

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleš Udir

**Organizacijske omejitve pri sprejetju tržne usmerjenosti podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleš Udir

Mentor:izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Organizacijske omejitve pri sprejetju tržne usmerjenosti podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

## **Zahvala**

Svoji piki za neprespane noči, nesebično pomoč, motivacijo in ljubezen. Svojim staršem za spodbudne besede in podporo. Profesorju dr. Jančiču za vztrajnost in strokovno pomoč. Hvala.

## **Organizacijske omejitve pri sprejetju tržne usmerjenosti podjetja**

Gospodarska kriza zadnjih let poslovneže in marketinške teoretike postavlja v težak položaj. Iskanje učinkovitih poslovnih modelov je bolj kot kdajkoli nujno za preživetje na zasičenem trgu, pri čemer je potrebno obenem razumevati tako želje in potrebe potrošnikov kot tudi spremljati aktivnosti konkurentov. Mnogi avtorji podjetjem kot odgovor ponujajo koncept tržne usmerjenosti podjetja. Preučevanje teoretičnih konceptov in rezultatov raziskav na področju tržne usmerjenosti pa bralca mnogokrat zavedejo. V iskanju univerzalnih odgovorov na pereča vprašanja avtorji namreč zanemarjajo praktično vrednost svojih konceptov. Zaradi tega je ključnega pomena nadaljnje raziskovanje in empirično preverjanje tržne usmerjenosti, njenih dejavnikov in vplivov na podjetje ter njene zaposlene. Predvsem je potrebno opozoriti na odsotnost raziskav, ki bi hkrati upoštevale več dejavnikov tržne usmerjenosti. Zaradi slednjega sem z diplomskim delom želel izpostaviti mnoga do sedaj bolj obrobno obravnavana vprašanja ter obenem ponuditi izhodišča za nadaljnje raziskovanje dejavnikov in vplivov tržne usmerjenosti.

**Ključne besede:** tržna usmerjenost, organizacijska struktura, organizacijske omejitve, strukturni dejavniki.

## **Organizational limitations in adopting company's market orientation**

The current economical crisis places businessmen and marketing theorists into a difficult situation. More than ever, it is crucial for companies to seek efficient business models in order to survive on the saturated market, whilst staying committed to understanding customers' needs and monitoring competitors' activities. Several authors have identified the market orientation concept as a possible solution. However, the theoretical concepts and findings of market orientation research often mislead the reader. In the pursuit of finding a universal answer to topical issues, authors tend to disregard the practical value of their concepts. In this regard, the continuation of further research and empirical testing of market orientation, its factors and effects on the company and employees, is needed. It should be highlighted that a lack of research that considers several factors of market orientation still remains. This thesis attempts to address the latter, as it offers certain questions not yet discussed in full scope and serves as a platform for further research on factors and effects of market orientation.

**Keywords:** market orientation, organizational structure, organizational limitations, structural factors.

## KAZALO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | UVOD .....  | 7  |
| 2     | TRŽNA USMERJENOST PODJETIJ .....  | 9  |
| 2.1   | Tržna usmerjenost kot vedenje .....   | 10 |
| 2.2   | Tržna usmerjenost kot kultura .....   | 12 |
| 2.3   | Primerjava tržne usmerjenosti z ostalimi oblikami usmerjenosti podjetja .....         | 14 |
| 2.4   | Kritike tržne usmerjenosti .....  | 16 |
| 3     | TRŽNA USMERJENOST IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....                                   | 20 |
| 3.1   | Ovire pri razvoju in implementaciji tržne usmerjenosti .....                          | 23 |
| 3.1.1 | <i>Strukturne ovire pri razvoju tržne usmerjenosti</i> .....                          | 25 |
| 3.1.2 | <i>Strateške ovire pri razvoju tržne usmerjenosti</i> .....                           | 26 |
| 3.1.3 | <i>Sistemske ovire pri razvoju tržne usmerjenosti</i> .....                           | 26 |
| 4     | TRŽNA USMERJENOST SLOVENSКИH PODJETIJ .....   | 28 |
| 4.1   | Pregled raziskav tržne usmerjenosti slovenskih podjetij .....                         | 28 |
| 5     | RAZISKAVA ORGANIZACIJSKIH OMEJITEV PRI SPREJETJU TRŽNE USMERJENOSTI<br>PODJETJA ..... | 32 |
| 5.1   | Opredeleitev problema .....   | 32 |
| 5.2   | Metodologija .....  | 32 |
| 5.2.1 | <i>Opis vzorca</i> .....  | 33 |
| 5.3   | Raziskovalna vprašanja .....  | 34 |
| 5.4   | Analiza rezultatov .....  | 35 |
| 5.4.1 | <i>Razumevanje koncepta tržne usmerjenosti podjetja</i> .....                         | 35 |
| 5.4.2 | <i>Formalizacija in tržna usmerjenost</i> .....                                       | 36 |
| 5.4.3 | <i>Centralizacija in tržna usmerjenost</i> .....                                      | 37 |
| 5.4.4 | <i>Specializacija in tržna usmerjenost</i> .....                                      | 38 |
| 5.4.5 | <i>Standardizacija in tržna usmerjenost</i> .....                                     | 38 |
| 5.4.6 | <i>Količina komunikacije med zaposlenimi in tržna usmerjenost</i> .....               | 40 |
| 5.4.7 | <i>Razumevanje ovir pri sprejetju tržne usmerjenosti podjetja</i> .....               | 40 |
| 5.4.8 | <i>Vpliv neposrednih tujih vlaganj v podjetje</i> .....                               | 40 |
| 5.5   | Omejitve raziskave .....  | 41 |
| 6     | ZAKLJUČEK .....   | 42 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 7 | LITERATURA .....                                    | 44 |
|   | PRILOGA A: VPRAŠALNIK POGLOBLJENEGA INTERVJUJA..... | 47 |

## 1 UVOD

Gospodarska kriza zadnjih let poslovneže in marketinške teoretike postavlja v težak položaj. Iskanje učinkovitih poslovnih modelov je bolj kot kdajkoli nujno za preživetje na zasičenem trgu, pri čemer je potrebno obenem razumevati tako želje in potrebe potrošnikov kot tudi spremljati aktivnosti konkurentov. Mnogi avtorji podjetjem kot odgovor ponujajo koncept tržne usmerjenosti<sup>1</sup>, kajti sprejetje tržne usmerjenosti je za podjetje ključnega pomena, saj so tržno usmerjena podjetja uspešnejša od tistih, ki so sprejela katero od drugih poslovnih usmerjenosti (Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1990; Desphande in drugi 1999). Postavlja se vprašanje, zakaj je tako malo podjetij, za katere lahko trdimo, da so v svoje delovanje učinkovito vpeljala vse potrebne elemente in se delno ali v celoti tržno usmerila?

Odgovor najdemo v omejitvah sprejetja tržne usmerjenosti, ki jih tako v teoriji kot v praksi najdemo veliko. V diplomskem delu se bom osredotočil predvsem na organizacijske omejitve.

Do danes je bila tematika povezanosti med organizacijsko strukturo in tržno usmerjenostjo obravnavana zelo obrobno, zato menim, da je ključnega pomena nadaljnje raziskovanje in empirično preverjanje te povezanosti.

Slednje je vodilo diplomskemu delu, s katerim želim nuditi kritični pogled na dosedanje teoretične koncepte, tako v mednarodnem kot domačem prostoru, in preveriti empirične aplikacije na izbranem vzorcu slovenskih podjetij.

---

<sup>1</sup> Pri odkrivanju teorije na področju tržne usmerjenosti so teoretiki pogosto razlikovali med pojmi »marketinško usmerjen«, »tržno pogojen«, »osredotočen na trg«, »usmerjen k potrošniku« in »tržno usmerjen«. Na podlagi pragmatične perspektive Shapira (v Harris 1998, 221) in kasneje Ruekerta (v Harris 1998, 221), ki trdita, da so med pojmi tako majhne razlike (če sploh), je razlikovanje nepotrebno. Še več, Kohli in Jaworski (v Harris 1998, 221) izpostavljata nujnost osvojitve termina »tržna usmerjenost«, saj menita, da mora slednji odražati koordinacijo (*angl.* »*co-ordination*«) in sodelovanje (*angl.* »*co-operation*«). V diplomskem delu bom torej uporabljal izraza »tržna usmerjenost« in »tržno usmerjen/-a«, razen v primerih, kjer je eksplicitno uporabljen drug izraz.

V prvem delu diplomskega dela se najprej posvečam kratkemu pregledu literature, ki se ukvarja s tržno usmerjenostjo podjetij, obenem pa se opredelim zoper vse glasnejše kritike koncepta tržne usmerjenosti. Sledi pregled raziskav povezanosti med organizacijsko strukturo in tržno usmerjenostjo, kjer so avtorji zelo nekonsistentni.

V drugem delu sledi pregled raziskav tržne usmerjenosti v slovenskem prostoru, ki je obenem osnova za empirični del tega prispevka. Dosedanji prispevki slovenskih avtorjev v svojih raziskavah obravnavajo le določeno skupino vzrokov oziroma dejavnikov tržne usmerjenosti.

Iz tega razloga sem v tretjem delu diplomskega dela z uporabo poglobljenih intervjujev na izbranem vzorcu slovenskih podjetij preveril več dejavnikov tržne usmerjenosti na podlagi obstoječih in preverjenih merskih inštrumentov. Pri tem sem se osredotočil predvsem na strukturne dejavnike tržne usmerjenosti, obenem pa vključil lastniško strukturo podjetij, ki se je v dosedanjih raziskavah pokazala kot eden od možnih dejavnikov uspešnosti sprejetja tržne usmerjenosti. Na podlagi slednje sem oblikoval tudi priložnostni vzorec podjetij.



## 2 TRŽNA USMERJENOST PODJETIJ

Po mnenju Kotlerja (2004, 4–25) večina podjetij ne sprejme tržne usmerjenosti, dokler jih k temu ne prisilijo razmere, kot so upadanje ali počasna rast prodaje, spreminjajoči se vzorci nakupovanja, naraščajoča konkurenca in naraščajoči izdatki za trženje.

Ravno zaradi tega ne preseneča, da tržna naravnost podjetij teoretično in empirično zaposluje avtorje že nekaj desetletij, od leta 1990 dalje pa je predvsem po zaslugi Kohlija in Jaworskega ter Narverja in Slaterja tematika v ospredju preučevanja marketinške teorije.

