoko prepričanje v ustreznost marketinškega koncepta za uspešno poslovanje, vendar nizka stopnja udejanjanja MK v praksi	/
McNamara (1972)	ZDA	Marketinški koncept kot filozofija vodenja, osnovana na usmerjenosti na potrošnike, dobičkonosnosti in vlogi marketinga pri komuniciranju potreb trga vsem oddelkom organizacije.	vprašalnik s 5 vprašanji o sprejemanju MK in s 5 vprašanji o implementaciji MK; zaprt tip vprašanj z danimi odgovori.	naključni vzorec 1492 proizvodnih podjetij	/Podjetja, ki prodajajo izdelke končnim potrošnikom so v večji meri prevzela in implementirala MK kot podjetja, ki v večji meri poslujejo s pravnimi osebami.	/
Narver in Slater (1990)	ZDA	Marketinška usmeritev, tri komponente in dve vodili, enodimenzionalna struktura: 1. usmerjenost na potrošnike 2. usmerjenost na tekmece 3. medfunkcijska koordinacija 4. dolgodročnost 5. dobiček⁴⁸	MKTOR: 7 stopenjska Likertova lestvica z 21 trditvami	140 strateških poslovnih enot znotraj korporacije, ki deluje na področju lesno-predelovalne industrije	Močna linearna povezava med MU in UP podjetij, vendar je zaradi eksplorativne narave raziskave posploševanje rezultatov omejeno./ razvoj in testiranje lestvice za merjenje marketinške učinkovitosti	Subjektivna ocena: donosnost sredstev (ROA) glede na glavne tekmece v preteklem letu
Jaworski in Kohli (1993)	ZDA	Marketinška usmeritev: tri komponente, enodimenzionalne konstrukt: 1. zbiranje info	MARKOR; 5 stopenjska Likertova lestvica z 32 trditvami	222 poslovnih enot iz korporacij različnih vrst industrije (člani	Močna povezanost MU in UP, izražena z subjektivno oceno, nobene povezanosti med MU in objektivno	Subjektivna ocena: uspešnost poslovanja podjetja glede na glavne tekmece na petstopenjski lestvici

⁴⁸ Zadnji dve komponenti sta kasneje avtorja opustila in sestavila lestvico z 15 trditvami.

		2. širjenje info 3. odzivnost na info informacije		Marketing Science Institut in z lestvice 1000 največjih podjetij ZDA glede na obseg prodaje)	oceno uspešnosti poslovanja	Objektivna ocena: tržni delež in donosnost kapitala za deležnike podjetja (v ROS'E)
Kohli, Jaworski in Kumar (1993)	ZDA	Marketinška usmeritev (Jaworski in Kohli 1993)	popravljen MARKOR (Jaworski in Kohli 1993) lestvica z 20 trditvami	500 marketinških direktorjev, članov AMA.	/Razvoj, testiranje lestvice MARKOR in primerjava z MKTOR lestvico	
Deng in Dart (1994)	Kanada	Marketinška usmeritev: štiri komponente in večdimenzionalen koncept: 1. usmerjenost na potrošnike 2. usmerjenost na tekmece 3. medfunkcijska povezanost 4. usmerjenost na dobiček	5-stopenjska lestvica s 25 trditvami, osnovana na konceptualnih osnovah Kohli in Jaworskega (1990) ter Narverja in Slaterja (1990)	248 podjetij	Neposredna povezava med MU in UP	Subjektivna ocena: finančna uspešnost, likvidnosti in obseg prodaje
Greenley (1995b)	Velika Britanija	Marketinška usmeritev (Narver in Slater 1990)	prirejena MKTOR: 7 stopenjska Likertova lestvica z 14 trditvami	1000 podjetij z več kot 500 zaposlenimi	Mešani rezultati/5 oblik marketinške usmeritve: usmerjenost na potrošnike, nerazvita MU, razdrobljena usmeritev, uravnotežena MU, usmerjenost na tekmece	Subjektivna ocena: donosnost na vložke (ROI), uspeh novih izdelkov, rast prodaje glede na tekmece
Pitt in drugi (1996)	Velika Britanija in Malta	Marketinška usmeritev (Jaworski in Kohli 1993)	MARKOR (Kohli in drugi 1993)	Vzorec 1: 161 storitvenih podjetij VB Vzorec 2: 193 malteških podjetij	MU je pozitivno povezana z boljšim poslovanjem podjetja/Pozitiven vpliv MU je neodvisen glede na kulturni kontekst, gospodarski razvoj države in raziskovalne metode; MARKOR lestvica je zanesljiv inštrument za merjenje MU v državah izven ZDA.	Subjektivna ocena: donosnost kapitala (ROCE), rast prodaje in uspešnost celotnega podjetja glede na ostala podjetja v zadnjih petih letih
Pelham in Wilson	ZDA	Marketinška usmeritev (Narver	prirejena MKTOR:	370 majhnih podjetij z	Marketinška usmeritev nudi	Subjektivna ocena: poslovanja:

(1996)		in Slater 1990	7 stopenjski semantični 9 trditvami	povprečno 21,5 zaposlenimi in 2,9 mio \$ prodaje	majhnim podjetjem konkurenčno prednost, boljše poslovanje in relativno višjo kakovost izdelkov.	nad/pod pričakovanji Objektivna ocena dobičkonosnosti prek kazalcev: operativni profiti, odnos profit-prodaja, denarni tok, donosnost naložbe (ROI) in donosnost sredstev (ROA)
Pelham, A (1997)	ZDA	Koncept treh usmeritev: k razumevanju potrošnikov, zadovoljevanju potrošnikov, k tekmečem.	8 trditev MKTOR lestvice + 1 dodatna	160 majhnih podjetij	MU posredno prek učinkovitosti podjetja in tržnega deleža vpliva na uspešnost podjetja	Večdimenzionalni konstrukt: učinkovitost podjetja (relativna kakovost izdelka, uspeh novega izdelka in obdržanje potrošnikov) rast (nivo prodaje, stopnja rasti in delež ciljnega trga) ter dobičkonosnost (donosnost kapitala, kosmati dobiček, donosnost naložb)
Selnes in drugi (1996)	ZDA, Norveška, Danska, Švedska	Marketinška usmeritev (Jaworski in Kohli 1993)	MARKOR (Kohli in drugi 1993)	Vzorec 1: 222 poslovnih enot /ZDA Vzorec 2: 237 poslovnih enot /Skandinavija	MU je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja, izraženo z subjektivno oceno	Subjektivno ocena uspešnosti podjetja glede na glavne tekmece Objektivna ocena: tržni delež (izražen v \$ in Kr)
Pelham (1999)	ZDA	Koncept treh usmeritev k: razumevanju potrošnikov, zadovoljevanju potrošnikov, tekmečem.	8 trditev MKTOR lestvice + 1 dodatna	229 proizvodnih majhnih podjetij	MU pozitivno vpliva na poslovanje majhnih podjetij/Na poslovanje majhnih podjetij ima okolje veliko majniši vpliv v primerjavi z marketinško usmeritvijo, tako tudi izbira generične strategije, ki ima majhen vpliv na poslovanje podjetij.	Večdimenzionalni konstrukt: (subjektivna ocena zadovoljstva z uspešnostjo podjetja glede na tekmece za vsak kriterij): uspešnost podjetja (relativna kakovost izdelka, uspeh novega izdelka in obdržanje potrošnikov) rast (nivo prodaje, stopnja rasti in relativni delež ciljnega trga) ter dobičkonosnost (donosnost kapitala, kosmati dobiček, donosnost naložb in indeks rasti prodaje) Objektivne ocene: dobičkonosnost izražena z kazalci donosnosti (ROE, ROS, ROA) in kosmatim dobičkom

Avlonitis in Gounaris (1999)	Grčija	Marketinška usmeritev kot specifična vedenja (Kohli in Jaworski 1993) in filozofija podjetja	Likertova lestvica Hooleya in drugi (1990) z 15 trditvami za merjenje MU kot filozofije podjetja in MARKOR; 5 stopenjska Likertova lestvica z 32 trditvami za merjenje specifičnega vedenja	444 grških podjetij	Marketinška usmeritev je kultura in delovanje. Na MU vplivajo dejavniki notranjega okolja organizacije in tržni dejavniki. Dejavniki okolja, ki vplivajo na odnos MU-UP so bojevitost tekmecev, nizke vstopne ovire, moč kupcev, pričakovana rast trga in tehnološke spremembe	
Slater in Narver (2000)	ZDA	Narver in Slater (1990)	popravljen MKTOR lestvica (Narver in Slater 1990): 5 stopenjska Likertova lestvica s 13 trditvami	53 poslovnih strateških enot večjih korporacij	Marketinška usmeritev in poslovna dobičkonosnost sta neposredno povezani. Podjetniška naravnost je manj pomembna dimenzija poslovne kulture.	Subjektivna ocena donosnosti naložbe (ROI) glede na glavne tekmece na v preteklih treh letih

8. RAZISKOVANJE MARKETINŠKE USMERITVE V SLOVENIJI

Prva raziskavo, ki preučuje tudi marketinško usmerjenost slovenskih podjetij, sta izpeljala **Zlatko Jančič** in **Blaž Vodopivec** leta 1988 na vzorcu **99 najuspešnejših slovenskih proizvodnih podjetij**. Avtorja je zanimalo ali so slovenska podjetja v resnici orientirana k trgu, kako je med njimi razvita eksterna marketinška usmeritev,⁴⁹ kako razviti so elementi internega marketinga, predvsem komuniciranje z zaposlenimi, ter kakšno vlogo igra pri tem vodstvo podjetja in ali obstajajo ustrezne povezave med eksterno in interno marketniško usmeritvijo (Jančič in Vodopivec 1989: 4). Odgovori na vprašanje o ekonomskih smotrih poslovanja uspešnih organizacij,⁵⁰ ki se veže na strateško orientacijo podjetja, so pokazali, da prevladujejo med slovenskimi podjetji tri dokaj enakovredne usmeritve: proizvodno-tehnološka, marketinška in prodajna. Če bi namesto izbora dveh trditev,⁵¹ upoštevali le prvega, se je največ organizacij (39) opredelilo za marketniško usmeritev, kar je po mnenju avtorjev »/.../ precej nenavadno za naše razmere« (Jančič in Vodopivec 1989: 5). Anketiranci so med najpomembnejše poslovne funkcije podjetja uvrstili marketing in nato raziskave in razvoj, ki so bistvene za udejanjanje marketinške usmeritve. Vendar je vprašanje o vlogi marketinga v podjetju pokazalo, da obstaja velika razlika med izraženim odnosom do marketinga in njegovo skromno prakso v slovenskih podjetjih; skoraj polovica organizacij v vzorcu je odkrito priznala, da pravega marketinga še niso razvile. Avtorja zaključita, da situacija v najuspešnejšem delu slovenskega gospodarstva ni tako črna, kot jo pogosto radi prikazujejo, vendar po drugi strani opozarjata, da ni razloga za pretirani optimizem, saj so najuspešnejša slovenska podjetja še daleč od strateške marketinške usmeritve, ki je danes nujno potrebna za preživetje in uspeh na trgu (Jančič in Vodopivec 1989: 10).

