

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ALEKSANDER JESENOVEC

VPLIV VREDNOT NA KONCEPT MARKETINŠKE USMERITVE

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ALEKSANDER JESENOVEC

IZR. PROF. DR. ZLATKO JANČIČ

VPLIV VREDNOT NA KONCEPT MARKETINŠKE USMERITVE

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA, 2008

Kazalo

UVOD	11
1. KONCEPT MARKETINŠKE USMERITVE	10
<i>1.1. Marketing ali trženje</i>	<i>11</i>
<i>1.2. Marketinška usmeritev in marketinški koncept</i>	<i>13</i>
<i>1.3. Zgodovinski razvoj marketinga</i>	<i>20</i>
1.3.1. Evolucijski proces razvoja sodobnega marketinga	20
1.3.2. Fullerton: evolucija sodobnega marketinga in mit proizvodne usmeritve	24
<i>1.4. Teoretski temelji koncepta marketinške usmeritve – pregled literature</i>	<i>31</i>
1.4.1. Obdobje predstavitve (1950 - 1960).....	32
1.4.2. Obdobje preprek in revizije (1960 - 1980).....	32
1.4.3. Obdobje konceptualizacije in operacionalizacije (1980 - 1990).....	33
1.4.4. Obdobje uveljavitve, formalizacije in preizkušanja (od 1990 dalje).....	34
<i>1.5. Raziskovanje koncepta marketinške usmeritve v Sloveniji.....</i>	<i>37</i>
<i>1.6. Glavne smeri raziskovanja koncepta marketinške usmeritve.....</i>	<i>40</i>
1.6.1. Odločevalska perspektiva (Decision – making perspective: Shapiro 1988)	41
1.6.2. Informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (Market intelligence perspective: Kohli in Jaworski 1990).....	42
1.6.3. Kulturno – vedenjska perspektiva (Culturally based behaviour perspective: Narver in Slater 1990)	50
1.6.4. Strateška perspektiva (Strategic focus perspective: Ruekert 1992)	53
1.6.5. Perspektiva osredotočenosti na potrošnika (Customer orientation perspective: Deshpandé in drugi 1993)	54
<i>1.7. Sinteza posameznih perspektiv marketinške usmeritve</i>	<i>59</i>
1.7.1. Teoretični model komponent marketinške usmeritve	59
1.7.2. Celostni teoretični model koncepta marketinške usmeritve.....	63

1.8. Kulturni vidik koncepta marketinške usmeritve	66
2. VREDNOTE	68
2.1. Definicije koncepta vrednot	68
2.2. Vrednote in vedenje.....	73
2.3. Stališča	76
2.4. Vrednote, stališča in marketinška usmeritev.....	80
3. NACIONALNA KULTURA IN NACIONALNI KARAKTER.....	84
3.1. Vpliv nacionalne kulture na poslovne aktivnosti.....	84
3.2. Interpretacija marketinškega koncepta in nacionalna kultura	89
3.3. Sprejemanje (adoption) marketinškega koncepta in nacionalna kultura.....	93
3.4. Udejanjanje (implementacija) marketinškega koncepta in nacionalna kultura	94
3.3. Slovenska nacionalna kultura in slovenski nacionalni karakter	102
3.4. Opredelitev slovenskega nacionalnega karakterja	104
3.4.1. Muskov psihološki portret Slovencev	106
3.4.2. Trstenjakove misli o slovenskem človeku in njegovi poštenosti.....	110
3.4.3. Žižkov pogled na Slovence	116
3.4.5. Slovenci, kot jih kažejo raziskave SJM, WVS, ESS,.....	118
3.5. Ugotovitve	124
4. SKLEP.....	127
5. USMERITVE ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE.....	127
6. LITERATURA	131

UVOD

V pričujočem magistrskem delu smo proučevali kompleksno vprašanje vpliva vrednot na koncept marketinške usmeritve. K raziskovanju tovrstne problematike nas je pritegnila precejšnja praznina, ki jo je moč zaznati v domači in svetovni referenčni literaturi, kot tudi dejstvo, da je za tovrstno raziskovanje nujen interdisciplinarni pristop. Zdi se namreč, da nas lahko le takšen pristop pripelje do boljšega razumevanja kompleksnih fenomenov in njihovih medsebojnih povezav. Naše raziskovalno zanimanje lahko upravičimo tudi z dejstvom, da je večina raziskav podjetij v Sloveniji pokazala, da imajo mnoga precejšnje težave z razumevanjem in udejanjanjem navzven usmerjenih poslovnih usmeritev oziroma, da slabo razumejo bistvo filozofije marketinškega koncepta. Samo od sebe se torej ponuja vprašanje o vzrokih za takšno stanje. Če lahko del odgovora najdemo v, sedaj že, pregovorni "dediščini prejšnjega sistema", naši politični, gospodarski in vojaški marginalnosti ter pomanjkanju naravnih virov, nekako ne moremo ob strani pustiti niti značilnosti, ki pomembno zaznamujejo slovensko nacionalno kulturo in slovenski nacionalni karakter. Zato se zdi smiselno razloge za obstoječe stanje iskati tudi znotraj polja vrednot in vrednotnih usmeritev prebivalcev Slovenije. Kljub problematičnosti generalizacije v družboslovju se moramo zavedati, da je v vsaki družbi ali kulturi moč najti edinstvene elemente, ki se odražajo v mišljenju in delovanju posameznikov in institucij, ki so njeni nosilci.

Z namenom pojasnitve oziroma osvetlitve značilnosti povezave vrednot in marketinške usmeritve smo se v pričujočem delu osredotočili na tri velika področja raziskovanja, ki jih predstavljajo: koncept marketinške usmeritve, koncept vrednot ter koncept nacionalne kulture oziroma nacionalnega karakterja.

Na začetku naših izvajanj smo se dotaknili osnovnih definicij marketinga, marketinškega koncepta in marketinške usmeritve. Precej naporov smo usmerili v prikaz zgodovinskega razvoja marketinga, saj se nam zdi poznavanje zgodovine ključno za razumevanje sedanjosti. V tem delu smo opravili krajši pregled literature in tako prikazali teoretske temelje za razvoj koncepta marketinške usmeritve. Opozorili smo na dejstva, ki jih je prineslo raziskovanje koncepta marketinške usmeritve v Sloveniji ter opravili pregled glavnih smeri raziskovanja marketinške usmeritve v svetu. Na podlagi teh prizadevanj smo izluščili pet glavnih smeri oziroma poskusov definiranja koncepta marketinške usmeritve in poiskali njihove skupne točke. Tako smo dobili podlago za oblikovanje celostnega teoretičnega modela koncepta marketinške usmeritve.

Drugi del našega raziskovanja se osredotoča na koncept vrednot. V njem smo pokazali na

bogato dediščino, ki jo ima družboslovno raziskovanje tega fenomena v svetu in pri nas. Predstavili smo temeljne avtorje in definicije koncepta vrednot. Posebno pozornost smo posvetili raziskovalcu Shalomu H. Schwartzu, ki je v zadnjih dvajsetih letih, s pomočjo številnih sodelavcev, izvedel najpomembnejše in najobsežnejše raziskave na področju posameznikovih vrednot ter razvil celostno teorijo osnovnih človeških vrednot. V tem delu smo se dotaknili tudi temeljnega koncepta socialne psihologije, t. j. stališč in pokazali na značilnosti oziroma zakonitosti povezav med koncepti vrednot, stališč in marketinške usmeritve.

Zadnji del naših naporov smo posvetili konceptu nacionalne kulture oziroma nacionalnega karakterja. Najprej nas je zanimalo vprašanje možnega vpliva nacionalne kulture na poslovne aktivnosti, oziroma vprašanje, kako lahko nacionalna kultura pospešuje ali zavira udejanjanje marketinškega koncepta kot temeljne poslovne filozofije podjetja. Kako torej nacionalna kultura vpliva na proces interpretacije, sprejemanja in implementacije marketinškega koncepta prek katerega podjetje postane marketinško usmerjeno. Na podlagi pregleda relevantne literature smo izluščili pomembne značilnosti nacionalne kulture ter smeri in teoretske predpostavke njenega vpliva na koncept marketinške usmeritve. Na to smo pod drobnogled vzeli teoretične in empirične ugotovitve o slovenski nacionalni kulturi in slovenskem nacionalnem karakterju ter izluščili njune prevladujoče značilnosti. Tako smo si zagotovili dovolj veliko polje iskanja stičnih točk in povezav med teoretskimi predpostavkami in empiričnimi ugotovitvami avtorjev, predstavnikov posameznih znanstvenih disciplin in področij, kar nam je omogočilo podati globlji uvid v povezavo med vrednotami in konceptom marketinške usmeritve v slovenskem prostoru.

Zavedamo se, da s pričujočim delom nismo izčrpali kompleksnosti zanimive problematike, hkrati pa upamo, da nam je uspelo podati dodaten uvid v raziskovano tematiko ter vzbuditi relevantna vprašanja za nadaljnje raziskovanje.

1. KONCEPT MARKETINŠKE USMERITVE

1.1. *Marketing ali trženje*

Preden se lotimo poskusa zamejitve koncepta marketinške usmeritve bi radi utemeljili našo odločitev za uporabo termina marketing, saj se nam zdi primernejši kot izraz trženje, ki ga mnogi v slovenskem prostoru razumejo kot njegov sinonim. Pri tem se opiramo na Jančičeva (Jančič 1999: 7,8) izvajanja, kjer avtor ugotavlja, da beseda trženje pomensko zavaja. V skladu z opredelitvijo, ki jo je moč najti v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1991: 198), glagol trženje pomeni toliko kot trgovati, prekupčevati, prodajati in se torej neposredno povezuje s pojmom prodaje in trga. To pa je problematično vsaj zaradi dveh razlogov.

Zgodovinski razvoj poslovnih usmeritev podjetij v razvitih kapitalističnih sistemih namreč jasno pokaže na diametralno nasprotje med prodajno usmeritvijo in marketinško usmeritvijo. To nasprotje, v svojem znamenitem članku o marketinški revoluciji, ilustrativno ponazori Keith (1960: 35), ko pravi, da je v središču poslovnega vesolja potrošnik in ne podjetje, ter da morajo podjetja "krožiti" okoli potrošnika in ne obratno. Še jasnejšo ločnico med marketingom in prodajo istega leta postavi Levitt (1960) s preprosto trditvijo, da se namreč prodaja osredotoči na potrebe prodajalcev, marketing pa nasprotno na potrebe kupcev.

Izraz trženje je problematičen tudi zaradi predpostavljjanja trga kot edinega možnega prostora menjave. Če je bila ekonomska narava menjave na določenem trgu deležna največje pozornosti praktikov in teoretikov poslovnega sveta v preteklosti, pa danes v ospredje njihovega zanimanja stopajo drugačni vidiki menjalnih razmerij. Tako sta Kotler in Levy (1969) konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja opozorila, da morajo tudi organizacije, ki jih ne žene neposredni profitni motiv, torej t. i. neprofitne organizacije, za svojo temeljno filozofijo delovanja sprejeti marketing. Jančič (1999: 7) pokaže, da za posamezne oblike menjav trg sploh ne obstaja. To so med drugimi znotraj družinska menjava, menjava s samim sabo, z naravo,... in ugotavlja, da "moramo kot generični pojem pri marketingu prej izbrati *proces menjave* kot pa trga" (Jančič 1999: 7).

Dilema izbire trga in menjave, kot generičnega pojma marketinga, kaže tudi na stanje marketinške teorije, kjer ni doseženo splošno strinjanje glede podstat marketinga oziroma marketinškega koncepta. Marketinški tradicionalisti, prepričani v vsemogočnost upravljaljskega, konvencionalnega marketinga, v ospredje postavljajo trg in menijo, da bo razvoj upravljaljskih orodij in tehnologij tudi v prihodnosti ustrezno reševal probleme, s

katerimi se sooča sodobni marketing. Naprednejši marketinški teoretiki, pa o tem niso tako prepričani. Menijo namreč, da diskontinuitetne spremembe v svetu zahtevajo korenit paradigmatški zasuk tudi v poslovni teoriji in praksi ter tako tudi v marketinški disciplini. Med številnimi poskusi ponuditi novo, ustrežnejšo paradigmo, danes največ obeta teoretska smer, ki jo lahko opredelimo kot paradigmo marketinških odnosov (Grönroos 1994, Jančič 1997, Gummesson 1997), ki temelji na procesu menjave, kot na temeljnem družbenem procesu.

Na podlagi zgornjega prikaza in ugotovitev, bomo v pričujočem delu rajši kot trženje uporabljali termin marketing. Nenazadnje smo isti termin uporabljali tudi v diplomskem delu (Jesenovec 2003). Na tem mestu bi radi podali tudi naš pogled na nasprotja med konvencionalnim razumevanjem teorije in prakse marketinga, ki ga najbolj pooseblja t. i. upravljavska šola marketinga¹, ter naprednejšimi pogledi na teorijo in prakso marketinga, ki jim daje podlago t. i. šola družbene menjave².

Osebnostno smo mnenja, da imata obe smeri razmišljanja in delovanja tako prednosti kot slabosti, in da nobena izmed njiju na more samostojno rešiti problemov s katerimi se spopadajo marketinški teoretiki in praktiki. V določeni situaciji je primernejši en način razmišljanja in delovanja, spet v drugi, je treba izbrati drugačno pot. Tovrstno gledanje na probleme lepo ponazori tudi starodavna kitajska modrost, zbrana v filozofiji Tao, s prispodobo jina in janga, ki delujeta kot dela iste celote in se stalno izmenjujeta kot vodilna principa delovanja (Capra 1989). Jančič (1997) princip delovanja jina in janga prenese v marketinško disciplino in ugotavlja, da "sta si nasprotujoča pola marketinške discipline le na videz medsebojno izključujoča, v resnici pa sta del ene in iste celote, ki v posameznem trenutku časa išče svoje dinamično ravnovesje. Nikoli ne prevlada en sam pol. Razlika je vedno le v poudarku" (Jančič 1997: 41).

Na tem mestu zgornjo utemeljitev navajamo za ponazoritev nekaterih naših razmišljanj in stališč, hkrati pa tudi kot branik pred napadi kritikov, ki bi jih utegnili zmotiti naše ukvarjanje s konceptom marketinške usmeritve, ki v precejšnji meri temelji na premisah upravljalškega marketinga, predvsem na filozofiji marketinškega koncepta (Kohli in Jaworski 1990, Narver in Slater 1990, Jaworski in Kohli 1993, Webster 1992, Jobber 1995, Hunt in Morgan 1995).

¹ Terminologija, ki jo je v marketinško teorijo in prakso uvedla upravljavska šola marketinga je danes splošno sprejeta in vključuje prepoznavne termine kot so: marketinški splet, pozicioniranje, segmentacija, marketinški koncept, življenjski cikel izdelka... Predstavniki upravljalške šole so: Kotler, Levitt, Lazer, Borden, Wendel Smith, Howard, Dean, McCarthy (Jančič 1990: 42, Webster 1992: 2).

² Definicijo marketinga kot procesa menjave je v marketinško disciplino uvedel Alderson in s tem postavil temelje za razvoj nove paradigmatške smeri. Predstavniki šole družbene menjave so: Bagozzi, Levy, Kotler, Alderson (Jančič 1990: 45, 46).

Takšni očitki bi se lahko nanašali predvsem na posplošene domneve o preživetost upravljalkega marketinga. Strinjamo se, da je v razvitih kapitalističnih sistemih klasično marketinško upravljanje zašlo v težave, ter da teh težav ne bo moč rešiti izključno z izboljševanjem tehnologije upravljanja, hkrati pa se sprašujemo o možnih smereh njihovega reševanja. Koncept marketinških odnosov (Grönroos 1994, Gummesson 1997, Jančič 1997) ponuja zanimive smeri razmišljanja in inovativne poti razvoja marketinške misli in prakse, vprašanje pa je, koliko so na takšne principe urejanja medsebojnih menjalnih razmerij pripravljena podjetja in posamezniki. Nenazadnje pričujoče delo nastaja v slovenskem prostoru. Za večino podjetij, ki delujejo v njem, pa je teoretično in empirično dokazano, da imajo velike težave pri kakovostnem udejanjanju usmeritev, ki so veliko manj kompleksne, kot je marketinška usmeritev (Snoj in Gabrijan 1998, Zupančič 1998, Gabrijan in drugi 1998, Jančič 2006). Iz ugotovitev naštetih avtorjev, ki so raziskovali poslovne prakse oziroma usmeritve podjetij v Sloveniji, lahko torej izluščimo sklep, da bo večina teh podjetij morala najprej razumeti in sprejeti temeljne premise marketinškega koncepta – torej izvesti marketinško revolucijo, če uporabimo Keithove (1960) besede – na to pa to revolucijo nadgrajevati s postopnim, evolutivnim prehajanjem h konceptom marketinških odnosov. Ni namreč odveč razmisliti tudi o potrošnikih in ostalih deležnikih, ter njihovi dejanski pripravljenosti za sprejemanje in t. i. soupravljanje (Jančič 1997) marketinških odnosov. Webster (1994) celo navaja, da ti niso dovolj zreli za tovrstne odnose in tako mnogim med njimi sedanje stanje povsem ustreza. Sodobno podjetje je tako, po mnenju Jančič (1997), zavezano k izvajanju dualne strategije, ki vključuje oba pogleda in "mora uporabljati nekakšno shizomarketinško upravljanje" (Jančič 1997: 41).

1.2. Marketinška usmeritev in marketinški koncept

"Marketing je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost" (Kotler 1996: 6).

Menjava je temeljni proces potrošniške družbe, ki je v dobršni meri razrešila probleme produkcije, in hkrati *"postaja samostojen fenomen, kritični dejavnik, ki odloča o tem, kdo bo producent, kaj bo proizvajal in koliko bo lahko proizvajal. Problem obvladovanja menjave tako postaja problem preživetja in hkrati profita kot motivacije razvoja"* (Jančič 1990: 22).

Družbo tvorijo posamezniki s svojimi potrebami, željami, zahtevami in interesi, torej z motivi, ki so mobilizatorji človekove dejavnosti. Motiv izhaja iz stanja neravnovesja bodisi v psihofizičnem sistemu posameznika ali v odnosu med posameznikom in okoljem. Posledica neravnovesja je napetost, ki jo posameznik skuša omiliti ali odpraviti z mobilizacijo svoje duševne in fizične energije (Ule in Kline 1996: 160). In prav zadovoljitev človeških potreb je temeljni problem vsake družbe, ne glede na njeno mesto v času in prostoru. Nujnost zadovoljevanja človekovih potreb bi lahko označili za nekakšno kulturno univerzalijo. Ta temeljni problem, družbe vseh časov in prostorov rešujejo s pomočjo menjalnih procesov med ljudmi, v katerih ti relativno odvečno menjajo za relativno potrebno. Na podlagi proučevanja človekovih potreb in njihovega zadovoljevanja, torej na podlagi proučevanja menjalnih procesov, se je tudi razvila ekonomija. Vsakokratne zgodovinske razmere oziroma zgodovinski razvoj družb ter njihovih produkcijskih sredstev je narekoval oblike menjalnih razmerij. Če se na tem mestu osredotočimo samo na bližnjo preteklost in opazujemo razvoj kapitalističnega sistema od začetka organiziranih in institucionaliziranih načinov proizvodnje dalje, vidimo, da sta vsakokratni način in organizacija proizvodnje bistveno določala menjalne procese v družbi ter s tem določala temeljne podjetniške filozofije.

Poznavanje zgodovinskih dogajanj in razvojnih zakonitosti makroekonomskih dogajanj v zahodnih družbenih sistemih ter njihovega vpliva na mikroraven poslovanja podjetij nam omogoča videti razvoj, ki je botroval temu, da je temeljni družbeni problem proizvodnje nadomestil problem menjave. To dejstvo je narekovalo spremembo v poslovnih usmeritvah podjetij, saj so se bila ta prisiljena usmeriti k trgu in njegovim potrebam. Spremenjene konkurenčne razmere so podjetjem v razvitih kapitalističnih sistemih narekovale opuščanje t. i. izdelčne, proizvodne in prodajne usmeritev ter sprejetje marketinške usmeritve. Ta pomembni zasuk, ki smo mu bili priče v gospodarstvu, Keith (1960) primerja z revolucijo, ki jo je v zahodni znanosti in filozofiji sprožil Kopernik s predstavitvijo teorije heliocentričnosti³ in ga poimenuje za marketinško revolucijo. Marketinška revolucija se je v razvitem kapitalizmu (ZDA) začel v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so posamezna podjetja spoznala, da z obstoječo usmeritvijo (izdelčno, proizvodno ali prodajno) dolgoročni obstoj in nadaljnji razvoj ne bo mogoč. Te ugotovitve so na akademski ravni s svojimi deli potrdili številni teoretiki menedžmenta, ekonomije in marketinga (Drucker 1954, Keith 1960, Levitt 1960, Borden 1964, McCarthy 1964, Kotler in Levy 1969, Kotler 1972a). S tem pa so

³ Nikolaj Kopernik, odlični poljski naravoslovec, je utemeljil heliocentrični, t. i. kopernikanski svetovni sestav, kjer je predpostavil, da je središče našega vesolja Sonce okrog katerega se gibljejo planeti, vključno z Zemljo. Njegovo teorijo je empirično potrdil Galileo Galilei, kar ga je pripeljalo v spor z inkvizicijo, zaradi česar se je moral odreči Kopernikovim naukom.

postavili temelje konvencionalnemu marketingu oziroma marketinškemu upravljanju, ki temelji na marketinškemu konceptu.

Za očeta marketinškega koncepta štejemo Petra Druckerja, ki je leta 1954, v delu *The Practice of Management*, utemeljil temeljno načelo marketinškega koncepta, ki ga predstavlja usmerjenost k potrošnikom. To načelo potrdi Keith (1960: 37), ko ugotavlja, da v središču poslovnega vesolja ni prostora za nobeno podjetje ali skupino podjetij, saj se tam že nahajajo potrošniki. Ob tem ni odveč opozoriti tudi na Levittov (1960) koncept marketinške miopije oziroma kratkovidnosti, ki ga utemelji na primeru krize ameriških železnic. Meni namreč, da železnice niso zašle v krizo, ker bi potreba potrošnikov (deležnikov) po prevozih/transportu upadla, pač pa so zašle v krizo, ker so potrebe potrošnikov zadovoljili drugi. Glavni vzrok njihove krize je bila njihova napačna definicija osnovne dejavnosti. Svojo dejavnost so namreč napačno dojemali kot prevoz po tirih, ne pa kot zadovoljevanje deležniških potreb po učinkovitem transportu. Namesto marketinško so bili usmerjeni prodajno (Levitt 1960: 22). Ko podjetje sprejme nujnost usmeritve k potrošnikom in osvoji potrebna znanja o njihovih značilnosti, jih torej razume, mora oblikovati t. i. marketinški splet, torej sprejeti odločitev o proizvodni, ceni, distribuciji in tržnem komuniciranju, ter ga ponuditi v menjavo. Webster (1994: 12-13) opozarja, da mora imeti marketinški splet, če naj bo uspešno udejanjen, tri dimenzije (prednost, dovršenost, povezanost). Posledica udejanjanja takšne usmeritve pa je dobiček, ki danes ne more biti več edini in najpomembnejši cilj podjetja. Vse bolj jasno namreč postaja, da morajo podjetja prevzeti velik del odgovornosti za stanje naravnega okolja in družbe kot celote ter sprejeti načela sonaravnega in trajnostnega razvoja, če ne želijo izgubiti legitimnosti svojega delovanja in obstoja.

Na podlagi povedanega vidimo, da so avtorji (Barksdale in Darden 1971, McNamara 1972, Svensson 2001) enotni o temeljih marketinškega koncepta, ki jih predstavljajo:

- usmeritev k potrošnikom;
- usklajen marketinški splet;
- dobičkonosnost.

Obdobje v razvoju marketinga, ki ga poimenujemo z marketinškim upravljanjem torej predstavlja teoretično podlago za koncept marketinške usmeritve. Strokovna literatura govori v prid tezi, da koncepta marketinške usmeritve nikakor ne gre enačiti z marketinškim konceptom. Po mnenju Kohlija in Jaworskega (1990) namreč marketinški koncept predstavlja filozofijo, ki vse organizacijske napore usmerja v smeri razumevanja in zadovoljevanja

potrošnika na superioren način. Marketinški koncept torej predstavlja ideal, medtem ko se koncept marketinške usmeritve nanaša na njegovo udejanjenje. Na podlagi te ločitve torej lahko trdimo, da se proces razumevanja in sprejemanja koncepta marketinške usmeritve začne na kognitivni ravni, z interpretacijo ideala, in konča ali se udejanji skozi odgovarjajoča vedenja. S tem se strinjajo številni avtorji (Lichtenthal in Wilson 1992, Day 1994, Jaworski in Kohli 1996, Narver in drugi 1998), ki zagovarjajo tezo, da ključ za razumevanje procesa implementacije ideala skozi koncept marketinške usmeritve leži v raziskovanju predhodnih stopenj, predvsem začetne stopnje – interpretacije.

Avtorji koncept marketinške usmerjenosti v grobem definirajo v dveh glavnih smereh:

- marketinška usmeritev kot proces oziroma vedenje;
- marketinška usmeritev kot kultura.

Kohli in Jaworski (1990), Day (1994) ter Deshpandé in Farley (1998) predstavijo t. i. procesni ali vedenjski pogled, ki predpostavlja, da organizacije lahko udejanjijo koncept marketinške usmeritve skozi serijo organizacijskih aktivnosti. Ta pogled je skladen tudi s Rogersovo (1983) domnevo, da organizacije koncept marketinške usmeritve vidijo kot inovacijo, na katero se odzovejo s serijo aktivnosti. V tem okviru Kohli in Jaworski (1990) definirata koncept marketinške usmeritve kot vse organizacijsko zbiranje marketinških informacij o sedanjih in prihodnjih potrošnikovih potrebah, razširjanje zbranih podatkov med oddelki in vse organizacijsko odzivnost na zbrane podatke (Kohli in Jaworski 1990: 6).

Na drugi strani pa npr. Deshpandé in Webster (1989) ter Narver in Slater (1990) definirajo koncept marketinške usmeritve kot vrsto organizacijske kulture, torej kot nabor skupnih vrednot in prepričanj (verovanj) o tem, da mora biti potrošnik v središču pozornosti vseh organizacijskih delovanj. Narver in Slater (1990) tako ugotavljata, da je dobičkonosnost dolgoročni cilj vsakega podjetja, zato koncept marketinške usmeritve definirata kot organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in na najučinkovitejši način ustvarja vedenja, potrebna za oblikovanje superiorne vrednosti za kupce in tako omogoča dolgoročno superiorno uspešnost podjetja. Po njunem mnenju koncept marketinške usmeritve sestavljajo trije elementi: osredotočenost na potrošnike, osredotočenost na konkurente in med funkcijska (oddelčna) koordinacija (Narver in Slater 1990: 21, 22).

V skladu z zgoraj povedanim tako marketinški teoretiki koncept marketinške usmeritve definirajo tri-plastno (Webster 1992, Deshpandé 1999):

- o kot kulturno raven (skupen nabor vrednot in prepričanj o tem, da se potrošnik nahaja v središču organizacijskih razmišljanj in delovanj);
- o kot strateško raven (kontinuirano oblikovanje superiorne vrednosti za potrošnika);
- o kot taktično raven (nabor med funkcijskih procesov in aktivnosti usmerjenih k zadovoljevanju potrošnikov) (Webster 1992: 10, Deshpandé 1999: 6).

Večino dosedanjih raziskav koncepta marketinške usmeritve se je ukvarjalo predvsem z najnižjo, taktično ravno, manj pa s strateško in kulturno ravno.

Nas bo v magistrskem delu zanimala predvsem vrednotna vsebina koncepta marketinške usmeritve in dvoplastno vprašanje možnega razumevanja in sprejemanja takšne usmeritve v slovenskem prostoru. V kolikšni meri smo v našem prostoru sploh sposobni razumeti idejo (vrednotni naboj), ki jo predstavlja koncept marketinške usmeritve; in v kolikšni meri so vrednote lastne slovenski kulturi skladne s vrednotami, ki jih posebej oblikuje koncept marketinške usmeritve. Pri tem se bomo oprli na izčrpna teoretska izvajanja Nakate in Sivakumarja (2001). Avtorja se sicer ukvarjata z vprašanjem možnosti institucionalizacije marketinškega koncepta v mednarodnem okolju in z vlogo, ki jo pri tem igra nacionalna kultura in nam tako ponujata dobro izhodišče za razčlenjevanje našega raziskovalnega problema.