Dosedanje delo avtorjev je moč razvrstiti v več smeri preučevanja (prirejeno po Trošt 2002, 18), in sicer:

1. filozofske osnove tržne usmerjenosti – gre predvsem za vzpostavitev temeljev marketinškega koncepta;
2. definicije in operacionalizacija koncepta tržne usmerjenosti, skupaj z vzpostavitvijo merske lestvice MARKOR<sup>2</sup>, ki naj bi merila raven tržne usmerjenosti posameznega podjetja;
3. povezave med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja v različnih državah in poslovnih okoljih in
4. ovire in vplivi pri uvajanju tržne usmerjenosti v podjetju in povezanost posameznih poslovnih funkcij v podjetju s tržno usmerjenostjo.

Danes lahko govorimo o dveh prevladujočih vidikih:

- vedenjski vidik – tržna usmerjenost kot oblika organizacijske kulture (Narver in Slater 1990) in

---

<sup>2</sup> Model »MARKOR«, ki sta ga uveljavila Kohli in Jaworski (1990), opredeljuje vpliv marketinga v organizaciji s pomočjo vpogleda v informacijske tokove, ki vodijo različne oddelke organizacije proti tržni usmerjenosti – temelječ na podobnih elementih, kot sta jih navedla Narver in Slater (1990).

- vidik marketinškega obveščanja – zbiranje, razširjanje in uporaba ustreznih informacij v organizaciji (Kohli in Jaworski 1990).

## 2.1 Tržna usmerjenost kot vedenje

Teoretiki so se do sedaj tej težavni tematiki izognili z umestitvijo marketinških aktivnosti v tržno usmerjenost. Definicija Narverja in Slaterja (v Henderson 1998, 599) eksplicitno uvaja povezavo med ravno tržne usmerjenosti, kot jo opredeljuje ustrezno organizacijsko vedenje, in poslovno uspešnostjo.

Narver in Slater (v Harris 1998, 222) tako vidita tržno usmerjenost kot »organizacijsko kulturo, ki najbolj učinkovito in uspešno ustvarja potrebna vedenja za ustvarjanje superiorne vrednosti za potrošnika in obenem superiorne uspešnosti poslovanja podjetja«.

Študija Narverja in Slaterja (v Henderson 1998, 599) želi razrešiti vprašanje marketinških definicij z uvedbo treh vedenjskih lastnosti – usmerjenost k potrošniku, usmerjenost h konkurenci in medfunkcijsko sodelovanje. Te lastnosti stremijo po doseganju dolgoročne dobičkonosnosti, kar avtorja razumeta kot dva ločena cilja.

Medfunkcijsko sodelovanje najbolj enostavno opišemo kot sodelovanje med različnimi funkcijami v organizaciji za doseg superiorne vrednosti za ciljne potrošnike. Ta trditev je povsem legitimna, vendar ali ni to vedenje enako večini uspešnih organizacij, ne glede na to, ali so produktno usmerjene, prodajno usmerjene ali kako drugače? Težko si je predstavljati, da je to razlikovalna prednost tržne usmerjenosti. Razen, če si marketing predstavljamo kot povezavo, ki vodi vse ostale funkcije v podjetju k skupnemu cilju.

Dokazi o učinkovitosti povezav med marketingom in ostalimi funkcijami ne podpirajo trditve, da so na primer raziskave in razvoj ter proizvodna funkcija bolj učinkovite, če jih vodi marketing (Lim in Ried; Ruekert in Walker v Henderson 1998, 599). Potrebno je seveda upoštevati, da je resnično stanje povezav med dvema organizacijskima funkcijama veliko bolj dinamično, zapleteno in občutljivo.

Vse organizacije pa se morajo do določene ravni zavedati svoje konkurence, zato ta pogled tržne usmerjenosti ni nič drugačen kot pri ostalih oblikah usmerjenosti (Henderson 1998, 599).

Podobno kot pri usmerjenosti h konkurenci, je pomembno, da se organizacije nagibajo k zadovoljevanju potreb potrošnika. Vendar obstajajo razlike med oblikami usmerjenosti – glavni poudarek tržne usmerjenosti je zadovoljevanje potrošnikovih potreb in želja preko ravni zadovoljevanja ostalih deležnikov; česar pri ostalih oblikah usmerjenosti ne zasledimo. Vodilo tržne usmerjenosti je oblikovanje ciljev organizacije za doseg želene poslovne uspešnosti preko medija zadovoljevanja potreb in želja ciljne skupine potrošnikov.

Oblikovanje uspešnega tesnega odnosa s potrošnikom pa je pogosto problematično. Organizacija, usmerjena k potrošniku, mora nujno razumeti njegove potrebe in se nanje primerno odzvati. Jenkinson (v Henderson 1998, 599) predlaga uporabo Maslowega modela hierarhije potreb, kar je po mnenju Bakerja (v Henderson 1998, 599) standardni postopek v marketingu; po mnenju Halla in Nougaima (v Henderson 1998, 599) ter Whabe in Bridgwella (v Henderson 1998, 599) pa ta postopek ni osnovan na nesporni psihologiji in je zato neustrezen.

Simmonson (v Henderson 1998, 599–600) ponuja bolj realističen, ampak mnogo manj predpisujoč pristop. Po pregledu študij o potrošnikovih potrebah in izbiri sklepa, da so »potrošnikove potrebe pogosto neoprijemljive, netočne in posledično dovzetne za vpliv širokega nabora nepomembnih dejavnikov«. Trdi, da ni primerne psihološke teorije, ki bi jo marketing lahko uporabil za prepoznavanje potrošnikovih potreb in želja, ali kateregakoli drugega vidika potrošnikovega vedenja, da bi ugotovil, kaj si potrošnik dejansko želi. Zato lahko sklepamo, da je dobro poznavanje potrošnika prej izjema kot pravilo, kar pa močno omeji potencial tržne usmerjenosti, ki temelji ravno na tej informaciji.

Najbolj razvit model usmerjenosti k potrošniku so verjetno marketinški odnosi (*angl. »relationship marketing«*), pri čemer Palmer (v Henderson 1998, 600)

poudarja, da obstajajo menjave v katerih imata oba udeleženca koristi, vendar po njegovem mnenju ne upoštevajo vseh tržnih pogojev.

Biti blizu potrošnika je za organizacijo lahko kratkoročno dobičkonosno, vendar na račun dolgoročne dobičkonosnosti. Ampak tudi kratkoročna uspešnost terja določene zahteve – ključno za organizacijo je izredno natančno pridobivanje informacij o potrošniku ter učinkovito in dobičkonosno zadovoljevanje njegovih potreb in želja. Razvoj dragih informacijskih sistemov in medfunkcijskega sodelovanja se organizaciji ne bo izplačalo, v kolikor nima pristnih operacijskih prednosti, ki jih lahko uporabi (Senn v Henderson 1998, 600).

Gruen (v Henderson 1998, 600) celo trdi, da sta kupec in prodajalec predana drug drugemu, si zaupata, ampak sta na koncu nezadovoljna z razpletom odnosa. Kajti, ni nujno, da bosta raven dobička in donosnost kapitala, ustvarjena s tehnikami usmerjenosti na potrošnika dovolj, da si organizacija zagotovi portfelj sredstev in pristojnosti, da bi se razvijala skupaj s potrošniki.

Posledično lahko zaključimo, da je zaradi pomanjkljivih dokazov opredelitev tržne usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990) problematična, saj večina vedenjskih dejavnikov tržne usmerjenosti ni povezanih z njo. Prav tako ni dokazov, ki bi dejavnike, bližje tržni usmerjenosti kot kateri od ostalih oblik usmerjenosti, povezovali z elementi strategije organizacije.

## **2.2 Tržna usmerjenost kot kultura**

Deshpande in Farley (1999) tržno usmerjenost opredelita kot organizacijsko kulturo in klimo, ki najučinkovitejše spodbuja vedenje nujno za oblikovanje visoke vrednosti za kupce in dobiček podjetja. Do podobnih zaključkov so prišli že Aaker, Kotler, Kotler in Andreasen, Peter in Austin, Peters in Waterman, Shapiro ter Webster (v Narver in Slater 1990).

Deshpande in drugi (1993) prav tako opozarjajo na pomen organizacijske kulture. Marketinško usmeritev namreč definirajo kot »splet prepričanj, ki postavljajo na prvo mesto interese potrošnikov pred interesi drugih deležnikov, kot so lastniki, menedžerji in zaposleni «.

Medtem pa Kohli in Jaworski (v Harris 1998, 222) opredeljujeta tržno usmerjenost kot »ustvarjanje tržnih informacij, razširjanje le-teh preko vseh oddelkov in odgovarjanje nanje na ravni organizacije«.

Jaworski in Kohli (v Kumar in drugi 2001, 39) obenem trdita, da je »tržna usmerjenost povezana z vodilnimi delavci, s poudarkom na usmerjenosti, nenaklonjenosti tveganju, medfunkcijskih konfliktih in povezanosti, centralizaciji ter naravnosti sistema nagrajevanja«.

Deshpande in Farley (v Green in drugi 2005, 279) ponujata drugačen pogled na tematiko, saj sta tržno usmerjenost označila kot »skupek medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje potrošnikov z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb«.

Veliko akademikov in praktikov torej še vedno ponuja tržno usmerjenost kot »možno rešitev za raztresene organizacije« (Harris 2000). Za njihovimi trditvami stojijo trdni dokazi, da so tržno usmerjene organizacije uspešnejše (Jaworski in Kohli 1993; Slater in Narver 1994) in »je raven zadovoljstva zaposlenih, timski duh in pripadnost podjetju na visoki ravni« (Ruekert; Jaworski in Kohli; Sigua in drugi v Harris 2000, 598).

Velja omeniti poizkus demonstracije superiornosti tržne usmerjenosti Deshpandeja in drugih (v Henderson 1998, 601), ki so jo povezali z marketinško kulturo, ki se razlikuje od treh drugih oblik kulture: klana, adhokracije in hierarhije. Pri analizi kultur so ocenili tako usmerjenost k potrošniku oziroma h konkurenci kot tudi raven medfunkcijskega sodelovanja. Najbolj preseneča dejstvo, da se v nobeni kulturi percepcija potrošnika s strani podjetja ni ujemala z ocenami podjetja s strani potrošnikov. Uspešno poslovanje je bilo povezano s percepcijo tržne usmerjenosti s strani potrošnika in ne podjetja.

Kot trdita Snój in Gabrijan (1998, 10), teorija marketinga pri konceptu tržne usmerjenosti ni postavila dokončnih rešitev, kljub temu pa raziskovalcem ponuja bogato osnovo za nadaljnje ustvarjalno raziskovanje. Ravno zaradi tega dejstva

menim, da je moj prispevek nastal ob pravem času – predvsem zaradi aplikacije na slovenski prostor, ki je na zemljevidu tržne usmerjenosti (še) zelo slabo zastopan.