Sledilo je kar nekaj znanstvenih raziskav konec 90ih let in sicer Snoj in Gabrijan 1998, Gabrijan, Snoj in Mumel 1998 ter Zupančič 1998. **Snoj in Gabrijan (1998)**⁵² sta na

⁴⁹ Marketinško usmerjene so tiste organizacije, za katere veljata vsaj dva od treh kriterijev: 1. dohodek ustvarjajo s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov, 2. funkcijo marketinga postavljajo na enega izmed prvih treh mest po pomembnosti funkcij poslovanja, 3. marketing dejansko že aktivno uporabljajo v praksi (Jančič in Vodopivec 1989: 6)

⁵⁰ Vprašanje je vsebovalo postavke: 1. ustvarjati dohodek s proizvodnjo kakovostnih izdelkov, 2. ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki zadovoljuje z raziskavami ugotovljene potrebe potrošnikov, 3. ustvarjati dohodek z učinkovito prodajo izdelkov, 4. omogočati zaposlitev in socialno varnost ljudi v okolju delovne organizacije, 5. ustvarjati dohodek s količinsko rastjo proizvodnje in 6. ustvarjati dohodek s proizvodnjo, ki skrbi za ohranitev okolja (Jančič in Vodopivec 1989: 5)

⁵¹ Podjetja so lahko izbrala največ dve trditvi.

⁵² Raziskava je potekala v okviru longitudinalnega mednarodnega projekta pod vodstvom G. Hooleya, katerega cilj je bil proučevanje vpliva procesa privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije podjetij držav v tranziciji. Vključene države so bile: Madžarska, Poljska, Bolgarija in Slovenija.

vzorcu 628 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi preučevala problematiko poslovne naravnosti podjetij. Anketiranci so se morali odločiti med prodajno-oglaševalsko, izdelčno, proizvodno, finančno naravnostjo ter naravnostjo na zaposlene, odjemalce in podružbljeno naravnostjo. Zadnji dve avtorja uvrščata med odprte naravnosti, za katere velja, da izvajalec marketinga v želji, da bi bolje zadovoljil lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja (Snoj in Gabrijan 1998: 10), vse ostale pa med zaprte, vase naravnane in iz sebe izhajajoče naravnosti. Rezultati raziskave kažejo, da pri slovenskih podjetjih prevladujejo zaprti tipi naravnosti ter da se podjetja pogosto obnašajo 'zaprti' tudi v izrazito odprtih in konkurenčnih okoljih (Snoj in Gabrijan 1998: 13). Poleg tega slaba polovica vodstva preučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti,⁵³ kot najpomembnejši oviri pri udeležanju marketinške usmeritve pa podjetja navajajo omejena finančna sredstva in kontinuiteto praks poslovanja iz preteklosti (navade iz preteklosti).

Gabrijan, Snoj in Mumel (1998)⁵⁴ so na vzorcu 628 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi preučevali vpliv spremenjenega lastništva in tujega kapitala na stopnjo tržne naravnosti slovenskih podjetij.⁵⁵ Preverjali so splošno domnevo, da so družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj zaradi svoje preteklosti manj tržno naravnana v primerjavi s podjetji, ki imajo neposredna tuja vlaganja ter s podjetji, ki so od svojega nastanka v zasebni lasti. Rezultati raziskave so pokazali ravno nasprotno. Vstop tujega kapitala v obliki neposrednih tujih vlaganj v podjetja v Sloveniji ne pomeni nujno tudi pozitivnega premika v njihovi tržni naravnosti (Gabrijan in drugi 1998: 52). Najbolj tržno naravnana so podjetja, ki so že od nastanka v zasebni lasti in brez tujih vlaganj, kar kaže na to, da je zasebni ustanovitveni kapital eden izmed pomembnih motivatorjev v smeri višje stopnje tržne naravnosti podjetij (Gabrijan in drugi 1998: 53).

Zupančičeva (1998) v znanstvenem prispevku »Prodajna in marketniška usmeritev podjetij«⁵⁶ preučuje, v kolikšni meri so slovenska podjetja že sprejela marketniško usmerjenost⁵⁷ kot svojo poslovno filozofijo oziroma, v kolikšni meri v njih še vedno prevladuje prodajna miselnost in delovanje. Rezultati raziskave so pokazali, da

⁵³ Tržno naravnost povzemata po Narverju in Slaterju 1990.

⁵⁴ Raziskava je potekala v okviru longitudinalnega mednarodnega projekta pod vodstvom G. Hooleya.

⁵⁵ Raziskovalci so ugotovili razmeroma visoko stopnjo tržne naravnosti preučevanih podjetij, povprečna ocena za vse tri dimenzije tržne naravnosti znaša 2,91 (na lestvici od 1 do 7, kjer pomeni nizka ocena razmeroma višjo stopnjo tržne naravnosti).

⁵⁶ Raziskava je bila izpeljana v okviru Katedre za tržno komuniciranje na FDV Ljubljana (Zupančič, Jančič 1998). Gre za ponovitev in poglobitev že omenjene Jančičeve raziskave iz l. 1988.

⁵⁷ Avtorica je marketniško usmeritev definirala in izmerila na podlagi koncepta Narverja in Slaterja 1990.

najuspešnejša podjetja ne postavljajo marketinga pred prodajo, niti ne poznajo natančne razlike med marketingom in prodajo. V večini primerov anketiranci izrecno navajajo, da so njihova podjetja marketinško usmerjena. Pri natančnejši opredelitvi dejavnosti, ki sodi v marketinško usmeritev, pa se izkaže, da so slovenska uspešna podjetja še vedno prodajno usmerjena. Primerjava rezultatov raziskave z rezultati pred desetimi leti pokaže, da se razmere niso bistveno spremenile, kvečjemu poslabšale. Predvsem v povezavi s funkcijo raziskav in razvoja, ki je temelj marketinške usmeritve. Ta je v celotnem obdobju celo oslabela, še posebno pri podjetjih z očitnejšo prodajno usmeritvijo. Avtorica zaključuje z ugotovitvijo, da je v Sloveniji še vedno mogoče biti uspešen brez prave marketinške usmeritve, saj najuspešnejša slovenska podjetja ne ločujejo dobro med marketingom in prodajo in so še vedno močno prodajno usmerjena (Zupančič 1998: 66).

Zanimivi sta še dve raziskavi, ki vključujeta vprašanja strateške (tržne) naravnosti in sicer raziskava »Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda« Ekonomske fakultete (Rojšek in Podobnik 2000) ter raziskava v okviru projekta »Regulacija industrijskih odnosov in strateška sposobnost slovenskih podjetij« pri Inštitutu za družbene vede – FDV (Jančič 2001).

Rojšek in Podobnik (2000) sta na vzorcu 50 največjih slovenskih proizvodnih podjetij presojali tržno naravnost podjetij z vrsto trditvev, ki se nanašajo predvsem na zbiranje, širjenje in uporabo informacij o potrošnikih in tekmecih – izhajata iz koncepta marketinške usmeritve Kohlija in Jaworskega (1993). Groba ocena rezultatov kaže na to, da so velika proizvodna podjetja razmeroma manj optimistična v oceni svoje tržne naravnosti v primerjavi z drugimi podjetji (Rojšek in Podobnik 2000: 103).⁵⁸ Zanimiv je tudi rezultat raziskave, ki kaže, da je slovenskim velikim proizvodnim podjetjem povsem tuja misel, da bi z nagradami spodbujali zaposlene k pridobivanju informacij o trgu. Podjetja raziskave izvajajo v manjši meri, če že, pa so pretežno usmerjena v kvantitativne raziskave (raziskave tržnega potenciala, tržnega deleža, trendov na trgu in v panogi), močno zanemarjajo kvalitativne raziskave (raziskave nakupnih namenov in nakupnega vedenja, tržnih segmentov, blagovne znamke, ...). Še posebno je zanimiv podatek, da približno dve petini podjetij ne proučuje značilnosti segmentov porabnikov, kar je sicer osnova za diferenciacijo kot generično konkurenčno strategijo, po drugi

⁵⁸ Povprečne ocene v zvezi s posameznimi trditvami in integrativna povprečna ocena pri velikih proizvodnih podjetjih je pretežno blizu srednjega razreda na lestvici.

strani pa je po mnenju direktorjev strategija razvoja trga (iskanje novih tržnih segmentov za obstoječe izdelke) tista, ki jo najpogosteje usresničujejo (Rojšek in Podobnik 2000: 108).

Rezultati terenske pilotske raziskave petih uglednih podjetji (**Jančič 2001**) kažejo, da je usmeritev teh podjetji še vedno pretežno prodajna, podjetja so predvsem »sledilci« na trgu in ne ustvarjalci novih tržnih trendov, zniževanje stroškov (in kakovosti) je njihova strateška naravnost, uporabljajo defenzivno tržno raziskovanje in nimajo izoblikovanega izvoznega marketinga. Čeprav je vzorec premajhen za posploševanje rezultatov, pa ti vseeno opozarjajo na strateško suboptimalnost in marketinško nerazvitost slovenskega gospodarstva še zlasti večjih podjetij, ki so izšla iz prejšnje gospodarsko politične ureditve in se skušala (le navidezno uspešno) prilagoditi novim razmeram (Jančič 2001: 206). Po istem avtorju povzemamo nekatere razloge marketinške zaostalosti v slovenskem gospodarstvu (Jančič 2001: 207):

- lokalno-socialno nastajanje podjetij in nejasno lastništvo,
- predolgo delovanje v razmerah avtarkičnega trga in prevlada nekompetitivne, dogovorne ali monopolne narave gospodarskega okolja,
- prevladujoč koncept nemenjalne ideologije,
- odstotnost relevantnega marketniškega in managerskega izobraževanja,
- miopičen promocijsko-prodajni pogled na marketing in podcenjevanje raziskovalnih projektov,
- nezahteven domači potrošnik,
- prevlada enosmernega, kontinuiranega razmišljanja v gospodarskem življenju.