Kljub temu, da je marketinški koncept eden najpomembnejših konceptov znotraj marketinga in dejstvu, da so ga številne organizacije poskušale udejanjiti in si tako zagotoviti uspeh v konkurenčnem tržnem okolju, lahko prve poskuse pojasnitve njegove uspešne implementacije najdemo šele v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Kotler 1977; Shapiro 1988). Takrat se je pojavila nova perspektiva, ki se je ukvarjala z vprašanjem implementacije marketinškega koncepta. In če smo zgoraj podali grobo delitev marketinške usmeritve na dve glavni smeri, torej na procesno-vedenjski vidik in na kulturni vidik, moramo na tem mestu pokazati, da je v literaturi moč odkriti pet perspektiv, ki se ukvarjajo s konceptom marketinške usmeritve v smislu udejanjanja marketinškega koncepta. Te perspektive so:

- odločevalska perspektiva (angl. *Decision-making perspective* (Shapiro 1988));
- informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (angl. *Market intelligence perspective* (Kohli in Jaworski 1990));
- kulturno-vedenjska perspektiva (angl. *Culturally based behavioral perspective* (Narver in Slater 1990));

- strateška perspektiva (angl. *Strategic perspective* (Ruekert 1992));
- perspektiva osredotočenosti na potrošnika (angl. *Customer orientation perspective* (Deshpandé in drugi 1993)).

Vsaka od zgornjih petih perspektiv predstavlja svojstven pristop k konceptu marketinške usmeritve, navedene avtorje pa štejemo za pobudnike oziroma utemeljitelje posamezne perspektive. Lafferty in Hult (2001) sta opravila obsežen pregled literature marketinške usmeritve na podlagi katerega sta izdelala pregledno klasifikacijo perspektiv ter relevantnih avtorjev, kar prikazuje tabela 1.2. 1.

V nadaljevanju si bomo vsako od teoretskih perspektiv koncepta marketinške usmeritve natančneje ogledali. Na podlagi ugotovljenih skupnih značilnosti bomo poskušali podati nekakšen sintetični model koncepta marketinške usmeritve in iz njega izvleči vrednotne naboje, t. j. vrednote, ki so vpete v ta koncept in jih je moč izluščiti iz relevantne strokovne literature. Tako bomo poskušali postaviti temelje za preverjanje naše osnovne predpostavke, da je:

"nagnjenost oziroma pripravljenost za razumevanje in sprejemanje koncepta marketinške usmeritve odvisna od stopnje kongruence (skladnosti) med vrednotami, ki so vpete v koncept marketinške usmeritve in jih je moč najti v relevantni strokovni literaturi, ter vrednotami, ki so lastne sprejemajoči kulturi (oziroma posamezniku)".

Preden se bomo lotili te kompleksne naloge, se bomo nekoliko zadržali pri pregledu zgodovinskega razvoja sodobnega marketinga in marketinškega koncepta, saj smo mnenja, da je zgodovinski uvid nujen za razumevanje sedanjosti.

Tabela 1.2. 1: Povzetek literature marketinške usmeritve

perspektiva in leto	reprezentativni avtorji/reference
odločevalska perspektiva (angl. <i>Decision-making process</i> , 1988)	Glazer (1991)
	Glazer and Weiss (1993)
	Shapiro (1988)
informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (angl. <i>Market intelligence</i> , 1990)	Avlonitis and Gounaries (1997)
	Cadogan and Diamantopoulos (1995)
	Cadogan et al. (1998)
	Hart and Diamantopoulos (1993)
	Hooley et al. (1990)
	Jaworski and Kohli (1993)
	Jaworski and Kohli (1996)
	Kohli and Jaworski (1990)
	Kohli et al. (1993)
	Maltz and Kohli (1996)
kulturno-vedenjska perspektiva (angl. <i>Culturally based behaviours</i> , 1990)	Selnes et al. (1996)
	Cadogan, and Diamantopoulos (1995)
	Han et al. (1998)
	Narver and Slater (1990)
	Narver and Slater (1998)
	Narver et al. (1998)
	Siguaw and Diamantopoulos (1995)
	Siguaw et al. (1994)
	Slater and Narver (1992)
strateška perspektiva (angl. <i>Strategic marketing focus</i> , 1992)	Slater and Narver (1994)
	Day (1994)
	Day and Nedungadi (1994)
	Gatignon and Xuereb (1997)
	Morgan and Strong (1998)
	Moorman (1998)
	Ruekert (1992)
perspektiva osredotočenosti na potrošnika (angl. <i>Customer orientation</i> , 1993)	Webster (1992)
	Deshpandé and Farley (1998a)
	Deshpandé and Farley (1998b)
	Deshpandé et al. (1993)
	Siguaw et al. (1994)

Vir: Lafferty, B. A., Hult, G. T. (2001): A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, let. 35, št. 1/2, str. 92-109.

1.3. Zgodovinski razvoj marketinga

Za razvoj sodobnega marketinga je bilo odločilno dejstvo, da so razvite zahodne družbe v veliki meri razrešile probleme proizvodnje in je posledično ponudba presegla povpraševanje. Takšen razvoj je narekoval podjetjem preusmeritev od problemov proizvodnje k problemom menjave, saj je ta postala odločilen faktor njihovega obstoja in dolgoročnega razvoja. V marketinški disciplini je moč najti predstavitve razvoja sodobnega marketinga različnih avtorjev (Keith 1960, Buell 1985, Jančič 1990, Kotler 1994, Dalgic 1998), ki pa se ne razlikujejo bistveno in jih v nadaljevanju povzemamo.

Keith (1960) meni, da je pomikanje skozi različne razvojne stopnje, torej od izdelčne k proizvodni, od proizvodne k prodajni, od prodajne k marketinški in naprej skozi marketinško stopnjo, evolucijski proces, ki omogoča oblikovanje močne organizacijske entitete. Houston (1986) pa tak evolucijski proces razume kot pravilno pot razvoja za vse organizacije. Njegovo razumevanje pa nam omogoča uvid v izvor marketinškega koncepta.

Kljub temu je treba poudariti, da obstajajo tudi drugačne razlage ter pogledi na razvoj sodobnega marketinga. Nekateri avtorji (Fullerton 1988) celo menijo, da je splošno sprejeta klasifikacija (proizvodna, prodajna, marketinška faza) zgolj konstrukt, osnovan na intuitivnem sklepanju, ki nima nikakršne empirične, t. j. znanstvene podlage. Za jasnejšo predstavbo o procesu razvoja sodobnega marketinga tako v nadaljevanju predstavljamo tudi njegovo teorijo.

1.3.1. Evolucijski proces razvoja sodobnega marketinga

Dalgic (1998) navaja, da je podjetje General Electric (ZDA) leta 1952, kot prvo ameriško podjetje uradno sprejelo marketinški koncept za svojo podjetniško filozofijo (Dalgic 1998: 47). K temu koraku naj bi ga prisilile razmere, ki so narekovale spremembo podjetniškega osredotočanja s problemov proizvodnje in prodaje, k razumevanju potrošnikov, njihovih potreb in problemov. Spoznanje o nujnosti usmeritve k potrošniku in razumevanju njegovih potreb se je počasi razširilo v vse pore podjetniškega razmišljanja in aktivnosti ter ga danes razumemo kot udejanjenje marketinške filozofije v obliki marketinške usmeritve. Marketinška usmeritev, nadgrajena z idejami o nujnosti upoštevanja potreb vseh deležnikov, predvsem pa širše družbene skupnosti ter naravnega okolja, tako predstavlja vrh razvojne poti upravljaljskega marketinga.

izdelčna usmeritev:

Zgodovinsko naj bi bila t. i. izdelčna usmeritev značilna za zgodnji kapitalizem, ki ga označujejo tehnološki problemi proizvodnje ter pomanjkanje delovne morale, časovno pa ga umestimo v 18. stoletje. Večino svoje pozornosti podjetnik namenja izdelku, njegovim izboljšavam in možnostim lažje oziroma večje produkcije. Profit je moč doseči s podaljševanjem delovnega časa in z razvojem posebnih mojstrskih znaj.

proizvodna usmeritev:

V svojem kritičnem članku o t. i. produkcijski eri Fullerton (1988) ugotavlja, da je »koncept produkcijske ere (proizvodne usmeritev, op. avtorja), za več kot generacijo, dominiral razumevanje preteklosti marketinga tako med študenti kot akademiki« (Fullerton 1988: 108). V času proizvodne usmeritve, ki naj bi trajala od leta 1870 do 1930 (ZDA, Velika Britanija, Nemčija), naj bi tako prevladovala preproste ekonomske razmere, v katerih ni bilo potrebe po sofisticiranem marketingu. Karakteristične opise tega obdobja je moč najti pri številnih avtorjih (Keith 1960, Buell 1985, Jančič 1990, Kotler 1994), ki brez zadržkov sprejemajo t. i. produkcijsko-prodajno-marketingo idejo razvoja modernega marketinga. Sintetizirano jih v svojem kritičnem članku podaja Fullerton (1988):

1. podjetja se najbolj posvečajo fizični proizvodnji in se trudijo premagati "večne" probleme proizvodnje ter zagotoviti zadostno ponudbo z uporabo novih tehnologij in novimi menedžerskimi pristopi. Probleme distribucije tako prepuščajo neodvisnim prodajalcem na veliko in drobno ter posrednikom;
2. proizvodnje zmogljivosti so omejene, oblika in koncept proizvodnih linij pa odražata zahteve proizvodnje in ne temeljita na raziskavah potrošnikovih potreb;
3. uvid v potrošnikove potrebe in želje ni potreben, saj povpraševanje presega ponudbo. Razpoložljiv dohodek in želja po dosegljivih proizvodih namreč konstantno naraščata znotraj široke populacije;
4. konkurenca na tržiščih vseh proizvodov je zanemarljiva;

5. torej grosistom, posrednikom in prodajalcem na drobno ni treba razvijati sofisticiranih metod, saj se izdelki "prodajajo sami". Podjetjem tako ni treba namenjati velike pozornosti distribuciji in prodajalcem na drobno (Fullerton 1988: 108).

Produksijska faza je v razvitem zahodnem kapitalističnem svetu trajala do začetka t. i. Velike depresije, torej do tridesetih let prejšnjega stoletja. Seveda jo je v različnih državah po svetu, v bolj ali manj izraziti obliki, moč zaslediti tudi danes. Na tem mestu je treba omeniti izsledke raziskav podjetij v Sloveniji (Jančič 1990, Snoj in Gabrijan 1998, Zupančič 1998, Gabrijan in drugi 1998, Jančič 2006), ki jasno kažejo, da je večina teh na razvojni stopnji proizvodne ali prodajne usmeritve. Le podjetja, ki so se bila primorana spopadati z močno mednarodno konkurenco, so bolj marketinško usmerjena. Mnoga naša podjetja so torej še vedno v precejšnji meri obremenjena z dediščino dogovorne ekonomije⁴ in vprašanje je, koliko te dediščine so se uspela znebiti v procesu tranzicije.

prodajna usmeritev:

V prodajni fazi stopi v ospredje agresivna prodaja. Podjetja so uspela rešiti večino problemov proizvodnega procesa in izdelave izdelkov ter so močno povečala količine izdelkov, ki so jih bila sposobna ponuditi trgu. Hkrati pa so se srečevala s cikličnimi krizami kapitalističnega sistema, ki so vrhunec doživele v veliki ekonomski krizi v tridesetih letih prejšnjega stoletja. Z njo pa je pomembno upadla kupna moč in vse večje količine izdelkov so ostale neprodane. Tako se je pojavila potreba po pospeševanju prodaje in po posebnem kadru prodajnih strokovnjakov. Ti so z agresivno prodajo in promocijo reševali kratkoročne probleme podjetij in hkrati naredili medvedjo uslugo marketingu. Enačenje marketinga z agresivno prodajo in promocijo, ki pogosto ni izbirala sredstev za dosego cilja, ima namreč korenine v času t. i. "*hard sellinga*". V ospredju prodajne usmeritve torej niso potrošnikove, pač pa prodajalčeve potrebe – prodati to, kar zna narediti, ne pa potrošnikom ponuditi v menjava izdelke in storitve, ki kar najbolj zadovoljijo njihove potrebe. Prodajna usmeritev naj bi trajala do sredine petdesetih let prejšnjega stoletja, na žalost pa jo je moč najti tudi pri številnih podjetjih, ki poslujejo v današnjem času.

⁴ Podrobneje o tem piše Jančič (1990). Uvedba socializma v Jugoslaviji v zgodnjih petdesetih letih je pomenila opredelitev za "določen način delovanja tržnega mehanizma znotraj planskega sistema" Jančič (1990: 142). Z gospodarsko reformo v šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je odprl prostor za razvoj marketinške misli, kar se je kazalo tudi v poslovnih praksi nekaterih podjetij in teoretskem razvoju področja. Vendar je vse to zamrlo s prodorom dogovorne ekonomije, ko sta "tržna logika in z njo seveda marketing prešla na obrobje družbenega dogajanja" (Jančič 1990: 144). Dediščino takšnega "zanikanja" marketinškega koncepta, je moč videti v praksi podjetij v Sloveniji še danes.

marketinška usmeritev:

Marketinška usmeritev predstavlja podjetniško filozofijo in prakso, ki opusti osredotočenost na izdelek in probleme proizvodnje, ter se posveti problemom menjave s potrošniki in ostalimi deležniki organizacije. V ospredje zanimanja podjetij oziroma top menedžmenta stopijo potrebe potrošnikov. Marketing ni več le ena izmed funkcij podjetja (marketing, finance, kadri, nabava,...), pač pa postane osrednja filozofija, ki v središče vseh podjetniških razmišljanj postavlja potrošnika. Pridobivanje informacij o potrošniku ter njegovih značilnostih in potrebah, analiza teh informacij in delovanje na podlagi tovrstne analize ni več zgolj domena marketinške funkcije, temveč postane odgovornost vseh funkcij podjetja. Sredstvo za uresničevanje profita ni več agresivna prodaja, ampak zadovoljstvo potrošnikov, ki ga podjetje dosega z integralnim marketingom. Marketinška usmeritev podjetja temelji na marketinškem konceptu, ki ga Kotler (1998) utemelji s štirimi stebri:

- določitev ciljnih trgov;
- osredotočenje na potrebe kupca;
- koordiniran oziroma usklajen (integralen) marketing;
- dobičkonosnost (Kotler 1998: 19).

Marketinški koncept torej zamenja perspektivo in temelji na pogledu od zunaj navznoter (angl. *outside-in approach*). Tu je zanimivo omeniti Shawa (1912), ki pripomni, da so "dobrine prej narejene z namenom zadovoljiti, kot prodati se" (Shawa 1912: 736). Na čemer lahko gradimo tudi znan Druckerjev (1954) izrek, ki pravi, da je smisel oziroma cilj marketinga narediti prodajo odvečno, kar pomeni, da se izdelki in storitve, ki ustrezajo potrošnikovim željam in potrebam, prodajajo sami od sebe. Kotler (1972a) poudarja, da je marketinški strokovnjak posameznik, ki razume človeške želje (potrebe) in vrednote in ve, kako jih zadovoljiti. Temeljna razlika med prodajo in marketingom je v tem, da "zaposleni v marketingu želijo sodelovati v menjavi, so brez predsodkov in so pripravljeni prilagajati svojo ponudbo željam potrošnikov. Prodajalci pa imajo že izoblikovano ponudbo in zanjo želijo nekaj v zameno" (Zupančič 1998: 57). Ta temeljni antagonizem botruje vsem drugim razlikam med prodajo in marketingom.

Obširneje smo o marketinškem konceptu pisali že v prejšnjih poglavjih, koncept marketinške usmeritve pa bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

družbeno-marketingška usmeritev:

Če je marketinška usmeritev nasprotna vsem prejšnjim usmeritvam podjetja k trgu, pa predstavlja t. i. družbeno-marketingška usmeritev (Jančič 1990) njeno dopolnitev oziroma širitev ter zajema problematiko menjave podjetja z njegovim širšim okoljem, tako družbenim kot naravnim. Na neki točki razvoja so se podjetja res usmerila k potrošnikovim željam in potrebam, pri tem pa so služile predvsem individualnim ali sebičnim potrebam posameznikov, ki so bile vse prevečkrat v nasprotju s koristmi širše družbene skupnosti in naravnega okolja. Okoljske spremembe in z njimi pogojene naravne katastrofe, ter spremenjena družbena klima v kateri so se v sklopu civilne družbe oblikovale različne skupine in oblike pritiska, so pripeljala do spoznanja, da morajo podjetja tudi drugače sodelovati z okoljem, v katerega so vpeta. Nič več ne more biti edino profit gonilo dolgoročnega razvoja, pač pa je profit predvsem posledica zadovoljitev potreb potrošnikov, ob hkratni skrbi za širše družbeno in naravno okolje. Koncept družbenega marketinga je leta 1972 predstavil Kotler (1972b), ki je zavrnil predpostavke konzumerizma, da naj marketing ne bi bil primeren za zadovoljevanje širših, t. i. družbenih potreb.

1.3.2. Fullerton: evolucija sodobnega marketinga in mit proizvodne usmeritve

V tem poglavju bomo pokazali, da se vsi avtorji ne strinjajo z zgornjim prikazom razvoja sodobnega marketinga. Fullerton (1988) se v svojem zanimivem in na zgodovinski študiji utemeljenem članku sprašuje o dejanski sodobnosti sodobnega marketinga in predpostavi, da je široko sprejeta ideja proizvodne stopnje v razvoju marketinga prej mit kot pa dejanski opis nekega fenomena. Široko sprejeto prepričanje o obstoju proizvodne ere, ki nima empirične utemeljitve ter temelji na sklepanju in zdravorazumskem uvidu njegovih zagovornikov (Dalgic 1998: 48), namreč predpostavlja, da je resen in sofisticiran marketing sodoben fenomen. Z analizo zgodovinskega razvoja industrijskih velesil, Velike Britanije, ZDA in Nemčije, Fullerton (1988) dokazuje, da ideja proizvodne ere, pa tudi prodajne in marketinške ere, v veliki meri zanemarja dosežke in visoko stopnjo razvoja zgodnejših marketinških praks in marketinške teorije. Zato predlaga drugačen zgodovinski model razvoja sodobnega marketinga.

Že v prejšnjem poglavju smo uporabili Fullertonov (1988: 108) prikaz lastnosti proizvodne ere, za katero naj bi bilo značilno, da se podjetja niso veliko posvečala marketingu. Avtor navaja številne teoretike (Assael 1985, Berkowitz in drugi 1986, Evans in Berman 1985, Kinnear in Bernhardt 1986, Mandell 1985, Mentzer in Schwartz 1985,

Rachman 1985, Schoell 1985, Stanton 1984, Bagozzi 1986, Cravens in Woodruff 1986, Oliver 1980, Jefkins 1983, Smallbone 1972), ki sprejemajo idejo obstoja proizvodne usmeritve in jo v svojih delih natančno opisujejo. Temelje za klasično shemo razvoja marketinga položi v svojem članku Keith (1960), ko opiše situacijo Pillsbury Company kot tipično za večino podjetij v ZDA. Problem pa se pojavi, ker Keith (1960) ne navede v kakšnem smislu je bila ta Pillsburyjeva izkušnja tipična in ne navede dokazov, da so se tudi druga podjetja v ZDA srečevala z enakim razvojem marketinga kot Pillsbury (Fullerton 1988: 109).

Zanimivo je, da v marketinški disciplini ni bilo predstavljenih veliko drugačnih formulacij, kljub dejstvu, da npr. Hollander (1960), v svojem delu o evoluciji distribucijskih sistemov, opozori na veliko bogatejšo in daljšo zgodovino oblikovanja institucij modernega marketinga. Podobno tudi Dixon (1981) ugotavlja, da je sofisticirano razmišljanje o marketingu moč slediti nekaj stoletij v preteklost. Fullerton (1988) zato meni, da je treba idejo ali bolje rečeno mit proizvodne ere na novo oceniti in podati drugačno, pravilnejšo shemo razvoja sodobnega marketinga, ki bo temeljila na dejstvih in ne na domnevah.

Vse od odkritja Amerike, še posebej pa v 18., 19. in 20. stoletju so poslovneži iz ZDA, Nemčije in Britanije živahno sodelovali. Države so na veliko trgovale druga z drugo in druga drugi zavzeto konkurirale. Inovacije in ideje so se hitro širile. Britanske in ameriške oglaševalske tehnike so imele močan odmev v Nemčiji. Ameriško marketinško izobraževanje se je napajalo iz nemških primerov in literature. Poslovne prakse niso poznale nacionalnih mej in so se hitro širile med temi tremi državami. Ta dejstva Fullerton (1988: 110) dopolnjuje s tremi viri podatkov, na podlagi katerih raziskuje stanje marketinške misli in prakse v preteklosti. Ti viri so:

- trgovski učbeniki in priročniki ter priročniki, ki so jih podjetja oblikovala za svoje zaposlene (npr. Branch Standard Practice 1917);
- dela marketinških akademikov (Mataja 1916, Ivey 1921, Simons 1924, Hirsch 1925, Converse 1930);
- zgodovinske študije (Barker 1960, Cochran 1977, Braudel 1982, Rae 1984).

Na podlagi takšnega zgodovinskega uvida Fullerton (1988: 111) predstavi štiri močne argumente, ki postavijo pod vprašaj idejo o proizvodni eri, ki:

1. ignorira zgodovinska dejstva o gospodarskih razmerah: vladala je močna konkurenca, presežki proizvodnje so bili normalni, povpraševanje je bilo nestanovitno in nepredvidljivo;
2. spregleda pomen obstoja zavestnega in močnega spodbujanja povpraševanja v razvijajočih se naprednih modernih gospodarstvih, brez katerega revolucija v proizvodnji ne bi bila možna;
3. ne upošteva različnih in intenzivnih marketinških naporov, ki so jih izvajali številni proizvajalci in predelovalci;
4. ne upošteva dinamične rasti marketinških institucij izven predelovalne industrije (Fullerton 1988: 111).

Zgodovinski uvid v obdobje t. i. proizvodne ere nam pokaže drugačno sliko, kot jo je moč najti v poenostavljenih prikazih. Poslovneži v razvitih kapitalističnih deželah so se srečevali s hudo konkurenco in nepredvidljivimi cikličnimi krizami gospodarstva. Znale so gospodarske depresije v letih 1870, 1890 in 1920, ki so napovedovale Veliko gospodarsko krizo v tridesetih letih dvajsetega stoletja in so se pojavljale tako v ZDA kot tudi v Nemčiji in Veliki Britaniji. Večino časa so se vse tri države srečevale tudi s presežki proizvodnje ter živahno konkurenco, za katero Shaw (1916) meni, da je posebej na področju distribucije stalnica. Vsak indic uspeha v posamezni panogi je namreč takoj pritegnil nove konkurente, ki so želeli iztržiti svoj delež in so imeli vedno na voljo dovolj špekulativnega kapitala. Vidimo torej, da je t. i. proizvodna era sovpadala z obdobjem, ki ga zgodovinarji (Puhle 1984) imenujejo doba visokega kapitalizma in ga označujejo z ambicioznostjo in agresivnostjo, značilnima za takratni poslovni svet. Poslovne razmere, ki jih opisuje splošen opis proizvodne ere, tako niso nikoli zares obstajale. Namesto znanega Sayevega zakona, ki izvira iz klasične ekonomske teoretične misli 18. stoletja in po katerem proizvodnja ustvarja svoje lastno povpraševanje, je za pojasnitev razmer v t. i. proizvodni eri smiselno uporabljati klasično ekonomsko teoretsko delo Elizabete Waterman Gilboy iz leta 1932 (Fullerton 1988: 112). Corley (1988) navaja to delo in meni, da je zgodovinsko gledano povečano povpraševanje, ki je bilo ustvarjeno s pomočjo zavestnih naporov (še posebej marketinških) v enaki meri kot tehnološka revolucija v proizvodnji, prispevalo k oblikovanju sodobnih industrijskih družb (Corley 1988: 158, 159). Vidimo torej, da samo proizvajanje več in več dosegljivih izdelkov ni imelo nikakršnega učinka na posameznike, ki teh izdelkov niso hoteli in tako ni moglo ustvariti dovolj velikega povpraševanja. Tega je proizvodnja lahko ustvarjala le ob pomoči marketinga. To lepo ponazarja misel, ki jo navaja Fullerton (1988: 112), da je namreč

industrijska revolucija uspela zaradi sodelovanja proizvodnje in marketinga. Mathew Boulton in Josiah Wedgwood, znana pionirja industrijske proizvodnje, sta bila ob enem tudi pionirja sodobnega marketinga. Za svoje revolucionarne, poceni izdelke sta namreč oblikovala široko povpraševanje, pri tem pa sta uporabljala tehnike, ki jih običajno označujemo kot iznajdbe ameriškega marketinga po letu 1950. Uporabljala sta npr. segmentacijo trga, izdelčno diferenciacijo, kampanje direktne pošte, pričevanja (angl. *testimonials*), prestižne cene, različne oblike oglaševanja,... (Fullerton 1988: 112). Ameriški marketinški učitelji so bili že na začetku dvajsetega stoletja mnenja, da je ustvarjanje povpraševanja ena temeljnih poslovnih nalog (Shaw 1916). Fullerton (1988: 113) tako navaja marketinškega teoretika Eliasberga, ki je leta 1936 ugotavljal, da sta se v zadnjih sto letih celoten trg in potrošnja preoblikovala in povečala zaradi kontinuirane stimulacije, ojačanja, diverzifikacije in prebujanja potreb (Fullerton 1988: 113).

Vidimo torej, da so v nasprotju z opisi t. i. proizvodne ere, proizvajalci vlagali velike napore v marketing, da bi oblikovali povpraševanje za svojo proizvodnjo. Dejavno so se posvečali industrijskemu dizajnu, izvajali marketinške analize, tržno segmentacijo, promocijo in določali cenovno politiko. Te napore lepo ponazori Shawov (1916) citat:

"Današnji napredni poslovnež se posveča natančnim študijam, ki ne zajemajo samo prepoznanih potrošnikovih zahtev, pač pa tudi njegov okus, navade in težnje v vsakdanjem življenju in aktivnostih. To počne zato, da bi zaznal nezavedne potrebe, izdelal dobrine za njihovo zadovoljitev, te izdelke atraktivno predstavil potrošniku in na koncu sklenil krog z dostavo teh dobrin potrošniku, kot odgovor na povečano povpraševanje" (Shaw 1916: 104).

Opisi t. i. proizvodne ere zanemarjajo pomembno točko v razvoju sodobnega marketinga. To je razvoj sodobnih marketinških institucij. Fullerton (1988: 117) smelo ugotavlja, da večino inštitucij, ki so bile v rabi na začetku dvajsetega stoletja, poznamo tudi danes. Do leta 1930 smo bili tako priča razvoju oglaševalskih agencij, izboljšav na področju fizične distribucije, oblikovanju posrednikov in trgovskih mrež,...

Na podlagi vsega zgoraj povedanega lahko zaključimo, da je proizvodna era mit in da tako obdobje v resnici ni nikoli obstajalo. Opis posamezne ere oziroma obdobja mora vključevati dejanske gospodarske in družbene trende, ki so vladali, ne pa temeljiti na posplošenih predvidevanjih. Mit proizvodne ere ignorira zgodovinsko dokazljive trende obdobja na strani povpraševanja kot tudi na strani ponudbe, ki jo je določala raznovrstnost izdelkov v večini izdelčnih razredov. Zanemarja tudi proaktivno vlogo proizvajalcev na marketinškem področju

in trend vzpostavljanja pomembnih institucij sodobnega marketinga. Po mnenju Fullertona (1988: 117) nas je takšno (ne)razumevanje oziroma napačno prikazovanje nekega obdobja (1870-1930) zgolj oddaljilo od naše bogate marketinške zapuščine. Podobno pa lahko zapišemo tudi za t. i. prodajno in marketinško obdobje.

Zgoraj povzete Fullertonove (1988) trditve so dokaj ostre in neprizanesljive do uveljavljene sheme razvoja sodobnega marketinga in jih moramo razumeti predvsem kot poskus dodatne osvetlitve nekega obdobja. Tako težko v celoti pritrdimo Fullertonovi (1988) domnevi, da so bile vse ideje in vsa orodja sodobnega marketinga dobro poznana in uporabljana že pred letom 1950, hkrati pa moramo priznati, da so se nastavki za kasnejšo prakso in teorijo marketinga dejansko razvijali v tem obdobju. Za boljše razumevanje tega obdobja tako v nadaljevanju navajamo Fullertonovo (1988) razdelitev korakov v razvoju sodobnega marketinga:

1. začetki: oblikovanje temeljev (Setting the Stage: The Era of Antecedents)

Dolga začetna doba oblikovanja se je v Britaniji in Nemčiji začela leta 1500, v Severni Ameriki pa leta 1600. V tem obdobju smo priče pomembnim prebojem na področju poslovne misli in prakse, ki so bili posledica zelo zahtevnega okolja – predstavljene so bile inovacije, brez katerih se sodobni marketing kasneje ne bi mogel razviti (Schumpeter 1961). Značilnosti tega obdobja povzemamo spodaj:

- Razvijati se začne kapitalizem. V skladu s prevladujočim vrednostnim sistemom trgovino razumejo skoraj kot kriminal.
- Večina danes poznanih finančnih in distribucijskih institucij še ni bila izoblikovana. Transport in proizvodnja sta bila primitivna.
- Konzervativne politične, religiozne in družbene sile so preprečevale kakršenkoli dvig potrošnje.
- Večina populacije (75-90%) je bilo avtarkične, ruralne in jim je ustrežal obstoječi *status quo*.
- Poslovneži posledično niso mogli razviti množičnega trga, zato so razvili trg luksuznih dobrin za plemstvo in naraščajoči urbani srednji razred.
- Kapitalistično razmišljanje je počasi pridobivalo na veljavi in povečeval se je ugled trgovini, ki je ustvarjala profit.