### **2.3 Primerjava tržne usmerjenosti z ostalimi oblikami usmerjenosti podjetja**

Izvor konceptov tržne usmerjenosti lahko najdemo v razvoju marketinškega koncepta samega. Teoretiki tradicionalno uveljavljajo tržno usmerjenost kot najvišjo izmed vseh usmerjenosti: prodajne, proizvodne, produktne in veliko drugih (Henderson 1998, 598).

Poleg tržne naravnosti obstajajo še druge poslovne naravnosti (Kotler 2004, 17–27):

- proizvodna naravnost, ki je ena najstarejših poslovnih naravnosti, trdi, da bodo potrošniki dali prednost izdelkom, ki so široko dosegljivi in poceni. Vodstvo v proizvodno naravnanih podjetjih se osredotoča na doseganje velike proizvodne učinkovitosti, nizkih stroškov in množične distribucije;
- naravnost k izdelku, ki trdi, da bodo potrošniki dali prednost izdelkom, ki ponujajo najboljšo kakovost, delovanje ali inovativne značilnosti. Vodstvo se v tem primeru osredotoča na izdelavo visokokakovostnih izdelkov in izboljševanje le-teh skozi čas. Pridobijo malo ali nobenih informacij od kupcev in zelo pogosto ne preučijo konkurenčnih izdelkov;
- prodajna naravnost, ki trdi, da potrošniki ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih podjetje pusti pri miru, zato se mora lotiti agresivne prodaje in marketinškega komuniciranja;
- usmerjenost h kupcu, ki temelji na menjavi »eden-za-enega«, saj se osredotoča na potrebe in vrednote posameznika. Podjetje upa, da bo z oblikovanjem trženjskega spleta za posameznega kupca doseglo dobičkonosno rast na podlagi pridobivanja deleža v izdatkih kupcev z gradnjo zvestobe kupcev in upoštevanjem vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe;
- usmerjenost k družbeno odgovornemu marketingu, ki trdi, da je naloga podjetja določiti potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter dosegati želeno

zadovoljstvo uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca in na način, ki ohranja ali celo poveča potrošnikovo in družbeno blaginjo. Pri uresničevanju te naravnosti je nujno upoštevanje družbenih in etičnih vidikov (npr. skrb za okolje, lokalno prebivalstvo, ipd.). Oblika te vrste naravnosti je marketing ob podpori dobrodelnih namenov (*angl. »cause-related marketing«*), v katerem podjetja vidijo priložnost za povečanje ugleda, zavedanja blagovne znamke ipd.

Sredi petdesetih let prejšnjega stoletja pa se pozornost podjetij preusmeri od problemov proizvodnje k problemom menjave. Izhodišče postane problematika menjave, ki narekuje, kaj bo podjetje proizvajalo, da bo lahko zadovoljilo zahteve potrošnikov in ustvarjalo potreben profit (Jančič 1990, 26).

Murphy in Enis (v Jančič 1990, 26) navajata tri najpomembnejše karakteristike marketinške usmeritve:

- Orientacija k potrošniku: organizacija mora spoznati želje, potrebe in načine vedenja potrošnikov.
- Koordinirani pristop: prvi vidik koordinacije je uskladitev elementov marketinškega spleta, ki ga tvorijo izdelek, cena, prodajne poti in distribucija.
- Uspeh organizacije: organizacija mora v menjavi pridobiti, drugače ni realizirala marketinške usmeritve.

Pri pregledu preteklih študij primerjave različnih usmerjenosti podjetij najbolj izstopa dejstvo, da podjetje ni nikoli samo prodajno, proizvodno ali navsezadnje tržno usmerjeno, temveč je njegova usmerjenost skupek več oblik usmerjenosti.

Navedeno dejstvo niti ne preseneča, glede na prej omenjene težave pri vzpostavitvi usmerjenosti k potrošniku. Dejstvo, da vodstvo širi prepričanje, da je njihovo podjetje bolj tržno usmerjeno, kot v resnici je, pa znižuje verodostojnost študij, ki v svojem raziskovalnem načrtu niso upoštevale obstoja tega pojava. Do podobnih zaključkov so prišli tudi Doyle in Hooley, Greenley, Malik ter Dainantopoulos in Hart (v Henderson 1998, 604).

## 2.4 Kritike tržne usmerjenosti

Odkar se je Shapiro vprašal: »Kaj za vraga pomeni biti tržno usmerjen?«, je mnogo marketinških teoretikov prenovilo svoje koncepte in našlo empirične dokaze o superiorni uspešnosti podjetij, ki so bila blizu njihovem novemu receptu (Henderson 1998, 598).

Marketinški teoretiki so se danes znašli v paradoksalnem položaju. Do nedavnega sta bili marketinška filozofija in strategija jedro modernega poslovnega mišljenja in načrtovanja. Sedaj pa so kritiki marketinga in marketinških šol še agresivnejši in pod vprašaj postavljajo stroškovno učinkovitost marketinških aktivnosti (Brady in Davis; Buggie v Henderson 1998, 598), njihov status kot stroka, strogost njihovih šol (Wensley v Henderson 1998, 598) in njihov položaj kot akademska disciplina (Brown v Henderson 1998, 598).

Večina britanskih akademikov s področja marketinga in »Chartered Institute of Marketing« je opisalo marketing kot »vodstveno funkcijo, ki je odgovorna za prepoznavanje, predvidevanje in zadovoljevanje potrošnikovih potreb in želja na dobičkonosen način« (Henderson 1998, 598).

Definicija pa po mnenju Hendersona (1998, 599) ni univerzalna, saj ustreza na primer podjetju, ki ustvarja dobiček pod panožnim povprečjem, ampak zadovoljuje finančna pričakovanja deležnikov in dosega čim večje zadovoljstvo potrošnikov. Na podlagi tega lahko trdimo, da je nepremišljena tržna usmerjenost celo negativno povezana s finančnim nastopom in poslovno uspešnostjo podjetja.

Alternativna definicija »American Marketing Association« pravi: »Marketing je proces načrtovanja in izvajanja zasnove, cenovne politike, promocije in distribucije idej, dobrin in storitev za ustvarjanje menjav, ki zadovoljujejo posameznikova in organizacijska pričakovanja« (Henderson 1998, 599).

Tudi ta definicija po mnenju Hendersona (1998, 599) ni univerzalna, predvsem pa nobena od definicij – 28 definicij, zapisanih v študiji Ferrella in Lucasa (v



Henderson 1998, 599) – implicitno ne obljublja dobička nad panožnim povprečjem za tržno ali marketinško usmerjena podjetja. Nobena od definicij ne prepozna dobička – kaj šele superiornega dobička – kot pomemben cilj oziroma namen marketinških aktivnosti.

Navkljub očitnemu napredku pri izboljšanju razumevanja komponent tržne usmerjenosti na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja (npr. Kohli in Jaworski 1990, Narver in Slater 1990) mnogo teoretikov zahteva nadaljnje študije (npr. Hurley in Hult 1998; Day 1998 v Harris in Ogbonna 2001, 744). Porast navdušenja nad razvojem tržne usmerjenosti lahko orišemo s povečanjem števila kontekstov, znotraj katerih najdemo tržno usmerjenost:

- profesionalne storitve;
- javni sektor;
- neprofitni sektor;
- šolstvo;
- zdravstveni sektor;
- storitvena industrija in
- industrijski trgi.

Z zahtevami po nadaljnjih študijah pa teoretiki in praktiki opozarjajo predvsem na pomanjkanje študij na področju raziskovanja ovir in procesov razvoja tržne usmerjenosti (npr. Narver in drugi; Slater in Narver; Siguaw in drugi v Harris in Ogbonna 2001, 744–745). Na problematiko sta opozorila tudi Jaworski in Kohli (1993) v svojih usmeritvah nadaljnjih študij: »Zaželeno je, da ovrednotimo vlogo dodatnih faktorjev, ki vplivajo na tržno usmerjenost organizacije.«

Greenley (v Harris in Ogbonna 2001, 745–746) trdi, da večina definicij in konceptualizacij po letu 1990 temelji na dognanjih Kohlija in Jaworskega ter Narverja in Slaterja. Medtem ko Kohli in Jaworski (1990) vidita tržno usmerjenost kot »ustvarjanje in zbiranje tržnih informacij s podporo odzivnosti organizacije«, Narver in Slater (1990) trdita, da je tržna usmerjenost »oblika organizacijske kulture, ki na najbolj učinkovit in uspešen način ustvarja superiorno vrednost za potrošnika«.

Ideja tržne usmerjenosti uživa veliko pozornosti predvsem po zaslugi vestne promocije njenih snovalcev. Vendar po mnenju Hendersona (1998, 606–607) marketinški teoretiki niso uspeli dokazati razlikovalnih prednosti ali izvirnosti konstrukta tržne usmerjenosti, poleg tega pa je malo verjetno, da bodo njihova priporočila in smernice vodila v skladno izboljšanje poslovne uspešnosti podjetij – tudi v lastnih pogojih. Teoretikom tudi ni uspelo zmanjšati vpliva, ki ga imajo ostale usmerjenosti na poslovno uspešnost. Empirične analize so pokazale, da tržno usmerjenost lahko označujemo kot kontinuum in ne kot držo – ampak več v nekaterih primerih ni boljše od manj.

Henderson (1998, 607) obenem trdi, da z razvojem teorije koncept marketinga postaja vedno šibkeje opredeljen, saj teoretiki izhajajo iz dvomljivih študij, stališč in mnenj. S pomočjo ponavljajočih interpretacij drugih avtorjev so sicer uspeli minimizirati področja nestrinjanja ali neskladnosti, ampak niso uspeli oblikovati sinteze, ki bi postavila njihovo disciplino kot jedro strateškega razmišljanja. Odsotnost (ali šibka prisotnost) marketinga je pravilno povezana s slabim nastopom podjetja ali celo popolnim neuspehom; vendar na drugi strani tržna usmerjenost ne podaja razlikovalne, trajnostne in pretirano pomembne prednosti v tržnem prostoru.

Upravljavsko paradigma marketinškega koncepta se je namreč uveljavila že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja kot odgovor na neuspešne prodajne tehnike podjetij. Že takrat je razvila danes splošno uveljavljene marketinške tehnike in modele upravljanja, kot so marketinški koncept, marketinška miopija, marketinški splet, življenjski cikel izdelka, segmentacija trga, pa tudi koncept marketinške usmerjenosti. Upravljavsko šola je še vedno najbolj razširjena smer razmišljanja in delovanja znotraj marketinške discipline. Vendar je po dolgoletni 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 dosegati 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 (1996) poimenuje celostni marketinški koncept.