9. MARKETINŠKA USMERITEV SLOVENSКИH HITRO RASTOČIH PODJETIJ

9.1 Raziskovalni problem

Raziskovalni problem diplomske naloge je ugotoviti, ali je razlog za uspešnost poslovanja slovenskih hitro rastočih podjetij (tudi) sprejemanje in udejstvovanje marketinške usmeritve, po drugi strani pa na vzorcu uspešnih hitro rastočih podjetij preveriti, če obstaja poveznost/ vpliv med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja. Ker izhajamo iz teroretične predpostavke, da je za poslovno uspešnost ključno sprejetje marketinške usmeritve, lahko predpostavimo, da bodo hitro rastoča podjetja, ki so sprejela marketinško usmeritev, rastla in uspešno poslovala tudi vnaprej.

9.2 Cilji in hipoteze

Na podlagi raziskave bomo skušali ugotoviti, kako hitro rastoča podjetja razumejo marketing, ali obstaja povezanost med poznavanjem aktivnosti, ki spadajo v področje marketinga in stopnjo marketinške usmeritve in kakšna je povezanosti med marketinško usmerjenostjo ter uspešnostjo poslovanja, izražena s subjektivno oceno zadovoljstva z rezultati poslovanja in objektivnimi finančnimi kazalci kot sta rast prodaje ter donosnost kapitala.

Hipoteze:

Hipoteza 1: Podjetja z višjo marketinško naravnostjo izkazujejo boljše razumevanje in poznavanje marketinga.

Hipoteza 2: Podjetja, ki v domeno marketinga vključujejo: tržne raziskave, razvoj novih izdelkov, strateško načrtovanje, oglaševanje, distribucijo, reklamacije potrošnikov, sodelovanje s partnerji ter raziskave in razvoj, izkazujejo boljše razumevanje in poznavanje marketinga kot podjetja, ki omenjenih aktivnosti ne vključujejo v domeno marketinga.

Hipoteza 3: Bolj kot je podjetje marketinško naravnano, višja je uspešnost poslovanja podjetja.

9.3 Metoda

9.3.1 Opis vzorca

Osnova za izbrano populacijo je bila lestvica 500 hitro rastočih podjetij, ki jo je peto leto zapored pripravilo uredništvo revije Gospodarski vestnik.⁵⁹ Vzorec je namenski in nenaključen, saj smo pri naboru enot upoštevali samo prvih 500 hitro rastočih podjetij⁶⁰ glede na indeks rasti prodaje in ne celotne populacije hitro rastočih podjetij. Vendar je razlog za namerno pristranskost upravičen, saj smo želeli ugotoviti stopnjo marketinške naravnosti prav pri najuspešnejših hitro rastočih podjetjih. 107 podjetij je vrnilo vprašalnik (21, 4% odziv). Ker je bil vprašalnik obsežen in zahteven za odgovarjanje, poleg tega se hitro rastoča podjetja ne želijo izpostavljati,⁶¹ smo lahko pričakovali slabši odziv. V skladu s tem je potrebna previdnost pri posploševanju rezultatov.

Karakteristike vzorca

Za boljše razumevanje in interpretacijo rezultatov raziskave, je potrebno predstaviti demografske značilnosti anketirancev – direktorjev/ ustanoviteljev in lastnikov podjetij, ki zelo vplivajo na vse ravni poslovanja. Večino hitro rastočih podjetij še vedno vodijo moški direktorji (90,7%), kar dopolnjuje sliko razmeroma slabe navzočnosti žensk na vodstvenih položajih v pomembnih slovenskih podjetjih in nenazadnje tudi v politiki. Ustanovitelji hitro rastočih podjetij so v podjetju močno prisotni; večinoma so direktorji svojih podjetij (59,2%), le tretjina je položaj direktorja zaupala drugi osebi (29,1%) in večinoma so še vedno lastniki svojega podjetja (85,8%). Delež zunanjega lastniškega

⁵⁹ Na izbor Slovenska Gazela se podjetja ne morejo prijaviti, saj temelji na javno dostopnih bilančnih podatkih, ki jih podjetja sporočajo AJPEsu. Podjetja so na lestvici 500 najhitreje rastočih razvrščena po rasti čistih prihodkov iz prodaje v petletnem obdobju (2004–1999). Predpogoj za to pa je, da so v izhodiščnem letu ustvarila vsaj 50 milijonov tolarjev čiste prodaje in da so v zadnjem letu poslovala s čistim dobičkom. Na lestvici ni:

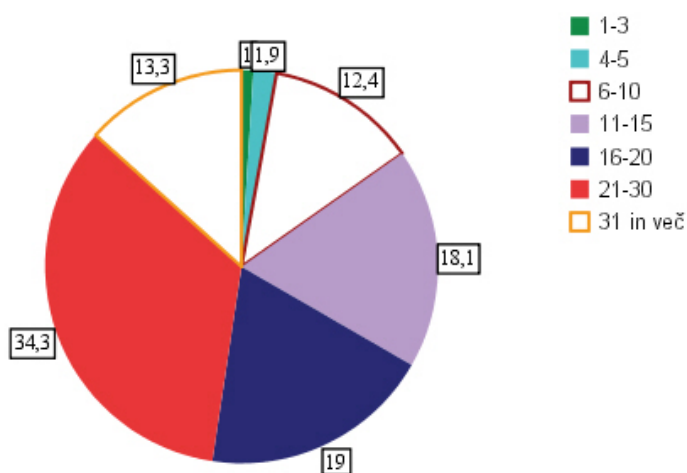
- podjetij, ki so zavezana reviziji, vendar niso vrnila obrazca za soglasje k objavi podatkov,
- podjetij, ki so se med letoma 1999 in 2004 reorganizirala in so rastla zaradi pripajanja družb, njihovi bilančni podatki pa niso primerljivi,
- podjetij, ki v letih 1999 in 2004 niso poslovala 12 mesecev,
- podjetij, ki so bile med letoma 1999 in 2004 v prisilni poravnavi ali stečaju.

⁶⁰ 500 slovenskih gazel 2005 z lestvice revije Gospodarski vestnik je v petletnem obdobju od leta 1999 do 2004 ustvarilo 10.889 novih delovnih mest in imelo skupaj 18.701 zaposlenega. V letu 2004 je 500 hitro rastočih podjetij prodalo za 691 milijard tolarjev izdelkov ali storitev, od tega dobro tretjino (36,7 odstotkov) na tuje trga. Povprečna slovenska gazela je v zadnjih petih letih (od leta 1999 do 2004) prodajo povečala za 5-krat (povprečni indeks prodaje 2004/1999 je 507,5), izvoz pa za 6,3-krat (povprečni indeks izvoza 2004/1999 je 632,7). V letu 2004 je prodala za 1,4 milijarde tolarjev izdelkov ali storitev, od tega dobro tretjino na tujih trgih, in zaposlovala 38 ljudi. Ob koncu poslovnega leta 2004 je imela 58 milijonov tolarjev dobička in 29 odstotno povprečno donosnost kapitala.

⁶¹ Skoraj sto podjetij iz populacije ni želelo sodelovati pri raziskavi, ker ne želijo morebitne medijske pozornosti zaradi sodelovanja pri izboru Slovenska Gazela.

kapitala, investiranega v podjetje, znaša več kot 76% le v 14,6% podjetij. Za uspeh hitro rastočega podjetja je potrebna razmeroma dolga doba. Hitro rastoča podjetja našega vzorca so starejša od 11 let (71,7%). V primerjavi z rezultati raziskave Pšeničnyja (1999a), ki smo jih navajali v prejšnjih poglavjih, danes hitro rastoča podjetja vodijo izkušeni in predvsem bolj izobraženi podjetniki, saj ima 32,7% vprašanih končano srednjo šolo, 20,6% končano višjo šolo, 35,5% visoko šolo in 11,2% zaključen podiplomski študij. 47,6% podjetnikov ima več kot 21 let delovnih izkušenj (*glej graf 9.1*) in 68% vprašanih je imelo pred ustanovitvijo podjetja predhodne poslovne izkušnje.

Graf 9.3.1.1: Leta delovnih izkušenj direktorja (v odstotkih)

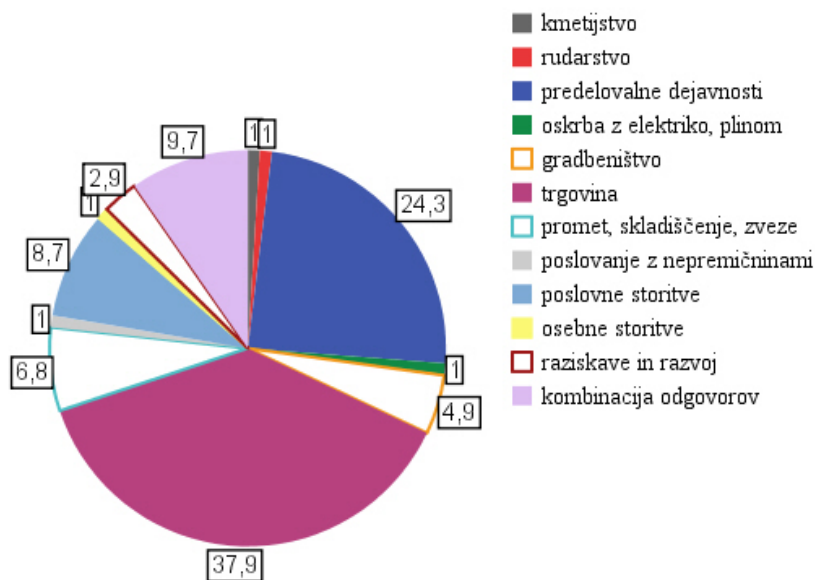


V skladu z rezultati raziskav hitro rastočih podjetij (Pšeničny 1999a, 2000d) podjetnikom primanjkuje širše marketinško znanje – samo 26,7% vprašanih ima največ izkušenj na področju marketinga, večino izkušenj imajo vprašani na področju prodaje (52,4%) in vodenja (52,4%). Vprašanim v največji meri primanjkuje izkušenj na področju financ (82,9%), proizvodnje (79%) ter razvoja in tehnologije (77,1%).