- Posledično so se začele razvijati zgodnje distribucijske institucije (trgovine, oglaševanje, grosistična prodaja, terenski zastopniki,...).
- Nenazadnje so se razvile tudi finančne institucije (banke, papirni denar, formalno kreditiranje, borza,...) (Fullerton 1988: 121, 122).

Našteta zgodovinska dejstva in institucije, ki so se razvile v tem času upravičeno štejemo za predhodnike sodobnega marketinga (Fullerton 1988: 122).

2. rojstvo sodobnega marketinga (Modern Marketing Begins: The Era of Origins)

Obdobje, ki se je v Britaniji začelo leta 1750, v Nemčiji in ZDA pa leta 1830, označuje začetek živahnega širjenja zanimanja za stimuliranje in zadovoljevanje povpraševanja v celotni družbi. Preusmeritev pozornosti k vprašanju spodbujanja in zadovoljevanja povpraševanja med skoraj vsemi člani družbe označuje začetek sodobnega marketinga. Za to obdobje sta značilna fenomen industrijske revolucije v proizvodnji in agresivna stališča razvitega kapitalizma v poslovnem svetu. Značilnosti obdobja so:

- Izboljšave v proizvodnji in transportu so omogočile razvoj velikih trgov.
- Proizvajalci so oblikovali izdelke tako, da bi kar najbolj pritegnili potencialne kupce. Pri tem so si pomagali z agresivno promocijo in identifikacijo ključnih trgov.
- Tako se je povečala konkurenca, ki je še vzpodbujala razvoj marketinških aktivnosti (Fullerton 1988: 122).

Marketing je tako postal ena od osrednjih aktivnosti vsakdanjega življenja (Fullerton 1988: 122). Doba se je v Britaniji iztekla do leta 1850, v Nemčiji in ZDA pa do leta 1870.

3. obdobje institucionalnega razvoja (Building a superstructure: The Era of Institutional Development)

V Britaniji se je to obdobje začelo z letom 1850, v Nemčiji in ZDA pa z letom 1870 in je v vseh treh državah trajalo do velike gospodarske krize leta 1929. Večino marketinških institucij in praks sodobnega marketinga je bilo oblikovanih v tem obdobju. Spremembe v proizvodnji in transportu so narekovale spremembe dotedanje marketinške prakse in

marketinških institucij. Masovna proizvodnja je zahtevala močno spodbujanje povpraševanja. Naraščajoča razdalja med proizvajalci in potrošniki je zahtevala oblikovanje institucij, ki so omogočale proizvajalcem razumeti potrošnike, komunicirati z njimi in jim učinkovito dostaviti narejene izdelke. Razvilo se je oglaševanje, tržne raziskave, izboljšana fizična distribucija in prodaja na drobno, kar je naredilo marketing za osrednji element vsakdanjega življenja večine populacije. Vse več ljudi je tudi našlo zaposlitev v marketinških dejavnostih. V tem času so se pojavile tudi ostre konzervativne reakcije na naraščajočo modernost, katerih glavna cilja sta bila marketing in še posebej oglaševanje. Posledično so bile sprejete določene omejitve, zagon pa so dobili glasovi številnih kritikov marketinga, ki so se ohranili do danes (Fullerton 1988: 122).

4. obdobje formalizacije (Testing, turbulence, and growth: The Era of Refinement and Formalization)

V obdobju testiranja, turbulentnosti in rasti, po letu 1930, se je marketing srečeval z vzponi in s padci in je preživel številne ogorčene napade, med katerimi velja omeniti gibanje, ki ga poznamo pod imenom konzumerizem. Bistveno je, da se je v tem obdobju nadaljeval razvoj obstoječih marketinških institucij in praks, ki so doživele številna preoblikovanja in izboljšave ter so postale formalne. Marketinške institucije in prakse se torej v tem obdobju formalizirajo. Značilne za obdobje so:

- izboljšave na področju distribucije (kontejnerska in letalska distribucija);
- izboljšave na področju marketinških raziskav (metode zbiranja, merjenja, razvrščanja in ocenjevanja marketinških informacij se izpopolnijo);
- razvije se formalno marketinško izobraževanje, ki je široko dostopno;
- marketinške aktivnosti postanejo formalno organizirane v obliki marketinških oddelkov oziroma funkcij v podjetjih;
- marketinški koncept je postal formalno izražen in priznan cilj podjetij, medtem ko je bil v preteklosti široko izvajen, a ni bil jasno izražen (Fullerton 1988: 123).

Kljub tem spremembam je treba pripomniti, da veliko podjetij tudi v tem zadnjem obdobju ni uspelo udejanjiti marketinškega koncepta in jih tako ne označuje marketinška usmeritev ter iz nje izhajajoča poslovna uspešnost. Kot primer iz bližnje preteklosti lahko

navedemo ameriško in britansko avtomobilsko industrijo in nemško industrijo fotografske in snemalne tehnike, ki so jih na svetovnih trgih porazili marketinško usmerjeni Japonci.

Fullertonov (1988) prikaz zgodovinskega razvoja sodobnega marketinga nam lepo pokaže, kako so poenostavitve določenih dejstev lahko zavajajoče in kako lahko sprožijo napačne predstave o razvoju posameznega fenomena, v našem primeru marketinga. Res je sicer, da je obdobje po letu 1950 zelo pomembno za razvoj formalnega marketinškega upravljanja, močno pretirano pa je razmišljanje o marketinški revoluciji (Keith 1960) kot o trenutku, ko sta sodobno gospodarstvo in sodobna družba odkrila fenomen marketinga in potrošnika kot središče marketinškega razmišljanja. Sami gremo na tem mestu še dlje od Fullertona (1988) in zaključujemo, da marketinško razmišljanje sega v začetke civiliziranega življenja.

1.4. Teoretski temelji koncepta marketinške usmeritve – pregled literature

Zgoraj smo podali krajši zgodovinski pregled razvoja sodobnega marketinga in pokazali na nekatere pomanjkljivosti prevladujočega prikaza, ki ga je moč najti v marketinški literaturi. Fullertonova (1988) kritika prevladujoče sheme nam omogoči bogatejši vpogled v zgodovino razvoja nastavkov sodobnega marketinga (marketinškega upravljanja), ki pa se je, ne glede na to, kateri shemi razvoja dajemo prednost, dejansko formaliziral v 2. polovici 20. stoletja. Zaradi razumljivih omejitev, se na tem mestu ne bomo spuščali v temeljitejšo analizo bolj oddaljene marketinške zgodovine, pač pa se bomo osredotočili na obdobje, ki ga konvencionalna shema razvoja marketinga poimenuje kot obdobje marketinške usmeritve. Najprej bomo podali krajši pregled literature o konceptu marketinške usmeritve, na podlagi katerega bomo poskušali izluščiti glavne poglede na koncept marketinške usmeritve. Sinteza različnih perspektiv marketinške usmeritve nam bo namreč omogočila oblikovanje modela temelječega na značilnostih, ki so skupne različnim perspektivam, iz katerega bomo poskušali izveči vrednotne naboje, ki spremljajo oziroma podpirajo koncept marketinške usmeritve.

V razvoju koncepta marketinške usmeritve lahko, na podlagi pregledane literature, določimo naslednja obdobja:

- o obdobje predstavitve (angl. *Era of Introduction*);
- o obdobje preprek in revizije (angl. *Era of Barriers and Revision*);
- o obdobje konceptualizacije in operacionalizacije (angl. *Era of Conceptualisation and Operationalisation*);

- o obdobje institucionalizacije in širjenja (angl. *Era of Establishment and Replication*), (povzeto po Liu 1996 in Zebal 2003).

1.4.1. Obdobje predstavitve (1950 - 1960)

Koncept marketinške usmeritve temelji na marketinškem konceptu, ki ga je leta 1954 v svoji knjigi *The Practice of Management* utemeljil Peter Drucker. Temeljno načelo marketinškega koncepta predstavlja usmerjenost k potrošniku. Literatura se v tem obdobju osredotoča predvsem na pomen, učinke in udejanjanje marketinškega koncepta kot ideala, h kateremu mora težiti poslovna filozofija podjetja. V tem obdobju velja posebej omeniti Keithov (1960) članek o marketinški revoluciji ter Levittov (1960) članek o marketinški kratkovidnosti oziroma miopiji, ki tudi v današnje dni ohranjata svojo tedanjo aktualnost. Seveda so, poleg teh treh, morda najbolj prepoznavnih avtorjev tega obdobja, o superiornosti marketinškega koncepta pisali številni drugi avtorji (Togesen 1956, Smith 1956, Borsch 1957, Fellton 1959). Zebal (2003) pa omenja še nekatere (McKitterick 1957, Smith 1958, Alen 1959).

1.4.2. Obdobje preprek in revizije (1960 - 1980)

V tem obdobju, ki je trajalo nekje od sredine šestdesetih let do zgodnjih osemdesetih let prejšnjega stoletja, je v literaturi moč zaslediti predvsem premik k raziskovanju preprek in problemov, s katerimi so se organizacije srečevale ob poskusih udejanjanja marketinškega koncepta, torej ob poskusih, da bi postale marketinško usmerjenije (Saunders 1965, Levitt 1969, Ames 1970, Kaldor 1971, Shapiro 1977, Kotler 1977). Marketinški koncept je dobival vse več privržencev in vse več podjetij ga je sprejelo za svojo temeljno poslovno filozofijo, ki so jo uspela udejanjati v večji ali manjši meri. Barksdale in Darden (1971) v svoji raziskavi pokažeta na visoko stopnjo zaupanja v učinkovitost marketinškega koncepta. Iz svojega domicila, predelovalne industrije, se je začel širiti na številna druga področja in panoge. Zebal (2003) med njimi posebej navaja letalsko industrijo, industrijo zdravstvenih storitev, promocijo socialnih ciljev ter delovanje človekoljubnih organizacij ter številne druge. Opozoriti velja na odmevni Kotlerjev in Levyjev (1969) članek o nujnosti širitve marketinškega koncepta v katerem poudarita, da je marketinški koncept filozofija, primerna tako za profitne kot za neprofitne organizacije, torej, da se morajo vse organizacije obnašati marketinško. Nadalje to idejo razvije Kotler (1972a) v svojem klasičnem članku o generičnem

konceptu marketinga. Seveda pa vsi niso bili navdušeni nad marketinškim konceptom oziroma nad načinom, kako so ga razumela in udeleževala določena podjetja. Zato se v tem času, kot konzervativna reakcija na ideje širitve marketinškega koncepta, pojavi gibanje imenovano konzumerizem (Buskirk in Rothe 1970, Bell in Emory 1971, Kotler 1972b). Posledično se pojavijo tudi predlogi, da je marketinški koncept zastarel in neustrezen in ga je treba nadomestiti z novimi pristopi (Dawson 1969, Lavidge 1970).

1.4.3. Obdobje konceptualizacije in operacionalizacije (1980 - 1990)

Obdobje konceptualizacije in operacionalizacije predstavlja nadaljnji razvoj marketinške literature, ki se osredotoči na vprašanja povezana z marketinško usmeritvijo in njenim vplivom na poslovno uspešnost. Na tem mestu moramo še enkrat posebej omeniti Fullertona (1988) in njegov prikaz zgodovinskega razvoja sodobnega marketinga, ki v mnogočem nasprotuje splošno sprejeti razvojni klasifikaciji, ki vključuje izdelčno, proizvodno, prodajno in marketinško obdobje. Poleg poskusov alternativnega prikaza zgodovinskega razvoja marketinga, so se avtorji ukvarjali z nadaljnjim raziskovanjem informacijskega vidika marketinškega koncepta. Lorsch (1986) tako ugotavlja, da organizacijska kultura vpliva na predelavo informacij znotraj organizacije. Dunn in drugi (1985) pa empirično pokažejo na pozitivno povezanost med organizacijsko kulturo, usmerjenostjo na kupca ter marketinško uspešnostjo.

Kot odgovor na številne kritike, ki jih je bil marketinški koncept deležen v preteklosti, so se v tem obdobju mnogi raziskovalci odločili teoretično in empirično dokazati superiornost marketinškega koncepta nad drugimi poslovnimi filozofijami (Parasuraman 1981, Webster 1981, McGee in Spiro 1988, Webster 1988). Houston (1986) tako ugotavlja, da je marketinški koncept sicer najprimernejša poslovna usmeritev za večino podjetij, da pa je na žalost moč najti vse preveč slabih poslovnih praks, ki jih podjetja predstavljajo pod imenom marketinškega koncepta. To obdobje je pomembno predvsem zato, ker se je v literaturi konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pojavilo pet različnih perspektiv, ki so vsaka na svoj način poskušale definirati in operacionalizirati koncept marketinške usmeritve. Te perspektive so:

- odločevalska perspektiva (angl. *Decision-making perspective* (Shapiro 1988));
- informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (angl. *Market intelligence perspective* (Kohli in Jaworski 1990));

- kulturno-vedenjska perspektiva (angl. *Culturally based behavioral perspective* (Narver in Slater 1990));
- strateška perspektiva (angl. *Strategic perspective* (Ruekert 1992));
- perspektiva osredotočenosti na potrošnika (angl. *Customer orientation perspective* (Deshpandé in drugi 1993)).

1.4.4. Obdobje uveljavitve, formalizacije in preizkušanja (od 1990 dalje)

Marketinški teoretiki in delno tudi praktiki so se začeli spraševati, kakšni so vzroki uspešnega ali neuspešnega udejanjanja marketinške usmeritve in kakšne posledice ima to za poslovno uspešnost podjetij in organizacij. Tako so številni raziskovalci po svetu poskušali pokazati, kateri dejavniki spodbujajo, kateri pa zavirajo udejanjanje marketinške usmeritve in dokazati, da obstaja močna povezanost med uspešnim udejanjenjem marketinške usmeritve ter poslovno uspešnostjo. Večina teh študij se je v izhodiščih oprla na temelje, ki so jih v svojih delih postavili Shapiro (1988), Kohli in Jaworski (1990), Narver in Slater (1990), Ruekert (1992) ter Deshpandé in drugi (1993). Spodaj prikazujemo večino pomembnejših študij, izvedenih v tem obdobju.

Na Shapirova (1988) izvajanja sta se oprla Glazer (1991) ter Glazer in Weiss (1993). Glazer (1991) razmišlja predvsem o povečanem vplivu informacij in razvoja informacijske tehnologije na marketing. Informacije oziroma znanje, predvsem o potrošnikih, razume kot pomembno premoženje organizacije, ki ga je treba upravljati in kot spremenljivko, vredno proučevanja. V marketinških okvirih ponudi operacionalizacijo vrednosti informacij ter na njeni podlagi razvršča podjetja glede na njihovo moč upravljanja in uporabe informacij. Z razvojem informacijske tehnologije se je povečal pomen pridobivanja, urejanja in analiziranja informacij ter reagiranja na informacijski podlagi, zato se je spremenilo razmerje med posameznimi poslovnimi funkcijami. Marketing je postal preveč pomemben, da bi ga omejili le na eno od poslovnih funkcij. V tem kontekstu Glazer in Weiss (1993) poudarita pomembnost odločevalskega procesa (angl. *decision-making process*) in časovno občutljivost informacij v turbulentnem okolju.

Carvera in drugi (2001), Avlonitis in Gounaris (1997), Avlonitis in Gounaris (1999), Cadogan in drugi (1998) ter še nekateri avtorji, so izhajali iz znane perspektive marketinške usmeritve, ki sta jo podala Kohli in Jaworski (1990) in jo imenujemo tudi procesna perspektiva. Carvera in drugi (2001) potrjuje pomembnost zbiranja, razširjanja in odzivanja na marketinške informacije pri poskusu razumevanja trga in zadovoljitvi potreb potrošnikov.

Avlonitis in Gounaris (1997) sta v svoji študiji potrdila povezanost med marketinško usmeritvijo podjetja in njegovo poslovno uspešnostjo. V študiji, ki je sledila tej, sta avtorja (Avlonitis in Gounaris 1999) raziskovala obnašanja, ki jih mora podjetje razviti za uspešno zbiranje, razširjanje in odzivanje na marketinške informacije. Poudarila sta, da je uspešnost oblikovanja vedenj, ki podpirajo te aktivnosti, predpostavka marketinške usmeritve podjetja. Iz t. i. procesne oz. vedenjske perspektive izhajajo tudi Cadogan in drugi (1998), ki proučujejo ameriški in britanski izvozni sektor. Osredotočijo se predvsem na vedenja, ki podpirajo marketinško usmeritev, njene izvore in učinke na uspešnost podjetja. Izluščijo nekatere izvore in posledice marketinške usmeritve in potrdijo povezanost uspešnosti z t. i. informacijsko, procesno-vedenjsko perspektivo. Podobno Hart in Diamantopoulus (1993) empirično potrdita pozitivno povezavo med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo in predlagata, naj marketinška usmeritev postane vsakdanja poslovna praksa. Jaworski in Kohli (1993) testirata svoj procesni model marketinške usmeritve in potrdita njegovo pozitivno povezanost s poslovno uspešnostjo, hkrati pa pokažeta na njegovo povezanost z določenimi izvori (angl. *antecedents*), ki podpirajo marketinško usmeritev. Kohli in drugi (1993) opravijo pregled njunega dela (Jaworski in Kohli 1993) in podajo racionalizirano lestvico za merjenje marketinške usmeritve imenovano MARKOR. Kasneje sta Jaworski in Kohli (1996) nadaljevala z izboljševanjem modela, ki ga predstavlja informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (Kohli in Jaworski 1990). Omeniti je treba tudi raziskavo Maltza in Kohlija (1996), ki proučuje naravo razširjanja marketinških informacij v organizaciji. Avtorja sta ugotovila, da je frekvenca razširjanja marketinških informacij odvisna od med funkcijske (med oddelčne) distance, pošiljateljeve osebne moči, prejemnikove organizacijske predanosti in zaupanja v pošiljatelja.

Selnes in drugi (1996) so izvedli medkulturno študijo marketinške usmeritve, v kateri so pod drobnogled vzeli podjetja iz ZDA in Skandinavije. Njihove ugotovitve so potrdile, da so organizacijski izвори marketinške usmeritve pogojeni z nacionalnim kontekstom, ki se nanaša predvsem na kulturo ter politične in gospodarske razmere v državi. Pokazali so, da marketinška usmeritev pozitivno vpliva na splošno uspešnostjo organizacije in spodbuja t. i. *esprit de corps* tako v ZDA kot v Skandinaviji.

Študiji Cadogana in Diamantopoulusa (1995) ter Diamantopoulusa in Cadogana (1996) sta se osredotočili na poskus integracije in internacionalizacije modelov Narverja in Slaterja (1990) ter Kohlija in Jaworskega (1990). Avtorja sta proučevala konceptualne in operative dimenzije obeh konstruktov ter ugotovila, da sta modela komplementarna in se vzajemno dopolnjujeta. Prav tako sta opozorila na podjetja, ki veliko izvažajo in tekmujejo na

mednarodnih trgih ter so tako prisiljena v večji meri udeležiti marketinško usmeritev prek zbiranja, razširjanja in reagiranja na marketinške informacije. Tudi Han in drugi (1998) ter Siguaw in Diamantopoulos (1995) so izhajali iz kulturno-vedenjske perspektive marketinške usmeritve (Narver in Slater 1990). Han in drugi (1998) so proučevali bančni sektor ter pokazali na povezanost med marketinško usmeritvijo in organizacijsko uspešnostjo. Podobno sta tudi Siguaw in Diamantopoulos (1995) našla signifikanten vpliv marketinške usmeritve na usmerjenost prodajnega osebja na potrošnike ter na njihov odnos do dela. Svoje delo (Narver in Slater 1990) sta raziskovala in naprej razvijala tudi Slater in Narver (1992, 1994b, Narver in Slater 1998, Narver in drugi 1998). Ugotovitve kažejo, da je marketinška usmeritev, za večino podjetij, najprimernejša podjetniška usmeritev za doseg organizacijskih ciljev.

Day (1994), Day in Nedungadi (1994) ter Morgan in Strong (1998) so se v svojih študijah marketinške usmeritve oprli na Ruekertovo (1992) strateško perspektivo marketinške usmeritve. Ruekert (1992) je raziskoval marketinško usmeritev skozi prizmo organizacijske strategije. Posebej ga je zanimal odnos med marketinško usmeritvijo in organizacijskimi procesi, posameznikovimi stališči, ter dolgoročno finančno uspešnostjo na ravni posamezne poslovne enote. Pokazal je, da se, v velikih organizacijah, stopnja marketinške usmeritve spreminja po posameznih poslovnih enotah in da nanjo vplivajo vse organizacijski procesi, kot so rekrutiranje novih članov, izobraževanje ter plačilo. Pomembna je ugotovitev, da je dolgoročna uspešnost posamezne poslovne enote pozitivno povezana z marketinško usmeritvijo te enote. Day (1994) je sledil tej študiji in je oblikoval prikaz značilnosti marketinško usmerjene organizacije. Posebej je poudaril vlogo uporabe informacij, vlogo kulture ter funkcijsko koordinacijo. Na podlagi teh atributov sta Day in Nedungadi (1994) predstavila štiri oblike menedžmenta, ki posebej filozofijo podjetja. To je lahko usmerjeno samo nase, usmerjeno na konkurente, usmerjeno na kupce ali pa je marketinško usmerjeno. Marketinška usmeritev je po mnenju Morgana in Stronga (1998) signifikantno pozitivno povezana z organizacijsko proaktivnostjo, analitično in v prihodnost usmerjeno strateško usmeritvijo. Marketinška usmeritev se tako odraža v aktivnostih in vedenjih, ki podpirajo aktivno iskanje tržnih priložnosti, analitičnem pristopu k reševanju težav in organizacijskemu učenju ter v dolgoročnem načrtovanju in iskanju dolgoročnih strateških pozicij.

Strateškemu pogledu se pridružuje tudi Webster (1992), ki govori o spremenjeni vlogi marketinga v korporaciji. Ta dandanes ne more več igrati zgolj upravljalvske funkcije, temelječe na mikroekonomski paradigmi maksimizacije profita, pač pa se: "mora osredotočiti na upravljanje strateških zavezništov in na pozicioniranje podjetja med prodajalce in kupce v verigi vrednosti z namenom zagotavljanja superiorne vrednosti za kupce. Zavezništvo s kupci

postaja namreč ključni strateški vir vsakega posla" Webster (1992: 1). Marketing tako postaja odgovornost vseh zaposlenih v podjetju in temeljna sestavina organizacijske kulture.

Deshpandé in drugi (1993) so svoj pogled na marketinško usmeritev predstavili v obliki perspektive osredotočenosti na potrošnika. V svoji raziskavi proučujejo odnos med organizacijsko kulturo, inovativnostjo, osredotočenostjo na potrošnike in poslovno uspešnostjo. Ugotovili so, da so podjetja, ki so inovativna in osredotočena na potrošnike tudi uspešnejša. Posebej pa so poudarili, da je ocena potrošnikov tista, ki dejansko pove, katero podjetje je uspešnejše in v resnici osredotočeno na potrošnike. Ali kot ugotavljajo avtorji: "osredotočenost na potrošnika je več kot le fraza (angl. *verbal commitment*)" (Deshpandé in drugi 1993: 80).

Zgoraj predstavljene raziskave so pokazale, da je marketinška usmeritev pomembno povezana z poslovno uspešnostjo organizacij. Hunt in Morgan (1995) ji zato podeljujeta status neotipljivega organizacijskega resursa oziroma vira. V primeru, ko vsi konkurenti v enaki meri sprejemajo in obvladajo marketinško usmeritev, postane le ta nujni predpogoj za igranje tržne igre. Kadar pa je marketinška usmeritev relativno redek vir, lahko postane konkurenčna prednost tistega, ki jo razume, sprejema in udejanja (Hunt in Morgan 1995: 11, 12).

Na koncu tega kratkega pregleda literature marketinške usmeritve velja omeniti polje raziskav, ki so se ukvarjale s povezanostjo marketinške usmeritve z organizacijsko strukturo na eni ter poslovno uspešnostjo na drugi strani. V svojem članku jih pregledno zajemajo Green in drugi (2005) in ugotavljajo, da različne raziskave niso vedno dale konsistentnih ugotovitev, ter da so različni avtorji prišli do različnih ugotovitev glede povezanosti med organizacijsko strukturo in marketinško usmeritvijo. Organizacijska struktura tako po njihovem mnenju (Green in drugi 2005: 283) niti ne spodbuja niti ne zavira sprejemanja marketinške usmeritve, njeno udejanjanje pa vsekakor vodi k večji finančni in marketinški uspešnosti organizacije.

1.5. Raziskovanje koncepta marketinške usmeritve v Sloveniji

Po drugi svetovni vojni smo se Slovenci znašli v novo nastali državi Jugoslaviji⁵, ki je z uvedbo planskega sistema gospodarjenja ter kasneje s t. i. samoupravljanjem, uzakonila določen način delovanja trga. Za takšno okolje je bilo značilno, da so podjetja manj sledila klasičnim ekonomskim ciljem, kot npr. ustvarjanju normalnih ali nadpovprečnih dolgoročnih

⁵ Na tem mestu nam gre zgolj za okviren prikaz razmer na področju gospodarstva, zato se ne spuščamo v razlikovanje med prvotno FLRJ in kasnejšo SFRJ, ter ne poskušamo podrobneje prikazati tedanjih političnih razmer.

profitov, se posvečala kontroli stroškov, spremljanju in analiziranju konkurentov, zadovoljevanju potreb potrošnikov, saj so jim bili cilji in usmeritve (ne)posredno narekovani s strani politične in birokratske elite. Podjetja in organizacije so tako delovala v povsem drugačnih razmerah, kot pa jih pozna zahodno, kapitalistično tržno gospodarstvo. Zato sta se marketinška misel in praksa v Jugoslaviji razvijala v zelo okrnjeni obliki. Nekoliko zagona je marketing dobil sredi šestdesetih let prejšnjega stoletja v obdobju t. i. gospodarske reforme (Jančič 1990: 142), ko se je sistem nekoliko odprl svetu in je v takratni jugoslovanski prostor pljusnil val uvoženih tehnologij, tujih blagovnih znamk ter marketinških znanj. Izobraževati so se začeli marketinški strokovnjaki, oblikovala so se prva strokovna marketinška združenja ter marketinški oddelki v podjetjih. Vsega tega pa je bilo konec s »prodorom dogovorne ekonomije, ko sta tržna logika in z njo seveda marketing prešla na obrobje družbenega dogajanja« (Jančič: 144). V spremenjenih, dogovornih razmerah, ni bilo potrebe po marketingu, zato ga podjetja niso razvijala. Jančič (1990) meni, da se je marketinška praksa ohranila predvsem zato, ker so bila podjetja v predelovalni, pohišten, tekstilni in obutveni industriji ter turizmu prisiljena sprejeti tržno logiko, velika podjetja, ki so se uveljavljala na tujih trgih, pa so morala delovati marketinško (Jančič 1990: 145).

Zgoraj opisane razmere so torej vplivale na razvoj določenih podjetniških usmeritev, ki ne zagotavljajo uspeha v razmerah, kjer vladata tržna logika in konkurenčni boj. To je bil tudi glavni razlog za težave, ki so zadele številna podjetja v Sloveniji po osamosvojitvi, v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so se po izgubi t. i. južnih trgov, poskušala uveljaviti na razvitih zahodnih trgih⁶. Raziskava Jančiča in Vodopivca (1989) iz konca osemdesetih let prejšnjega stoletja kaže, da je bilo večino tedanjih vodilnih podjetij na stopnji proizvodnje usmeritve in so počasi prehajala v prodajno usmeritev. Marketing je bil prepoznan kot pomembna funkcija, ki pa je skoraj polovica vodilnih podjetij, do tedaj, še ni uspela razviti. Edina svetla točka, ki jo avtorja odkrivata, je dokaj visoka razvitost internega marketinga (komuniciranja) in svojstvene organizacijske kulture, ki naj bi v novih razmerah olajšala udejanjenje novjših spoznanj menedžmenta in marketinga (Jančič in Vodopivec 1989: 8). V duhu te trditve je zanimivo brati raziskavo Zupančičeve (1998), ki se ukvarja z vprašanjem prisotnosti prodajne in marketinške usmeritve v podjetjih v Sloveniji in je bila nekakšna revizija ugotovitev Jančičeve raziskave (Jančič 1988) po desetih letih. Bistvena ugotovitev

⁶ Na tem mestu je treba dodati, da vse krivde za "sumljive" propade nekaterih prej uspešnih podjetij ne gre valiti le na njihove neprimerne poslovne usmeritve in na njihovo morebitno nepripravljenost za tržni boj. Pogled z današnje distanca namreč razkriva, da v nekaterih primerih tudi ni bilo prave politične volje za njihov nadaljnji uspešen razvoj, ter da se je za deklariranimi vzroki potrebnega prestrukturiranja in "nujnih" stečajev pogosto skrival interes posameznikov, ki se jim je v novonastalih razmerah ponudila izjemna priložnost za hitro bogatenje na račun družbenih dosežkov.

njene raziskave je, da slovenska podjetja še vedno ne ločujejo natančno med prodajo in marketingom (Zupančič 1998: 65). Raziskava je pokazala, da se razmere na področju marketinga po desetih letih niso bistveno spremenile. Marketinško usmerjena so v največji meri podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in več kot polovico proizvodnje izvozijo v tujino. Ta podjetja so bila namreč prisiljena sprejeti marketinško filozofijo, če so hotela preživeti na tujih, razvitih, konkurenčnih trgih. Večina ostalih podjetij ostaja nekje na prehodu med proizvodno in prodajno usmeritvijo, ki jo nekatera med njimi deklarirajo kot marketinško (Zupančič 1998, Jančič 2006). Vse kaže, da je podobno stanje moč zaslediti tudi danes, kar ponazarja Jančič (2006) v svojem prispevku z naslovom *Marketing communications orientation – The Case of Slovenija*, kjer razvija idejo o prisotnosti deklarativne marketinške usmeritve, ki pa ni prava marketinška usmeritev.