### 3 TRŽNA USMERJENOST IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Vsaka organizacija, katere namen je obstoj in razvoj v daljšem časovnem obdobju, opravlja takšne in drugačne naloge. Organizacijska struktura predstavlja razdelitev teh nalog v manjše dele (členitev dela) in njihovo alokacijo na posamezne enote v organizaciji, ki so tako odgovorne za njihovo izpolnitev. Organizacijska struktura tako predstavlja okvir, v katerem (Robbins v Trošt 2002, 19):

- so naloge razdeljene med nosilce (t.i. diferenciacija oz. kompleksnost);
- so opredeljene smernice delovanja organizacije s pravili, regulativami, politikami in postopki (t.i. formalizacija);
- sta opredeljeni hierarhija in avtoriteta v organizaciji (t.i. centralizacija);
- je organizacija povezana v celoto z različnimi koordinacijskimi mehanizmi (integracija).

Na pojavno obliko organizacijske strukture vplivajo predvsem okolje, v katerem podjetje posluje, tehnologija, ki jo uporablja, njegovi strateški cilji, njegova velikost; dokaj močan vpliv pa ima tudi notranji boj centrov moči in kontrole za prevlado in doseganje največje osebne koristi (Daft; Robbins; George; Jones v Trošt 2002, 19).

Vsako organizacijsko strukturo tako lahko opišemo na več načinov. Tem načinom rečemo tudi dimenzije organizacijske strukture in v literaturi se najpogosteje pojavljajo naslednje (prirejeno po Trošt 2002, 19–20):

- Centralizacija – predstavlja raven koncentracije odločanja na nekem mestu v organizaciji. V centralizirani organizacijski strukturi je odločanje v rokah zelo majhne skupine ljudi na vrhu hierarhične lestvice, medtem ko je v decentralizirani porazdeljeno po celotni organizaciji.
- Specializacija – gre za opredelitev delovnih mest v organizaciji. Zagovorniki stroge specializacije menijo, da se z njo povečuje učinkovitost: oseba, ki opravlja le eno delo, ga opravlja zelo hitro, med delovnimi operacijami ni izgube časa, ljudi zlahka nadomestimo.

Nasprotniki pravijo, da so rezultat specializacije pogosto dolgčas, nezainteresiranost za delo in nezadovoljstvo, kar skupaj privede do absentizma in alienacije.

- Formalizacija – kaže na obseg formalnih pravil in postopkov, ki urejajo delovanje organizacije in opredeljujejo naravo dela s predpisi, ki določajo, kaj in kako se bo v organizaciji delalo. Formalizacija je v teoriji najpogosteje opredeljena kot funkcija velikosti organizacije.
- Standardizacija – za razliko od formalizacije, ki govori o količini navodil in postopkov, prisotnih v organizaciji, nam standardizacija pojasnjuje, ali so ti dejansko v uporabi v vseh predvidenih situacijah. Standardizacija je podobno kot formalizacija funkcija velikosti in uporabljene tehnologije.

Organizacijska struktura predstavlja smiselno povezano celoto posameznih dimenzij. Tako npr. visoka specializacija povečuje potrebo po integraciji in koordinaciji aktivnosti v organizaciji, kar vodi do povečane formalizacije, standardizacije in centralizacije (Rollinson in drugi v Trošt 2002, 20). Omeniti je treba tudi, da je način povezovanja dimenzij v celoto pogosto odvisen od dejavnikov, kot so preference vodstva organizacije, in spremenljivk v podjetjih in okoljih, v katerih poslujejo.

Iz dimenzij organizacijske strukture sta izhajala tudi Burns in Stalker (v Trošt 2002, 20), ko sta že leta 1961 opredelila dva nasprotujoča si konstrukta. Visoke ravni centralizacije, formalizacije, standardizacije in specializacije so značilne za mehansko strukturo, nizke ravni teh dimenzij pa pomenijo nagibanje organizacije k organski strukturi. Poleg tega so v mehansko organiziranih podjetjih zaposleni najpogosteje le izvrševalci postopov in pravil, skoraj vse oblike komunikacije (tudi reševanje konfliktov) pa potekajo preko formaliziranih komunikacijskih kanalov. Nasprotno pa so v organsko organiziranih podjetjih zaposleni orientirani v skladu s cilji organizacije, komuniciranje je spontano in poteka tam, kjer je pač potrebno za doseganje organizacijskih ciljev. Avtoriteta je posledica znanja in ne mesta v organizaciji.

Hunter (2002, 12) je mnenja, da je dejavnik, ki najbolj vpliva na produktivnost podjetja, ravno organizacija dela. Organizacijske strukture pogojujejo način,

kako zaposleni delujejo ter določajo odnos med avtoritetami in nalogami, ki jih posredujejo zaposlenim.

Pregled literature o upravljanju podjetij pa nas lahko hitro zavede z mislijo, da za vsako organizacijo obstaja idealna oblika organizacijske strukture. Vendar nas že nadaljnje branje hitro prepriča, da takšni teoretski vidiki nimajo veliko skupnega z realnostjo (Hunter 2002, 12).

Drucker (v Kotler 2004, 19) je med prvimi opozarjal na dejstvo, da »prava organizacija« ne obstaja, temveč obstajajo le organizacije, ki imajo lastne razlikovalne prednosti, omejitve in specifične aplikacije. Določena organizacijska struktura ustreza določenim nalogam in pogojem v določenem trenutku. Poleg tega je prepričan, da je v vsaki organizaciji potrebno sočasno obstajanje več različnih organizacijskih struktur.

Količina informacij, ki jih moramo upoštevati pri koordinaciji in nadzoru nad delom zaposlenih, je odvisna tako od stabilnosti kot tudi zapletenosti okolja, v katerem obstaja. V preteklosti teh dveh pojmov niso zadovoljivo razlikovali. Šele Mintzberg in drugi (v Hunter 2002, 12) so prikazali pomembnost razlikovanja teh dveh pojmov pri oblikovanju organizacije. Stabilnost je raven vpliva nepredvidljivih dejavnikov na organizacijo; zapletenost pa se nanaša na raven potrebnega znanja za razumevanje elementov okolja, kot so trg, potrošniki, konkurenti in dobavitelj.

Kot živi organizmi pa se morajo organizacije nenehno izpopolnjevati. Da bi se izpopolnjevale, morajo biti inovativne. Na poti k prilagodljivi, inovativni in učeči se organizaciji vodstvo ugotavlja, da se mora za uspeh določene lastnosti organizacije spremeniti. Cooper (v Hunter 2002) je v svojem prispevku »Večdimenzionalni pristop k sprejetju inovacij« (*angl. »A multidimensional approach to the adoption of innovation«*) prepoznal dejavnike vpliva na sposobnost razvoja inovativnosti, med katerimi je bila s 60 odstotki najpomembnejša prav organizacijska struktura.

Kohli in Jaworski (1990, 6–12) sta prva sistematično opredelila niz mogočih organizacijskih dejavnikov tržne usmerjenosti in jih razvrstila v tri skupine:

- dejavniki, povezani z vodstvom (raven posameznika);
- medoddelčna dinamika (raven skupin);
- organizacijski sistemi (raven celotne organizacije).

Na drugi strani Hunter (2002, 13) ponuja drugačno opredelitev, in sicer dejavnike, ki najbolj vplivajo na način oblikovanja in delovanja organizacije, lahko razdelimo v dve skupini:

- vsebinske elemente: strategija, okolje, tehnologija, obseg poslovanja in kultura;
- strukturne elemente: odnosi med načini poročanja, procesi odločanja, komunikacijski procesi, koordinacija dela, oblike zapletenosti in razlikovalne karakteristike.

Obenem opozarja na odgovornost vodstva, ki mora oblikovati organizacijo v skladu s temi elementi, kar posledično vodi v organizacijsko učinkovitost in uspešnost.

Day (v Harris in Ogbonna 2001, 748) pa je razvil 6-delni program za upravljanje razvoja tržne usmerjenosti:

1. Ovrednotenje trenutnih zmogljivosti.
2. Predvidevanje kasnejših potreb po zmogljivostih.
3. Preoblikovanje osnovnih procesov po sistemu »od spodaj navzgor« (angl. »*bottom-up*«).
4. Usmerjanje in obveza sistemu »od zgoraj navzdol« (angl. »*top-down*«).
5. Ustvarjalna raba informacijske tehnologije.
6. Nadaljnji nadzor napredka.

Obenem dodaja, da implementacija takega programa občutno poveča verjetnost uspešnega razvoja tržne usmerjenosti.

### **3.1 Ovire pri razvoju in implementaciji tržne usmerjenosti**

Za razvijanje tržne usmerjenosti je ključnega pomena razumevanje dejavnikov, ki jo spodbujajo oziroma zavirajo. Tržna usmerjenost je v splošnem sprejeta kot ustrezna poslovna filozofija, vendar imajo podjetja težave z uresničevanjem te

usmerjenosti v praksi (Kohli in Jaworski 1990). Zato je presenetljivo, da so se avtorji osredotočili predvsem na proučevanje posledic tržne usmerjenosti, bistveno manj pa na proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na razvoj same tržne usmerjenosti. Kirca in drugi (2005, 28) so na podlagi metaanalize ugotovili, da se skoraj 85 odstotkov proučevanih pojavov v zvezi s tržno usmerjenostjo nanaša zgolj na posledice.

Ne glede na to, da se teoretiki in praktiki s področja marketinga v marsičem ne strinjajo, priznavajo pomembnost razvoja usmerjenosti k trgu in obenem povezujejo tržno usmerjenost z izboljšanim organizacijskim delovanjem. Vendar so ob tem prepoznali dve glavni težavi, in sicer pri opredeljevanju in konceptualizaciji prave narave tržne usmerjenosti (Jaworski in Kohli 1990, Narver in Slater 1990) ter odkrivanju ovir pri razvoju le-te (Jaworski in Kohli 1993; Harris 1996).

Problematika tržne usmerjenosti ima v marketinški teoriji dolgo zgodovino. Pogosto predstavlja ključni problem pri preobratu, ki ga želi izvesti podjetje. Do sedaj so teoretiki po navadi izpostavljali potrošnika kot izhodiščno točko uspešnega poslovanja, saj se je po njihovem mnenju prizorišče dogajanja preselilo od produktne usmerjenosti (pozornost je usmerjena k sredstvom in produktu) k tržni oz. marketinški usmerjenosti, kjer je v središču pozornosti potrošnik. Trenutno globalno stanje pa kaže na razpršenost od enega ekstrema do drugega; Gummesson (1991, 60) zatrjuje, da obstajajo celo primeri prisotnosti obeh pojavov v enem podjetju.