Hitro rastoča podjetja pokrivajo širok spekter dejavnosti (*glej graf 9.2*), od proizvodnje in prodaje trsnih cepljenk, jagod in cvička, svetovanja na področju kadrovanja, gradnje poslovnih in stanovanjskih prostorov, proizvodnje kovin, trgovine, zbiranja in odvoza odpadkov, e-bančništva, pekarn in slaščičarn, mesnic, do proizvodnje tekočih in granuliranih gnojil. Zato lahko potrdimo Birchovo ugotovitev (v Vahčič 1993: 125), da se hitro rastoča podjetja pojavljajo skoraj v vseh dejavnostih gospodarstva enakomerno. V skladu z rezultati raziskave hitro rastočih podjetij revije Gazela (Drnovšek 2006: 16)

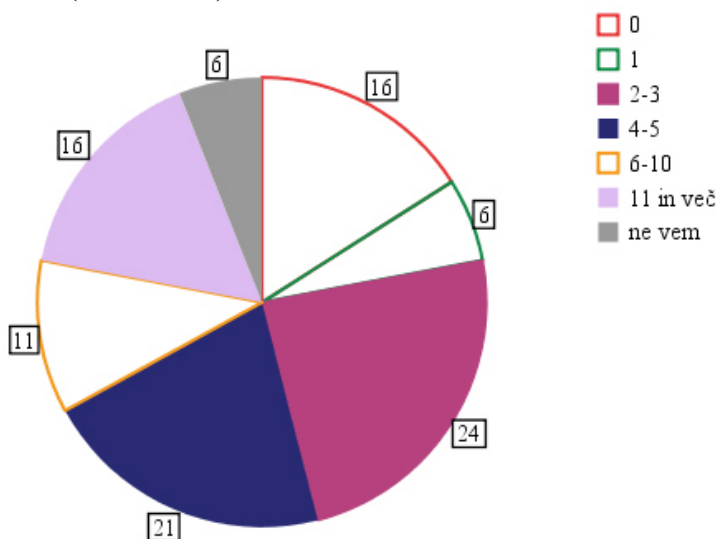
se največ podjetij še vedno ukvarja s trgovino (37,9%) in predelovalno dejavnostjo (24,3%).

Graf 9.3.1.2: Pregled podjetij po panogah dejavnosti (v odstotkih)



Večina podjetij deluje na medorganizacijskih trgih (69,2%), manj je podjetij za končne porabnike (7,5%), najmanj pa je podjetij, ki poslujejo z javno-državnimi organizacijami (0,9%). V primerjavi s konkurenco ponujajo izdelke/ storitve višje kakovosti (53,9%) po primerljivi ceni (75,5%). Največ podjetij je v zadnjih dveh letih vpeljalo dva do tri nove proizvode (24%), 21% podjetij je uspelo vpeljati od štiri do pet novih proizvodov, 16% podjetij pa 11 novih proizvodov in več v zadnjih dveh letih (*glej graf 9.3*).

Graf 9.3.1.3: Vpeljava novih proizvodov/ storitev, ki so plod lastnega znanja, v zadnjih dveh letih (v odstotkih)



9.3.2 Instrumenti

Vprašalnik je v prvem delu vseboval 41 vprašanj, v marketinškem delu 7 vprašanj in v zadnjem delu 11 demografskih spremenljivk.

Poznavanje marketinga smo preverjali z vprašanjem »Katere od navedenih dejavnosti po vašem mnenju sodijo v domeno marketinga/ trženja? Podjetja so lahko označila enega ali več ustreznih odgovorov od 15 navedenih dejavnosti: tržne raziskave, raziskave in razvoj, določanje cene, prodaja, izvoz, distribucija, reklamacije potrošnikov, promocija, oglaševanje, pospeševanje prodaje, razvoj novih izdelkov, strateško načrtovanje, oblikovanje izdelkov, odnosi z javnostmi in sodelovanje s partnerji.

Za merjenje **marketinške naravnosti** podjetij smo uporabili popravljeno, 7-stopenjsko Likertovo lestvico marketinške naravnosti Slaterja in Narverja (1994a), ki meri tri vedenjske komponente marketinške naravnosti: usmerjenost na potrošnike (6 trditve), usmerjenost na tekmece (4 trditve) in medfunkcijsko koordinacijo (4 trditve). Stopnje na lestvici obsegajo razpon strinjanja/ nestrinjanja s posamezno trditvijo med 1 (sploh se ne strinjam) in 7 (zelo se strinjam). Ta instrument merjenja marketinške naravnosti podjetij je v svetu eden izmed najbolj pogosto uporabljenih.

Raziskave marketinške naravnosti v povezavi z **uspešnostjo poslovanja** so v večji meri za oceno uspešnosti poslovanja uporabljale subjektivne ocene, ki so jih raziskovalci pridobili s seštevkom točk na različnih lestvicah s stopnjami od zelo dobro do zelo slabo ali slabše oziroma boljše v primerjavi s tekmeči (Dawes 1999: 65). Tudi pri pregledu izbranih raziskav (*glej tabelo 7.1*) je razvidno, da od 14 navedenih, deset študij uporablja subjektivno oceno kot kriterij uspešnosti poslovanja podjetja, le pet pa poleg subjektivne tudi objektivne finančne kazalce. Kohli in Jaworski (1993: 110–1) poudarjata, da je zanašanje na subjektivno mero uspešnosti poslovanja omejitev raziskave in vpliva na zmanjšano veljavnost rezultatov. Kljub določenim prednostim uporabe subjektivne ocene uspešnosti poslovanja⁶² in večkrat dokazani korelaciji med

⁶² Dawes (1999: 66–67) izpostavi: 1. lažja dostopnost podatkov, ko vprašani ne želijo razkriti dejanskih finančnih rezultatov poslovanja podjetja, 2. večja primernost subjektivne ocene od finančnih kazalcev v določenih primerih, kot npr. primerjava dobičkonosnosti podjetij znotraj različnih industrij. Vprašanih lahko pri odgovoru upoštevajo stanje v svoji panogi, ko podajajo relativno, subjektivno oceno uspešnosti poslovanja glede na konkurenco znotraj panoge, 3. kazalci kot je npr. dobičkonosnost ne prikažejo natančno finančnega stanja podjetja. Dobitkonosnost lahko varira zaradi različnih dejavnikov kot so npr. investicije v R&R ali marketinške aktivnosti, kar ima lahko dolgoročne učinke, 4. več študij je dokazalo močno korelacijo med objektivnimi in subjektivnimi merami.

obema vrstama ocene, je uporaba subjektivne in objektivne ocene hkrati najprimernejša (Dawes 1999: 65). Zato smo **uspešnost poslovanja** preverjali z dvema kriterijema: subjektivno oceno poslovanja⁶³ in objektivnimi finančnimi kazalci. Za subjektivno oceno zadovoljstva z rezultati poslovanja smo uporabili 5-stopenjsko lestvico s petimi trditvami: zadovoljstvo z rastjo prometa, dobičkonosnostjo podjetja, s finančnimi donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje, s kakovostjo proizvodov in storitev ter s potencialom za nadaljnjo rast. Stopnje na lestvici obsegajo razpon zadovoljstva/ nezadovoljstva s posamezno trditvijo od 1 (nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen), vprašani pa so imeli tudi možnost odgovora *n/u*, v primeru, da posamezno področje ni bilo relevantno za njihovo podjetje. Spremenljivkam iz vprašalnika smo nato dodali še dva javno objavljena finančna kazalca podjetij,⁶⁴ ki sta nam služili za objektivno oceno uspešnosti podjetja: indeks rasti prodaje in donosnost kapitala. Indeks rasti prodaje pove, kolikšna je rast čistih prihodkov v petletnem obdobju od leta 1999 do 2004, donosnost kapitala pa je mera za ugotavljanje dobičkonosnosti podjetja v primerjavi z vrednostjo delničarskega kapitala.

9.3.3 Postopek zbiranja in analize podatkov

Raziskava je osnovana na primarnih podatkih, ki smo jih zbirali s pomočjo pisnega vprašalnika Ekonomske fakultete in Fakultete za družbene vede. Obstoječemu vprašalniku »O kakovosti rasti dinamičnih podjetij« Ekonomske fakultete,⁶⁵ ki vsebuje štiri segmente: tekoče poslovanje podjetja, uporaba informacijskih tehnologij, lastniška struktura podjetja in financiranje podjetja ter inovacijske in razvojne aktivnosti podjetja, sva z dr. Jančičem dodala marketinški del »O vlogi marketinga v hitro rastočih podjetjih 2005«. Poleg vprašalnika so anketiranci prejeli ovojnico s plačano poštnino ter dopis, v katerem smo jim sporočili, da so se uvrstili med 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in jih prosili za sodelovanje pri raziskavi. Izpolnjen vprašalnik je bil tudi eden izmed pogojev, da se je podjetje uvrstilo v naslednji krog izbora. Podjetja so imela od 24. junija do 6. julija 2005 na voljo čas za izpolnitev devet strani dolgega vprašalnika, nato smo jih poklicali in opomnili na vprašalnik. Nekaterim podjetjem smo na njihovo željo ponovno poslali vprašalnik. Analizo podatkov smo izvedli z programom SPSS 12.0.

⁶³ Subjektivne ocene uspešnosti poslovanja, uporabljenje v izbranih raziskavah, so navedene v *tabeli 7.1*.

⁶⁴ Najpogosteje uporabljeni finančni kazalci v raziskavah povezanosti marketinška usmeritev-uspešnost poslovanja so: tržni delež, donosnost kapitala, donosnost naložb, donosnost sredstev, operativni dobiček, kosmati dobiček in denarni tok v podjetju.

⁶⁵ Ekonomska fakulteta raziskavo z enakim vprašalnikom izvaja vsako leto od leta 2003.

9.4 Rezultati in interpretacija

9.4.1 Deskripcije spremenljivk

Ker je marketinška naravnost Likertov tip spremenljivke, smo za izračunavanje stopnje marketinške naravnosti podjetja uporabili integrativni pristop z uporabo seštevka posameznih stopenj strinjanja/ nestrinjanja s trditvami (Greenley 1995b). Rezultati kažejo (glej tabelo 9.1), da so hitro rastoča podjetja v povprečju zmerno do visoko marketinško usmerjena, saj je integrativna povprečna ocena ($M=5,37$) pretežno blizu tistemu koncu lestvice, ki se nanaša na pozitivna stališča do marketinške naravnosti. Analiza rezultatov po posameznih dimenzijah modela marketinške naravnosti kaže, da so podjetja v povprečju najbolj usmerjena na potrošnike, najmanj pa na tekmece. Rezultati raziskav hitro rastočih podjetij, ki smo jih že omenjali, so potrdili močno usmerjenost gazel na potrošnike ali kot pravijo pri eni izmed njih »/.../ pri stranki se vse začne in pri stranki se vse konča« (Drnovšek 2003: 53). Nižjo usmerjenost na tekmece lahko razumemo tudi z vidika marketinga mreženja in povezovanja, ki je specifičen za majhna in srednje velika podjetja. Gilmore in drugi (2001) so v raziskavi MSP odkrili, da se MSP veliko povezujejo in tudi sodelujejo s svojimi tekmeči. Dimenzija usmerjenosti na tekmece znotraj koncepta marketinške naravnosti pa pojmuje tekmece klasično, skladno z upravljalno paradigmo marketinga, kot sovražna podjetja, na katerih grožnje je potrebno takoj odgovoriti.