Razmere tranzicije in marketinške usmeritve v Sloveniji sta raziskovala tudi Snoj in Gabrijan (1998). Njune ugotovitve podpirajo tezo o prevladovanju zaprtih tipov podjetniških naravnosti med podjetji v Sloveniji. Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij ni bila zadovoljna z doseženo stopnjo marketinške usmeritve svojih podjetij in so kot vzrok za takšno stanje navedli pomanjkanje finančnih virov ter vztrajanje dediščine preteklega gospodarskega in političnega sistema. Do podobnih ugotovitev so v svoji raziskavi prišli Gabrijan in drugi (1998). Proučevali so stopnjo marketinške usmeritve⁷ posameznih podjetij v Sloveniji glede na tip njihovega lastništva in tip kapitala. Ugotovili so, da najvišjo stopnjo marketinške usmeritve kažejo podjetja, ki so od nastanka v zasebni lasti in niso bila deležna neposrednih tujih vlaganj. Za ostala dva tipa podjetij (bivša družbena podjetja brez neposrednih tujih vlaganj in podjetja z neposrednimi tujimi vlaganji) so značilne nižje stopnje marketinške usmeritve. Zanimivo je raziskava tudi pokazala, da vstop tujega kapitala, v obliki neposrednih tujih vlaganj, ne pomeni nujno premika v smeri višje stopnje marketinške usmeritve. Tuja podjetja, ki investirajo v Sloveniji, tako največkrat prevzamejo strateško odločanje v zvezi z raziskavami in razvojem ter marketingom ali pa te funkcije celo ukinejo in prenesejo v tujino. Tako se je kot glavni dejavnik pospeševanja marketinške usmeritve v slovenskih podjetjih pokazal zasebni ustanovitveni kapital (Gabrijan in drugi 1998: 52).

Marketinško usmeritev je v slovenskih predelovalnih podjetjih proučeval tudi Trošt (2002), ki so ga zanimala predvsem vprašanja povezanosti marketinške usmeritve z strukturo podjetja ter njeni učinki na poslovno uspešnost. V raziskavi razvije metodološki instrumentarij za

⁷ Avtorji namesto izraza marketinška usmeritev uporabljajo izraz tržna naravnost, ki se je uveljavil v ekonomskih akademskih krogih. Mi smo že na začetku naših izvajanj pojasnili, zakaj se nam ta izraz ne zdi ustrezen in tako tudi na tem mestu uporabljamo izraz marketinška usmeritev.

analizo povezanosti posameznih dimenzij vseh treh obravnavanih konceptov. V toku proučevanja slovenske predelovalne industrije Trošt (2002) izlušči tri skupke dimenzij organizacijske strukture, ki so povezani z marketinško usmeritvijo. Z njo sta pozitivno povezani formalizacija in standardizacija, ki predstavljata prvi skupek. Specializacija in pomanjkanje komunikacije predstavljata drugi skupek in sta negativno povezani z marketinško usmeritvijo, tretji skupek pa predstavlja centralizacija, ki s konceptom marketinške usmeritve ni neposredno povezana (Trošt 2002: 26). Na podlagi tega, Trošt (2002) predlaga organizacijsko strukturo, ki mora omogočati nizko specializacijo in ne ovirati komunikacije med zaposlenimi, hkrati pa zagotavljati primerno raven formalizacije in standardizacije. Ljudje imajo zato v takšnih organizacijah občutek, da so del nečesa večjega in so tako pomembni za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Takšno klimo pa morajo menedžerji znati prevesti v učinkovito organizacijsko strukturo (Trošt 2002: 27).

1.6. Glavne smeri raziskovanja koncepta marketinške usmeritve

Predenj se lotimo razčlenjevanja petih perspektiv oziroma zamejitev koncepta marketinške usmeritve bi radi opozorili na razliko v poimenovanju tega fenomena, ki jo je moč zaslediti v ameriški in angleški strokovni literaturi. Med pregledovanjem literature namreč naletimo na dva termina: *market orientation* in *marketing orientation*. Ne glede na to, da ju nekateri avtorji (Payne 1988, Lichtenthal in Wilson 1992, Golden in drugi 1995) uporabljajo kot sinonima, je med njima pomembna razlika. Termin *market orientation*, ki ga uporabljamo v našem magisteriju in ga prevajamo kot marketinška usmeritev, je pomensko širši kot termin *marketing orientation* in pravzaprav predstavlja širitev marketinga iz taktične na strateško in kulturno raven (Shapiro 1988, Webster 1988). Kot namreč ugotavljata Kohli in Jaworski (1990), je termin marketinška usmeritev (angl. *market orientation*) primernejši zaradi treh razlogov:

- marketinška usmeritev podjetja je vse organizacijska odgovornost in zanjo ni odgovoren le marketinški oddelek, pač pa jo morajo negovati vsi člani neke organizacije;
- termin je tudi "politično" sprejemljivejši, saj ne podpihuje moči oziroma pomembnosti marketinškega oddelka (funkcije) v organizaciji. Koncept marketinške usmeritve tako postane vse organizacijski koncept in ga lažje sprejmejo tudi drugi oddelki v organizaciji;

- termin tudi implicira osredotočanje na trge, torej na menjalna razmerja z vsemi deležniki in ne le na zanimanje za potrošnike (Kohli in Jaworski 1990: 3, 4).

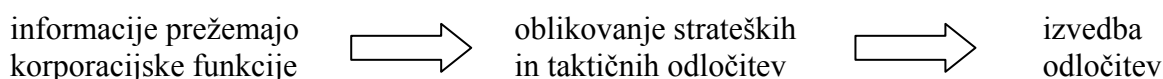
Z zgornjo utemeljitvijo se strinja tudi Slater (2001), ki ugotavlja, da obeh terminov ne gre uporabljati kot sinonima in dodaja, da o marketinški usmeritvi lahko govorimo le v primeru, ko celotna organizacija osvoji vrednote vsebovane v konceptu marketinške usmeritve in vsi organizacijski procesi težijo k ustvarjanju nadpovprečne vrednosti za potrošnika.

1.6.1. Odločevalska perspektiva (Decision – making perspective: Shapiro 1988)

Shapiro (1988) v svojih izvajanjih marketinško usmeritev opredeli kot organizacijsko odločevalski proces oziroma kot proces sprejemanja odločitev. Ugotavlja namreč, da se: "termin "marketinško usmerjen" (angl. *market-oriented*) nanaša na nabor procesov, ki se dotikajo najrazličnejših vidikov organizacije in predstavlja veliko več kot le klišejsko zbliževanje s potrošnikom" (Shapiro 1988: 120). Marketinška usmeritev je torej organizacijski odločevalski proces, ki temelji na informacijah in odločanju ter delovanju na podlagi teh informacij. Gonilna sila tega procesa je menedžment, ki ga odlikuje pripravljenost na deljenje informacij z vsemi relevantnimi oddelki organizacije. Menedžment mora spodbujati med oddelčni pretok oziroma izmenjavo informacij ter se zavzemati za odprt proces sprejemanja odločitev. Marketinško usmerjeno organizacijo tako določajo trije glavni dejavniki (Shapiro 1988):

- o Informacije o vseh pomembnih nakupnih vplivih prežemajo vsako posamezno korporacijsko funkcijo.
- o Strateške in taktične odločitve so oblikovane in usklajene tako na ravni posameznih funkcij, kot tudi na ravni posameznih divizij.
- o Na ravni divizij in funkcij se oblikujejo usklajene odločitve, ki se izvajajo s predanostjo (Shapiro 1988: 120-122).

Slika 1.6.1. 1: Odločevalska perspektiva



Organizacija je torej marketinško usmerjena, kadar popolnoma razume svoje trge in potrošnike ter tudi t. i. zunanje odločevalce, ki sprejemajo odločitve v prid ali proti nakupu

izdelka ali storitve organizacije. V veliko primerih imajo na nakupne odločitve potrošnikov zelo velik vpliv grosisti, prodajalci na drobno ter ostali udeleženci prodajne verige oziroma kanala. Organizacija izvaja številne aktivnosti, s katerimi zbira tovrstne informacije. Te informacije oziroma pridobljeno razumevanje pa mora prežeti vse funkcije organizacije.

Organizacija je marketinško usmerjena, kadar obvlada usklajeno sprejemanje strateških in taktičnih odločitev, saj se le tako lahko izogne potencialnim sporom in konfliktom glede posameznih ciljev na različnih operativnih ravneh. Posamezne funkcije in divizije morajo znati prisluhniti druga drugi ter biti sposobne jasno predstaviti svoje ideje, pri tem pa spoštovati medsebojno različnost. Vladati mora odprt proces sprejemanja odločitev.

Organizacija je marketinško usmerjena, kadar posamezne funkcije in divizije, s predanostjo, izvajajo dobro koordinirane oziroma usklajene strateške in taktične odločitve. Organizacija pridobiva na moči s spodbujanjem razpravljanja o alternativnih rešitvah ter idejah. Pomembne so močne notranje povezave, ki omogočajo jasno komunikacijo, močno koordinacijo ter visoko predanost strategijam in ciljem organizacije. Slaba koordinacija namreč vodi v neustrezno rabo organizacijskih virov in v nezadostno izkoriščanje tržnih priložnosti.

Zgoraj povedano je v veliki meri moč združiti pod oznako osredotočenosti na potrošnika oziroma t. i. potrošniške usmeritve. Vendar pa Shapiro (1988) posebej poudarja, da mora marketinško usmerjena organizacija posebno pozornost nameniti tudi razumevanju prednosti in slabosti svojih tekmecev.

1.6.2. Informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (Market intelligence perspective: Kohli in Jaworski 1990)

Kohli in Jaworski (1990) ugotavljata, da je bilo do leta 1990 zelo malo naporov usmerjenih v oblikovanje okvirja za razumevanje udejanjanja marketinškega koncepta, torej marketinške usmeritve. Zato sta se v svojem članku (Kohli in Jaworski 1990) osredotočila na oblikovanje koncepta oziroma teorije marketinške usmeritve. Pri tem sta izhajala iz pregleda relevantne literature ter intervjujev, ki sta jih opravila z menedžerji v različnih organizacijah in na različnih položajih, ki se pri svojem vsakodnevem profesionalnem udejstvovanju srečujejo s praktičnimi izzivi udejanjanja marketinške usmeritve.

Kohli in Jaworski (1990) se pridružujeta razmišljanju Barksdala in Dardna (1971), ki marketinški koncept definirata kot poslovno filozofijo, ideal oziroma politično izjavo. Poslovna filozofija pa se lahko v večji ali manjši meri odrazi v organizacijskih aktivnostih in vedenjih. Termin marketinška usmeritev tako Kohliju in Jaworskemu (1990) predstavlja

udejanjanje ideala, torej marketinškega koncepta. Marketinško usmerjena je torej tista organizacija, katere delovanje je usklajeno z marketinškim konceptom. Kot smo pokazali že v predhodnih poglavjih, temelji marketinški koncept na treh temeljih: osredotočenosti na potrošnike, koordiniranem marketingu ter dobičkonosnosti.

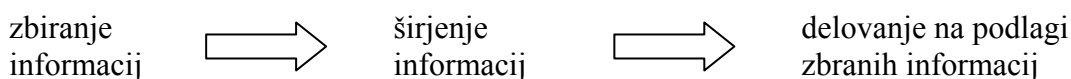
Osrednjo točko oziroma izhodišče koncepta marketinške usmeritve Kohlija in Jaworskega (1990) predstavlja t. i. koncept marketinške inteligence, ki vključuje natančno analizo zunanjih marketinških dejavnikov (npr. konkurenca na trgu, zakonska ureditev,...), ki vplivajo na sedanje in prihodnje potrebe in preference potrošnikov. V luči marketinške inteligence Kohli in Jaworski (1990) definirata koncept marketinške usmeritve kot proces oziroma nabor vedenj v organizaciji, ki jih sestavljajo:

- en ali več oddelkov vpletenih v aktivnosti usmerjenih k oblikovanju razumevanja sedanjih in prihodnjih potreb potrošnikov in dejavnikov, ki vplivajo nanje;
- širjenje pridobljenega razumevanja potrošnikov skozi različne oddelke oziroma funkcije organizacije;
- en ali več oddelkov vpletenih v aktivnosti za zadovoljitev potreb potrošnikov (Kohli in Jaworski 1990: 5, 6).

Koncept marketinške usmeritve Kohlija in Jaworskega (1990) torej sestavljajo trije temelji:

- vse organizacijsko zbiranje marketinških informacij (angl. *intelligence generation*);
- razširjanje teh informacij skozi organizacijo in njene oddelke (angl. *intelligence dissemination*);
- vse organizacijska odzivnost oziroma reagiranje in delovanje na podlagi zbranih informacij (angl. *intelligence responsiveness*).

Slika 1.6.2. 1: Informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva



Na podlagi analize teh treh temeljev lahko ugotovimo, v kolikšni meri je posamezno podjetje marketinško usmerjeno. Kohli in Jaworski (1990) posebej opozarjata na naslednja dejstva, ki jih moramo imeti v mislih, ko razmišljamo o konceptu marketinške usmeritve:

- o Marketinška inteligenca se ne nanaša le na potrebe in preference potrošnikov, pač pa tudi na zunanje dejavnike (vladne uredbe, zakonska določila, tehnologijo, konkurente, okoljevarstvene skupine,...), ki vplivajo na sedanje in prihodnje potrebe in preference potrošnikov ter tako pomembno določajo organizacijske dejavnosti in vedenja.
- o Zbiranje marketinške inteligence ni in ne sme biti izključna odgovornost marketinškega oddelka. Različni oddelki prihajajo v stik z različnimi deležniki organizacije in imajo zato dostop do specifičnih informacij, ki jih drugi oddelki ne morejo pridobiti.
- o Zbiranje marketinške inteligence mora temeljiti tako na formalnih kot neformalnih metodah in pristopih (ankete, sestanki in pogovori s potrošniki in poslovnimi partnerji, analizi različnih prodajnih poročil, formalnih marketinških raziskavah,...).
- o Ključnega pomena je, da so zbrane informacije analizirane in pravočasno ter smiselno posredovane skozi različne oddelke v organizaciji. To nalogo precej olajša učinkovit komunikacijski sistem znotraj organizacije, ki omogoča širjenje relevantnih informacij tako po formalnih kot neformalnih komunikacijskih poteh.
- o Bistvena vloga učinkovitega širjenja informacij med oddelki organizacije je ustvarjanje skupnih temeljev na katere različni oddelki oprejo svoje delovanje za doseg skupnih, organizacijskih ciljev.
- o Kritična točka celotnega procesa nastopi pri odzivanju na zbrane informacije. Še tako dober sistem zbiranja in razširjanja relevantnih informacij je brez vrednosti, če se organizacijski sistem s svojimi elementi ne odzove pravočasno. Odzivnost pomeni določanje ciljnih trgov, oblikovanje izdelkov ter storitev, ki kar najbolj zadovoljijo potrošnikove želje in potrebe, skrb za učinkovito distribucijo, primerne cene, promocijo izdelkov in storitev,...
- o Poudariti je treba, da mora biti odzivnost na zbrane informacije vse organizacijska. Torej ne more biti le odgovornost marketinškega oddelka, pač pa vseh oddelkov v organizaciji, ki koordinirano delujejo za doseg skupnih ciljev.

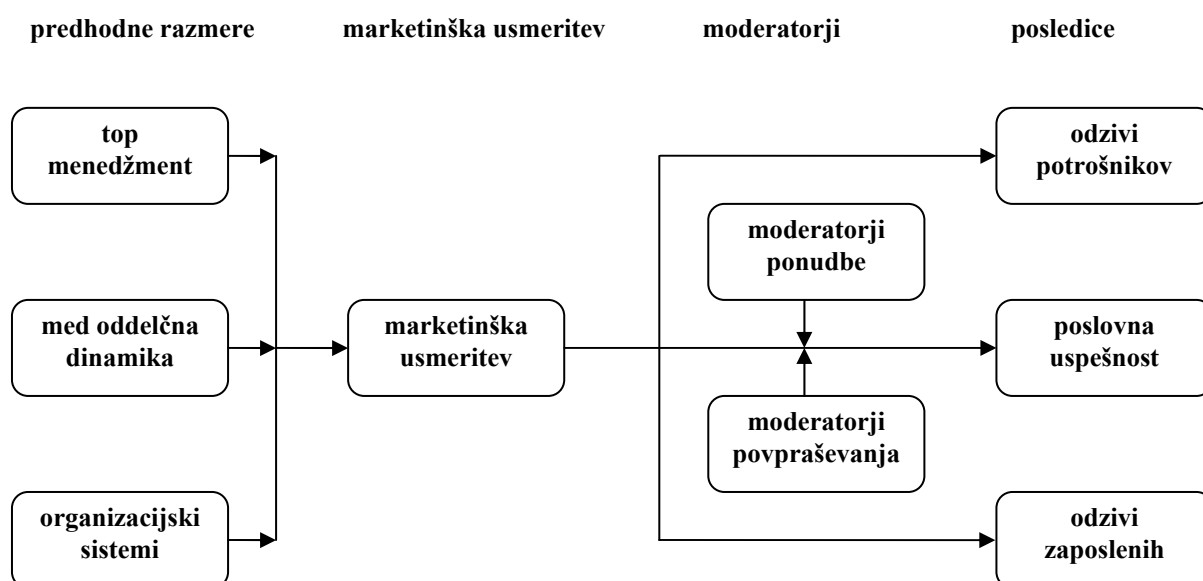
Na podlagi zgornjih ugotovitev Kohli in Jaworski (1990) zapišeta formalno definicijo marketinške usmeritve.

"Marketingška usmeritev predstavlja vse organizacijsko zbiranje marketinških informacij in znanj, ki upošteva sedanje in prihodnje potrebe potrošnikov, razširjanje zbranih podatkov skozi oddelke organizacije ter vse organizacijsko odzivanje na podlagi pridobljenih podatkov" (Kohli in Jaworski 1990: 6).

V zgornji definiciji avtorja posredno nakažeta, da velja o konceptu marketinške usmeritve razmišljati kot o kontinuiranem procesu in ne kot o statičnem konceptu. Organizacije namreč v različni meri uspejo zadovoljiti predpostavke ideala o zbiranju in razširjanju informacij ter reagiranju na zbrane informacije. Govoriti o prisotnosti ali odsotnosti marketinške usmeritve posamezne organizacije torej ni povsem točno. Tako je smiselno marketinško usmeritev organizacije koncipirati oziroma razumeti kot stopnjo, ki leži na namišljenem kontinuumu in pove, v kolikšni meri je organizacija uspela udejanjiti predpostavke koncepta marketinške usmeritve. Kohli in Jaworski (1990) opozarjata, da je pri merjenju marketinške usmeritve posamezne organizacije treba upoštevati dejstvo, da je primerna enota proučevanja pravzaprav posamezna strateška poslovna enota (angl. *strategic business unit*), ter da vse strateške poslovne enote ne uspejo udejanjiti marketinške usmeritve v enaki meri.

Za namen naših izvajanj, nas zanimajo predvsem (organizacijski) dejavniki, ki pospešujejo oziroma zavirajo udejanjanje marketinške usmeritve, ter učinki uspešnosti tovrstnega početja.

Slika 1.6.2. 2: Predhodne razmere in posledice marketinške usmeritve



Vir: Kohli, A. K., Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, let. 54, april, str. 1-18.

Na sliki 1.6.2. 2 je prikazan okvir koncepta marketinške usmeritve, ki ga sestavljajo: a) predhodne razmere oziroma dejavniki, ki zavirajo ali spodbujajo marketinško usmeritev; b) konstrukt marketinške usmeritve; c) posledice marketinške usmeritve ter; d) moderatorji, ki bodisi slabijo ali krepijo razmerje med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo.

a) Predhodne razmere oziroma dejavniki, ki spodbujajo ali zavirajo marketinško usmeritev:

Kohli in Jaworski (1990: 7) v svojih izvajanjih navajata tri hierarhične kategorije dejavnikov marketinške usmeritve (individualne, med skupinske in vse organizacijske), ki jih opredelita kot top menedžment, med oddelčna dinamika in organizacijski sistemi. Top menedžment oziroma najvišje vodstvo organizacije ima ključno vlogo pri uvajanju in spodbujanju marketinške usmeritve, torej vrednot in prepričanj o nujnosti osredotočenja na potrošnika in njegove potrebe (Webster 1992: 11, Webster 1988).

Top menedžment je odgovoren za udejanjenje marketinške usmeritve:

- o Morajo ga prežemati vrednote vsebovane v konceptu marketinške usmeritve ter sposobnost komunikacije teh vrednot, prepričanj in verovanj podrejenim.
- o Pri tem je najpomembnejše, da vrhovno vodstvo komunicira tako z besedami kot z dejanji, saj s tem daje zgled podrejenim. Večji kot je razkorak med besedami in dejanji vodstva, manjša je pripravljenost podrejenih za udejanjanje koncepta marketinške usmeritve in manjša je stopnja marketinške usmeritve podjetja.
- o Vodstvo mora biti pripravljeno sprejeti določene stopnje tveganja pri izvajanju novih pristopov, saj tako daje jasen signal zaposlenim, da je inovativno reševanje problemov in potreb potrošnikov zaželeno. Manjša je pripravljenost sprejeti tveganje (angl. *risk aversion*), manj je organizacija marketinško usmerjena.
- o Marketinška usmeritev organizacije je v veliki meri funkcija formalne izobrazbe vrhovnega vodstva in njegove mobilnosti navzgor po hierarhični lestvici.

- o Odprtost menedžmenta organizacije za novosti in drugačne poglede ter sprejemanje sprememb kot sestavnega dela organizacijskega uspeha spodbuja marketinško usmeritev organizacije.
- o Sposobnost marketinških menedžerjev, da za svoje ideje pridobijo ne marketinške menedžerje zmanjšuje med oddelčne konflikte.

Med oddelčna dinamika se nanaša na formalne in neformalne odnose in interakcije med oddelki oziroma funkcijami organizacije. Nas zanima predvsem povezava med marketinško usmeritvijo in konflikti med oddelki v organizaciji. Kohli in Jaworski (1990: 9) na podlagi raziskav drugih raziskovalcev (Levitt 1969, Ruekert in Walker 1987) ter svojih ugotovitev sklepata, da med oddelčni konflikti zavirajo komunikacijo med oddelki in s tem razširjanje marketinške inteligence.

- o Večji kot so tovrstni konflikti, manjša je marketinška usmeritev organizacije.
- o Boljša kot je med oddelčna povezanost, večja je marketinška usmeritev organizacije. Med oddelčna povezanost se nanaša tako na formalne kot na neformalne stike zaposlenih iz različnih oddelkov.
- o K marketinški usmeritvi organizacije pomembno prispeva tudi stopnja zanimanja za ideje drugih. Manjše kot je zanimanje zaposlenih za ideje in poglede sodelavcev iz drugih oddelkov, slabše je razširjanje informacij in manjša je odzivnost na te informacije.

Organizacijski sistemi označujejo oblike organizacij in lahko pomenijo oviro uspešnemu udejanjanju marketinške usmeritve. Kohli in Jaworski (1990) predstavljata nabor preprek, povezanih z organizacijsko strukturo, ki različno vplivajo na marketinško usmeritev organizacije:

- o Večja je specializacija, manj učinkovito je zbiranje in razširjanje informacij, a je bolj učinkovito odzivanje na zbrane informacije.

- o Večja je formalizacija, manj učinkovito je zbiranje in razširjanje informacij, a je bolj učinkovito odzivanje na zbrane informacije.
- o Večja je centralizacija, manj učinkovito je zbiranje in razširjanje informacij, a je bolj učinkovito odzivanje na zbrane informacije (Kohli in Jaworski 1990: 10-12).

Webster (1988: 38) opozarja, da je način ocenjevanja in nagrajevanja dela menedžerjev ključen za uspešno udejanjanje marketinške usmeritve. Pomembno je, da nagrajevanje spodbuja dolgoročno, strateško razmišljanje menedžerjev. Kohli in Jaworski (1990: 12) menita, da k večji marketinški usmeritvi prispeva predvsem nagrajevanje na podlagi marketinško utemeljenih dejavnikov.

Poleg formalnih strukturnih elementov Kohli in Jaworski (1990) pripisujeta velik pomen tudi neformalnim strukturam, ki jih je moč najti znotraj organizacij, in ki pomembno oblikujejo organizacijsko delovanje in obnašanje. Med njimi, kot močno determinanto marketinške usmeritve, posebej omenjata neformalni sistem političnih norm in pravil, ki se kažejo v posameznikovem političnem vedenju. Politično vedenje se nanaša na posameznikove poskuse uveljavljanja svojih interesov na račun drugih. Sistem političnih norm pa označuje stopnjo, do katere člani organizacije takšna politična vedenja sprejemajo. Kohli in Jaworski (1990: 12) ugotavljata, da sprejemanje političnega obnašanja vodi v med oddelčne konflikte in zavira marketinško usmeritev.

b) Komponente marketinške usmeritve:

Procesi zbiranja in razširjanja marketinške inteligence ter odzivanja nanjo so medsebojno povezani in vplivajo drug na drugega. Na podlagi literature, ki proučuje kredibilnost virov informacij (Zaltman in drugi 1988) lahko sklepamo, da se bodo posamezniki v organizaciji bolj odzivali na podatke, ki jih bo zbral visoko strokoven in kredibilen vir. Deshpandé in Zaltman (1982) v svojih izvajanjih ugotavljata, da sta učinkovito razširjanje informacij ter odzivnost nanje podvržena stopnji politične sprejemljivosti informacij ter stopnji do katere te informacije vplivajo na obstoječi *status quo*.

b) Posledice marketinške usmeritve:

Ključna posledica učinkovitega udejanjanja marketinške usmeritve je poslovna uspešnost. Višjo stopnjo marketinške usmeritve doseže organizacija, boljša je njena poslovna uspešnost (Kohli in Jaworski 1990: 13). Marketinška usmeritev pomembno vpliva tudi na psihološke in socialne koristi zaposlenih, saj prispeva k večjemu zadovoljstvu z delom, predanosti organizaciji ter gradi t. i. *esprit de corps*. To pa se odraži v večjem zadovoljstvu potrošnikov, ki pomembno vpliva na njihovo odločitev za ponoven nakup (Kohli in Jaworski 1990: 13).

c) Moderatorji poslovne uspešnosti marketinške usmeritve:

Okoljski dejavniki vplivajo na moč povezave med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo. Kohli in Jaworski (1990: 14) navajata štiri glavne dejavnike oziroma moderatorje: tržno turbulenco; tehnološko turbulenco; konkurenčnost; moč gospodarstva.

- o večja kot je tržna turbulenca, močnejša je povezava med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo;
- o večja kot je tehnološka turbulenca, šibkejša je povezava med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo;
- o močnejša kot je konkurenca, močnejša je povezava med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo;
- o šibkejša kot je gospodarstvo, močnejša je povezava med marketinško usmeritvijo in poslovno uspešnostjo (Kohli in Jaworski 1990: 14).

Na podlagi zgornjih izvajanj vidimo, da marketinška usmeritev zahteva določena sredstva, zato je smiselna le, če njene koristi presežejo stroške njenega udejanjanja. Marketinška usmeritev je enostaven koncept, ki ga ni težko razumeti, ga je pa veliko težje udejanjiti v poslovni praksi. Zato je o marketinški usmeritvi smiselno razmišljati kot o posebni obliki graditve dolgoročne konkurenčne prednosti organizacije (Kohli in Jaworski 1990: 17; Day 1994).