Harris (2000, 599) navaja, da lahko prepričanja, odnosi in dejanja trgovca delujejo kot ovira pri razvoju tržne usmerjenosti, poleg tega pa spoznava, da so te »ovire« lahko obenem simptomi problemov na ravni podjetja in upravljanja. Zato bi bilo pri preučevanju ovir pri izvajanju tržne usmerjenosti nujno upoštevati kulturno perspektivo. Z upoštevanjem te perspektive lahko ovire razdelimo v tri glavne skupine: strukturne, strateške in sistemske ovire.

Nekateri avtorji poudarjajo tudi pomen vedenjskih in kulturnih ovir pri implementaciji tržne usmerjenosti. Ker slednji nista v neposredni povezavi z



obravnavano tematiko diplomskega dela, ju v nadaljevanju ne bom podrobneje raziskoval.

### 3.1.1 Strukturne ovire pri razvoju tržne usmerjenosti

Lear (v Harris 2000, 599) je bil eden prvih, ki je prepoznal organizacijsko strukturo kot oviro pri zviševanju ravni tržne usmerjenosti. Trdi, da je ne glede na to, da tržna usmerjenost najbolj ustreza potrebam, željam in zahtevam potrošnikov, neizbežno soočenje z velikimi ovirami, ki jih predstavlja organizacijska struktura podjetja. Posledično sklepa, da se zahteve po učinkoviti organizacijski strukturi lahko odrazijo kot omejitve, do katere ravni lahko posamezno podjetje razvije svojo tržno usmerjenost.

Kohli in Jaworski (1993) se prav tako osredotočata na strukturo kot oviro pri razvoju tržne usmerjenosti. Vrsto ovir označujeta kot »sisteme«, vendar bi jih bilo s kulturnega vidika bolje označevati kot »elemente« oziroma »značilnosti« organizacijske strukture. V svojem raziskovalnem delu sta uporabljala meritve formalizacije, povezljivosti (*angl.* »*connectedness*«), centralizacije (*angl.* »*centralization*«) in oddelčnosti (*angl.* »*departmentalization*«), ki pa so bolj razumljene kot ovrednotenje strukture in ne sistema. Avtorja sta na podlagi merjenj opredelila določene značilnosti organizacijske strukture, in sicer: nizka raven povezljivosti in visoka raven centralizacije delujeta kot ovira pri razvoju tržne usmerjenosti, medtem ko formalizacija in oddelčnost nimata vpliva na raven razvoja tržne usmerjenosti.

Slater in Narver (1993) sta predstavila analizo strateških usmeritev Milesa in Snowa (v Harris 2000, 600), ki opredeljuje asociacije med strateško klasifikacijo in tržno usmerjenostjo. Slater in Narver (1993) sta ugotovila, da je pri poslovnih klasifikaciji iskalca (*angl.* »*prospector*«) in analitika (*angl.* »*analyzer*«) tržna usmerjenost močno povezana z uspešnostjo podjetja, medtem ko je pri poslovni klasifikaciji branilca (*angl.* »*defender*«) ta povezanost šibka. Te ugotovitve so Slaterja in Narverja (1996) pripeljale do ugotovitve, da je strategija tržno usmerjenih podjetij v večini primerov močno osredotočena na inovativnost pri uvajanju novih produktov, na pa k odkrivanju novih tržnih segmentov; in povezana z nižjimi stroški ter višjo diferenciacijo. Študijo sta nadaljevala Morgan

in Strong (v Harris 2000, 600), ki sta na podlagi predhodne študije šestih pristopov k strategiji po Venkatramanu (v Harris 2000, 600) ugotovila, da so proaktivnost, analiza in usmerjenost k prihodnosti pozitivno povezane z razvojem tržne usmerjenosti. Povezave z agresivnostjo, obrambnim pristopom in tveganostjo nista našla.

### 3.1.2 Strateške ovire pri razvoju tržne usmerjenosti

Pulendran in Speed (v Harris 2000, 600) sta se osredotočila na oblikovanje strategije kot možno oviro pri razvoju tržne usmerjenosti. Trdita, da so teoretiki spregledali pomen procesnih faktorjev, zato predlagata neformalnost, razumnost, celovitost, podporo vodilnih delavcev, notranje cilje, sodelovanje in interakcije pri načrtovanju, kot pozitivno povezane faktorje z razvojem tržne usmerjenosti.

### 3.1.3 Sistemske ovire pri razvoju tržne usmerjenosti

Wong in drugi (v Harris 2000, 600) so izvedli manjšo raziskovalno študijo med vodstvom britanskih proizvodnih podjetij in ugotovili, da 62 odstotkov vseh sodelujočih zagovarja tržno usmerjenost kot lastno poslovno filozofijo. Vendar so zaznali vrsto sistemskih ovir pri razvoju le-te. Kot primer navajajo na primer omejena sredstva namenjena razvoju tržne usmerjenosti in medfunkcijsko koordinacijo sistemov. Ugotovitve sta kasneje potrdila Morgan in Piercy (v Harris 2000, 600) in ustvarila seznam sedmih možnih ovir, kot sta neprimeren sistem določanja sredstev in omejeni izobraževalni postopki. Na podlagi te ugotovitve sta zaključila, da preslabo razvit ali nerazvit sistem lahko delujeta kot precejšnja ovira pri razvoju tržne usmerjenosti.

Pretekli deli Wonga in drugih ter Morgana in Piercyja je presegel Ruekert (v Harris 2000, 601), ki je izvedel obširno študijo odnosa med organizacijskimi sistemi in tržno usmerjenostjo in ugotovil, da je razširjenost tržne usmerjenosti pozitivno povezana z organizacijsko prakso pri novačenju, izobraževanju in nagrajevanju zaposlenih. Te ugotovitve so ga pripeljale do zaključka, da morajo podjetja pri poizkusih razvoja tržne usmerjenosti posvetiti pozornost sistemskim spremembam. Njegovo delo je kasneje nadaljeval Harris (1998, 222), ki

ugotavlja, da trgovci, ki niso bili podučeni o tržni usmerjenosti, lahko delujejo kot ovira pri razvoju tržne usmerjenosti na ravni trgovine.

V svoji študiji je Harris (2000, 603–604) predpostavil in potrdil sledeče hipoteze:

- Večji kot je obseg strukturne povezanosti, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Manjši kot je obseg strukturne formalizacije, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Manjši kot je obseg strukturne centralizacije, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Večji kot je obseg storitveno usmerjene strategije, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Večji kot je obseg stroškovno naravnane strategije, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Višja kot je raven razvitosti sistemov notranje komunikacije, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Večji kot je obseg integracijskih naprav, višja je raven tržne usmerjenosti.
- Večji kot je obseg marketinško upravljanih koordinacijskih sistemov, višja je raven tržne usmerjenosti.

## **4 TRŽNA USMERJENOST SLOVENSКИH PODJETIJ**

V slovenskem prostoru je bilo primerljivo s svetovnimi trendi raziskav na področju tržne usmerjenosti malo, še manj pa jih najdemo na temo povezanosti organizacijske strukture s tržno usmerjenostjo.

Med ključne slovenske avtorje štejemo dr. Zlatka Jančiča, dr. Blaža Vodopivca, dr. Borisa Snoja, mag. Vladimirja Gabrijana, dr. Damijana Mumla, Roka Trošta, dr. Ičo Rojšek, Melito Zupančič in Matejo Bodlaj.

Kot že rečeno, je bilo do sedaj v slovenskem prostoru izvedenih malo raziskav, ki so relevantne za okvir diplomskega dela, zato bom v nadaljevanju ponudil kratek pregled ugotovitev, do katerih so avtorji prišli.

### **4.1 Pregled raziskav tržne usmerjenosti slovenskih podjetij**

Prvi poizkus preverjanja sprejetja tržne usmerjenosti med slovenskimi podjetji sta leta 1989 izvedla Jančič in Vodopivec (v Bodlaj 2010, 13). Njuna raziskava temelji na vzorcu 99 najuspešnejših proizvodnih podjetij in razkriva tri prevladujoče poslovne usmerjenosti, ki so jih kot odgovore na vprašanje o poslovnem cilju podjetja podali glavni direktorji teh podjetij: produktna, tržna in prodajna usmerjenost. Avtorja je zanimalo predvsem, ali so slovenska podjetja usmerjena k trgu, kako je med njimi razvita eksterna tržna usmerjenost ter v kakšnem obsegu so razviti elementi internega marketinga, predvsem komuniciranje vodstva z zaposlenimi. Avtorja sta podjetje označila kot tržno usmerjeno, v kolikor je uspelo izpolniti sledeče tri kriterije:

1. ustvarjanje prihodkov prek proizvodnje izdelkov, ki zadovoljujejo potrošnikove potrebe, prepoznane s pomočjo tržnih raziskav;
2. marketinška funkcija predstavlja eno izmed treh najpomembnejših funkcij v podjetju in
3. aktivna uporaba marketinških aktivnosti v praksi.

Več kot polovica podjetij iz njunega vzorca je ustrezala vsaj dvema od teh kriterijev. Vendar je obenem skoraj polovica vprašanih odkrito priznala, da

njihova podjetja še niso uspela razviti pravega marketinga. 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 v Bodlaj 2010, 14).

Vprašanje, katera poslovna usmerjenost prevladuje v slovenskih podjetjih, je bilo naslovljeno tudi v dveh obširnejših raziskavah v letih 1996 in 2001 (Snoj in drugi v Bodlaj 2010, 14), kot del mednarodnega raziskovalnega projekta »Vpliv privatizacije in neposrednih tujih vlaganj na marketing organizacij srednje in vzhodne Evrope« (angl. »*The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe*«) in njegovega nadaljevanja »Marketing 21. stoletja – marketinški viri, konkurenčno pozicioniranje in uspešnost podjetij« (angl. »*Marketing in the 21st Century – Marketing Resources, Competitive Positioning and Firm Performance*«). V teh raziskavah je bilo glavnim direktorjem predstavljenih sedem različnih poslovnih usmerjenosti: usmerjenost k potrošniku in socialna tržna usmerjenost kot primera odprtih usmerjenosti, ter proizvodna, produktna, prodajna, finančna usmerjenost in usmerjenost k zaposlenim kot primeri zaprtih usmerjenosti.

Obe raziskavi sta razkrili, da glede na ocene glavnih direktorjev v slovenskih podjetjih še vedno prevladujejo zaprte oblike usmerjenosti (Snoj in Gabrijan 1998, 13; Snoj in drugi v Bodlaj 2010, 14).