Tabela 9.4.1.1: Deskriptivne statistike za povprečno marketinško usmerjenost in dimenzije marketinške usmerjenosti (N=107)

spremenljivka	M (SD)	min	max
povprečna marketinška usmerjenost	5,37 (0,68)	3,71	6,71
usmerjenost na potrošnike	5,76 (0,83)	3,17	7,00
usmerjenost na tekmece	4,58 (0,87)	2,00	6,50
medfunkcijska koordinacija	5,57 (0,86)	3,50	7,00

Hitro rastoča podjetja so v povprečju pripisala domeni marketinga/ trženja sedem od petnajstih navedenih dejavnost (glej tabelo 9.2), kar še ne pove dovolj o poznavanju marketinga hitro rastočih podjetij, saj je ključnega pomena, katere so tiste dejavnosti, ki po mnenju hitro rastočih podjetij sodijo v domeno marketinga. Hitro rastoča podjetja so precej neenotno odgovarjala na to vprašanje ($SD=3,26$), kar lahko razumemo zmešnjavo in odstotnost konsenza o tem, kaj je marketing in kaj ni, o čemer smo govorili že v uvodu.

Tabela 9.4.1.2: Deskriptivne statistike za povprečno poznavanje marketinga (N=107)

spremenljivka	M (SD)	min	max
povprečno poznavanje marketinga	7,59 (3,26)	,00	15

Hitro rastoča podjetja so v povprečju zadovoljna z rezultati poslovanja (*glej tabelo 9.3*), saj je povprečna ocena ($M=3,38$) bliže tistemu delu lestvice, ki izraža pozitivna stališča do rezultatov poslovanja. Analiza rezultatov po posameznih postavkah lestvice subjektivne ocene uspešnosti poslovanja pa kaže, da so podjetja v povprečju najbolj zadovoljna s potenciali za nadaljnjo rast in kakovostjo izdelkov, manj pa z dobičkonosnostjo podjetja in finančnimi donosi, ki jim jih zagotavlja podjetje. Dobljene rezultate lahko povežemo z dognanji dosedanjih raziskav in značilnostmi hitro rastočih podjetij. Te namreč karakterizira in določa prav visoka stopnja rasti, ki jo podjetja dosegajo predvsem s strategijo diferenciacije – ponujanjem visoko kakovostnih izdelkov in močno specializiranih storitev na manjših tržnih nišah – in ne s strategijo zmanjševanja stroškov. Težko pa je hkrati vzdrževati hitro rast poslovanja in dosegati visoke finančne donose, saj se večina dobička reinvestira v nadaljnjo rast podjetja in je dobičkonosnost vidna na daljši rok. Zanimivo je tudi, da so anketiranci le pri postavki *'finančni donosi, ki mi jih zagotavlja podjetja'* odgovorjali z možnostjo odgovora *'ni relevantno'*. Ključna razlika med MSP in hitro rastočimi podjetji je prav razlog za ustanovitev podjetja. Prva so ustanovljena z namenom zagotavljanja primernega dohodka, hitro rastoča podjetja pa z namenom nadaljne rasti in širitve in so zato finančni donosi ustanoviteljem drugotnega pomena.

Tabela 9.4.1.3: Deskriptivne statistike subjektivne ocene uspešnosti poslovanja

spremenljivka	M (SD)	min	max
povprečna subjektivna ocena uspešnosti poslovanja	3,83 (0,63)	1,80	5,00
rast prometa	3,92 (0,93)	1,00	5,00
dobičkonosnost podjetja	3,57 (0,95)	1,00	5,00
finančni donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje	3,63 (0,86)	1,00	6,00
kakovost proizvodov in storitev	3,95 (0,78)	2,00	5,00
potencial za nadaljnjo rast	3,99 (0,81)	1,00	5,00

9.4.2 Preverjanje hipotez

a) Hipoteza 1: Podjetja z višjo marketinško naravnostjo izkazujejo boljše razumevanje in poznavanje marketinga.

Pri prvi hipotezi nas je zanimalo, ali podjetja z višjo marketinško usmerjenostjo bolje razumejo in poznajo marketing od podjetij z nižjo marketinško usmerjenostjo. Zato smo vzorec razdelili na podjetja z nižjo marketinško usmerjenostjo (povprečna marketinška usmerjenost je manjša od $M=5$) in podjetja z višjo marketinško usmerjenostjo ($M=5$ ali več) ter preverili, kako se podjetja razlikovala pri določanju aktivnosti, ki spadajo v domeno marketinga. Ugotovili smo, da podjetja z višjo marketinško naravnostjo v večji meri kot podjetja z nižjo marketinško naravnostjo pripisujejo domeni marketinga bistvene marketinške dejavnosti (glej tabelo 9.4) kot so tržne raziskave (85%), sodelovanje s partnerji (69,2%), določanje cene (56,4%), reklamacije potrošnikov (46,2%), strateško načrtovanje (48,7%), distribucija (33,3%) ter raziskave in razvoj (25,6%). Rezultati kažejo tudi, da podjetja z višjo marketinško usmeritvijo v večji meri kot podjetja z nižjo marketinško usmeritvijo pripisujejo domeni marketinga promocijo (83,3%) in pospeševanje prodaje (74,4%), ki pa sta klasični prodajni aktivnosti.

Tabela 9.4.2.1: Dejavnosti, za katere je odgovoren marketing stopnjo marketinške usmeritve

	višja ($M_{MU} \geq 5$) (N= 78)	nižja ($M_{MU} < 5$) (N= 29)
dejavnosti	delež (%)	delež (%)
tržne raziskave	85,9	75,0
oglaševanje	83,3	78,6
promocija	83,3	57,1
pospeševanje prodaje	74,4	67,9
sodelovanje s partnerji	69,2	60,7
odnosi z javnostmi	56,4	50,0
določanje cene	56,4	39,3
prodaja	53,8	64,4
reklamacije potrošnikov	46,2	28,6
strateško načrtovanje	48,7	14,3
razvoj novih izdelkov	33,3	39,3
izvoz	30,8	28,6
oblikovanje izdelkov	30,8	28,6
distribucija	33,3	14,3
raziskave in razvoj	25,6	14,3

Nato smo preverili, koliko aktivnosti so v povprečju domeni marketinga pripisovala podjetja z višjo marketinško naravnostjo in koliko podjetja z nižjo marketinško naravnostjo (glej tabelo 9.5). Podjetja z višjo marketinško naravnostjo so v povprečju domeni marketinga pripisala dve dejavnosti več kot podjetja z nižjo marketinško naravnostjo. Opravili smo analizo razlik med skupino z višjo marketinško naravnostjo in skupino z nižjo marketinško naravnostjo glede na povprečno število

pripisanih dejavnosti domeni marketinga in ugotovili, da so razlike statistično pomembne ($t_{(105)}=-2,77, p<.01$).

Tabela 9.4.2.2: Povprečno število dejavnosti pripisanih domeni marketinga glede na stopnjo marketinške usmerjenosti.

	marketinška usmerjenost	N	M	SD
povprečno število dejavnosti pripisanih domeni marketinga	nižja	29	6,21	3,27
	višja	78	8,12	3,13

Ker pa samo število dejavnosti, pripisanih domeni marketinga ne pojasni natančno, kakšno je razumevanje marketinga, smo preverili tudi, v kolikšni meri so podjetja z višjo marketinško naravnostjo v primerjavi s podjetji z nižjo marketinško naravnostjo pripisovala domeni marketinga bistvene marketinške dejavnosti, kot so tržne raziskave, razvoj novih izdelkov, strateško načrtovanje, oglaševanje, distribucijo, reklamacije potrošnikov, sodelovanje s partnerji ter raziskave in razvoj. Rezultati so pokazali (glej tabelo 9.6), da so podjetja z višjo marketinško naravnostjo v povprečju v večji meri pripisovala bistvene marketinške dejavnosti domeni marketinga kot podjetja z nižjo marketinško naravnostjo. Tudi tukaj smo opravili analizo razlik in ugotovili statistično pomembno razliko med skupinama pri povprečnem številu navajanja bistvenih dejavnosti marketinga ($t_{(104)}=-2,61, p<.01$).

Tabela 9.4.2.3: Povprečno število bistvenih dejavnosti pripisanih domeni marketinga glede na stopnjo marketinške usmerjenosti.

	marketinška usmerjenost	N	M	SD
povprečno število bistvenih dejavnosti pripisanih domeni marketinga	nižja	28	3,25	1,65
	višja	78	4,26	1,79

S pomočjo Pearsovega koeficienta korelacije smo preverili ali obstaja povezanost med povprečno marketinško usmeritvijo podjetja in številom pripisanih bistvenih marketinških dejavnosti domeni marketinga. Rezultati so pokazali, da obstaja nizka do zmerna statistično pomembna korelacija ($r=.21, p<.05$), kar še dodatno potrjuje prvo hipotezo, da podjetja z višjo marketinško usmerjenostjo izkazujejo boljše razumevanje in poznavanje marketinga. Obenem pa je potrebno opozoriti, da podjetja ne glede na stopnjo marketinške naravnosti še vedno ne ločijo povsem med prodajno in marketinško usmeritvijo.

b) Hipoteza 2: Podjetja, ki v domeno marketinga vključujejo: tržne raziskave, razvoj novih izdelkov, strateško načrtovanje, oglaševanje, distribucijo, reklamacije potrošnikov, sodelovanje s partnerji ter raziskave in razvoj, izkazujejo boljše razumevanje in poznavanje marketinga kot podjetja, ki omenjenih aktivnosti ne vključujejo v domeno marketinga.