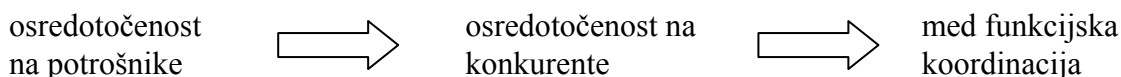
1.6.3. Kulturno – vedenjska perspektiva (Culturally based behaviour perspective: Narver in Slater 1990)

Narver in Slater (1990) sta svoj koncepta marketinške usmeritve utemeljila na pregledu širokega polja literature s področja marketinškega koncepta, marketinške usmeritve ter dolgoročne konkurenčne prednosti (Levit 1960, Kotler 1977, Porter 1980, 1985, Peters in Waterman 1982, Day 1984, Aaker 1988). Pri svojem razmišljanju izhajata iz predpostavke, da je superiorna uspešnost posledica gradnje dolgoročne konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost⁸ pa obstaja, če podjetje svojim kupcem ponudi v menjavo večjo vrednost, kot njegovi konkurenti. Porter (1985) pokaže, da sta za doseganje konkurenčne prednosti na voljo dva pristopa in njune kombinacije. To sta strategija diferenciacije in strategija stroškovnega prvenstva. Da bi doseglo in ohranilo konkurenčno prednost, mora podjetje poglobljeno analizirati in razumeti potrebe kupcev, sposobnosti in ponudbo konkurence, kupčevo percepcijo vrednosti ponudbe v primerjavi z konkurenco ter oblikovati mehanizem koordiniranega delovanja vseh oddelkov, ki oblikujejo vrednost za kupca (Deshpandé 1999: 86, 87). To najlažje dosežejo organizacije in podjetja, prežeta s kulturo marketinške usmeritve, ki svoj smisel išče in utemeljuje v oblikovanju nadpovprečne vrednosti za kupce. Na podlagi teh spoznanj Narver in Slater (1990) definirata koncept marketinške usmeritve kot vrsto organizacijske kulture, torej kot nabor skupnih vrednot in prepričanj (verovanj) o tem, da mora biti potrošnik v središču pozornosti vseh organizacijskih delovanj (Narver in Slater 1990: 21). Narver in Slater (1990) tako ugotavljata, da je dobičkonosnost dolgoročni cilj vsakega podjetja, zato koncept marketinške usmeritve definirata kot organizacijsko kulturo, ki najuspešneje in na najučinkovitejši način ustvarja vedenja, potrebna za oblikovanje nadpovprečne vrednosti za kupce in tako omogoča dolgoročno nadpovprečno uspešnost podjetja. Po njunem mnenju koncept marketinške usmeritve sestavljajo trije elementi: osredotočenost na potrošnike, osredotočenost na konkurente in med funkcijska (oddelčna) koordinacija (Narver in Slater 1990: 23). Kulturno-vedenjsko perspektivo marketinške usmeritve zaznamuje dolgoročna strateška usmerjenost, ki se kaže v naslednjih organizacijskih aktivnostih, katerih cilj je obstojna konkurenčna prednost, ki zagotavlja dobiček:

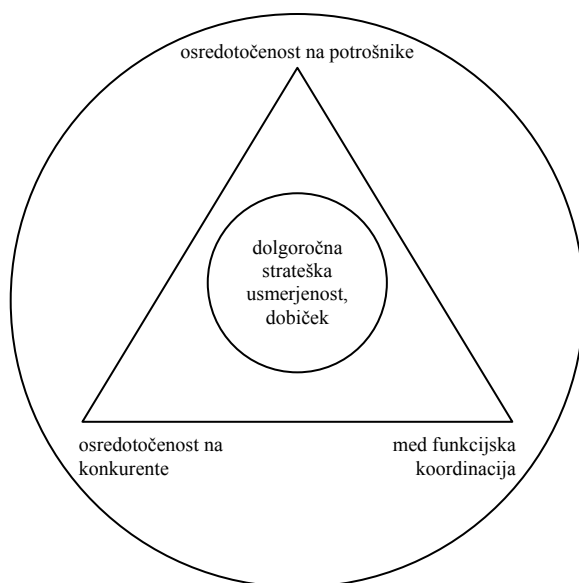
⁸ Analitične temelje za koncept dolgoročne konkurenčne prednosti (sustainable competitive advantage – SCA) je v svojem delu *"The Theory of Monopolistic Competition"* že leta 1932 postavil Edward Hastings Chamberlin. S svojo teorijo "monopolistične konkurence" je po našem prepričanju postavil temelje za razumevanje sodobnih konkurenčnih razmer in vloge marketinga v teh razmerah. Podoben pogled na sodobne konkurenčne razmere kot Chamberlin v ZDA je imela tudi Joan Robinson v Angliji. Svoj koncept je poimenovala s terminom nepopolna konkurenca.

- o osredotočenost na potrošnike: predstavlja poglobljeno razumevanje kupčeve verige vrednosti (angl. *value chain*), ki podjetju omogoča konsistentno osredotočenje na aktivnosti, ki bodisi zvišujejo koristi za kupca bodisi znižujejo njegove stroške;
- o osredotočenost na konkurente: predstavlja konsistentno ocenjevanje vrednosti ponudbe in zmožnosti podjetja v primerjavi z njegovimi tekmeci;
- o med funkcijska koordinacija: predstavlja konsistentno širjenje in izmenjavo informacij o kupcih in konkurentih med funkcijami podjetja, med funkcijsko sprejemanje odločitev na podlagi teh informacij ter med funkcijsko oblikovanje vrednosti za kupca (Narver in Slater 1990: 21, 22).

Slika 1.6.3. 1: Kulturno-vedenjska perspektiva



Narver in Slater (1990) razumeta marketinško usmeritev kot enodimenzionalen konstrukt, ki ga sestavlja pet komponent: osredotočenost na potrošnika, osredotočenost na konkurente, med funkcijska koordinacija, dolgoročni fokus ter dobiček. Podjetje maksimira dolgoročne dobičke skozi kontinuirano oblikovanje nadpovprečne vrednosti za svoje ciljne kupce. Pri tem so vse tri vedenjske komponente enako pomembne in na sliki 1.6.3. 2 tvorijo enakostranični trikotnik, v središču katerega se nahaja dolgoročna strateška usmerjenost, ki vodi k dobičku (Narver in Slater 1990: 23).

Slika 1.6.3. 2: Sestavine marketinške usmeritve

Vir: Narver, J. C., Slater, S. F. (1990): *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*, let. 54, oktober, str. 20-35.

Študija Narverja in Slaterja (1990) združuje spoznanja teorije dolgoročne konkurenčne prednosti, marketinškega koncepta ter koncepta marketinške usmeritve ter tako predstavlja pomemben korak k potrditvi temeljne premise marketinškega upravljanja, ki dolgoročni uspeh podjetja povezuje z njegovo usmeritvijo navzven in koordiniranostjo oziroma usklajenostjo vseh aktivnosti, vključenih v zadovoljevanje kupčevih potreb (Deshpandé 1999: 45). Tej študiji (Narver in Slater 1990) so sledile številne druge (Slater in Narver 1992, 1994a, 1994b, Narver in Slater 1998, Narver in drugi 1998, Slater 2001), ki so poskušale doseči globlji uvid oziroma razumevanje treh komponent marketinške usmeritve, hkrati pa so nadalje osvetlile ključna vedenja, aktivnosti in zahteve, ki jim mora zadostiti podjetje pri udejanjanju marketinške usmeritve:

- o Vsaka od treh vedenjskih komponent (osredotočenost na potrošnike, osredotočenost na konkurente, med funkcijska koordinacija) mora zbirati ter razširjati informacije ter reagirati na podlagi teh informacij (Narver in Slater 1994b).
- o Podjetje mora doseči poglobljeno razumevanje ciljnih skupin svojih kupcev in na njegovi podlagi oblikovati nadpovprečno vrednost za svoje kupce (Narver in Slater 1990).

- o Nadpovprečno vrednost podjetje oblikuje z stalnim zviševanjem koristi za kupce ob hkratnem zniževanju njihovih stroškov (Narver in Slater 1990).
- o Podjetje mora razumeti kupčevo celotno verigo vrednosti in razmišljati o trendih, ki bodo nanjo vplivali v prihodnosti (Day in Nedungadi, 1994).
- o Pri tem mora podjetje dobro razumeti vsakokratne gospodarske in politične ovire ter omejitve v vseh korakih distribucije (Narver in Slater 1990).
- o Podjetje mora opraviti t. i. SWOT analizo s katero oceni grožnje in priložnosti okolja ter svoje prednosti in slabosti ter prednosti in slabosti obstoječih ter potencialnih tekmecev (Porter 1985, Day 1994a).
- o Porter (1985) poudarja, da je vsak član organizacije potencialni tvorec vrednosti za potrošnika. Zato mora organizacija dobro načrtovati svojo verigo vrednosti in koordinirati vse člene v verigi za gospodarno rabo virov pri oblikovanju nadpovprečne vrednosti za potrošnike.
- o Kohli in Jaworski (1990) menita, da je ustvarjanje vrednosti za kupce vse organizacijski proces in tako ne more biti zgolj odgovornost marketinškega oddelka.
- o Podjetje mora torej uspešno koordinirati oziroma usklajevati delovanje vseh svojih funkcij, če se hoče izogniti med funkcijskim sporom in bojem za prevlado.

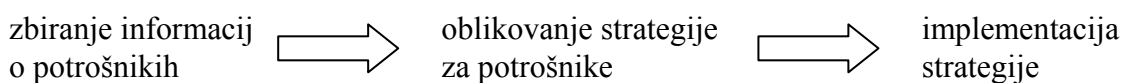
1.6.4. Strateška perspektiva (Strategic focus perspective: Ruekert 1992)

Ruekert (1992) marketinško usmeritev definira na ravni strateške poslovne enote in jo razume kot stopnjo oziroma raven, do katere je posamezna strateška poslovna enota sposobna pridobiti informacije o potrošnikih, jih uporabiti, razviti strategije, ki bodo zadovoljile potrebe potrošnikov ter kot sposobnost, te strategije udejanjiti (Ruekert 1992: 228). V definiciji, katere elemente si je Ruekert (1992) sposodil pri definicijah marketinške usmeritve Kohlija in Jaworskega (1990) ter Narverja in Slaterja (1990), se avtor osredotoči na strateško poslovno enoto (angl. *strategic business unit*), kot primarno enoto analize marketinške usmeritve. Posebno pozornost pri zadovoljevanju potreb potrošnikov tako namenja razvoju primerne

strategije ter njenega udejanjenja. Strateško perspektivo določajo naslednje značilnosti oziroma dimenzije:

- o Menedžerji so zadolženi za zbiranje in interpretacijo zunanjih informacij, ki omogočajo oblikovanje ciljev ter alokacijo virov, potrebnih za izvedbo posameznih programov v posameznih poslovnih enotah. Ključen dejavnik zunanjega okolja, o katerem je treba zbirati glavnino informacij, je potrošnik.
- o Na podlagi zbranih informacij mora podjetje oblikovati akcijski načrt oziroma strategijo, osredotočeno na potrošnika. Proces strateškega načrtovanja mora temeljiti na potrošnikovih potrebah in zahtevah.
- o Tretjo dimenzijo predstavlja udejanjanje oziroma implementacija strategije, v kateri se zrcalijo potrebe in zahteve potrošnika.

Slika 1.6.4. 1: Strateška perspektiva



1.6.5. Perspektiva osredotočenosti na potrošnika (Customer orientation perspective: Deshpandé in drugi 1993)

Deshpandé in drugi (1993), za razliko od Narverja in Slaterja (1990), marketinško in potrošniško usmeritev (angl. *customer orientation*) vidijo kot sinonima, pri čemer sledijo Kotlerjevi (1991) definiciji trga (trg definira kot nabor potencialnih potrošnikov podjetja) in ju razumejo kot ločeni od osredotočenosti na konkurente (angl. *competitor orientation*). Narver in Slater (1990) namreč osredotočenost na konkurente definirata kot: "prodajalčevo razumevanje kratkoročnih prednosti in slabosti, ter dolgoročnih sposobnosti in strategij tako ključnih obstoječih kot ključnih potencialnih konkurentov" (Narver in Slater 1990: 21, 22). Deshpandé in drugi (1993) se s tem ne strinjajo in raje sledijo Dayu in Wensleyu (1988), ki menita, da učinkovita marketinška strategija zahteva uravnoteženo potrošniško in konkurenčno analizo. Preveliko poudarjanje osredotočenosti na konkurente lahko povzroči zanemarjanje skrbi za resnične potrebe potrošnikov.

Deshpandé in drugi (1933) tako potrošniško usmeritev definirajo kot nabor prepričanj, ki v ospredje postavlja interese potrošnikov, pri čemer pa ne izključuje interesov ostalih deležnikov organizacije (lastnikov, menedžerjev, zaposlenih), vse z namenom oblikovati dolgoročno dobičkonosno podjetje (Deshpandé in drugi 1993: 27). Potrošniško usmeritev avtorji vidijo kot del vseobsegajoče in veliko bolj temeljne korporacijske kulture. V tej luči, je osredotočanje na informacije o sedanjih in prihodnjih potrebah potrošnikov nezadostno, če ob tem ne razmislimo o globlje zakoreninjenih vrednotah in prepričanjih, ki naj okrepijo takšno potrošniško usmeritev in naj prežemajo celotno organizacijo (Deshpandé in drugi 1993: 27).

Na podlagi predpostavke, da je takšna potrošniška usmeritev podjetja ključ njegove dolgoročne dobičkonosnosti, ter ideje, da potrošniška usmeritev zahteva konsistentno in kontinuirano inovativnost, so se avtorji (Deshpandé in drugi 1993) v svoji raziskavi lotili proučevanja odnosa med korporacijsko kulturo, potrošniško usmeritvijo, inovativnostjo ter poslovno uspešnostjo. V nadaljevanju navajamo njihove ključne ugotovitve:

- o Potrošniška usmeritev in inovativnost imata velik vpliv na odločitve menedžerjev in s tem na poslovno uspešnost le, če sta integrirani v korporacijsko kulturo.
- o Samoocena podjetja, ki zadeva potrošniško usmeritev, se ne sklada z oceno potrošnikov. Potrošniki so torej tisti, ki povedo, v kolikšni meri je podjetje potrošniško orientirano. Njihova pozitivna ocena potrošniške usmerjenosti podjetja je pozitivno povezana z njegovo poslovno uspešnostjo.
- o Tip korporacijske kulture je povezan s poslovno uspešnostjo. Največjo poslovno uspešnost zagotavljajo t. i. marketinške kulture, ki jim hierarhično sledijo adhokracijske, klanske in hierarhične kulture, ki najmanj doprinesejo k poslovni uspešnosti podjetja. V večini podjetji je moč najti mešanico različnih tipov kultur, vendar je ena prevladujoča.
- o Poslovna uspešnost je torej povezana s potrošniško orientacijo, inovativnostjo ter korporacijsko kulturo. Pri tem je vredno poudariti, da je potrošniška usmeritev več kot le beseda in ne sme obstajati le na deklarativni ravni. Če naj namreč vpliva na poslovno uspešnost, jo morajo kot resnično in obstoječo prepoznati potrošniki.

Deshpandé in Webster (1989) na podlagi analize več kot 100 študij (vedenjska znanost, antropologija, sociologija,...) definirata organizacijsko kulturo kot: "vzorec vrednot in prepričanj (ki jih delijo člani organizacije), ki posameznikom omogoča razumeti delovanje organizacije in jih opremlja z normami, ki določajo njihovo obnašanje v organizaciji" (Deshpandé in Webster 1989: 4). Organizacijska kultura torej določa načine reševanja vsakodnevnih organizacijskih problemov, usmerja razmišljanja in delovanja članov organizacije ter tako določa tudi uspešnost organizacije. Deshpandé in drugi (1993) se pri proučevanju vpliva organizacijske kulture na poslovno uspešnost, v svoji študiji, oprejo na delo Quinna (1988), ki je s sodelavci razvil t. i. model nasprotnih vrednot (angl. *competing value model*). Model predvideva, da se vrednote in prepričanja, ki jih delijo člani organizacije in predstavljajo kulturo, lahko interpretirajo v terminologiji Jungovih klasičnih psiholoških arhetipov (Jung 1932). Posamezniki v organizaciji na podlagi svojih prevladujočih arhetipov interpretirajo kulturne informacije (signale) v organizaciji. Načini doživljanja in prenosa kulture so se izkazali za konsistentne s temi tipi. Model nasprotnih vrednot (angl. *competing values model*) nam odkriva štiri tipe kultur, temelječih na jungovskem okviru, ki so prikazane na sliki 1.6.5. 1 in kjer se skupna prepričanja nanašajo na: glavne organizacijske značilnosti; načine vodenja; organizacijska pravila; strateške poudarke. Dve dimenziji definirata tipe kultur:

- kontinuum mehansko – organsko: poudarek je na kontroli, stabilnosti, redu ali na prožnosti, spontanosti in individualnosti;
- kontinuum integriranost navznoter – pozicioniranje navzven: poudarek na človeških virih in integraciji nasproti tekmovalnosti in okoljski diferenciaciji (Deshpandé in drugi 1993: 24, 25).

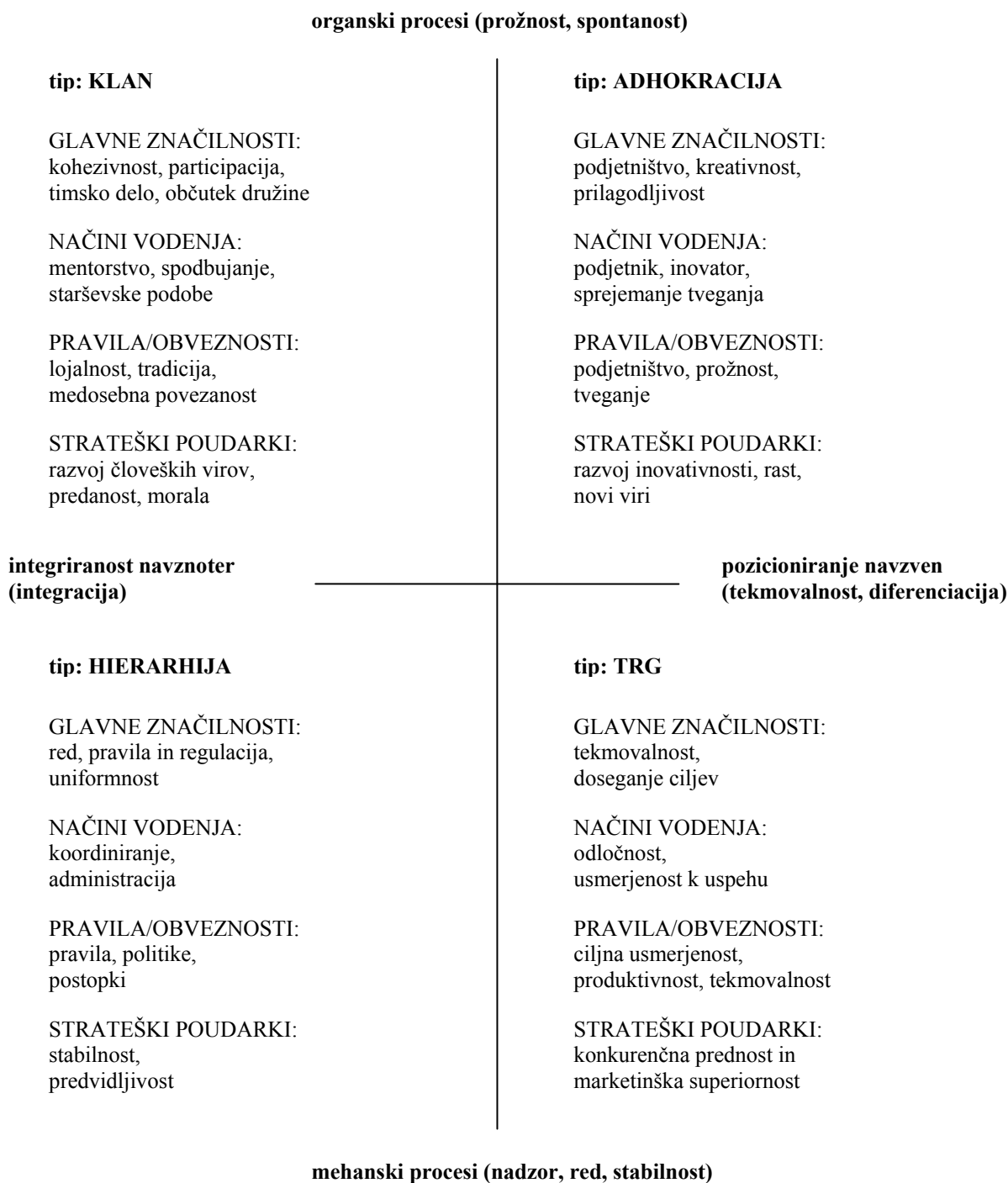
Marketinška kultura: poudarjeno je tekmovanje in doseganje ciljev (Cameron in Freeman 1988). Transakcije so urejene po načelu tržnega mehanizma (Ouchi 1980). Glavno merilo organizacijske uspešnosti je produktivnost dosežena skozi te tržne mehanizme.

Klanska kultura: je neposredno nasprotna naboru vrednot, ki jih predstavlja marketinška kultura (od tod ime model nasprotnih vrednot). Poudarek je na kohezivnosti, sodelovanju oziroma participaciji in timske delu. Pri zagotavljanju predanosti članov organizacije so participacija, organizacijska kohezivnost in osebno zadovoljstvo pomembnejši od finančnih in delničarskih ciljev.

Adhokracijska kultura: poudarjajo se vrednote podjetništva, kreativnosti in prilagodljivosti. Pomembni sta prožnost in toleranca, uspešnost pa definirajo novi trgi in nove smeri rasti.

Hierarhična kultura: predstavlja nasproten nabor vrednot adhokracijski kulturi ter poudarja red, pravila in omejitve. Transakcije so nadzorovane, ocenjevane in usmerjane. Poslovna uspešnost je definirana s konsistenco in doseganjem jasno določenih ciljev.

V podjetju in njegovih strateških poslovnih enotah se posamezni kulturni tipi med seboj prepletajo, vendar en tip prevlada kot dominantni tip kulture. Raziskave (Deshpandé in drugi 1993) kažejo, da v konkurenčnih tržnih razmerah marketinška kultura, s poudarkom na konkurenčni prednosti ter marketinški superiornosti, v največji meri zagotavlja poslovno uspešnost. Po uspešnosti ji sledijo adhokracijska kultura, klanska kultura ter nazadnje hierarhična kultura, ki s svojo birokratsko organiziranostjo težko sledi hitrim spremembam v okolju. Organizacije v katerih prevladuje zunanja usmeritev lažje sledijo hitrim spremembam v okolju in so tako uspešnejše. Sledenje spremembam v okolju zahteva kontinuirano inovativnost, torej vlaganja v raziskave in razvoj, kar prispeva k dolgoročni poslovni uspešnosti. V svoji definiciji marketinškega koncepta Drucker (1954) namreč definira poslanstvo podjetja kot ustvarjanje potrošnikov. "Ker je namen podjetja ustvarjati potrošnike, ima vsako podjetje dve – in samo ti dve – osnovni funkciji: marketing in inovacije" (Drucker 1954: 37).

Slika 1.6.5. 1: Model tipov organizacijskih kultur

Vir: Deshpandé, Rohit, Farley, John U., Webster Frederick E. Jr. (1993): *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis*. Journal of Marketing, let. 57, januar, št. 1, str. 23-37.

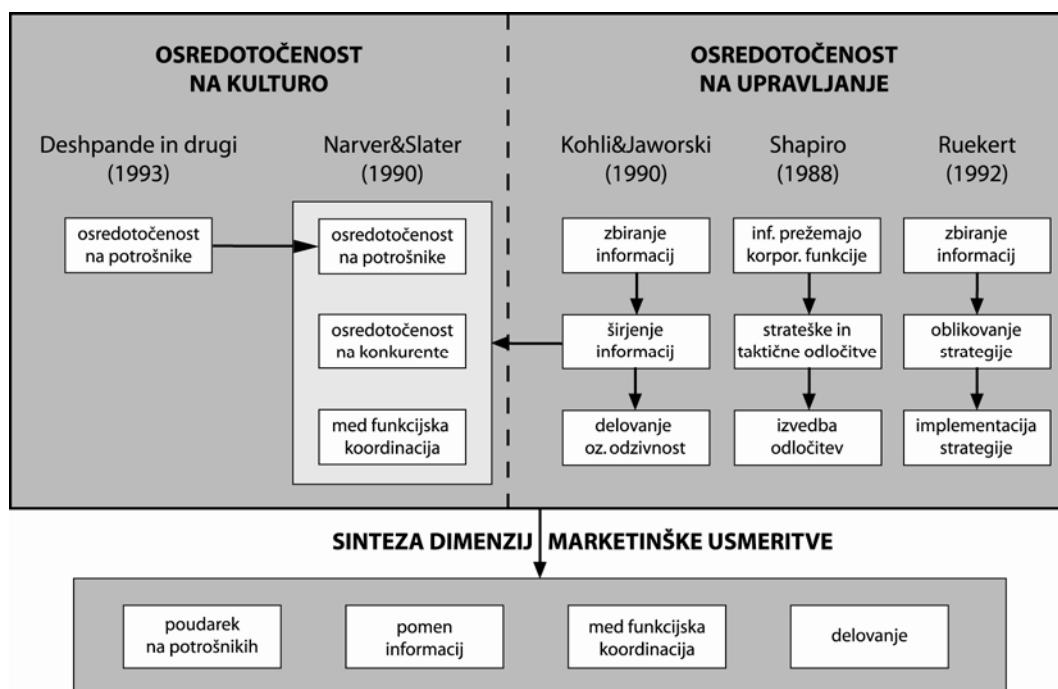
1.7. Sinteza posameznih perspektiv marketinške usmeritve

Številne raziskave ter teoretski poskusi definiranja koncepta marketinške usmeritve so prinesli različne poglede na ta fenomen in tako spodbudili nekatere raziskovalce k iskanju skupnih točk, torej tistih stičišč posameznih perspektiv, ki bi lahko služila kot podlaga za sintezo perspektiv marketinške usmeritve. V svojih izvajanjih so se tako avtorji (Jaworski in Kohli 1993, Wood in Bhuian 1993, Lafferty in Hult 2001, Zebal 2003) lotili sinteze petih perspektiv marketinške usmeritve, da bi oblikovali jasnejši in popolnejši model komponent marketinške usmeritve, ki so ga poskušali postaviti v širši okvir koncepta marketinške usmeritve. Le-ta pa vključuje tudi dejavnike, ki bodisi zavirajo, bodisi pospešujejo udejanjanje marketinške usmeritve (angl. *antecedent factors*) ter možne posledice (angl. *consequences*) uspešnega udejanjenja marketinške usmeritve.

1.7.1. Teoretični model komponent marketinške usmeritve

Na podlagi sinteze petih perspektiv marketinške usmeritve lahko izluščimo ključne komponente marketinške usmeritve, glede katerih obstaja širše strinjanje med avtorji. Lafferty in Hult (2001) tako odkrivata štiri glavna področja strinjanja, kar lepo ponazarja tudi slika 1.7.1:

- poudarek na potrošnikih;
- pomen skupnega znanja oziroma informacij;
- med funkcijska koordinacija marketinških aktivnosti in odnosov;
- odzivnost na marketinške aktivnosti in pravilno delovanje (Lafferty in Hult 2001: 100).

Slika 1.7. 1: Konceptualni okvir perspektiv marketinške usmeritve

Vir: Lafferty, B. A., Hult, G. T. (2001): A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, let. 35, št.1/2, str. 92-109.

a.) Poudarek na potrošnikih

V središču modela marketinške usmeritve se nahaja nujnost organizacijskega osredotočenja na potrošnike. O tem so si enotne vse perspektive marketinške usmeritve. Shapiro (1988) poudarja pomen razumevanja potrošnikov in njihovih potreb. Kohli in Jaworski (1990) ugotavljata, da mora organizacija te potrebe zadovoljevati, ne le danes, pač pa tudi v prihodnje. V ta namen mora razviti primerno strategijo (Ruekert 1992) in oblikovati izdelke oziroma nadpovprečno vrednost za potrošnike (Narver in Slater 1990). Podobno menijo tudi Deshpandé in drugi (1993), ko ugotavlja, da mora organizacija v ospredje svojih razmišljanj postaviti potrošnikov interes.

b.) Pomen informacij

Med petimi perspektivami obstaja široko strinjanje o pomenu informacij oziroma o nujnosti zbiranja t. i. marketinške inteligence o potrošnikih ter dejavnikih, ki vplivajo nanje. Nekaj razlik med perspektivami se pojavi le pri vprašanju zbiranja informacij o konkurenci. Shapiro (1988) meni, da sta za marketinško usmerjeno podjetje značilni pridobivanje in uporaba informacij o vseh pomembnih dejavnikih, ki vplivajo na kupca. S tem se strinjata tudi Kohli in Jaworski (1990) in poudarjata pomen vse organizacijskega zbiranja marketinške inteligence o sedanjih in prihodnjih potrebah potrošnika. Marketinško usmerjeno podjetje

razvija vrednost za potrošnika, zato mora pridobiti potrebne informacije o potrošnikih oziroma kupcih (Narver in Slater 1990). Ruekert (1992) meni, da je stopnja marketinške usmeritve podjetja odvisna od sposobnosti pridobivanja in uporabe informacij o potrošnikih. Samo osredotočanje na informacije o sedanjih in prihodnjih potrebah potrošnikov pa je nezadostno, če ob tem ne razmislimo o globlje zakoreninjenih vrednotah in prepričanjih, ki naj okrepijo takšno potrošniško usmeritev in naj prežemajo celotno organizacijo (Deshpandé in drugi 1993).