Zupančičeva (1998) v svojem prispevku »Prodajna in marketinška usmeritev podjetij« preučuje, v kolikšni meri so slovenska podjetja že sprejela marketinško usmerjenost kot svojo poslovno filozofijo. Rezultati raziskave so pokazali, da najuspešnejša podjetja ne postavljajo marketinga pred prodajo, niti ne poznajo natančne razlike med njima. Večina vprašanih je izrecno odgovorila, da so njihova podjetja marketinško usmerjena. Pri natančnejši opredelitvi dejavnikov, ki opredeljujejo marketinško usmeritev, pa se izkaže, da so slovenska uspešna podjetja še vedno bolj prodajno usmerjena. Primerjava rezultatov raziskave z rezultati pred desetimi leti pokaže, da se razmere niso bistveno spremenile,

temveč so se celo poslabšale, predvsem v povezavi s funkcijo raziskav in razvoja, ki je temelj marketinške usmeritve. Ta je v celotnem obdobju celo oslabela, predvsem pri podjetjih z očitnejšo prodajno usmeritvijo. Avtorica zaključuje z ugotovitvijo, da je v Sloveniji še vedno možno 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).

Veliko bolj uveljavljen pristop k merjenju tržne usmerjenosti pa je uporaba merskih lestvic. Dve najbolj prepoznavni merski lestvici na področju tržne usmerjenosti sta MKTOR (Narver in Slater 1990), ki upošteva tri vedenjske dejavnike (usmerjenost k potrošnikom, usmerjenost k konkurentom in medfunkcijska koordinacija), in MARKOR (Kohli in Jaworski 1990), ki vsebuje sledeče dejavnike – zbiranje, razširjanje in uporaba ustreznih informacij. Velika večina opravljenih raziskav v Sloveniji temelji na teh dveh merskih lestvicah.

V letu 1996 je bila skoraj polovica vprašanih glavnih direktorjev slovenskih podjetij nezadovoljna z doseženo ravno tržne usmerjenosti njihovih podjetij. Dva najbolj pogosto navedena razloga sta bila omejeni finančni viri in pretekle navade. Ob tem se lahko vprašamo, ali je tržna usmerjenost luksuz, ki si ga lahko privoščijo le poslovno uspešna podjetja ali, ravno nasprotno, je tržna usmerjenost eno izmed temeljnih sredstev za doseganje te uspešnosti (Snoj in Gabrijan 1998, 13).

Vprašanje je torej, kateri dejavniki vplivajo na raven tržne usmerjenosti slovenskih podjetij. Pretekle raziskave na to temo so bile precej omejene. Gabrijan in drugi (1998, 52) so ugotovili, da so podjetja brez neposrednih tujih vlaganj bolj tržno usmerjena kot prejšnja socialistična podjetja in podjetja z neposrednimi tujimi vlagatelji. Zasebni ustanovitveni kapital je torej eden izmed pomembnejših motivatorjev v smeri višje ravni tržne usmerjenosti podjetij. Avtorji zaključujejo, da vstop neposrednega tujega kapitala v podjetje ne pomeni nujno pozitivnega premika k boljši tržni usmerjenosti (Gabrijan in drugi 1998, 52).

Trošt (2002) je raziskoval vpliv organizacijske strukture na raven tržne usmerjenosti podjetij v slovenski predelovalni industriji. Na vzorcu 155 srednjih in velikih podjetij je preverjal 5 spremenljivk: centralizacijo procesa odločanja, specializacijo delovnih procesov, raven formalizacije in standardizacije pravil in postopkov delovanja ter komunikacijo med zaposlenimi. Analiza je pokazala na pozitivno povezanost le treh spremenljivk – vpliv standardizacije in komunikacije je pozitiven, medtem ko je vpliv specializacije negativen. Spremenljivke, povezane z organizacijsko strukturo, očitno pojasnjujejo le približno 38 odstotkov variabilnosti tržne usmerjenosti (Trošt 2002, 26).

Primerjava med skupinami podjetij z upoštevanjem značilnosti podjetij (velikost podjetja, poslovni sektor, industrija, ipd.) in značilnosti poslovnih okolij (tržna turbulenca (*angl. »market turbulence«*), tehnološka turbulenca (*angl. »technological turbulence«*) in pestrost konkurence) lahko ponudi dodatne informacije, katera podjetja razvijejo višjo raven tržne usmerjenosti in zakaj. Snoj in drugi (v Bodlaj 2010, 16) poročajo o najvišji ravni tržne usmerjenosti v maloprodajni industriji in najnižjo raven v kmetijstvu. Medtem ko razlik med poslovnimi sektorji niso zaznali.

Na podlagi analiz raziskav tržne usmerjenosti slovenskih podjetij lahko zaključimo, da so dejavniki, ki pozitivno vplivajo na raven tržne usmerjenosti sledeči (prirejeno po Bodlaj 2010, 16):

- zasebni ustanovitveni kapital;
- standardizacija pravil in postopkov delovanja ter komunikacija med zaposlenimi;
- višja raven tržne in tehnološke turbulence.

Na drugi strani pa omejeni finančni viri, pretekle navade in specializacija zavirajo razvoj tržne usmerjenosti.

## **5 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKIH OMEJITEV PRI SPREJETJU TRŽNE USMERJENOSTI PODJETJA**

V prejšnjem poglavju smo pregledali analizo tržne usmerjenosti v Sloveniji, ki obenem nudi osnovo za empirični del diplomskega dela. Na podlagi zaključkov, do katerih so prišli avtorji, sem oblikoval raziskovalna vprašanja in jih v poglobljenih intervjujih preveril na izbranem priložnostnem vzorcu treh slovenskih podjetij. Več o metodologiji in opisu vzorca sledi v nadaljevanju.

### **5.1 Opredelitev problema**

Kot sem omenil že v uvodu, večina obstoječih raziskav tako v slovenskem kot tudi svetovnem merilu temelji zgolj na enem od dejavnikov tržne usmerjenosti podjetij. Zato sem v svoji raziskavi poizkušal najti skupni imenovalec dveh dejavnikov oziroma skupin dejavnikov – strukturnih dejavnikov tržne usmerjenosti podjetja in vpliva neposrednih tujih vlaganj v podjetje.

Zanima nas torej, ali organizacijska struktura vpliva na raven tržne usmerjenosti podjetja in v kakšni meri. Poleg tega nas zanima, ali so neposredna tuja vlaganja v podjetje razlog za višjo raven tržne usmerjenosti podjetja ali je morda ključni razlog zasebni ustanovitveni kapital podjetja.

Strukturni dejavniki tržne usmerjenosti so bili v preteklosti mnogokrat prezrti ali pa v najboljšem primeru obravnavani obrobno. Kohli in Jaworski (1990) ter Harris (1998, 2000) obravnavajo organizacijsko strukturo kot dejavnik tržne usmerjenosti, vendar zaradi odsotnosti raziskav odnosa med spremenljivkama v njej vidijo zgolj oviro pri sprejetju tržne usmerjenosti v podjetje. Organizacijska struktura pa vsaj po mnenju Trošta (2002, 18) vpliva na raven tržne usmerjenosti podjetja, zato v empiričnem delu diplomskega dela izhajam iz te predpostavke. Na podlagi le-te sem oblikoval raziskovalna vprašanja, znotraj njih pa podvprašanja, ki so obenem del vprašalnika poglobljenega intervjuja.

### **5.2 Metodologija**



Za empirični del diplomskega dela sem se odločil uporabiti poglobljeni intervju, saj bi bila glede na velikost priložnostnega vzorca podjetij katerakoli druga metoda neustrezna. Pri izbiri merskega instrumenta pa sem naletel na težavo. Namreč, izbira preizkušenih lestvic za merjenje ravni tržne usmerjenosti podjetij MARKOR (Kohli in Jaworski 1990) in MKTOR (Narver in Slater 1990) v njuni izvorni obliki se mi ni zdela primerna. Na problematiko so opozorili že Ellis (v Bodlaj in Rojšek 2010, 92), ki sicer trdi, da sta obe lestvici zanesljivi, vendar ne moreta biti uporabljeni v svoji izvorni obliki (Oczkowski in Farrel v Bodlaj in Rojšek 2010, 92) brez predhodnega preverjanja veljavnosti merskih instrumentov (Gauzente v Bodlaj in Rojšek 2010, 92).

Zaskrblijujoča je tudi redka uporaba lestvice MKTOR v zadnjih letih (Harris v Trošt 2002, 21), poleg tega pa je lestvica deležna obsežnih kritik v literaturi (Siguaw, Diamantopoulos v Trošt 2002, 21). Tudi v praksi pogosteje uporabljena lestvica MARKOR ni brez kritikov (Henderson 1998, 601; Matsuno, Mentzer, Rentz v Trošt 2002, 21) – avtorjema očitajo predvsem nepovezanost delov lestvice s teorijo in neuporabnost v nekaterih primerih.

Zato sem se odločil za uporabo strukturiranega intervjuja in oblikovanje raziskovalnih vprašanj odprtega tipa, ki se sicer navezujejo na mersko lestvico MARKOR (Kohli in drugi 1993, 476), vendar je le-ta močno prirejena za potrebe raziskovalnega problema diplomskega dela.

#### 5.2.1 Opis vzorca

Vzorec izbranih podjetij temelji na raziskavi Gabrijan in drugi (1998, 50–51), ki so v empirični del raziskave vključili sledeča podjetja:

- bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj,
- podjetja, od nastanka v zasebni lasti, brez neposrednih tujih vlaganj in
- podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji.

Razlog za izbiro so rezultati raziskave Gabrijan in drugi (1998), ki je potrdila, da neposredna tuja vlaganja v podjetja v Sloveniji ne pomenijo nujno pozitivnega premika v njihovi tržni usmerjenosti. Na drugi strani pa so ugotovili, da je

zasebni ustanovitveni kapital podjetij eden od ključnih motivatorjev v smeri višje ravni tržne usmerjenosti podjetij v Sloveniji.

Te ugotovitve so me spodbudile k oblikovanju priložnostnega vzorca podjetij, ki sem jih zaradi zagotavljanja anonimnosti poimenoval:

- Podjetje A
- Podjetje B
- Podjetje C

Opazil sem, da se avtorji zelo različno odločajo pri izbiri kompetentnih sogovornikov v podjetjih, ko gre za vprašanje tržne usmerjenosti. Raziskava ACE projekt (Hooley in drugi v Gabrijan in drugi 1998, 50), katere del se nanaša tudi na slovenska podjetja, in sicer 1581 podjetij z več kot 20 zaposlenimi, zajema odgovore glavnih direktorjev podjetij. Pristopu so sledili Gabrijan in drugi (1998), Snoj in Gabrijan (1998) ter Zupančič (1998). Harris (1998) se je v svoji raziskavi odločil za poslovanje trgovin, kar pa je bilo pričakovano, saj je meril tržno usmerjenost trgovskih podjetij. Medtem pa so se ostali avtorji, kot so Matsuno, Mentzer in Rentz ter Trošt (v Trošt 2002, 20) odločili za direktorje oziroma vodje trženja v podjetju. Za slednje sem se odločil tudi jaz, saj sem mnenja, da lahko ponudijo najbolj celovito sliko tržne usmerjenosti podjetja.