Pri drugi hipotezi smo se osredotočili na vprašanje, kako dobro podjetja poznajo domeno marketinga/ trženja. Zanimalo nas je, katere dejavnosti najpogosteje uvrščajo med tiste, ki naj bi sodile v področje oziroma v poslovno funkcijo marketinga (glej tabelo 9.7). Večina vprašanih (82,2%) prepoznavajo tržne raziskave kot del marketinga, zato lahko sklepamo, da vedo, da je temelj marketinga raziskovanje potreb in želja potrošnikov. Toda takoj nato sledijo oglaševanje (81,3%), promocija (75,7%) in pospeševanje prodaje (72%), ki so v zmerni meri klasična marketinška orodja, sicer pa temeljna orodja prodaje in značilna za prodajno naravnost podjetij. Več kot polovica vprašanih je k marketingu pripisala še sodelovanje s partnerji (66,4%), odnose z javnostmi (54,2%), ki postajajo vse pomembnejše področje tržnih komunikacij, določanje cene (54,2%) in prodajo (51,4%), kar bi nam lahko pokazalo, da slovenska hitro rastoča podjetja ne ločujejo med marketingom in prodajo. Na slabše razumevanje marketinga kaže dejstvo, da le 28% vprašanih pripisuje distribucijo marketingu, iz katere je v bistvu marketing izšel ter relativno nizek odstotek podjetij (22,4%), ki razume, da s tržnimi raziskavami ugotovljene potrebe in želje potrošnikov kreirajo in usmerjajo raziskave in razvoj podjetja.

Tabela 9.4.2.4: Dejavnosti, za katere je odgovoren marketing

dejavnosti	delež (%)
tržne raziskave	82,2
oglaševanje	81,3
promocija	75,7
pospeševanje prodaje	72,0
sodelovanje s partnerji	66,4
odnosi z javnostmi	54,2
določanje cene	51,4
prodaja	51,4
reklamacije potrošnikov	41,1
strateško načrtovanje	39,3
razvoj novih izdelkov	34,6
izvoz	29,9
oblikovanje izdelkov	29,9
distribucija	28,0
raziskave in razvoj	22,4

Če primerjamo razumevanje marketinga hitro rastočih podjetij z razumevanjem marketinga najdobičkonosnejših proizvodnih podjetij iz raziskave Zupančičeve in dr. Jančiča iz leta 1998, lahko ugotovimo več podobnosti. Podjetja iz leta 1998 so tako kot hitro rastoča podjetja na prvo mesto uvrstila tržne raziskave, nato tik pod vrhom oglaševanje, promocijo ter pospeševanje prodaje, na predzadnje mesto z 15,7% pa distribucijo. Veliko več podjetij iz našega vzorca je k marketingu uvrstilo reklamacije potrošnikov (leta 1998 samo 14,5%) ter sodelovanje s partnerji (leta 1998 samo 39,8%). Zato lahko sklepamo, da hitro rastoča podjetja vedo, da je usmerjenost na potrošnike ter ostale deležnike bistvena komponenta marketinga. Hkrati pa so hitro rastoča podjetja v manjši meri marketingu pripisala dejavnosti kot so razvoj novih izdelkov (leta 1998 63,9%), strateško načrtovanje (leta 1998 56,6%) ter raziskave in razvoj (leta 1998 34,9%). Čeprav rezultati zaradi različnih vzorcev niso neposredno primerljivi, lahko na osnovi grobe ocene rečemo, da se v sedmih letih razmere niso bistveno izboljšale. V drugi hipotezi smo predvidevali, da bodo podjetja, ki izkazujejo dobro razumevanje in poznavanje marketinga, v domeno marketinga vključile osem bistvenih dejavnosti marketinga: tržne raziskave, razvoj novih izdelkov, strateško načrtovanje, oglaševanje, distribucijo, reklamacije potrošnikov, sodelovanje s partnerji ter raziskave in razvoj. Rezultati so pokazali, da je zgolj pet podjetij (4,7%) marketingu pripisalo vse omenjene dejavnosti, kar potrjuje prejšnja predvidevanja o slabem razumevanju marketinga. Hitro rastoča podjetja ne prepoznajo nekaterih bistvenih aktivnosti marketinga, so pa v velikem številu pripisala marketingu klasični prodajni aktivnosti, kot sta promocija in pospeševanje prodaje, ter prodajo. Iz tega lahko sklepamo, da ločnica med prodajno in marketinško usmeritvijo slovenskim hitro rastočim podjetjem še ni jasna. Interpretacijo lahko dodatno podkrepimo z značilnostmi vprašanih, ki so v večji meri brez izkušenj na področju marketinga, največ izkušenj pa imajo ravno na področju prodaje (in vodenja). Kot pravita McCartan-Quinn in Carson (2003: 206) je podjetnikovo razumevanja marketinga in marketinških modelov tudi marketinško znanje MSP podjetja.

c) Hipoteza 3: Bolj kot je podjetje marketinško naravnano, višja je uspešnost poslovanja podjetja.

Zadnja hipoteza predvideva, da je višja marketinška naravnost pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja. Povezanost med spremenljivkami smo merili s Pearsonovim koeficientom korelacije. Rezultati so pokazali (*glej tabelo 9.8*), da obstaja zmerna in

statistično pomembna korelacija ($r=.34$, $p<.01$) med marketinško naravnostjo in subjektivno oceno uspešnosti poslovanja, ni pa povezanosti med marketinško usmeritvijo in objektivnimi finančnimi kazalci. Zato lahko hipotezo le delno potrdimo.

Tabela 9.4.2.5: Povezanost med povprečno marketinško naravnostjo in kazalci uspešnosti podjetja.

		povprečna subjektivna ocena uspešnosti	indeks rasti prodaje	donosnost kapitala
povprečna marketinška naravnost	<i>r</i>	,342**	,062	-,082
	<i>p</i>	,00	,558	,427

Legenda: * $p < ,05$, ** $p < ,01$

Do podobnih rezultatov so v raziskavi odnosa med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo poslovanja prišli tudi Jaworski in Kohli (1993) ter Selnes in drugi (1996). Prva avtorja sta v raziskavi dokazala močno povezanost med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja, izraženo s subjektivno oceno, ni jima pa uspelo dokazati povezav med marketinško usmerjenostjo in dvema objektivnima kazalcema: tržnim deležem in donosnostjo kapitala. Podobno tudi pri raziskavi Selnesa in drugih (1996), ki so za objektivno oceno uspešnosti poslovanja uporabili tržni delež. Razlogov je več. Pelham (1997: 57) opozarja, da raziskovalci napačno operacionalizirajo uspešnost poslovanja podjetja s posamezno objektivno mero uspešnosti. Število raziskav je namreč pokazalo, da je uspešnost poslovanja večdimenzionalen konstrukt. Glavni argument Pelhama (1997), ki pojasnjuje odsotnost statistično značilne povezanosti med marketinško usmeritvijo in dobičkonosnostjo, je ta, da marketinška usmeritev neposredno vpliva na profitabilnost podjetja. Marketinško usmerjena podjetja dosegajo visoko dobičkonosnost prek visoke kakovosti izdelkov, zadržanja potrošnikov, uspeha novih izdelkov ter posledično rasti prodaje in tržnega deleža. Jaworski in Kohli (1997: 123) dopolnjujeta Pelhama še z dejstvom, da marketinška usmeritev vpliva na višjo vrednost finančnih kazalcev kot je npr. višja donosnost kapitala v relativno dolgem časovnem obdobju in so ti učinki lahko vidni samo v longitudinalnih raziskavah.

9.5 Zaključek

Koncept marketinške usmeritve se je razvil iz upravljalke paradigme marketinškega koncepta. Leta 1984 sta McCarthy in Perreault prva koncept marketinške naravnosti opredelila kot prenos marketinškega koncepta v prakso, kar so kasneje povzemali številčni avtorji. Zaradi praktične uporabnosti in domnevne pozitivne povezanosti z uspešnostjo poslovanja je postal koncept marketinške naravnosti eno najbolj raziskovanih področij znotraj marketinške discipline.

Prva in najvplivnejša dela o marketinški naravnosti so v začetku devetdesetih prispevali avtorji Kohli in Jaworski ter Narver in Slater. Kohli in Jaworski (1990) sta marketinško usmeritev zastavila kot *»/.../ pridobivanje informacij o trgu, ki se nanašajo na trenutne in prihodnje potrebe potrošnikov, širom celotne organizacije, širjenje informacij med oddelki in odzivnost organizacije na pridobljene informacije.«* Narver in Slater (1990: 48) sta koncept marketinške naravnosti zastavila širše: *»/.../ marketinška usmeritev je organizacijska kultura in klima, ki najbolj učinkovito spodbuja vedenja, potrebna za ustvarjanje superiorne vrednosti za kupce in s tem superiorne dobičkonosnosti podjetja.«*

Različni avtorji so dokazovali številne prednosti marketinško naravnane poslovanja. Kohli in Jaworski (1990: 32) pravita, da marketinška usmeritev vpliva na izboljšano poslovanje celotnega podjetja, ker zagotavlja usklajeno in enotno delovanje posameznikov ter oddelkov znotraj organizacije. Skladno s teorijo trajnostne konkurenčne prednosti je po mnenju Morgana in Stronga (1998: 1053) ključna sposobnost marketinško usmerjenih podjetij v tem, da dolgoročno ustvarjajo dodano vrednost za potrošnike bolje od manj marketinško usmerjenih podjetij. Marketinška usmeritev prinaša številne psihološke in sociološke koristi zaposlenim, saj marketinško usmerjena organizacija, v kateri se zaposleni trudijo za doseganje skupnih ciljev, povečuje občutek solidarnosti, zadovoljstva in pripadnosti (Jaworski in Kohli 1993: 111). Marketinška usmeritev je tudi način ustvarjanja močnih povezav znotraj distribucijskih poti. Celostna marketinška naravnost, ki bi lahko izšla iz upravljalke paradigmi alternativnega celostnega marketinškega koncepta, pa bi poleg potrošnikov, tekmecev, zaposlenih in distribucijskega kanala, nagovarjala vse deležnike podjetja in poslovala skladno s širšim družbenim in naravnim okoljem.

Osnovna teza diplomskega dela, ki smo jo preverjali na vzorcu 107 hitro rastočih podjetij, je bila, da je za doseganje poslovne uspešnosti nujno sprejetje marketinške naravnosti.

Za hitro rastoča podjetja velja podobno kot za majhna in srednje velika podjetja, da na razumevanje in izvajanje marketinga močno vplivajo omejenost sredstev, pomanjkanje specialističnega znanja, omejen vpliv na trgu, intuitivno upravljanje podjetja in vseprisotnost managerje/ lastnika podjetja, stopnja v življenjskem ciklusu razvoja podjetja in norme industrije. Predpostavili smo, da se hitro rastoča podjetja razlikujejo od majhnih in srednje velikih podjetij prav v moči (celostne) marketinške usmeritve, ki je pogoj in osnova za hitro rast in razvoj. Glede na rezultate že omenjenih raziskav hitro rastočih podjetij v Sloveniji smo pogojno trdili, da so hitro rastoča podjetja močno usmerjena v kupce, skrbijo za svoje zaposlene in pogosto komunicirajo s svojimi tekmeci. Rezultati raziskave so naše predpostavke potrdili.