Za razliko od Deshpandéja (1993) in Ruekerta (1992), Shapiro (1988), Kohli in Jaworski (1990) ter Narver in Slater (1990) menijo, da je pomembno zbirati informacije tudi o konkurenci. Marketinška inteligenca mora vključevati spremljanje akcij konkurentov in odkrivati njihove učinke na potrošnika (Kohli in Jaworski 1990). Zato je nujno razumeti obstoječe in potencialne slabosti in prednosti konkurentov ter njihove dolgoročne zmožnosti in strategije (Narver in Slater 1990). Shapiro (1988) ugotavlja, da je odlika marketinško usmerjenega podjetja ocenjevanje konkurence ter pridobivanje informacij o njej.

c.) Med funkcijska usklajenost (koordinacija)

Tretja skupna točka vseh petih perspektiv marketinške usmeritve predstavlja med funkcijsko (med oddelčno) koordinacijo ali razširjanje informacij v organizaciji. Pomen usklajenosti Shapiro (1988) vtke v vse tri elemente, značilne za marketinško usmeritev, saj meni, da morajo zbrane informacije prežeti celotno podjetje, strateške in taktične odločitve pa morajo biti sprejete in izvedene s sodelovanjem vseh funkcij. Kohli in Jaworski (1990) opozarjata na nujno sodelovanje vseh oddelkov pri razširjanju marketinške inteligence. Med funkcijsko usklajenost Narver in Slater (1990) vidita kot ključno sestavino marketinške usmeritve in jo v svojem modelu predstavita kot enakovredno potrošniški in konkurenčni osredotočenosti. Ruekert (1992) med funkcijsko usklajenost vidi kot nujno sestavino ustvarjanja vrednosti za potrošnika, Deshpandé in drugi (1993) pa menijo, da predstavlja del potrošniške usmeritve.

d.) Delovanje

Avtorji petih perspektiv se strinjajo, da se mora organizacija na zbrane informacije oziroma marketinško inteligenco o potrošnikovih potrebah in zahtevah primerno odzvati. Torej mora s predanostjo uresničevati usklajene odločitve (Shapiro 1988). Na marketinško inteligenco se mora odzvati celotna organizacija (Kohli in Jaworski 1990), pri tem pa mora, z namenom ustvariti vrednost za ciljne potrošnike, koordinirano uporabljati razpoložljive vire

(Narver in Slater 1990). Na potrebe in želeje trga se mora organizacija odzvati z oblikovanjem in izvedbo primerne strategije (Ruekert 1992).

Slika 1.7. 1 opozarja na razliko med petimi perspektivami glede osredotočenja na kulturo oziroma upravljanje. Perspektive Shapira (1988), Kohlija in Jaworskega (1990) ter Ruekerta (1990) ponazarjajo linearen proces, sprožen z zbiranjem informacij, ki mu sledi njihovo razširjanje in uporaba ter strateški razvoj, zaključi pa ga delovanje, ki ga omogočita predhodni fazi procesa. Lafferty in Hult (2001: 102) poudarjata posebnost vedenjske perspektive Narverja in Slaterja (1990), ki se kaže v tem, da so vsi elementi marketinške usmeritve enako pomembni in niso strukturirani linearno. Perspektivi Narverja in Slaterja (1990) ter Kohlija in Jaworskega (1990) sta povezani tako, da vsaka od enakovrednih komponent vedenjske perspektive, vključuje vse tri komponente linearnega procesa marketinško inteligenčne perspektive. Za naše raziskovanje povezanosti vrednot in marketinške usmeritve je pomembna ugotovitev, da se Shapiro (1988), Kohli in Jaworski (1990) ter Ruekert (1990) v svojih perspektivah osredotočajo na upravljavski vidik marketinške usmeritve in poudarjajo veliko vlogo menedžmenta pri njenem udejanjanju. Nasprotno pa Narver in Slater (1990) ter Deshpandé in drugi (1993) opozarjajo na nujnost obstoja primerne kulture, ki omogoča oblikovanje nadpovprečne vrednosti za potrošnika in dolgoročno uspešnost podjetja. Nujno je torej pogledati preko specifičnih procesov in obstoječih struktur, ki obstajajo oziroma se odvijajo v marketinško usmerjenem podjetju in se osredotočiti na vrednote ter prepričanja, ki so prisotne v organizaciji. Mnogi avtorji menijo, da je z razvojem koncepta učeče se organizacije, ki je v svojem bistvu nekakšna nadgradnja marketinško usmerjene organizacije, vloga kulture postala še pomembnejša (Slater in Narver 1995, Hurley in Hult 1998, Lafferty in Hult 2001). Marketinška kultura mota biti dopolnjena s podjetniškim duhom in primerno organizacijsko klimo, ki omogoča udejanjanje kulturnih vrednot. S tem v mislih, sta Slater in Narver (1995) podala dopolnjeno definicijo marketinške usmeritve kot kulture, ki:

- največ pozornosti namenja dobičkonosnemu ustvarjanju in ohranjanju nadpovprečne vrednosti za potrošnike ob hkratni skrbi za interese ostalih deležnikov;
- oblikuje vedenjske norme oziroma pravila ravnanja, usmerjena v organizacijski razvoj upravljanja marketinških informacij (Slater in Narver 1995: 67).

Hurley in Hult (1998) menita, da sta organizacijska sposobnost učenja ter marketinška usmerjenost pravzaprav predpogoja inovativne kulture, ki izraža težnjo po nenehnem

napredku in iskanju novih rešitev ter tako zagotavlja razvijanje ter ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti.

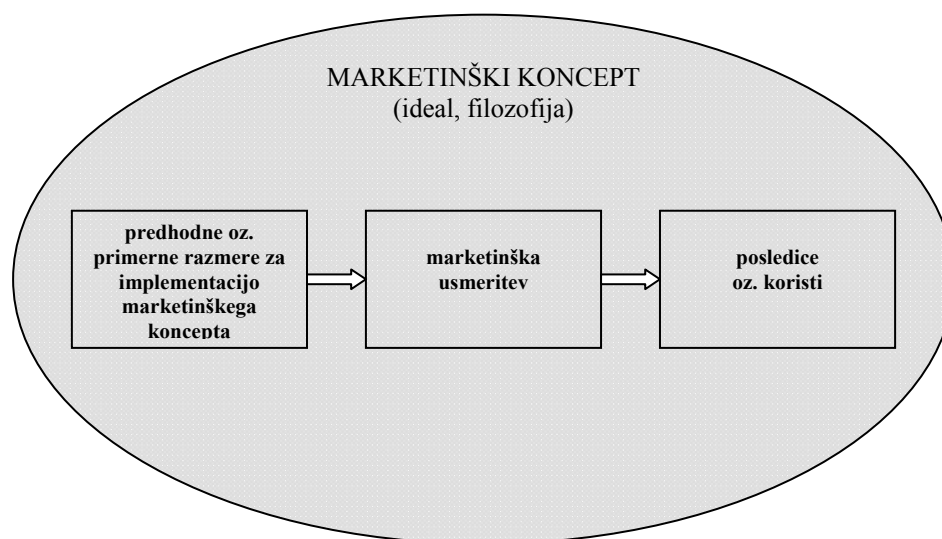
1.7.2. Celostni teoretični model koncepta marketinške usmeritve

Teoretični model marketinške usmeritve, temelječ na skupnih predpostavkah različnih perspektiv marketinške usmeritve je prikazan na sliki 1.7. 2. Model temelji na marketinškem konceptu, ki predstavlja ideal in uteleša poslovno filozofijo podjetja oziroma njegovo organizacijsko kulturo (Kohli in Jaworski 1990, Narver in Slater 1990). Marketinški koncept vsebuje vrednote in prepričanja, ki posameznikom omogočajo razumeti delovanje organizacije, ter norme, ki jih morajo člani organizacije ponotranjiti, saj določajo primerne načine obnašanja in delovanja v organizaciji (Deshpandé in drugi 1993: 24). Vendar pa marketinški koncept predstavlja ideal, oziroma vodilo, ki ga je treba prenesti v prakso. Organizacija lahko postane marketinško usmerjena šele, ko za svoj temeljni način delovanja, torej za svojo temeljno poslovno filozofijo oziroma kulturo, sprejme marketinški koncept⁹. Marketinška usmeritev predstavlja udejanjenje marketinškega koncepta. Nahaja se v središču teoretičnega modela in jo sestavljajo komponente izluščene iz stičnih točk petih, zgoraj predstavljenih perspektiv. Vez med marketinško usmeritvijo in marketinškim konceptom je udejanjanje oziroma implementacija slednjega (Kohli in Jaworski 1990, Narver in Slater 1990). Pitt in drugi (1996) menijo, da je stopnja marketinške usmeritve organizacije odvisna od uspešnosti implementacije marketinškega koncepta. Vendar pa implementacija oziroma udejanjanje zahteva določene organizacijske napore pri zagotavljanju ustreznih razmer za uspešno implementacijo. Shapiro (1988) je prepričan, da se termin "marketinško usmerjen" (angl. *market-oriented*) nanaša na nabor procesov, ki se dotikajo najrazličnejših vidikov organizacije (Shapiro 1988: 120), torej so primerne razmere za implementacijo del vidikov, ki jih omenja. Narver in Slater (1990) opredelita marketinško usmeritev kot organizacijsko kulturo, ki: "najuspešneje in na najučinkovitejši način ustvarja ustrezna vedenja, potrebna za oblikovanje nadpovprečne vrednosti za kupce" (Narver in Slater 1990: 21). S poudarkom na oblikovanju ustreznih vedenj opozarjata na potrebo po razmisleku o razmerah, ki omogočijo udejanjenje marketinškega koncepta. Še bolj nazori so Deshpandé in drugi (1993), ki potrošniško (marketinško) usmeritev vidijo kot del vseobsegajoče in veliko bolj temeljne korporacijske kulture. Menijo, da je: "osredotočanje na informacije o sedanjih in prihodnjih

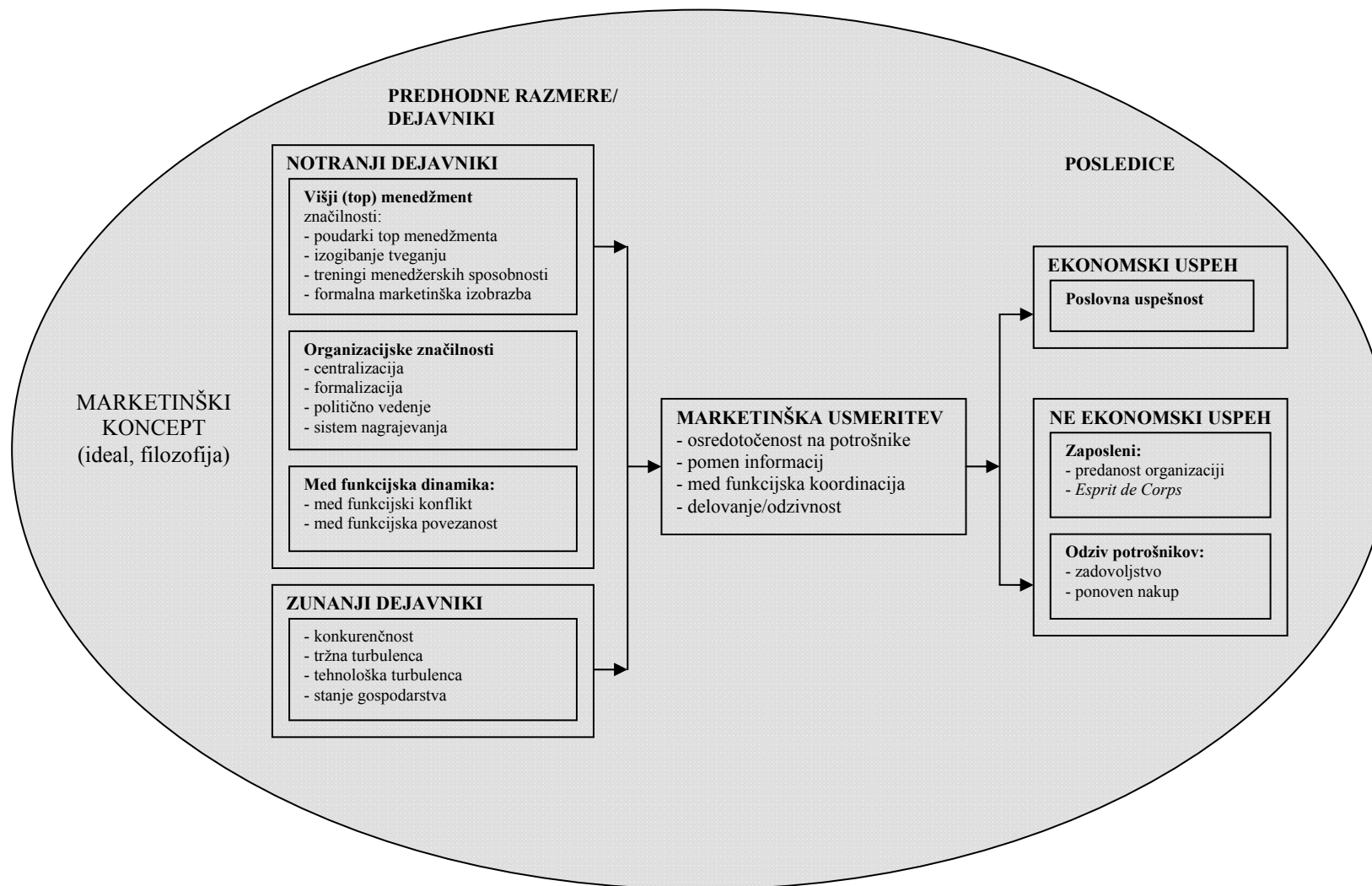
⁹ Nekatere organizacije ostanejo v svojem bistvu izdelčno, proizvodno ali prodajno usmerjene in v resnici ne morejo postati marketinško usmerjene, dokler v temeljih ne spremenijo svoje poslovne filozofije. Take organizacije lahko postanejo marketinško usmerjene le na deklarativni ravni.

potrebah potrošnikov nezadostno, če umanjka razmislek o globlje zakoreninjenem naboru vrednot in prepričanj, ki konsistentno krepijo takšno potrošniško usmeritev in prežemajo celotno organizacijo" (Deshpandé in drugi 1993: 27). Prav ta nabor vrednot in prepričanj, ki prežemajo in krepijo organizacijo, hkrati ustreza razmeram, ki so nujne za uspešno udejanjanje marketinškega koncepta. Tovrstne razmere posredno omenjata tudi Kohli in Jaworski (1990) in jih označita kot predhodne razmere oziroma faktorje (angl. *antecedent factors*) marketinške usmeritve. Ostali avtorji te razmere označujejo kot možne prepreke (Harris 2000) oziroma determinante (Avlontis in Gounaris 1999) marketinške usmeritve. Če hoče organizacija postati marketinško usmerjena, mora sprejeti filozofijo marketinškega koncepta za svojo temeljno poslovno filozofijo, dobro premisliti fazo implementacije oziroma njenega udejanjanja in zadostiti za to potrebnim pogojem ter zagotoviti primerne razmere. Marketinška usmeritev prinaša številne prednosti, saj izboljša uspešnost organizacije, kar ponazarjajo tako ekonomski (poslovna uspešnost) kot neekonomski kazalci (predanost, zadovoljstvo zaposlenih). Razširjeni teoretični model marketinške usmeritve prikazuje slika 1.7. 3.

Slika 1.7. 2: Teoretični model marketinške usmeritve



Slika 1.7. 3: Razširjeni teoretični model marketinške usmeritve



Vir: Prirejeno po Jaworski in Kohli (1993) in Lafferty in Hult (2001) ter razširjeno na podlagi pregleda petih perspektiv marketinške usmeritve.

Zgoraj predstavljene perspektive marketinške usmeritve se posvečajo predvsem vprašanju udejanjanja marketinškega koncepta, torej kako operacionalizirati marketinški koncept, da bi podjetje dejansko postalo marketinško usmerjeno. Pri tem vse perspektive bolj ali manj spregledajo vprašanje predhodnih faz udejanjanja. Torej faz, ki morajo biti prisotne še preden lahko podjetje začne z udejanjanjem in končno udejanjenje šele prav omogočijo. Rogers (1983) ter Nakata in Sivakumar (2001) tako opozarjajo na pomen faz interpretacije (angl. *interpretation*) ter sprejemanja (angl. *adoption*) ideje marketinškega koncepta, ki jima v procesu institucionalizacije marketinškega koncepta sledi udejanjanje oziroma implementacija. Proces, ki ga tako sestavljajo interpretacija, kot organizacijski odgovor na novost in sprejemanje te novosti ter njena implementacija, je bistveno določen s t. i. nacionalno kulturo (Narver in Slater 1990, Slater in Narver 1995, Deshpandé in drugi 1993, Nakata in Sivakumar 2001). Torej s kulturo širšega okolja v katerem ta proces poteka, in ki v veliki meri vpliva tudi na organizacijsko kulturo, saj s svojim vrednostnim okvirom zaznamuje tiste, ki si jo delijo.

Pri razmišljanju o interpretaciji, sprejemanju in udejanjanju, torej pri institucionalizaciji marketinške usmeritve je zato pomembno upoštevati vlogo, ki jo v tem procesu igra nacionalna kultura. V nadaljevanju bomo definirali in natančneje pojasnili ključne pojme ter podali razlago vloge nacionalne kulture v tem procesu.

1.8. Kulturni vidik koncepta marketinške usmeritve

Vsaka organizacija je vpeta v širši družbeni sistem iz katerega črpa svoje vire (surovine, delovno silo, ideje, znanje) in v katerem v večji ali manjši meri uspe realizirati svoje poslanstvo, torej razlog svojega obstoja. Zaradi te neizogibne vpetosti, je podvržena vplivom kulture, hkrati pa tudi sama vrši povratni vpliv nanjo. Ta močna kulturna vez oziroma kulturna pogojenost vsega organizacijskega delovanja in dogajanja je odločilni dejavnik, ki ga nikakor ne smemo spregledati, če se hočemo vsaj približati razumevanju kompleksnega fenomena organizacijske poslovne naravnosti. Še posebej, če raziskujemo vprašanje institucionalizacije marketinškega koncepta oziroma njegovo operacionalizacijo, t. j. marketinško usmeritev.

Zgoraj smo pokazali, da marketinški koncept predstavlja ideal, koncept marketinške usmeritve pa njegovo udejanjenje. Na podlagi te ločitve ugotavljamo, da se proces razumevanja in sprejemanja koncepta marketinške usmeritve začne na kognitivni ravni, z interpretacijo ideala, in konča ali se udejanji skozi odgovarjajoča vedenja. S tem se strinjajo

številni avtorji (Lichtenthal in Wilson 1992, Day 1994a, Jaworski in Kohli 1996, Narver in drugi 1998), ki zagovarjajo tezo, da ključ za razumevanje procesa implementacije ideala skozi koncept marketinške usmeritve, leži v raziskovanju predhodnih stopenj, predvsem začetne stopnje – interpretacije.

Organizacija je sistem, ki ga sestavljajo številni podsistemi, funkcije in oddelki. Osnovni gradnik tega sistema je posameznik, katerega delovanje je v mnogo čem pogojeno s kontekstom nacionalne kulture. Kot ugotavljajo avtorji (Schwartz 1990, Fishbein in Ajzen 1980, Ule 1997, Hofstede 1980, 1983, 1991) je prav nacionalna kultura, s svojimi specifičnimi vrednotami in normami, najširši referenčni okvir za posameznikovo delovanje. Vrednotni sistem posameznika se namreč oblikuje postopoma, skozi socializacijske procese, od najzgodnejših let dalje. Ker je posameznik član širše družbe, ter je tako tesno povezan s svojimi referenčnimi skupinami, se je primoran podrežati določenim normam in vrednotnim sistemom, ki jih tudi sam ponotranji in tako (s)prejme večino predispozicij za svoje delovanje. Tako tudi številni teoretiki, ki so se ukvarjali prav z vprašanjem povezanosti koncepta marketinške usmeritve in marketinškega koncepta s konceptom vrednot ugotavljajo, da so značilnosti posameznika, torej njegove vrednote, ki vplivajo na oblikovanje njegovih stališč do koncepta marketinške usmeritve, pogojene s kontekstom nacionalne kulture (Schwartz 1990, Smith in Schwartz 1997, Triandis 1995, Steenkamp in drugi 1999, Hofstede 1980, 1983, 1991, Jaworski 1988, Homburg in Pflesser 2000).

V teoretskem in empiričnem delu teh avtorjev torej utemeljujemo našo domnevo, da je razumevanje in sprejemanje koncepta marketinške usmeritve pogojeno z vrednotnimi orientacijami posameznika in njegovega okolja, da je torej kulturni problem.

2. VREDNOTE

2.1. Definicije koncepta vrednot

Temeljna literatura, na katero se je moč opreti pri proučevanju vrednot, obsega široko polje, med pomembnejše avtorje pa moramo šteti Allporta (1961), Rokeacha (1973), Ingleharta (1977), Hofstedeja (1980) in v novjšem času Schwartza (1992). Na omenjene avtorje se sklicuje tudi Toš (2005), ki vrednote opredeli kot:

"verovanje, prepričanje, spoznavne strukture, ki so tesno povezane s čustvi. Vrednote se nanašajo na zaželenne cilje (socialna enakost, svoboda, poštenost,...) in presegajo omejene okoliščine in akcije. Vrednote se uporabljajo kot merila za izbiranje, ocenjevanje dejanj, dogodkov, politike, ljudi, institucij in njihovo uvrščanje med dobre ali slabe, zakonite ali nezakonite, vredne zaupanja ali nevredne zaupanja – vedno v smeri postavljenih ciljev. Vrednote so tako uvrstljive druga do druge in urejene pomenijo sisteme vrednostnih prioritet" (Toš 2005: 187-188).

Vrednote predstavljajo pomemben koncept in jih razumemo kot kriterije, ki jih ljudje uporabljajo pri ocenjevanju delovanja, ljudi in dogodkov. V novjšem času se je na področju proučevanja vrednot uveljavil raziskovalec Shalom H. Schwartz (2005) s svojo celotno teorijo osnovnih človekovih vrednot. V zadnjih dvajsetih letih je skupaj s sodelavci izvedel najpomembnejše in najobsežnejše raziskave na področju posameznikovih vrednot (Schwartz in Bilsky 1987, Schwartz 1992, Schwartz in Sagiv 1995).

Njegova teorija odkriva nabor desetih, motivacijsko različnih vrednotnih orientacij, ki so medkulturno univerzalne ter opozori na dinamiko konflikta in skladnosti med temi vrednotami. S teorijo Schwartz (2005) združuje predhodne teorije, ki pojasnjujejo področje človekove motivacije, torej načine organizacije in usklajevanja različnih potreb, motivov in ciljev. Schwartz (2005) sledi delom svojih predhodnikov in izlušči temeljne značilnosti koncepta bazičnih vrednot:

- Vrednote so verovanja, prepričanja, spoznavne strukture, ki so tesno povezane s čustvi.
- Vrednote so motivacijske strukture, ki se nanašajo na želene cilje posameznikov.

- Vrednote se nanašajo na abstraktne cilje in presegajo specifična delovanja in okoliščine. Abstraktnost vrednot jih razlikuje od konceptov kot so norme ali stališča, ki se nanašajo na točno določena delovanja, objekte in situacije.
- Vrednote služijo ocenjevanju in izbiri delovanj, politik, ljudi, in dogodkov ter imajo vlogo kriterijev oziroma standardov ocenjevanja in izbire.
- Vrednote se po pomembnosti uvrščajo druga ob drugo in tvorijo posameznikov vrednotni sistem, t. j. zaznamujejo posameznika. Prav hierarhija loči vrednote od norm in stališč (Schwartz 2005: 1).

Vrednotna teorija torej razume vrednote kot želene cilje, ki presegajo specifične oziroma omejene situacije in se razlikujejo po pomembnosti, posameznikom pa služijo kot vodilni principi v življenju. Bistveni vsebinski dejavnik, ki ločuje vrednote med sabo je tip motivacijskega cilja, ki ga izražajo. Z namenom sodelovanja in usklajevanja z ostalimi pri zasledovanju nekega cilja, ki je zanje pomemben, posamezniki ali skupine zahteve oblikujejo kognitivno (jezikovno) kot vrednote, o katerih komunicirajo. Vse družbe se namreč srečujejo z osnovnimi problemi, ki v mnogo čem določajo človekovo aktivnost. Družbeni odziv na te osnovne probleme v ospredje postavlja nekatere vrednote, druge pa potisne v ozadje. Osnovne tri univerzalne zahteve, ki jih mora reševati človeška družba so:

- zadovoljitev bioloških potreb posameznikov;
- zadovoljitev zahtev koordiniranih socialnih interakcij;
- zadovoljitev potreb po preživetju in blagostanju skupin (Schwartz 2005: 1).

Tako se na osnovi treh univerzalnih zahtev, s katerim se srečujejo človeške družbe, razvije deset, motivacijsko različnih, osnovnih vrednot, ki predstavljajo kontinuum povezanih motivacij. Teh deset osnovnih ali bazičnih vrednot vključuje vse bistvene vrednote, ki jih zasledimo v vseh družbah na svetu. Deset osnovnih vrednot, ki jih definira Schwartz (2005), vključuje vrednotne kategorije, ki jih je moč najti v zgodnejših teorijah, vrednotnih vprašalnikih za proučevanje različnih kultur ter v filozofskih in religioznih razpravah o vrednotah. Vsako od desetih bazičnih vrednot lahko opredelimo z opisom njenega centralnega motivacijskega cilja:

1. **Samo usmerjanje** (angl. *Self-Direction*): neodvisno mišljenje in delovanje; odločanje, ustvarjanje, raziskovanje (ustvarjalnost, svoboda, neodvisnost, radovednost,...).
2. **Stimulacija** (angl. *Stimulation*): navdušenje, novost, izziv v življenju (upati si, raznoliko življenje, zanimivo življenje,...).
3. **Hedonizem** (angl. *Hedonism*): užitek, razvedrilo in čutna nagrada oziroma zadovoljstvo (uživanje življenja, užitek,...).
4. **Dosežek** (angl. *Achievement*): osebni uspeh na podlagi sposobnosti, priznan s strani družbenih standardov (uspešnost, ambicioznost, vplivnost,...).
5. **Moč** (angl. *Power*): družbeni status in prestiž, nadzor oziroma dominantnost nad ljudmi in viri (socialna moč, avtoriteta, bogastvo,...)¹⁰.
6. **Varnost** (angl. *Security*): zaščita, varnost, harmonija in stabilnost družbe, odnosov in posameznika (družinska varnost, nacionalna varnost, socialni red,...).
7. **Konformnost** (angl. *Conformity*): omejitev delovanj, nagnjen in impulzov, ki bi lahko razburili druge oziroma jim škodovali in tistih delovanj, ki niso v skladu z družbenimi pričakovanji ter normami (vljudnost, obzirnost, spoštovanje staršev in starejših).
8. **Tradicija** (angl. *Tradition*): spoštovanje, predanost in sprejemanje navad in idej, ki jih tradicionalna kultura ali religija ponuja posamezniku (ponižnost, spoštovanje tradicije, pobožnost, resnost, iskrenost,...)¹¹.
9. **Benevolenca, dobrota** (angl. *Benevolence*): ohranjanje in spodbujanje blagostanja tistih, s katerimi smo v pogostem osebnem stiku (t. i. 'in-group'), (pomoč, odkritost, poštenost,...)¹².
10. **Univerzalizem** (angl. *Universalism*): razumevanje, strpnost, spoštovanje ter skrb za dobrobit vseh ljudi in narave (odprtost duha, socialna pravičnost, enakost, zaščita okolja,...) (Schwartz 2005: 1).