### **5.3 Raziskovalna vprašanja**

Raziskovalna vprašanja sem oblikoval na osnovi zaključkov, do katerih so prišli Gabrijan in drugi (1998), Snoj in Gabrijan (1998) ter Trošt (2002). Na ta način sem združil različne poglede na dejavnike tržne usmerjenosti podjetij v Sloveniji:

1. Ali podjetja razumejo koncept tržne usmerjenosti in kako si ga razlagajo?
2. Ali je raven formalizacije povezana z ravno tržne usmerjenosti podjetja in kako?
3. Ali je raven centralizacije povezana z ravno tržne usmerjenosti podjetja in kako?
4. Ali je raven specializacije povezana z ravno tržne usmerjenosti podjetja in kako?

5. Ali je raven standardizacije povezana z ravno tržne usmerjenosti podjetja in kako?
6. Ali je količina komunikacije med zaposlenimi povezana z ravno tržne usmerjenosti podjetja in kako?
7. Ali se podjetja zavedajo ovir pri sprejetju tržne usmerjenosti?
8. Ali se neposredna tuja vlaganja v podjetje odražajo v višji ravni tržne usmerjenosti podjetja?
9. Ali je zasebni ustanovitveni kapital podjetja razlog za višjo raven tržne usmerjenosti podjetja?

#### **5.4 Analiza rezultatov**

Analizo rezultatov, pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev, sem razdelil na posamezna raziskovalna vprašanja.

##### **5.4.1 Razumevanje koncepta tržne usmerjenosti podjetja**

Najprej sem želel izvedeti, ali podjetja razumejo pomen tržne usmerjenosti in kako si jo razlagajo. Zato sem jih spraševal po aktivnostih, ki bi jih po njihovem mnenju morale opravljati podjetje, da bi lahko trdilo, da je tržno usmerjeno. Poleg tega me je zanimalo, za katere aktivnosti bi po njihovem mnenju moral biti odgovoren oddelek za trženje in ali se zaposleni v njihovem podjetju čutijo odgovorne za sodelovanje pri teh aktivnostih.

Vsi vprašani pojem tržne usmerjenosti podjetja povezujejo z vlogo trženja kot pospeševalca prodaje. Zaradi tega vse aktivnosti, ki pripomorejo k boljšemu učinku pospeševanja prodaje, po njihovem mnenju delujejo v smeri višje tržne usmerjenosti. V podjetju A pa so med drugim izpostavili tudi, da mora tržno usmerjeno podjetje aktivno pristopiti k nagovarjanju tako obstoječih kot tudi potencialnih kupcev, vse od strateškega planiranja do izvajanja aktivnosti. Medtem pa v podjetju C tržno usmerjenost povezujejo s sledečimi aktivnostmi: *»direktni pristop do potrošnika – promocije, degustacije, oglaševanje preko medijev, akcije v trgovskih poslovalnicah, ...«*

Zanimivo je prepričanje, da bi se morala večina zaposlenih v podjetjih zavedati pomembnosti sodelovanja pri teh aktivnostih. Vendar vprašani na žalost

ugotavljajo, da je to bolj izjema kot pravilo. Za večino aktivnosti, ki stremijo k tržni usmerjenosti, je odgovoren oddelek za trženje. O tem pričajo odgovori:

*»Praviloma jih vodi oddelek za marketing, ki tudi prevzema odgovornost za učinkovitost. Če pa jih posebej vsi zaposleni, je dejavnost toliko bolj uspešna.« (podjetje B)*

*»Načeloma bi se jih morali zavedati vsi zaposleni in ravnati v nakazani smeri, vendar v praksi temu žal ni tako.« (podjetje A)*

*»Te aktivnosti so naloge vseh zaposlenih, vendar v večji meri delo opravi oddelek trženja.« (podjetje C)*

Kot smo se prepričali že v poglavju o tržni usmerjenosti podjetij, koncept tržne usmerjenosti pomeni veliko več kot pa le aktivnosti, ki jih opravlja oddelek za trženje. Torej za izbrani vzorec podjetij ne moremo trditi, da v celoti razumejo, kaj tržna usmerjenost pravzaprav pomeni.

Shapiro (1988, 121) je po večletnem raziskovanju prepričan, da koncept tržne usmerjenosti obsega vrsto procesov, ki zajemajo sleherni del podjetja, obenem pa presega klišejsko razumevanje koncepta, tj. biti bližje potrošniku.

#### 5.4.2 Formalizacija in tržna usmerjenost

Sledila so vprašanja, ki zajemajo strukturne dejavnike tržne usmerjenosti. Prvi dejavnik je raven formalizacije v podjetju. Zanimalo me je, kdo v njihovem podjetju skrbi za zbiranje informacij o potrošnikih in konkurenci in na kakšen način. Poleg tega sem želel izvedeti, na kakšen način informacije posredujejo odgovornim osebam ter ali skrbijo za pravočasnost pretoka le-teh.

Odgovori na ta vprašanja so se zelo razlikovali. Podjetje B je manjše podjetje, zato ne preseneča, da se skoraj vsi zaposleni neposredno ukvarjajo s preverjanjem potreb in želja potrošnikov ter vedenjem konkurence. Torej lahko govorimo o razpršenosti aktivnosti v podjetju. Kar ne odstopa od dejstva, da je »formalizacija v teoriji najpogosteje opredeljena kot funkcija velikosti

organizacije« (Trošt 2002, 20). Temu pojavu pa sledijo v srednje velikem podjetju C, kjer je glavni koordinator vseh aktivnosti na področju zbiranja in posredovanja informacij o potrošnikih in konkurentih oddelek za trženje. Informacije zbirajo na več načinov – s pomočjo tržnih analiz, anket, medijev, zunanjih agencij in različnih marketinških akcij (promocije in degustacije). Le-te na tedenski oziroma mesečni ravni predstavljajo odgovornim osebam. Na ta način zagotavljajo pravočasnost pretoka ključnih informacij. Na drugi strani pa v podjetju A kljub svoji velikosti in pričakovani višji ravni formalizacije odgovarjajo ravno nasprotno – aktivnosti zbiranja informacij o potrošnikih in konkurentih so razpršene po različnih oddelkih v podjetju, proces posredovanja le-teh do odgovornih oseb pa je prezapleten in nedodelan, tako da *»deluje na principu osebne komunikacije posameznikov.« (podjetje A)*

Avtorji, kot je Trošt (2002, 23), opozarjajo, da formalizacija predstavlja večjo urejenost informacijskih tokov, točnost distribucije in hitrejšo odzivnost, kar kaže na pozitivno povezanost formalizacije s tržno usmerjenostjo.

#### 5.4.3 Centralizacija in tržna usmerjenost

Nadalje me je zanimalo, na kakšen način v podjetju sprejemajo pomembnejše odločitve in ali so zaposleni del tega procesa ali ne.

V podjetju A je prisotna visoka raven centralizacije, saj gre za koncentracijo odločanja na nekem mestu v organizaciji (Robbins v Trošt 2002, 19). Medtem pa si v podjetjih B in C prizadevajo v proces vključiti čim več zaposlenih, kar kaže na željo po zniževanju ravni centralizacije, ne opisuje pa dejanskega stanja v podjetju.

Kohli in Jaworski (1993) opozarjata, da visoka raven centralizacije v podjetju deluje kot ovira tržne usmerjenosti, s čimer se strinja tudi Harris (2000, 603). Na ključno vlogo vodstva podjetja pa so opozorili že številni avtorji – na primer Harris (v Harris in Ogbonna 2001, 746) s študijo vedenjskih vzorcev in tržne usmerjenosti trgovca. Poleg tega je poudaril tudi pomembnost odnosa in vedenja vodstva. Podobno sta odkrila Chaganti in Sambharya (v Harris in Ogbonna 2001, 746): *»Usmerjenost organizacije je odvisna od sposobnosti in*

predanosti vodstva.« Problematiko vedenja vodstva najdemo tudi pri Messikomerju (v Harris in Ogbonna 2001, 746), ki trdi, da »vodstvo zagovarja idejo zvišanja ravni tržne usmerjenosti, vendar obenem deluje v nasprotni smeri...« in »...težava pogosto ni prepričati vodstvo, da sprejme to idejo, temveč je težava v premostitvi vztrajnih individualnih notranjih kultur.«

#### 5.4.4 Specializacija in tržna usmerjenost

Zanimalo me je tudi, ali imajo zaposleni v njihovih podjetjih točno določene naloge in odgovornosti, ali se le-te spreminjajo glede na projekt, v katerega so vključeni.

V vseh podjetjih imajo zaposleni določene naloge in odgovornosti, kar kaže na visoko raven specializacije. Po mnenju Rollinsona, Broadfieldsa in Edwardsa (v Trošt 2002, 20) visoka raven specializacije povečuje potrebo po integraciji in koordinaciji aktivnosti v organizaciji, kar vodi do povečane formalizacije, standardizacije in centralizacije. Mnenju se pridružuje Trošt (2002, 24), ki navaja, da se višja raven specializacije odraža na nižji ravni tržne usmerjenosti. Nasprotno lahko za podjetja z intenzivnim prehajanjem med oddelki in večfunkcijskim delovanjem zaposlenih trdimo, da imajo njeni zaposleni boljši pregled nad podjetjem in se z njim lažje poistovetijo. Vse skupaj vodi do večje količine ustvarjenih informacij, njihove boljše razporeditve do odgovornih oseb ter povečane odzivnosti nanje.

#### 5.4.5 Standardizacija in tržna usmerjenost

Pri tem vprašanju sem želel izvedeti, na kakšen način v izbranih podjetjih usklajujejo delo z ostalimi oddelki in katera orodja uporabljajo za razširjanje pomembnih informacij v podjetju. Poleg tega me je zanimalo njihovo mnenje, ali lahko govorijo o koordinaciji funkcij v njihovem podjetju.

V vseh podjetjih se poslužujejo podobnih orodij za komunikacijo s sodelavci in razširjanje informacij – interna komunikacijska omrežja, interno glasilo, elektronska pošta, sestanki in osebni stiki. Prav tako menijo, da bi lahko govorili o koordinaciji funkcij v njihovih podjetjih, kar do določene mere preseneča, saj

je podobno kot formalizacija »standardizacija v teoriji najpogosteje opredeljena kot funkcija velikosti in uporabljene tehnologije« (Trošt 2002, 20).