Hitro rastoča slovenska podjetja so zmerno do visoko marketinško usmerjena ($M=5,37$), najbolj so usmerjena na potrošnike in manj na tekmece, ki jih zaznavajo kot partnerje in ne kot sovražnike, na katerih grožnje je potrebno takoj odgovoriti. S svojim poslovanjem so zadovoljna ($M=3,38$), predvsem s potenciali za nadaljnjo rast in kakovostjo izdelkov, manj pa z dobičkonosnostjo podjetja in finančnimi donosi, ki jim jih zagotavlja podjetje, kar je skladno z značilnostmi hitro rastočih podjetij. Od ostalih MSP jih ločuje prav hitra rast poslovanja, ki jo dosežajo z visoko kakovostnimi izdelki znotraj strategije diferenciacije. Dobičkonosnost je pri takih podjetjih razvidna na dolgi rok, saj se takojšni finančni donosi vlagajo v rast poslovanja.

Pri prvi hipotezi smo preverjali, če stopnja marketinške naravnosti vpliva na razumevanje in poznavanje marketinga. Hipotezo smo potrdili, saj so podjetja z višjo marketinško naravnostjo v večji meri kot podjetja z nižjo marketinško naravnostjo pripisovala domeni marketinga bistvene marketinške dejavnosti kot so tržne raziskave, sodelovanje s partnerji, določanje cene, reklamacije potrošnikov, strateško načrtovanje, distribucija ter raziskave in razvoj. Podjetja z višjo marketinško naravnostjo so tudi v povprečju pripisala domeni marketinga več bistvenih marketinških dejavnosti kot podjetja z nižjo marketinško naravnostjo. Prvo hipotezo smo dodatno potrdili s statistično pomembno korelacijo med povprečno marketinško usmeritvijo podjetja in številom pripisanih bistvenih marketinških dejavnosti domeni marketinga. Bigné in drugi (2003: 61) pravijo, da poslovna filozofija in strategija pogojujeta druga drugo v

obe smeri. Način mišljenja bo torej pogojeval način delovanja, enako velja, da dobro poznavanje in razumevanje marketinga omogoča prenos marketinškega koncepta v prakso oziroma visoko stopnjo marketinške naravnosti. Obenem pa je potrebno opozoriti na dejstvo, da ne glede na stopnjo marketinške naravnosti hitro rastoča podjetja še vedno ne ločijo povsem med prodajno in marketinško naravnostjo, saj so vsa podjetja v veliki meri marketingu pripisala tudi klasična prodajna orodja kot sta promocija in pospeševanje prodaje pred ostalimi pomembnejšimi marketinškimi dejavnostmi.

Pri drugi hipotezi smo se osredotočili na razumevanje in poznavanje marketinga hitro rastočih podjetij. Predvidevali smo, da bodo podjetja, ki izkazujejo dobro razumevanje in poznavanje marketinga, v domeno marketinga vključile osem bistvenih dejavnosti marketinga: tržne raziskave, razvoj novih izdelkov, strateško načrtovanje, oglaševanje, distribucijo, reklamacije potrošnikov, sodelovanje s partnerji ter raziskave in razvoj. Rezultati so pokazali, da je zgolj pet podjetij (4,7%) marketingu pripisalo vse omenjene dejavnosti. Večina vprašanih je marketingu pripisala tržne raziskave, zato lahko sklepamo, da vedo, da je temelj marketinga raziskovanje potreb in želja potrošnikov. Sledijo oglaševanje, promocija in pospeševanje prodaje, ki so v zmerni meri klasična marketinška orodja, sicer pa temeljna orodja prodaje in značilna za prodajno naravnost podjetij. Več kot polovica vprašanih je k marketingu pripisala še sodelovanje s partnerji, odnose z javnostmi, določanje cene in prodajo. Poleg tega, da hitro rastoča podjetja ne ločujejo med marketinškim in prodajnim konceptom, na slabše razumevanje marketinga kaže dejstvo, da je zelo malo vprašanih pripisalo marketingu distribucijo, iz katere je marketing izšel ter relativno nizek odstotek podjetij, ki razume, da s tržnimi raziskavami ugotovljene potrebe in želje potrošnikov kreirajo in usmerjajo raziskave in razvoj podjetja.

Če smo v prvi hipotezi ugotovili, da hitro rastoča podjetja z višjo stopnjo marketinške naravnosti bolje razumejo marketing od manj marketinško naravnanih podjetij, pri drugi hipotezi ugotavljamo, da 'boljše razumevanje marketinga' še ni dobro razumevanje in poznavanje marketinga. Pojavi se vprašanje, kako lahko hitro rastoča podjetja s slabim razumevanjem in poznavanjem marketinga dosegajo razmeroma visoko stopnjo marketinške naravnosti. Le 41% odstotkov podjetij je domeni marketinga pripisalo reklamacije potrošnikov, hkrati pa so se zelo enotno ($SD=0,83$) opredelila za močno naravnana na potrošnike ($M=5,76$). Dimenzija usmerjenosti na potrošnike znotraj

modela marketinške naravnosti vsebuje tudi trditev, ki se nanaša na reklamacije potrošnikov: *'Zelo smo pozorni na poprodajne storitve'* (M=5,57). Hitro rastoča podjetja v veliki meri ne vedo, da spadajo reklamacije potrošnikov k domeni marketinga, po drugi strani pa se jim zdijo poprodajne storitve, med njimi tudi upoštevanje in reševanje nezadovoljstva potrošnikov, zelo pomembne. Veliko avtorjev (Meziou 1991: 8; Gilmore in drugi 1999; Carson in Gilmore 2000:2) govori o samoumevnosti marketinškega delovanja MSP, s katero lahko pojasnimo visoko marketinško naravnost podjetij brez dobrega poznavanja in razumevanja marketinga. Večina MSP implementira marketinški koncept, ne da bi se zavestno za to odločila in ne da bi se dejansko zavedala, da to počnejo. Marketinško naravnano delovanje je del vsakdanjega poslovanja. Razumejo ga kot normalno, vsakodnevno poslovno aktivnost, ki se trudi slediti in zadovoljiti potrošnike s ciljem doseganja konkurenčne prednosti pred tekmeci. Hitro rastoča podjetja so tako že v naravi marketinško usmerjena oziroma nastanejo in uspejo ravno zato, ker so marketinško naravnana. Izpeljemo lahko drzno trditev, da je marketinška usmerjenost naraven in prirojen način poslovanja uspešnih podjetij, kar hitro rastoča podjetja zagotovo so.

Pri zadnji hipotezi nas je zanimal že velikokrat preverjen odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja. Hipotezo smo delno potrdili, saj so rezultati dokazali zmerno pozitivno korelacijo med marketinško učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja, ki smo jo merili z subjektivno oceno uspešnosti. Korelacije med marketinško naravnostjo in objektivnimi oceno uspešnosti – finančnima kazalcema rast prodaje in donosnost kapitala – nismo dokazali. Rezultati niso presenetljivi, saj so tudi rezultati predhodnih raziskav pokazali enako. Razlogi za odstopnost povezave med marketinško naravnostjo in objektivnimi merami uspešnosti so predvsem metodološki. Pozitiven vpliv marketinške naravnosti na finančne kazalce je dolgoročen in predvsem neposreden. Zato je za potrditev hipoteze potrebno izpeljati longitudinalno raziskavo in oblikovati večdimenzionalen konstrukt poslovne uspešnosti s posrednimi spremenljivkami kot sta npr. kakovost izdelkov/ storitev, uspeh novih izdelkov prek katerih marketinška naravnost pozitivno vpliva na objektivne mere uspešnosti poslovanja.

V splošni javnosti se hitro rastočim podjetjem pogosto očita, da so le 'utrinki na poslovnem nebu, ki hitro ugasnejo'. Zavestno sprejemanje in sistematično

vzpostavljanje marketinške usmeritve bo hitro rastočim podjetjem zagotovilo stabilno rast in uspešno poslovanje tudi v prihodnje.

9.6 Izboljšave, omejitve in možnosti nadaljnega raziskovanja

V raziskavi smo uporabili namenski in neverjetnostni vzorec, zato posploševanje ugotovitev na populacijo slovenskih gazdel ni mogoče. Vsi dobljeni rezultati veljajo samo za 107 hitro rastočih podjetij iz vzorca, vendar pa lahko na podlagi vzorčne slike podamo grobo oceno stanja v populaciji.

Vprašalnik z devetimi stranmi in 41 vprašanji je bil za anketirance predolg, vprašanja pa zahtevna, zato je potrebno poleg relativno nizkega števila vrnjenih vprašalnikov, upoštevati tudi dejstvo, da anketiranci niso vedno pravilno odgovarjali. Vprašani so morali v zadnjem delu vprašalnika identificirati podjetje. Možno je, da so vprašani podatke prilagodili in všečno odgovarjali, ker anketa ni bila popolnoma anonimna. Krajši in kodiran vprašalnik bi zagotovil večjo verodostojnost podatkov.

Likertova lestvica marketinške usmeritve je nastala v 90-ih letih prejšnjega stoletja in je, tako kot koncept marketinške usmeritve, zastarela. Potrebno bi bilo oblikovati novo lestvico za merjenje (celostne) marketinške usmeritve, ki bi upoštevala razvoj marketinške discipline in tudi specifične MSP.

Za preverjanje odnosa med marketinško naravnostjo in objektivnimi merami uspešnosti poslovanja bi bilo potrebno izpeljati longitudinalno raziskavo, ki bi lahko natančneje pokazala, kakšna je narava odnosa med obema spremenljivkama.

Zanimivo področje nadaljnjih raziskav je tudi preverjanje samoumevnosti, prirojenosti marketinško naravnane poslovanja hitro rastočih podjetij.