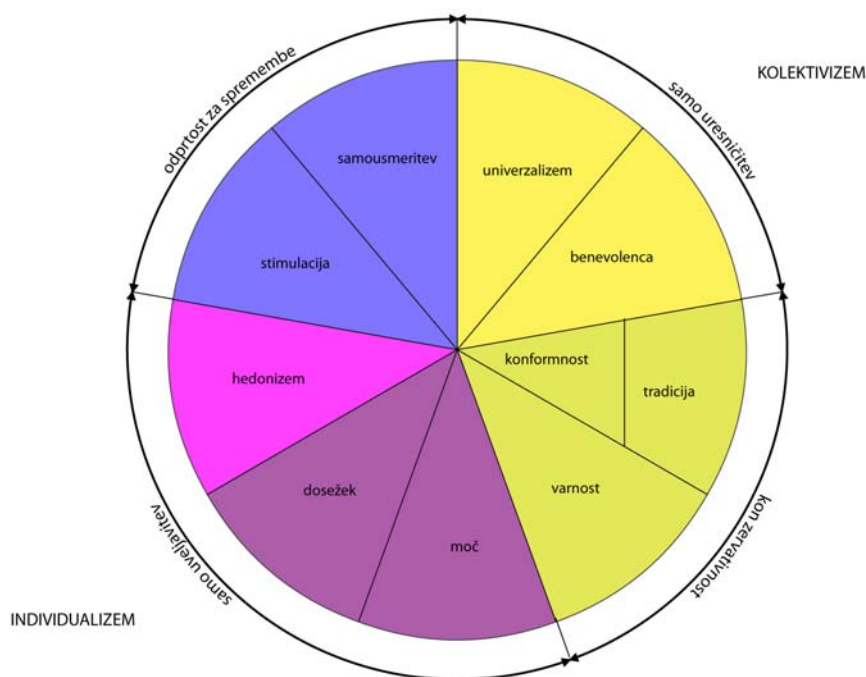
¹⁰ Vrednote moči in dosežka se osredotočajo na družbeni ugled oziroma spoštovanje. Vrednote dosežka poudarjajo aktivno dokazovanje uspešnosti v določeni, konkretni situaciji oziroma interakciji. Vrednote moči pa poudarjajo ohranjanje dominantne vloge v smislu širšega družbenega sistema.

¹¹ Vrednote tradicije in konformnosti so si motivacijsko zelo podobne, saj zasledujejo isti cilj podrejanja posameznika družbeno spodbujenim pričakovanjem. Razlika je le v objektu, ki se mu posameznik podredi. Konformnost predpostavlja podrejanje osebam, s katerimi se posameznik pogosto srečuje (starši, učitelji, nadrejeni,...). Tradicija pa predpostavlja podrejanje abstraktnemu objektu v podobi religije in kulturnih navad, običajev ter idej.

¹² Vrednote benevolence in konformnosti zasledujejo sodelovanje in podporo socialnim odnosom. Vendar vrednote benevolence temeljijo na notranji motivaciji za takšna ravnanja, medtem ko vrednote konformnosti sledijo sodelovanju, z namenom izogniti se tveganju oziroma negativnim izidom za posameznika (Schwartz 2005: 1, 2).

Schwartzova (2005) teorija vrednot nam ne predstavlja le deset motivacijsko različnih bazičnih vrednot, pač pa nam ponuja tudi vpogled v strukturni vidik vrednot, t. j. v dinamiko odnosov med njimi. Delovanje, spodbujeno s strani sledenja posamezni vrednoti, je vedno povezano s psihološkimi, praktičnimi in družbenimi posledicami oziroma izidi, ki so lahko skladni ali pa so v nasprotju s sledenjem neke druge vrednote. Odnose konfliktnosti in skladnosti, ki jih predpostavlja teorija bazičnih vrednot, nam lepo prikazuje slika 2.1. 1, na kateri krožna ureditev vrednot predstavlja motivacijski kontinuum. Bližje kot sta si dve vrednoti, v katerikoli smeri na krožnem kontinuumu, bolj podobni so si njuni inherentni motivacijski cilji. Bolj kot sta vrednoti vsaka k sebi, bolj antagonistični so si njuni motivacijski cilji (Schwartz 2005, Schwartz in Sagiv 1995).

Slika 2.1. 1: Teoretični model odnosov med desetimi motivacijskimi tipi vrednot



Vir: Schwartz, Shalom W. (2005): Basic Human Values: An Overview. The Hebrew University of Jerusalem. Dostopno na: <http://dpms.csd.auth.gr/emplak/Schwartzpaper.pdf> (5. 2. 2007)

Tako je npr. hkratno sledenje vrednotam moči in vrednotam dosežka skladno in neproblematično, saj ju poganja podobna notranja motivacija. Zato ju tudi najdemo skupaj na motivacijskem kontinuumu. Na drugi strani je, npr. hkratno zasledovanje vrednot dosežka in vrednot benevolence problematično, saj pride do konflikta v notranji motivaciji. Dejanja pri zagotavljanju lastnega uspeha so namreč pogosto v nasprotju z dejanji, ki spodbujajo dobrobit drugih, ki potrebujejo našo pomoč. Sočasno zasledovanje obeh vrst vrednot, bi tako vodilo v psihološki in socialni konflikt (Schwartz 2005: 3).

Velika vrednost Schwartzovega sistema vrednot je v tem, da je deset vrednotnih dimenzij moč razvrstiti v kontinuum višjega reda. Z združevanjem vrednot *moči, dosežka, hedonizma, stimulacije in samo usmeritve*, lahko oblikujemo indeks **individualizma**, z združevanjem vrednot *univerzalizma, benevolence, konformnosti, tradicije in varnosti*, pa lahko oblikujemo indeks **kolektivizma**. Če ta dva konstrukta združimo, lahko tako oblikujemo kontinuum individualizem/kolektivizem (Schwartz 2005: 3; Furrer in drugi 2003).

Nadalje lahko strukturo povzamemo v obliki štirih vrednotnih domen, ki oblikujejo dve osnovni bipolarni dimenziji:

- samo uresničitev (angl. *Self-Transcendence*) proti samo uveljavitvi (angl. *Self-Enhancement*);
- odprtost za spremembe (angl. *Openness to Change*) proti konzervativnosti (angl. *Conservation*).

Ti dve osi, še natančneje opisujeta dimenziji individualizma in kolektivizma. Os *samo uresničitve/samo uveljavitve* predstavlja stopnjo posameznikove motiviranosti za promocijo svojih interesov (tudi na škodo drugih) in stopnjo posameznikove motiviranosti za promocijo interesov in dobrobiti drugih ter narave. Koncept samo uveljavitve je podoben konceptu vertikalnega individualizma (Triandis 1995) in ga tvorijo vrednote moči, dosežkov in hedonizma ter tako predstavlja individualistični konec kontinuuma. Koncept samo uresničitve sestavljata vrednoti radodarnosti in univerzalizma in je podoben konceptu horizontalnega kolektivizma (Furrer in drugi 2003: 8, Triandis 1995).

Os oziroma kontinuum *odprtost za spremembe/konzervativnost* loči med stopnjo posameznikove motiviranosti za sledenje lastnim intelektualnim in čustvenim interesom na ne predpisane oziroma ne natančno določene načine in stopnjo motiviranosti posameznika za ohranjanje *statusa quo* in gotovosti, ki jo ta zagotavlja v odnosu z drugimi (Schwartz 2005: 3). Odprtost za spremembe tvorijo vrednote stimulacije in samo usmeritve ter predstavlja koncept, ki je podoben konceptu horizontalnega individualizma (Triandis 1995) in predstavlja individualistični konec kontinuuma. Konzervativnost pa tvorijo varnost, konformnost in tradicija in je podobna konceptu vertikalnega kolektivizma (Furrer in drugi 2003: 9, Triandis 1995).

Kontinuum individualističnih/kolektivističnih vrednot je po temeljnem delu Hofstedeja (1980) na tem področju, požel veliko zanimanja in je postal predmet številnih teoretičnih študij, tako na individualni, kot kulturni ravni (Schwartz 1990, Triandis 1995, Furrer in drugi

2003). Razlikovanje med dimenzijama individualizma in kolektivizma (odprtosti za spremembe proti konzervativnosti in samo uresničitve proti samo uveljavitvi) nam bo v naših nadaljnjih izvajanjih omogočilo globlje razumevanje vpliva posameznikovih individualnih vrednot na njegova stališča do koncepta marketinške usmeritve.

Zgornja teoretična struktura in odnosi med desetimi motivacijskimi tipi bazičnih vrednot so bili izčrpno teoretično podprti in potrjeni. Na podlagi vzorcev iz 67 držav, iz vseh naseljenih kontinentov, je Schwartz (2005: 3) zajel več kot 35.000 respondentov. Njegov sistem vrednot zato s pridom uporabljajo raziskovalci v medkulturnih psiholoških raziskavah, mednarodnem menedžmentu in marketingu (Furrer in drugi 2003, Steenkamp in drugi 1999).

2.2. Vrednote in vedenje

Posameznikove vrednote se izoblikujejo v procesu primarne, sekundarne in delno tudi terciarne socializacije ter so tako tesno povezane s posameznikovimi življenjskimi razmerami in okoliščinami. V splošnem velja, da ljudje do neke mere prilagodijo svoje vrednote svojim trenutnim življenjskim razmeram. Tako pripisujejo večjo pomembnost tistim vrednotam, ki so zanje lažje dosegljive in znižujejo pomembnost tistim, ki so težje dosegljive (Schwartz 2005: 5). Vendar takšna logika ne pride v poštev pri vseh vrednotah. Prav nasprotno logiko zasledujejo ljudje pri vrednotah materialnega blagostanja (moč) in vrednotah varnosti. Kadar so tovrstne vrednote lahko dosegljive, jim posameznik ne pripisuje velikega pomena, če pa je dostop do njih onemogočen, oziroma so ogrožene, se njihova pomembnost precej poveča (Schwartz 2005: 5). Za namen našega raziskovanja je posebej zanimivo vprašanje nastanka in oblikovanja vrednot, na katerega smo odgovorili zgoraj, ter vpliv vrednot na posameznikova prepričanja, stališča in nenazadnje obnašanje. Pokazali smo, da predstavlja posameznikov vrednotni sistem koherentno strukturo, ki se oblikuje na podlagi konfliktov, s katerimi se srečuje posameznik, ko zasleduje svoje vrednote. Temeljna predpostavka Schwartzove (2005, Schwartz in Sagiv 1995) teorije vrednot je krožna struktura, motivacijsko skladnih in nasprotnih, desetih bazičnih vrednot, ki jih prikazuje slika 1.2. 1. Na podlagi te strukture, lahko organizirano in integrirano primerjamo cel nabor vrednot z ostalimi spremenljivkami in tako proučujemo odnose, ki nas zanimajo. Vrednotna struktura tako prinaša dve pomembni zakonitosti v odnose z ostalimi proučevanimi spremenljivkami:

- Sosednje vrednote v krožni strukturi (npr. vrednote dosežka in vrednote moči) naj bi imele podobne povezave z drugimi spremenljivkami.

- Povezave vrednot z ostalimi spremenljivkami naj bi monotono padale v obeh smereh krožnice, od najbolj pozitivno povezane vrednote, do najbolj negativno povezane vrednote (Schwartz 2005: 5).

Takšne zakonitosti olajšajo tvorjenje teoretičnih predpostavk posameznih povezav vrednot z ostalimi spremenljivkami, ki nas zanimajo. Omogočajo namreč, da predpostavimo oziroma utemeljimo, katera vrednota je najbolj pozitivno in katera najbolj negativno povezana s spremenljivko, ki nas zanima. Krožna motivacijska struktura vrednot, nam nudi specifičen vzorec pozitivnih, negativnih in ničnih povezav ostalih vrednot s spremenljivko (Schwartz 2005: 6). Na podlagi tega vzorca lahko na to razvijemo teoretske razlage, s katerim pojasnujemo pričakovane oziroma nepričakovane povezave.

Prvi instrument, ki ga je Schwartz razvil za merjenje vrednot na podlagi svoje teorije vrednot se imenuje "*Schwartzova anketa vrednot*" ali krajše SVS (angl. *Schwartz Value Survey*) in vsebuje 57 itmov. Vsak item izraža posamezen vidik motivacijskega cilja posamezne vrednote. Respondenti tako ocenjujejo pomembnost posameznega vrednotnega itma, kot "vodilnega principa v njihovem življenju" (angl. "*as a guiding principle in my life*") na devet stopenjski lestvici. Kot alternativa SVS je bil razvit PVQ ali "portretni vrednotni vprašalnik" (angl. "*Portrait Values Questionnaire*"), s katerim je moč meriti deset bazičnih vrednot na vzorcih otrok, starejših ljudi in tistih, ki niso bili izobraženi v šolah na zahodu. Schwartzova teorija vrednot je bila potrjena z obema merskima instrumentoma (Schwartz 2005, Schwartz in Sagiv 1995), ki pa jih na tem mestu ne bomo natančneje opisovali.

Za namen našega raziskovanja je posebej zanimivo vprašanje, kako vrednote vplivajo na vedenje posameznikov in skupin ter vprašanje sistematičnosti in napovedljivosti tovrstnega vpliva. Ule (1997) meni, da so vrednote pomemben koncept, saj nam pomagajo razumeti posameznikovo vedenje. Vrednote namreč vplivajo na posameznikova stališča in na podlagi teh posameznik deluje, hkrati pa delovanje prek povratnega toka vpliva na posameznikova stališča, kar nakazuje možnost za spreminjanja vedenja, prek spreminjanja stališč (Fishbein in Ajzen 1980, Ule 1997, Homburg in Pflesser 2000, Deshpandé in Webster 1989).

Vendar vrednote vplivajo na vedenje le, če so aktivirane (Verplanken in Holland 2002). Vrednote so aktivirane verjetneje, če so bolj dostopne oziroma, če lažje prodrejo v zavest. Velika količina predelave informacij namreč poteka podzavestno. Ker so pomembnejše vrednote bolj dostopne, so tudi bolj povezane z vedenjem (Schwartz 2005: 12). Vidiki situacije, ki so vrednotno relevantni, aktivirajo vrednoto. Kot primer lahko navedemo avtomobilsko nesrečo, ki smo jo videli ali doživeli, in ta doživljaj lahko aktivira vrednote

povezane z varnostjo. Če so tovrstne vrednote za nas posebej pomembne, lahko vodijo v določena vedenja. Verplanken in Holland (2002) sta v svoji študiji z aktivacijskimi eksperimenti pokazala, da aktiviranje vrednot povzroča vedenje.

Vrednote predstavljajo vir motivacije. Posamezna delovanja se nam zdijo bolj privlačna in jih subjektivno toliko bolj vrednotimo, kolikor bolj promovirajo doseganje vrednotnih ciljev. Vrednote nadalje vplivajo na našo pozornost, percepcijo in interpretacijo posameznih situacij oziroma okoliščin. Pomembne vrednote predstavljajo posamezniku vodilo s katerim išče in prisluhne vrednotno odgovarjajočim vidikom posamezne okoliščine (Schwartz 2005: 13). Te vidike potem interpretira in na tej podlagi deluje. Zato se posamezniki z različnimi vrednotnimi prioritetami, različno odzivajo na identične okoliščine. Vrednote pomembno vplivajo tudi na načrtovanje delovanja. Bolj kot je neka vrednota za posameznika pomembna, bolj verjetno bo ta posameznik oblikoval načrt delovanja za udejanjanje te vrednote skozi odgovarjajoča vedenja (Schwartz 2005: 13).

Vrednote torej vplivajo na večino motiviranega vedenja. Vrednotna teorija (Schwartz 2005, Schwartz in Sagiv 1995) nam nudi okvir za povezovanje sistema desetih bazičnih vrednot z vedenjem in nam omogoča predvidevanje oziroma razlago odnosov med vrednotami in vedenjem. Vedenje vedno vključuje notranji konflikt med nasprotujočimi si vrednotami. Posamezno vedenje namreč sproži konflikt med nasprotujočimi si vrednotami (npr. konflikt med vrednotami varnosti in vrednotami dosežka), ljudje pa zato težijo k vedenjem, ki ta konflikt čim bolj uravnotežijo. S to človekovo težnjo po uravnoteženem mišljenju in socialnem delovanju lahko pojasnimo trajnost vrednot. Zgoraj smo pokazali, da so vrednote tesno povezane z osrednjim konceptom socialne psihologije, t. j. s stališči. Temeljna razlika med vrednotami in stališči je, da so vrednote splošnejše od stališč, da so pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo in se zanje v življenju zavzemamo ter tako predstavljajo nekaj pozitivnega. Kot take so izvor mnogih stališč. "Svoboda je npr. vrednota, ki je lahko osnova in je sestavljena iz cele vrste stališč, npr. do svobode govora, gibanja, izbire načina življenja,..." (Ule 1997: 118). Vrednote torej v veliki meri vplivajo na oblikovanje posameznikovih stališč, t. j. na njegovo pripravljenost za določeno delovanje in nam tako pomagajo razložiti obnašanje in spremembe obnašanja posameznikov in skupin.

2.3. Stališča

Stališčem pripada osrednja vloga pri socialni konstrukciji sveta in tako predstavljajo osrednji konstrukt socialne psihologije. Prav zaradi te svoje vloge so pomembna tudi za naša izvajanja, saj imajo središčno vlogo pri (socialnopsihološkem) modelu razlage človekovega obnašanja. Predstavljajo namreč teoretski koncept, ki omogoča povezovanje notranjih (duševnih) in zunanjih (fizičnih, socialnih) vidikov obnašanja posameznikov. Prvi jih je definirala Allport (1954) kot "verjetno najbolj značilen in nepogrešljiv koncept v sodobni ameriški socialni psihologiji in temeljni kamen ameriške socialne psihologije" (Allport 1954: 43). Uletova (1997) ugotavlja, da naše početje oziroma delovanje v svetu usmerjajo stališča, ter da se spremembe v socialnem svetu najprej odrazijo v naših stališčih. To pa sproži spreminjanje naših dejanj ali vedenjskih oblik. Povezava stališč in obnašanja je ključna za oblikovanje predstav o nas samih, torej za oblikovanje socialne konstrukcije subjekta, kot tudi za oblikovanje predstav o drugih in predvsem o sestavinah družbene stvarnosti (Ule 1997: 115).

Nastanek in ohranjanje stališč pojasnjuje veliko teorij socialne psihologije. Raziskovalci se strinjajo, da posamezniki oblikujejo svoja stališča tako, da novo sprejeta stališča prilagajajo obstoječim, s čimer ohranjajo konsistentnost mišljenja in vedenja. Glavne teorije, ki pojasnjujejo trajnost in konsistentnost stališč so: Heiderjeva teorija ravnotežja, Sherifova teorija polarizacije, Abelsova in Rosenbergova teorija afektivno-kognitivne konsistence, Osgood-Tannenbaumova teorija kongruence in Festingerjeva teorija kognitivne disonance (Ule 1997: 145).

Stališča si torej predstavljamo kot trajne sisteme pozitivnega ali negativnega ocenjevanja, občutenja in aktivnosti v odnosu do različnih socialnih situacij in objektov. Uletova (1997) je iz množice definicij izluščila naslednje pomembne značilnosti pojma stališča:

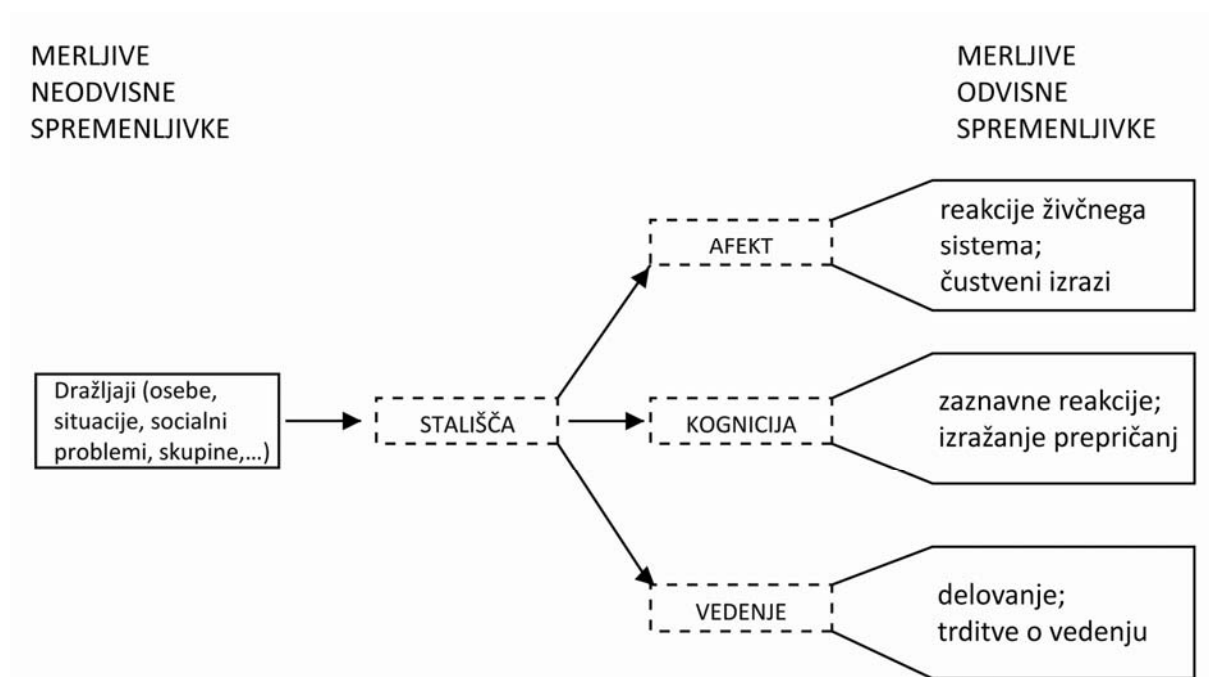
- Dispozicijski karakter stališč: stališča so trajna duševna pripravljenost za določen način reagiranja.
- Pridobljenost stališč: stališča pridobivamo v teku življenja, v procesih socializacije.
- Delovanje na obnašanje: stališča imajo direktivni in dinamični vpliv na obnašanje in vplivajo na doslednost oziroma konsistentnost človekovega obnašanja.
- Sestavljenost oziroma kompleksnost stališč: stališča so integracija treh osnovnih duševnih funkcij: kognitivne, emotivne ter aktivnostne (Ule 1997: 116).

Kognitivno komponento stališč predstavljajo znanja, izkušnje, informacije, vrednotne sodbe in argumenti v zvezi z objektom, dogodkom, osebo ali situacijo, o kateri oblikujemo stališče. Posebno obliko stališč predstavljajo stereotipi (objekt stališča je oseba) in predsodki, ki so osnovani na nepreverjenih dejstvih ali govoricah.

Emotivni komponenti pravimo tudi evalutivna komponenta, saj stališča predstavljajo pozitivna ali negativna občutja in ocenjevanja objektov stališč. Osebe, pojmi ali socialne situacije lahko zbuja jezo, sovraštvo, strah, torej različne emocije oziroma čustva.

Aktivnostna, dinamična ali konativna komponenta stališč se nanaša na težnjo posameznika, da deluje na določen način glede na objekt stališča. Posameznik podpre objekte ali situacije do katerih goji pozitivna stališča in prepreči tiste, do katerih goji negativna stališča. Bistvo konativne komponente je v pripravljenosti za delovanje in ne v delovanju samem (Ule 1997: 116, 117). Slika 2. 3. 1 lepo prikazuje teoretski model stališč.

Slika 2. 3. 1: Model stališč



Vir: Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960): *Attitude Organization and Change: An analysis of consistency among attitude components*. Yale University Press. New Haven.

Tako kot vrednote, ki so podlaga za oblikovanje stališč, tudi stališča ljudje sprejemajo zato, ker omogočajo zadovoljevanje njihovih osnovnih potreb. "Stališča vlivajo na mentalno pripravljenost za določen način reagiranja in zato vplivajo na to, kako zaznavamo in doživljamo določene situacije in objekte, kako o njih mislimo in nanje reagiramo" (Ule 1997: 118). Stališča služijo posamezniku za ohranjanje stabilne samopodobe in mu omogočajo

izražanje centralnih vrednotnih predstav oziroma vrednotnih usmeritev. Posamezniku pomagajo, da se prilagodi na trdo realnost življenja in mu omogočajo organiziranje in strukturiranje predstave o svetu. Tako kot ima posameznik konsistentno strukturiran svoj vrednotni sistem, tudi na ravni stališč teži k medsebojni usklajenosti stališč. Zato nekonsistentnost stališč posameznik občuti kot nezaželeno stanje in teži k njegovi odstranitvi ali vsaj zmanjšanju neprijetnosti. Raziskovalci stališč so ugotovili, da stališča sestavlja pet osnovnih dimenzij:

- liberalnost/konzervativnost;
- nereligioznost/religioznost;
- humanizem/nehumanizem;
- internacionalizem/nacionalizem;
- evolucionizem/revolucionarnost (Ule 1997: 120).

Posebno pomembna značilnost stališč je njihova biološka neodvisnost, saj predstavljajo socialno pridobljene strukture osebnosti, za katere posameznik nima nikakršnih bioloških predispozicij. Stališča se, skupaj z vrednotami, oblikujejo skozi socializacijske procese, na njihovo oblikovanje in spreminjanje pa najbolj vplivajo naslednji dejavniki:

- skupinska pripadnost (primarne in referenčne skupine imajo največji vpliv, predvsem s poudarjanjem skupnega vrednotnega sistema);
- informacije in znanje (množična komunikacijska sredstva, kot izvori informacij);
- osebne lastnosti in značilnosti (izkušnje, potrebe ter motivacija posameznika) (Ule 1997: 122).

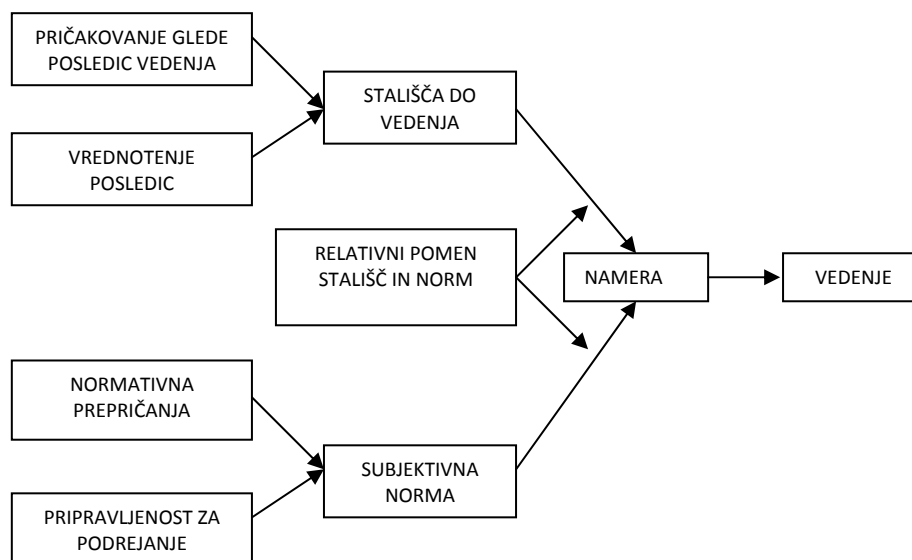
Poleg oblikovanja in spreminjanja stališč je za namene našega raziskovanja posebej zanimivo vprašanje povezanosti posameznikovih stališč z njegovim vedenjem oziroma delovanjem. Dosedanje raziskave niso v celoti potrdile enostavne, mehanične zveze med stališči in obnašanjem torej med simboličnim in dejanskim obnašanjem. Vpliv stališč na obnašanje je namreč odvisen od naslednjih dejavnikov:

- od okoliščin oziroma situacije v kateri se stališča izražajo;
- od značilnosti stališč samih (dostopnost, centralnost stališč);

- od osebnostnih lastnosti nosilca stališč;
- od stopnje vpletenosti posameznika v vsebino stališč (Ule 1997: 135).

Enega najbolj elegantnih, enostavnih in učinkovitih kognitivnih psiholoških modelov za spreminjanje vedenja sta oblikovala Fishbein in Ajzen (1975). Model predpostavlja, da je osnovni dejavnik spremembe vedenja ali stališča posameznika, njegova namera oziroma cilj. Namera pa je v veliki meri odvisna od dveh dejavnikov: od stališč posameznika do spremembe vedenja ali stališč ter od norm (socialnega pritiska), ki jih posameznik upošteva. Za posameznika je pomemben predvsem relativni pomen teh stališč in norm. Glede na osebne značilnosti bo posameznik bolj sledil svojim stališčem, ali pa se bo bolj podredil normam skupine. Vsi drugi dejavniki sprememb vedenja ali prepričanj lahko delujejo le posredno, tako, da dodatno modificirajo posameznikova stališča ali sprejete norme. Fishbeinov in Ajznov model, ki ga prikazuje slika 2.3. 2 nam pokaže, "da potrebujemo le malo osnovnih pojmov ter teoretskih prijemov, da razložimo posameznikovo vedenje" (Ule 1997: 142).

Slika: 2.3. 2: Teoretski model obnašanja posameznika



Povzeto po: Fishbein, M., Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley. Dostopno na: <http://www.people.umass.edu/ajzen/f&a1975.html> (11. 2. 2008).

2.4. Vrednote, stališča in marketinška usmeritev

V prvem delu naših izvajanj, smo natančneje razčlenili pet perspektiv koncepta marketinške usmeritve in pokazali, da jih lahko razdelimo v dve glavni smeri razumevanja tega fenomena. Marketinško usmeritev tako Shapiro (1988), Kohli in Jaworski (1990) ter Ruekert (1992) v grobem razumejo kot proces oziroma vedenje, medtem ko se Narver in Slater (1990) ter Deshpandé in drugi (1993) zavzemajo za kulturni vidik marketinške usmeritve. Samo od sebe se nam torej ponuja vprašanje o značaju fenomena marketinške usmeritve. Ali gre pri marketinški usmeritvi za izbiro organizacije oziroma njenega menedžmenta, ki jo je razmeroma ne težavno doseči ali pa predstavlja marketinška usmeritev razmeroma trden, nespremenljiv gradnik organizacijske kulture. Že zgoraj smo pokazali, da nam (marketinška) literatura ne nudi enostavnega odgovora na to vprašanje, ter da med različnimi teoretiki in praktiki ni moč najti soglasnega strinjanja o tem vprašanju.