#### 5.4.6 Količina komunikacije med zaposlenimi in tržna usmerjenost

Želel sem preveriti tudi, kako vprašani ocenjujejo obseg in kvaliteto komunikacije med različnimi oddelki v podjetjih. Prav tako me je zanimalo, ali si zaposleni poleg ostalih informacij izmenjujejo tudi ključne informacije o potrošnikih in konkurentih.

Kot kažejo dogovori, bi lahko (vsaj na tem vzorcu) sklepali, da je količina in kvaliteta komunikacije med zaposlenimi povezana z velikostjo podjetja – ocene so se namreč gibale od »zelo dobro« (manjše podjetje B), preko »solidno« (srednje veliko podjetje C) do »slabo« (veliko podjetje A). Slikovita ocena komunikacije med zaposlenimi: *»Smo manjša enota (8 ljudi), zato oddelkov nimamo. Komunikacija med člani ekipe je dobra (tudi zaradi oceanskega tipa ureditve prostora), vedno pa je prostor za izboljšave.« (podjetje B)*

Količina horizontalnega in vertikalnega komuniciranja v podjetju se je v teoriji in praksi izkazala kot pozitivna predpostavka tržne usmerjenosti podjetja (povzeto po Trošt 2002, 24).

#### 5.4.7 Razumevanje ovir pri sprejetju tržne usmerjenosti podjetja

Z zadnjim vprašanjem sem želel preveriti, kako vprašani razumejo ovire pri sprejetju tržne usmerjenosti podjetja.

Obe večji podjetji (A in C) sta navedli nezainteresiranost in nemotiviranost odgovornih oseb (vodstva), finančno krizo, navade iz preteklosti, ipd. Odgovori se ujemajo z ugotovitvami Bodlajeve (2010, 16), ki pravi, da »omejeni finančni viri, pretekle navade in specializacija zavirajo razvoj tržne usmerjenosti«. Medtem pa podjetje B ponuja drugačen odgovor: *»Ovire so izključno vzorci tistih, ki usmeritve polagajo. Če so njihove misli oz. pogum ujete v ustaljene okvire, izven težko stopijo. Če sprejmejo visoke izzive, pa se omejitve postavijo zelo daleč, torej jih za določen čas skoraj ni.«*

#### 5.4.8 Vpliv neposrednih tujih vlaganj v podjetje



Na vprašanje, ali neposredna tuja vlaganja v podjetje vplivajo na raven tržne usmerjenosti, na izbranem vzorcu ne moremo v celoti odgovoriti, vsekakor pa so se pokazale določene značilnosti obravnavanih podjetij, ki so skladne z raziskavo Gabrijan in drugi (1998). Podjetje z zasebnim ustanovitvenim kapitalom (podjetje B) namreč razkriva določene značilnosti, ki bi jih lahko pripisali podjetju, ki je tržno usmerjeno – tj. visoka raven komunikacije med zaposlenimi; dobro zavedanje pomembnosti pridobivanja tržnih informacij, njihovo pravočasno dostavljanje do odgovornih oseb ter odzivnost nanje; zmerna raven centralizacije, formalizacije in standardizacije.

### **5.5 Omejitve raziskave**

Prva omejitev raziskave je že v uvodu omenjena redkost raziskav na področju strukturnih dejavnikov tržne usmerjenosti podjetja, tako v mednarodnem kot domačem prostoru. Raziskovanje le-teh namreč otežuje predvsem odsotnost preverjenih in ustreznih merskih instrumentov, zaradi česar sem bil primoran oblikovati nov pristop k raziskovanju strukturnih dejavnikov tržne usmerjenosti. Tako sem oblikoval vrsto raziskovalnih vprašanj, s katerimi sem skušal pojasniti povezanost le-teh s tržno usmerjenostjo.

Druga omejitev raziskave je izbor priložnostnega vzorca podjetij, ki zaradi svoje velikosti ni reprezentativen in posledično ne omogoča oblikovanja zaključkov, ki jih je moč posploševati. Pri izboru podjetij sem ravno zato upošteval, da se razlikujejo po prisotnosti neposrednih tujih vlaganj v podjetje.

Ključna omejitev pa je bila prav velikost priložnostnega vzorca – gre namreč za vzorec treh podjetij. Razloge za to gre iskati predvsem v sami naravi študentskih projektov, ki v praksi ne dosegajo velikosti raziskav, ki sem jih na primer navajal skozi diplomsko delo. Obenem pa velja omeniti tudi omejena sredstva za raziskovanje.

## 6 ZAKLJUČEK

Preučevanje teoretičnih konceptov in rezultatov raziskav na področju tržne usmerjenosti bralca mnogokrat zavedejo. Zdi se namreč, da na določenih področjih marketinga povezanost med teorijo in prakso blede. Mnogi avtorji namreč v iskanju univerzalnih odgovorov na pereča vprašanja zanemarjajo praktično vrednost svojih konceptov.

Preučevanje tržne usmerjenosti in predvsem njena povezanost s strukturnimi dejavniki ni izjema – prav tako ne obstajajo univerzalni odgovori, ki bi jih bilo moč povezati s slehernim podjetjem, v slehernem okolju.

Zato ne preseneča dejstvo, da se večina poskusov sprejetja tržne usmerjenosti podjetij konča, še preden se je pričela, saj »podjetja želijo tržno usmerjenost uvesti čez noč, brez natančnega premisleka o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost tega procesa« (Trošt 2002, 18).

Poleg tega so si avtorji vse prej kot edini glede dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zvišanje ravni tržne usmerjenosti, niti ne najdemo širšega konsenza glede vplivov te usmeritve na samo podjetje.

Zaradi tega menim, da je ključnega pomena nadaljnje raziskovanje in empirično preverjanje tržne usmerjenosti, njenih dejavnikov in vplivov na podjetje ter njene zaposlene. Predvsem je potrebno opozoriti na odsotnost raziskav, ki bi hkrati upoštevale več dejavnikov tržne usmerjenosti.

Ugotovitve Gabrijana in drugih (1998), ki trdijo, da so podjetja brez neposrednih tujih vlaganj bolj tržno usmerjena kot prejšnja socialistična podjetja in podjetja z neposrednimi tujimi vlagatelji, na izbranem vzorcu podjetij lahko potrdimo. Vendar je potrebno poudariti, da bi lahko z večjo gotovostjo potrdili njihove ugotovitve, če bi imeli na voljo širši in bolj reprezentativen vzorec.

Priložnostni vzorec, uporabljen v moji raziskavi, sicer ne omogoča oblikovanja zaključkov, ki jih je moč posploševati, vendar sem z diplomskim delom želel izpostaviti mnoga do sedaj bolj obrobno obravnavana vprašanja ter obenem ponuditi izhodišča za nadaljnje raziskovanje dejavnikov in vplivov tržne usmerjenosti.

## 7 LITERATURA

- Bodlaj, Mateja. 2010. Raziskave o tržni naravnosti v Sloveniji. *Akademija MM* 10 (16): 11–25.
- --- in Iča Rojšek. 2010. The marketing orientation of Slovenian companies: two-group comparisons. *Economic and Business Review* 12 (2): 89–109.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58 (3): 37–52.
- Deshpande, Rohit in John U. Farley. 1999. Understanding Market Orientation. A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales. V Rohit Deshpande, 1999. *Developing a marketing orientation*, ur. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- --- in Frederick E. Webster Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
- Gabrijan, Vladimir, Boris Snoj in Damijan Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 2 (3): 49–55.
- Green, Kenneth W. Jr., Anthony R. Inman, Gene Brown in Hillman T. Willis. 2005. Market orientation: relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20 (6): 276–284.
- Gummesson, Evert. 1991. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing* 25 (2): 60–75.
- Harris, Lloyd C. 1998. Barriers to market orientation: the view from the shopfloor. *Marketing Intelligence & Planning* 16 (3): 221–228.
- --- 2000. The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing* 34 (5/6): 598–624.
- --- in Emmanuel Ogbonna. 2001. Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing* 35 (5/6): 744–764.

- --- in Nigel F. Piercy. 1999. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing* 13 (2): 113–131.
- Henderson, Steven. 1998. No such thing as market orientation - a call for no more papers. *Management Decision* 36 (9): 598–609.
- Hunter, Judy. 2002. Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *Leadership in Health Services* 15 (3): 12–21.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Studio Marketing.
- --- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
- Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian in Karen Strandholm. 2001. Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research* 18 (1): 37–49.
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran in William O. Bearden. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69 (2): 24–41.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- --- 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (1): 53–70.
- --- in Ajith Kumar. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–477.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Enajsta izdaja, ur. Posušje: MATE. Ljubljana: GV Založba.
- Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Shapiro, Benson P. 1988. What the Hell is Market Orientation. *Harvard Business Review* 66 (6): 119–125.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–15.

- Trošt, Rok. 2002. Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM* 5 (9): 17–29.
- Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2 (3): 55–67.

## **PRILOGA A: VPRAŠALNIK POGLOBLJENEGA INTERVJUJA**

1. Kaj za vas pomeni, da je podjetje tržno (oziroma marketinško) usmerjeno?
2. Kakšne aktivnosti bi moralo podjetje opravljati, da bi lahko trdilo, da je tržno (oziroma marketinško) usmerjeno?
3. So te aktivnosti naloge oddelka za trženje (oziroma marketing) ali vseh zaposlenih v podjetju?
4. Se v vašem podjetju zaposleni čutijo odgovorne za opravljanje teh aktivnosti?
5. Ali v vašem podjetju spremljate potrebe in želje potrošnikov ter vedenje konkurence? Kdo je odgovoren za te naloge?
6. Na kakšen način posredujete zbrane informacije do odgovornih oseb v podjetju? Ali lahko trdite, da poskrbite za pravočasno posredovanje ključnih informacij do odgovornih oseb?
7. Na kakšen način v vašem podjetju zbirate podatke o svojih potrošnikih in konkurentih? Je za te aktivnosti odgovorno določeno področje ali so le-te razpršene po podjetju?
8. Na kakšen način v vašem podjetju sprejemate pomembnejše odločitve? So v proces vključeni vsi oziroma vsaj večina oddelkov?
9. Imate zaposleni v vašem podjetju točno določene naloge in odgovornosti, ali se le-te spreminjajo glede na projekt, v katerega ste vključeni?
10. Na kakšen način usklajujete delo z ostalimi oddelki v podjetju?
11. Ali lahko govorite o koordinaciji funkcij vašega podjetja?
12. Kakšnih orodij se poslužujete za razširjanje informacij v podjetju?
13. Kako bi ocenili obseg in kvaliteto komunikacije med različnimi oddelki v vašem podjetju?
14. Si zaposleni med seboj izmenjujete ključne informacije o vaših potrošnikih in konkurentih?
15. Kakšne so po vašem mnenju ovire pri sprejemu tržne usmerjenosti podjetja?