10. VIRI

1. Barksdale, Hiram C. in Bill, Darden (1971): Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing* 35(4), 29–36.
2. Bell, Martin L. in William C., Emory (1971): The Faltering Marketing Concept. *Journal of Marketing* 53(4), 37–42.
3. Bigné, Enrique, Inés, Küster in Francisco, Torán (2003): Market orientation and industrial salesforce: diverse measure instruments. *Journal of business and industrial marketing* 18(1), 59–81.
4. Bisp, Søren (1999): Barriers to Increased Market-Orientation Activity: What the Literature Suggests. *Journal of Market Focused Management* 4(1), 77–92.
5. Cadogan, John W. in Adamantios, Diamantopoulos (1995): Narver in Slater, Kohli and Jaworski and market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of strategic marketing* 3(4), 41–60.
6. Carson, David in Audrey, Gilmore (2000): Marketing at the interface: Not 'what' but 'how'. *Journal of Marketing Theory and Practice* 8(2), 1–7.
7. Day, George S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58(3), 37–52.
8. Day, George S. (1999): Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market Focused Management* 4(1), 5–16.
9. Day, George S. in Robin, Wensley (1988): Assessing advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52(2), 1–20.
10. Dawes, John (1999): The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin* 10(2), 65–76.
11. Deng, Shengliang in Jack, Dart (1994): Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management* 10(1), 725–742.
12. Denison, Tim in Malcom, McDonald (1995): The role of marketing past, present and future. *Journal of Marketing Practice: Applied marketing science* 1(1), 54–76.
13. Deshpandé, Rohit (1999): *Developing a marketing orientation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
14. Deshpandé, Rohit in John U., Farley (1998): Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. V Rohit

- Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 217–236. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
15. Deshpandé, Rohit in jr. Frederick E., Webster (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing* 53(1), 3–15.
 16. Deshpandé, Rohit, John U., Farley in jr. Frederick E., Webster (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Inovativness in Japonse Firm: A Quadrad Analysis. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 79–102. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
 17. Diamantopoulos, Adamantios in Susan, Hart (1993): Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of strategic marketing* 1(2), 93–121.
 18. Drnovšek, Mateja (2003): Profil novodobnih gazel: na preži najljubša strategija slovenskih gazel pri razvoju izdelkov je – zasledovanje: spremljajo izdelke tujih tekmecev, iščejo nove tehnične rešitve: tako ustvarjajo konkurenčne prednosti. *Gospodarski vestnik* 52(39/40), 53–57.
 19. Drnovšek, Mateja (2006): Inovativnost uspeha: Kako ga ohraniti?. *Gazela*, 2006, poseb.izd., 15–18.
 20. Felton, Arthur P. (1959): Making marketing concept work. *Harvard Business Review* 37 (Julij/Avgust), 55–65.
 21. Fritz, Wolfgang (1996): Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing* 30(8), 59–74.
 22. Gabrijan, Vladimir, Boris, Snoj in Damijan, Mumel (1998): Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 2(3), 49–53.
 23. Gilmore, Audrey, David, Carson in Ken, Grant (2001): SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19(1), 6–11.
 24. Gilmore, Audrey, David, Carson, Aodheen, O'Donnell in Darryl, Cummins (1999): Added Value: A qualitative assessment of SME marketing. *Irish Marketing Review* 12(1), 27–35.
 25. Gounaris, Spiros P., George J., Avlonitis in Paulina, Papastathopoulou (2004): Managing a firm's behaviour through market orientation development: some empirical findings. *European Journal of Marketing* 38(11/12), 1481–1508.
 26. Gray, Brendan, Sheelagh, Matear, Christo, Boshoff in Phil, Matheson (1998): Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing* 32 (9/10), 884–903.

27. Greenley, Gordon E. (1995a): Market Orientation and company performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management* 6(1), 1–13.
28. Greenley, Gordon E. (1995b): Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies* 32(1), 47–66.
29. Heiens, Richard A. (2000): Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review* 1(1), 1–4.
30. Henderson, Steven (1998): No such thing as market orientation- a call for no more papers. *Management Decision* 36(9), 598–609.
31. Homburg, Christian in Christian, Pflesser (2000): A Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37(4), 449–463.
32. Hooley, Graham J., James E., Lynch in Jenny, Shepherd (1990): The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing* 24(9), 7–24.
33. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Studio Marketing.
34. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
35. Jančič, Zlatko (2001): Strateško-marketinška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji. V Miroslav Stanojević (ur.): *Uspešna nedozorelost, socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Slovenija*, 190–209. FDV, Ljubljana.
36. Jančič, Zlatko in Blaž, Vodopivec (1989): Dvosmerna pot k uspešnosti. Posebna priloga *Media Marketing* 96(april), 2–11.
37. Jaworski, Bernard J. in Ajay K., Kohli (1993): Market Orientation: Antecedents in Consequences. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 103–135. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
38. Kohli, Ajay K. in Bernard J., Jaworski (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 7–44. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
39. Kohli, Ajay K., Bernard J., Jaworski in Ajith, Kumar (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 30(november), 467–477.

40. Kotler, Philip (2000): *Marketing Management, The Millennium Edition*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
41. Lado, Nora, Albert, Maydeu-Olivares in James, Rivera (1998): Measuring Market Orientation in Several Population. *European Journal of Marketing* 32 (1/2), 23–39.
42. Matsuno, Ken, John T., Mentzer in Ayşegül, Özsoy (2002): The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing* 66(3), 18–32.
43. Mavondo, Felix T., Jacqueline, Chimhanzi in Jillian, Stewart (2005): Learning Orientation and Market Orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing* 3(11/12), 1235–1263.
44. McCartan-Quinn, Danielle in David, Carson (2003): Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics* 21(2), 201–213.
45. McCarthy, E. J. in W.D. jr., Perreault (1984): *Basic marketing* (8th ed.). Homewood, IL: Irwin.
46. McNamara, Carlton P. (1972): The Present Status of The Marketing Concept. *Journal of Marketing* 36(1), 50–57.
47. Meehan, Sean A. (1996): Doctoral Research: What do We really Know about Market Orientation? *Business Strategy Review* 7(1), 47–50.
48. Mesner-Andolšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Meziou, Fekri (1991): Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 29(4), 72–78.
50. Morgan, Robert E. in Carolyn A., Strong (1998): Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing* 32(11/12), 1051–1073.
51. Narver, John C. in Stanley F., Slater in Brian, Tietje (1998): Creating Market Orientation. *Journal of Market Focused Management* 2(3), 241–255.
52. Narver, John C. in Stanley F., Slater (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 45–78. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
53. Narver, John C., Robert L., Jacobson in Stanley F., Slater (1999): Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 195–216. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

54. Pelham, Alfred M. (1997): Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice* 5(3), 1–23.
55. Pelham, Alfred M. (1999): Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research* 45 (1), 33–46.
56. Pelham, Alfred M. (2000): Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and medium-Size Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management* 38(1), 48–67.
57. Pelham, Alfred M. in David T., Wilson (1996): A longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 167–194. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
58. Perry, Monica L. in Alan T., Shao (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing* 36(9/10), 1140–1153.
59. Pitt, Leyland, Albert, Caruana in Pierre R., Berthon (1996): Market orientation and some business performance: some European evidence. *International Marketing Review* 13(1), 5–18.
60. Pšeničny, Sandra (2000b): Genetski zapis uspešnega podjetja. *Podjetnik* (7), 26–28.
61. Pšeničny, Viljem (1999a): Kako tečejo slovenske gazele? : kakšno je slovensko podjetništvo za 21. stoletje? : predstavljamo glavne izsledke študije o hitro rastočih malih podjetjih, ki jo pripravlja Visoka strokovna šola za podjetništvo iz Portoroža. *Podjetnik* 15(10), 34–50.
62. Pšeničny, Viljem (1999b): Kako ujeti evrogazele. *Podjetnik* 15(6), 18–21.
63. Pšeničny, Viljem (2000a): Srečanje evropskih gazel. *Podjetnik* (7), 14–18 in 23.
64. Pšeničny, Viljem (2000c): Ali smo gazela? Ali sem dinamičen podjetnik?. *Podjetnik* (7), 30–31 in 67.
65. Pšeničny, Viljem (2000d): Gazele 2000: izkušnje, načrti, stališča. *Podjetnik* 9(11), 27–37.
66. Pšeničny, Viljem (2001): Gazele 2001– kaj nam razkriva desetletna tradicija preučevanja najbolj dinamičnih podjetij v Sloveniji?. *Podjetnik* 10 (11), 16–31.

67. Riliang, Qu in Christine T., Ennew (2005): Developing Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership Structure. *Journal of Public Policy & Marketing* 24(1), 82–89.
68. Rojšek, Iča in Darja, Podobnik (2000): Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij. Posebna številka *Economic and Business Review* 2(1), 99–114.
69. Selnes, Fred, B.J., Jaworski in Ajay K., Kohli (1996): Market orienttation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management* 12(2), 139–157.
70. Shapiro, Benson P. (1988): What the Hell Is Market Orientation? *Harvard Business Review* 66(November-December), 119–125.
71. Siguaw, Judy A., Penny M., Simpson in Thomas L., Baker (1998): Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Chanel Relationship: The Distributor Perspective. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 267–302. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
72. Simpson, Mike in Nick, Taylor (2002): The role and relevance in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Entreprise Development* 9(4), 370–382.
73. Siu, Wai-sum in David A., Kirby (1998): Approaches to small firm marketing. A critique. *European Journal of Marketing* 32(1/2), 40–60.
74. Slater, Stanley F. in John C., Narver (1994a): Does the Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 135– 166. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
75. Slater, Stanley F. in John C., Narver (1994b): Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizons* (March–April), 22–28.
76. Slater, Stanley F. in John C., Narver (1995): Market Orientation and the Learning Organization. V Rohit Deshpandé (ur.): *Developing a marketing orientation*, 237–266. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
77. Slater, Stanley F. in John C., Narver (1998): Customer-led and Market-Oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal* 19(10), 1001–1006.
78. Slater, Stanley F. in John C., Narver (1999): Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal* 20 (12), 1165–1168.
79. Slater, Stanley F. in John C., Narver (2001): The positive effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48(1), 69–73.

80. Snoj, Boris in Vladimir, Gabrijan (1998): Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?. *Akademija MM* 2(3), 9–14.
81. Tajnikar, Maks (1993): Podjetništvo v Sloveniji. *IB revija* 27(8/10), 117–122.
82. Tzokas, Nikolas, Sara, Carter in Panagiotis, Kyriazopoulos (2001): Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Entreprise and Innovation Management Studies* 2(1), 19–33.
83. Vahčič, Aleš (1993): Podpora dinamičnemu podjetništvu v državah srednje in vzhodne Evrope. *IB-revija* 27(8/10), 123–127.
84. Verhees, Frans J.H.M in Matthew T.G., Meulenbergh (2004): Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management* 42(2), 134–154.
85. Webster, Frederick E. (1992): The changing Role of Marketing in Corporation. *Journal of Marketing* 56(4), 1–17.
86. Webster, jr. Frederick E. (1988): Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons* 31 (May/June), 29–39.
87. Wrenn, Bruce (1997): The market Orientation Construct: Measurement and scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice* 5(3), 31–54.
88. Zupančič, Melita (1998): Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2(3), 55–67.