Kulturna perspektiva razume marketinško usmeritev kot organizacijsko kulturo, sestavljeno iz temeljnega nabora vrednot in prepričanj, ki si jih delijo vsi zaposleni v podjetju, in ki v ospredje podjetniškega strateškega ter taktičnega razmišljanja postavlja potrošnika (Deshpandé in Webster 1989: 4, Deshpandé in drugi 1993: 27). Na drugi strani zagovorniki procesnega vidika (Ruekert 1992) menijo, da je stopnja marketinške usmeritve organizacije odvisna predvsem od odločitve vodstva in pravilne alokacije organizacijskih virov. S pravilno alokacijo virov, osredotočenostjo ter natančnimi navodili menedžmenta, naj bi bila vsaka organizacija sposobna postati marketinško usmerjena v kratkem času.

Na prvi pogled se zdi procesni vidik vabljen, saj vsebuje menedžersko predpostavko o vsemogočnosti upravljanja ter o možnosti vsakokratne aplikacije marketinškega koncepta v obliki marketinške usmeritve skozi t. i. pristop "od zgoraj-navzdol" (angl. *top-down approach*). Ta predpostavlja, da je marketinška usmeritev organizacije preprosto stvar menedžerske odločitve ter jo je zato moč aktivno upravljati in posnemati. Prav tu, pa nastane problem. Če jo je moč brez večjih težav posnemati, marketinška usmeritev izgubi svoje bistvo, ki se skriva v konceptu dolgoročne konkurenčne prednosti (Day in Wensley 1988, Day 1994: 41). Zaradi tega dejstva, postane kulturni vidik marketinške usmeritve zanimivejši. Marketinško usmeritev namreč vidi kot obliko organizacijske kulture, ki je ni moč enostavno upravljati in posnemati, zaradi česar lahko ta postane pomembne vir organizacijske dolgoročne konkurenčne prednosti (Day 1994: 41, Day in Wensley 1988, Hunt in Morgan 1995: 11, 12). Hunt in Morgan (1995) namreč menita, da je vir dolgoročne konkurenčne prednosti lahko katerakoli spretnost, premoženje, znanje ali organizacijska kultura, ki ustvarja

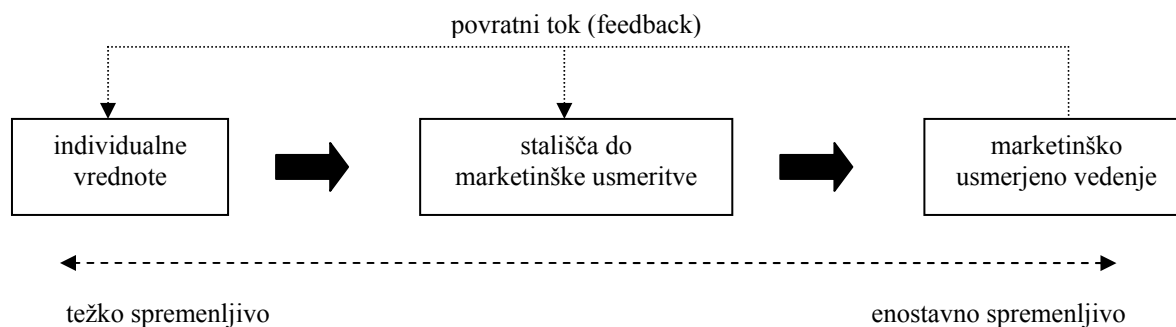
vrednost za potrošnike in predstavlja redko dobrino, ki jo je težko posnemati in zanjo ni na voljo ustreznih substitutov (Hunt in Morgan 1995: 11). Če torej sprejmemo definicijo marketinške usmeritve kot oblike kulture, ki prežema celotno organizacijo in ne le njene menedžerje, lahko le-ta predstavlja pomembno dolgoročno konkurenčno prednost organizacije, ki zagotavlja njen dolgoročen, uspešen obstoj.

Deshpandé in Webster (1989) organizacijsko kulturo definirata kot vzorec skupnih vrednot in prepričanj (ki jih delijo člani organizacije), ki posameznikom omogoča razumeti delovanje organizacije in jim tako zagotavlja normativni okvir (norme) za delovanje (obnašanje) v organizaciji (Deshpandé in Webster 1989: 4). S to definicijo nam avtorja (Deshpandé in Webster 1989) odkrijeta tri pomembne plasti organizacijske kulture, ki jih predstavljajo: vrednote, norme in vedenja (Homburg in Pflesser 2000).

V poglavju o vrednotah smo pokazali, da se vrednote povezujejo v koherenten sistem imenovan vrednotna struktura, ki je zelo trdna, se le počasi spreminja in je lastna posamezniku. Vrednote so središčne kulturi in jih je zaradi njihove kompleksnosti težko spreminjati ter posnemati, kar pomeni, da lahko vrednote postanejo vir dolgoročne konkurenčne prednosti organizacije. Na tem mestu se moramo tako spomniti našega temeljnega problema, na katerem smo zastavili naša raziskovalna prizadevanja, namreč, da je *nagnjenost oziroma pripravljenost za razumevanje in sprejemanje koncepta marketinške usmeritve odvisna od stopnje kongruence (skladnosti) med vrednotami, ki so vpete v koncept marketinške usmeritve in jih je moč najti v relevantni strokovni literaturi ter vrednotami, ki so lastne sprejemajoči kulturi oziroma posamezniku*. In prav kulturni vidik marketinške usmeritve nas opozori na obstoj vzročne verige, ki vodi od skupnih temeljnih vrednot, ki podpirajo marketinško usmeritev, prek norm (skupnih stališč) marketinške usmeritve, ki predstavljajo pričakovanja glede specifičnega obnašanja, do dejanskega marketinško usmerjenega vedenja posameznikov (zaposlenih) (Furrer in drugi 2003: 4, Deshpandé in Webster 1989, Homburg in Pflesser 2000). Vidimo torej, da je glavna pomanjkljivost procesnega oziroma upravljalškega pogleda v tem, da na eni strani misli koncept marketinške usmeritve zgolj v okviru vedenj in norm, na drugi strani pa se osredotoča predvsem na upravljavce, torej na menedžerje in se ne ozira na ostale zaposlene v organizaciji, t. j. ne izvaja svojih raziskav na ravni vseh zaposlenih. V resnici šele vrednote in prepričanja, ki si jih aktivno delijo vsi zaposleni v organizaciji, vodijo v oblikovanje norm marketinške usmeritve in v odgovarjajoča, marketinško usmerjena vedenja (Furrer in drugi 2003: 4). Zato je nujno razumeti vlogo, ki jo igrajo vrednote vseh zaposlenih, ne le menedžerjev. Slika 2.4. 1 nazorno

prikazuje kako, na ravni posameznika, vpliv prehaja od individualnih (abstraktnih) vrednot, prek stališč¹³, do specifičnega vedenja (Furrer in drugi 2003: 48).

Slika 2.4. 1: Vzročna veriga marketinške usmeritve



Vir: Furrer, Olivier, Lantz, Christian, Perrinjaquet, Amandine (2003): *The impact of employees' individual values on their attitudes toward market orientation*. Dostopno na <http://oase.uci.kun.nl/~furrer/Research/MSI>, (25. 3. 2006).

Iz zgoraj zapisanega je moč izluščiti naslednje ugotovitve:

- Vrednote, ki jih posamezniki v veliki meri črpajo iz nacionalne kulture, močno vplivajo na razumevanje koncepta marketinške usmeritve, torej na oblikovanje stališč do marketinške usmeritve. Stališča do marketinške usmeritve predstavljajo posameznikovo (ne)pripravljenost za delovanje in vedenje v skladu z konceptom marketinške usmeritve.
- Zaradi tega dejstva se je treba, pri proučevanju vpliva vrednot na posameznikova stališča do marketinške usmeritve, osredotočiti na individualno raven, torej na raven posameznika (zaposlenega). V menedžerski in marketinški literaturi se namreč vse preveč poudarja t. i. pristop "od zgoraj-navzdol" (angl. *top down approach*), ki osrednjo vlogo pri oblikovanju kulturnih norm pripisuje menedžerjem, ne ukvarja pa se z vprašanjem njihovega razširjanja v podjetju. Večino raziskav marketinške usmeritve (npr. Homburg in Pflesser 2000) je tako proučevalo predvsem menedžersko percepcijo koncepta, ob strani pa je puščalo vprašanje, ali si tovrstne vrednote, prepričanja in norme delijo tudi ostali člani organizacije. Deshpandé s sodelavci (1993) je v svoji obsežni študiji Japonskih podjetij nazorno pokazal, kako zavajajoče

¹³ Furrer in drugi (2003: 53) opozorijo, da so raziskave skupinskega nadzora pokazale zanimivo zvezo, da namreč stališča na ravni posameznika postanejo norme na skupinski ravni, če so članom skupine skupne enake vrednote.

so lahko percepcije menedžerjev. Zato Furrer in drugi (2003) predlagajo, da vrednote in stališča do marketinške usmeritve merimo na ravni posameznika.

- Na tem mestu je treba še enkrat opozoriti na povezavo, ki predstavlja most med procesnim in kulturnim pogledom na koncept marketinške usmeritve. Nanj smo opozorili v poglavju o komponentah marketinške usmeritve (slika 1.7. 1 na strani 53). Vsi trije koraki (zbiranje in razširjanje informacij ter odzivanje nanje), ki jih kot komponente marketinške usmeritve, v svoji procesni perspektivi, navajata Kohli in Jaworski (1990), se namreč ponovijo v vsaki od komponent marketinške usmeritve, ki jih v svoji kulturni perspektivi marketinške usmeritve navajata Narver in Slater (1990) in jih poimenujeta: osredotočenost na potrošnike, osredotočenost na konkurente in med funkcijska koordinacija.
- Pri proučevanju fenomena marketinške usmeritve je poleg organizacijske realnosti treba upoštevati tudi okolje v katerem organizacija deluje. Za namen proučevanja vrednot ter stališč zaposlenih je relevantno okolje proučevanja vsekakor nacionalna kultura ter iz nje izhajajoči nacionalni karakter.

3. NACIONALNA KULTURA IN NACIONALNI KARAKTER

3.1. Vpliv nacionalne kulture na poslovne aktivnosti

Številni teoretiki in praktiki se ob vprašanju kako prevesti marketinški koncept (ideal, poslovno filozofijo) v operativno realnost marketinške usmeritve sprašujejo, kakšno vlogo igrajo v tem procesu nacionalna kultura in iz nje izhajajoče vrednotne usmeritve (Day 1994a, Nakata in Sivakumar 2001). Kohli s sodelavci (1993) ugotavlja, da ni povsem jasno, kako nacionalna kultura, kot zunanji dejavnik, vpliva na odzivnost organizacije glede potreb potrošnikov in trgov. Raziskave o nacionalni kulturi in njenem vplivu na poslovne aktivnosti nam delno odgovorijo na to vprašanje:

- Adler in Bartholomew (1992) pregled mednarodne poslovne literature zaključita z ugotovitvijo, da je nacionalna kultura ključna determinanta organizacijskih in menedžerskih vedenj.
- Clark (1990) ugotavlja, da je nacionalna kultura visoko integrativen konstrukt, primeren za pojasnjevanje in napovedovanje procesa odločanja (angl. *decision-making*) v mednarodnem marketinškem kontekstu.
- Nakata in Sivakumar (2001) opravita pregled literature in potrdira, da nacionalna kultura signifikantno vpliva na mnoge marketinške aktivnosti: na mednarodne marketinške strategije, na oblikovanje kanalov oziroma poti distribucije, na vstopne odločitve, na inovacije, na pristope k razvijanju izdelkov (Nakata in Sivakumar 2001: 256).

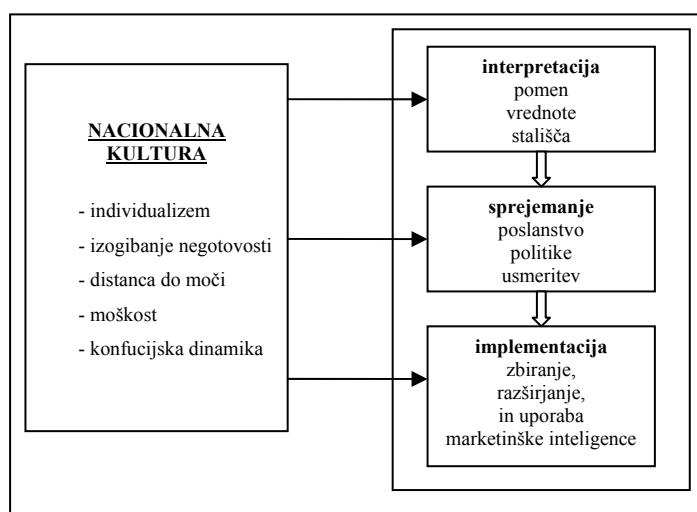
Kako torej nacionalna kultura pospešuje ali zavira udejanjanje marketinškega koncepta kot temeljne poslovne filozofije podjetja? Sociologi nacionalno kulturo označujejo kot vzorce mišljenja, čutenja in delovanja, ki so ukoreninjeni v skupnih vrednotah in konvencijah neke družbe (White 1970: 4, 5, Schudson 1994). Raziskovalca nacionalne kulture, Hofstede (1980) in Bond s sodelavci (1987), sta v različnih študijah prišla do podobnih zaključkov o naravi in strukturi nacionalne kulture. Odkrila sta pet kulturnih dejavnikov oziroma vrednot, ki so univerzalni in jih je mogoče najti na različnih ravneh družbe (Hofstede, 1994). Ti dejavniki so:

- *individualizem* (angl. *individualism*): nanaša se na razmerje med posameznikom in družbo ter tako predstavlja stopnjo distance v socialnih odnosih. V individualističnih družbah je ta distanca večja, v kolektivističnih pa manjša.
- *izogibanje negotovosti* (angl. *uncertainty avoidance*): predstavlja stopnjo nelagodja zaradi nepoznavanja prihodnosti. Višja stopnja izogibanja negotovosti pomeni večje neugodje in željo po nadzoru, nižja stopnja pa predstavlja sprejemanje tveganja in dopuščanje različnih možnosti.
- *distanca do moči* (angl. *power distance*): predstavlja stopnjo do katere so družbene neenakosti (bogastvo, status, talent) v neki kulturi sprejemljive. Višje stopnje distance do moči pomenijo večjo stopnjo sprejemljivosti teh neenakosti.
- *moškost* (angl. *masculinity*): predstavlja nagnjenost k cenjenju dosežkov, uspešnosti in trditev (angl. *assertion* – uveljavljanje svojega mnenja). Mačistične družbe poudarjajo akcijo in materialistične cilje, medtem ko so feministične bolj nagnjene k odnosom, skrbi in kakovosti življenja.
- *konfucijska dinamika* (angl. *confucian dynamic*): je sestavljena iz dveh polov kontinuuma. Višji oz. pozitivni pol kontinuuma predstavlja vrednote varčnosti, lojalnosti, vztrajnosti in usmerjenosti v prihodnost. Nižji, negativni pol kontinuuma pa predstavlja spoštovanje do ugleda, vrednot tradicije, socialne hierarhije ter usmerjenosti v sedanost oziroma preteklost (Nakata in Sivakumar 2001: 258).

Konceptualizacija Hofstedeja (1980) ter Bonda in drugih (1987) predstavlja najširše sprejeti kulturno teoretični okvir med marketinškimi in ostalimi poslovnimi teoretiki. Nanj sta se, zaradi njegove konceptualne vrednosti, empirične podpore in marketinške relevantnosti, v svoji raziskavi o povezanosti vrednot in marketinškega koncepta, oprla tudi Nakata in Sivakumar (2001). Zgoraj našteje dimenzije imajo zelo trdne temelje, saj so bile izoblikovane na podlagi številnih poglobljenih študij v okviru socioloških znanosti. Faktor individualizem/kolektivizem znanstveniki namreč proučujejo že več kot petdeset let (Nakata in Sivakumar 2001: 258).

Posamezne družbe in kulture se med seboj razlikujejo na podlagi edinstvenih kognitivnih stilov, ki vplivajo na zaznavanje (Galtung 1981). Študije številnih teoretikov (Schneider in Meyer 1991) so potrdile, da nacionalna kultura v veliki meri vpliva na načine mišljenja poslovnih in menedžerjev ter tako na načine, kako vidijo določena menedžerska vprašanja in koncepte. Zaradi prepoznavnosti filozofije marketinškega koncepta in njene temeljnosti, verjetno obstaja neko skupno polje razumevanja tega koncepta med različnimi kulturami, vsaj glede temeljnih komponent, kot sta osredotočenost na potrošnika in med funkcijska koordinacija. Kljub temu posamezna nacionalna kultura v osnovni koncept projicira svoje vrednote, vrednotne sisteme in usmeritve oziroma prioritete, ter tako kulturno zaznamuje njegovo nadaljnje interpretiranje, sprejemanje in nenazadnje udejanjanje. Po mnenju Nakate in Sivakumarja (2001) se namreč ideje in stališča o tem, kako naj bo marketinški koncept preveden v organizacijsko realnost, oziroma kako naj bo institucionaliziran v obliki marketinške usmeritve, razlikujejo med kulturnimi skupinami. Avtorja zato menita, da vsak od zgoraj predstavljenih petih kulturnih dejavnikov, edinstveno oblikuje organizacijski normativni pogled na marketinški koncept, torej na to, kaj organizacije verjamejo, da morajo storiti, da bi razumele in zadovoljile potrošnike (Nakata in Sivakumar 2001: 258). Slika 3.1. 1 nazorno prikazuje pot ugaševanja organizacije s filozofijo marketinškega koncepta, ki sestoji iz korakov interpretacije, sprejemanja in udejanjanja koncepta, ter vlogo nacionalne kulture oziroma petih edinstvenih kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na posamezne korake tega procesa.

Slika 3.1. 1: Teoretični okvir vloge nacionalne kulture v procesu institucionalizacije marketinškega koncepta



Vir: Nakata, Cheryl, Sivakumar, K. (2001): *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*. Journal of the Academy of Marketing Science, let. 29, št. 3, str. 255-275.

Tako posamezniki kot organizacije se na novosti (informacije) odzivajo z verigo korakov oziroma določenih sekvenc (Rogers 1983). "Način sprejemanja, dekodiranja in zlasti predelave informacij v veliki meri določa človekovo vedenje, kognicije, motivacije in dejanja" (Ule 1997: 70). Ljudje ne zbiramo zgolj vtisov in se ne odzivamo preprosto na informacije, pač pa na podlagi informacij iz okolja gradimo oziroma konstruiramo svet, naš življenjski prostor, ki je subjektivno predelan. Predelava informacij vključuje pridobivanje, izbiro, transformacijo ter organizacijo oziroma organiziranje informacij. Zaznavanje oziroma percepcija je torej proces sprejemanja, predelave in primarnega interpretiranja informacij. V procesu zaznavanja sodelujejo pomembne duševne sposobnosti (spomin, jezik, mišljenje), ki so medsebojno povezane in na podlagi katerih se razvija znanje, kot najvišji človekov kognitivni rezultat. Znanje pa nam omogoča razumeti naše okolje, se mu prilagajati in ga tvorno oblikovati (Ule 1997: 70). "V proces predelave informacij pri ljudeh na vseh nivojih kognicije, od zaznave do ustvarjanja kompleksnih podob o svetu, o drugih ljudeh in o sebi, vstopajo socialni dejavniki in socialni kontekst" (Ule 1997: 71). Zato govorimo o socialni kogniciji, saj ljudje skozi socialno predelavo informacij ustvarjamo oziroma konstruiramo svet in ne le "podobe" sveta (Ule 1997: 71). Te konstrukcije torej niso več le podobe nečesa, pač pa postanejo del človeške stvarnosti.

Na tem mestu se zaradi razumljivih omejitev ne utegnemo spuščati v poglobljeno obravnavo teorij in procesov predelave informacij, značilnosti zaznavanja in socialne kognicije. Pomembno pa je, da smo pokazali, da zaznavanje ni preprosto individualni – kognitivni proces, pač pa je proces predelave informacij podvržen socialnim dejavnikom. Da torej vedno poteka v družbenem kontekstu ter je tako v veliki meri pogojen z nacionalno kulturo.

Rogers (1983) meni, da se proces posameznikovega ali organizacijskega odzivanja na novosti oziroma inovacije začne z zavedanjem, torej prepoznavanjem te novosti in se nadaljuje z oblikovanjem stališč o njej. Sledi faza premisleka oziroma odločitev o tem ali novost sprejeti ali ne. Če je odločitev pozitivna, se novost uvede v vsakdanjo rabo, kjer se usidra v posameznikovo delovanje skozi ponavljajočo rabo (Rogers 1983). Na podlagi Rogersovih (1983) ugotovitev lahko proces organizacijskega institucionaliziranja marketinškega koncepta strnemo v tri korake: interpretacijo, sprejemanje in udejanjanje Nakata in Sivakumar (2001: 256, 257).

- o interpretacija (angl. *interpretation*): predstavlja prvi korak v katerem se oblikuje predstava o tem, kaj marketinški koncept sploh je. Poslovno filozofijo oziroma idejo

marketinškega koncepta se v tej stopnji "opomeni", se ji torej pripne pomene, vrednote, prepričanja, verovanja in stališča. Hofstede (1984) meni, da organizacije neprestano interpretirajo dogodke, zunanje in notranje dejavnike in delovanja, zato predstavlja interpretacija pomembno organizacijsko dejavnost.

- o sprejemanje (angl. *adoption*): predstavlja pomemben korak na poti do oblikovanja organizacijskega poslanstva. Najvišje vodstvo organizacije se odloči za ali proti sprejetju filozofije marketinškega koncepta za temeljno poslovno filozofijo. Tako je načrtana smer nadaljnjega razvoja podjetja in ustvarjeni so pogoji za možno udeležanje marketinškega koncepta.
- o udeležanje (angl. *implementation*): predstavlja prelivanje ideala v prakso oziroma operacionalizacijo marketinškega koncepta v obliki marketinške usmeritve. Če sta prejšnja dva koraka vezana na mentalno dejavnost, pa udeležanje zahteva spremembo obstoječih vedenj ter delovanje v smeri novo sprejete filozofije. Organizacija se torej odloči, kako udeležati novo filozofijo in kakšne aktivnosti so za to potrebne (Nakata in Sivakumar 2001: 256).

Zanimivo je, da ti trije koraki pravzaprav predstavljajo tri osnovne duševne funkcije, ki so hkrati tudi komponente, iz katerih so zgrajena stališča. Osnovne duševne funkcije oziroma komponente stališč so:

- kognitivna komponenta;
- emotivna oziroma evaluativna komponenta;
- konativna oziroma dinamična ali aktivnostna komponenta (Ule 1997: 116).

Zgoraj povedano nas torej navaja na misel, da se pri proučevanju marketinške usmeritve, torej pri prevajanju filozofije marketinškega koncepta v prakso, ne smemo zadovoljiti zgolj s proučevanjem konca tega procesa, ampak se moramo posebej posvetiti predhodnim korakom, predvsem koraku interpretacije. V tem koraku se namreč oblikujejo osnovna razumevanja in predstave o odnosu podjetja do svojih deležnikov, predvsem do potrošnikov. Le-ta so vedno družbeno oziroma kulturno pogojena. Faza interpretacije tako pomembno zaznamujejo vrednotne usmeritve okolja oziroma kulture v kateri poteka. Zato po našem mnenju prav faza interpretacije odloča o uspešnem ali neuspešnem kasnejšem udeležanju, navzven usmerjene

poslovne naravnosti, t. j. marketinške usmeritve. V tem dejstvu hkrati leži upravičenost povezovanja vrednot s konceptom marketinške usmeritve. Iz svojega kulturnega okolja namreč posameznik postopoma pridobiva vrednotne usmeritve, ki sodelujejo pri oblikovanju njegovih stališč, ki predstavljajo pripravljenost posameznika za delovanje v določeni smeri oziroma na določen način. Hkrati pa delovanje prek povratnega toka vpliva na posameznikova stališča, kar nakazuje možnost za spreminjanja vedenja, prek spreminjanja stališč.

V nadaljevanju si bomo zato ogledali, kako posamezni dejavniki nacionalne kulture vplivajo na interpretacijo poslovne filozofije marketinškega koncepta.

3.2. Interpretacija marketinškega koncepta in nacionalna kultura

Zgoraj smo pokazali pet dejavnikov nacionalne kulture, ki sta jih v svojih raziskavah dokazala Hofstede (1980) in Bond s sodelavci (1987). Ti dejavniki so: individualizem, izogibanje negotovosti, distanca do moči, moškost in konfucijska dinamika. Nakata in Sivakumar (2001) sta v svoji raziskavi o povezanosti marketinškega koncepta in nacionalne kulture pokazala, kako vsak od teh dejavnikov vpliva na razumevanje (interpretacijo) marketinškega koncepta.

individualizem:

Družbe lahko v grobem ločimo na individualistične in kolektivistične. Individualistične družbe visoko vrednotijo edinstvenost, samostojnost, neodvisnost od drugih ter sposobnost določanja in sledenja svoji lastni poti. Zaradi poudarjanja potrebe po avtonomnosti, neodvisnosti in možnosti izraziti sebe, bi bil v takšni kulturi marketinški koncept lahko razumljen kot: "razumevanje in zadovoljevanje kupčevih želja po individualnem nagrajevanju, raznolikosti in novostih" (Nakata in Sivakumar 2001: 258). Podjetje se mora torej osredotočiti na zadovoljevanje funkcionalnih oziroma transakcijskih zahtev potrošnikov, ki se nanašajo na značilnosti izdelka ali storitve.

Nasprotje individualističnim predstavljajo kolektivistične družbe, kjer je v ospredju skupina, dejanja pa se ocenjujejo glede na njihov učinek na druge. V kolektivističnih družbah so cenjene naslednje vrednote: konformnost, upoštevanje drugih, žrtvovanje za družino in delo, usklajevanje naporov z namenom zmanjšanja kaosa in tekmovalnosti ter podreitev osebnih preferenc skupinskim preferencam. V kolektivističnih družbah so pomembni odnosi, ki so podlaga za oblikovanje identitete in vodilo za vedenje, zato je lahko marketinški koncept v teh družbah normativno interpretiran kot: "razumevanje in zadovoljevanje zahtev

potrošnikov po odnosih" (Nakata in Sivakumar 2001: 159). Zadovoljstvo kupcev se v takšni družbi namreč gradi skozi odnos s prodajalci in počiva na medsebojnem zaupanju, skrbi, vzajemni odgovornosti in dolgoročni obojestranski predanosti. Kupci namreč želijo prodajalčevo pozornost, komunikativnost, zagotavljanje storitve, ki presega zgolj pogodbene obveznosti, proaktivnost, nagrajevanje njihove lojalnosti ter osebno skrb in zanimanje za njihove probleme (Nakata in Sivakumar 2001: 259).

Raziskave (Roth 1995) so pokazale, da so v individualističnih kulturah bolj uspešni marketinški napor, ki poudarjajo funkcionalne značilnosti izdelkov in storitev, v kolektivističnih družbah, pa so bolj uspešni marketinški napor, ki poudarjajo skupinsko pripadnost in prednosti druženja. Individualistične in kolektivistične družbe torej različno interpretirajo marketinški koncept. Če individualizem razumemo v obliki kontinuuma, potem lahko zaključimo, da višja kot je stopnja individualizma, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje transakcijskih zahtev potrošnikov; in nižja kot je stopnja individualizma, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potreb potrošnikov po odnosih (Nakata in Sivakumar 2001: 259).

izogibanje negotovosti:

Družbe z izraženo višjo stopnjo izogibanja negotovosti težijo k iskanju stabilnosti in predvidljivosti in se izogibajo tveganju in spremembam. Svojo negotovost glede nejasnosti v prihodnosti poskušajo zmanjšati s številnimi mehanizmi, ki vključujejo: tehnologijo, zakone, norme in religijo (Hofstede 1980: 154). Podjetja v teh družbah naj bi interpretirala marketinški koncept predvsem kot poznavanje in nadzorovanje tržnih rezultatov ter izvajanje naporov za njihovo izboljšanje. V ta namen podjetja lahko izdelajo številne sisteme za nadzor in analizo svojega okolja. Njihove reakcije na grožnje iz okolja bodo konzervativne s postopnim uvajanjem sprememb (Nakata in Sivakumar 2001: 259).

Družbe z izraženimi nižjimi stopnjami izogibanja negotovosti lažje prenašajo negotovost in nepoznano ter so tolerantne do deviantnih oseb in tveganja (Hofstede 1984). Prihodnost vidijo kot priložnost, ki lahko prinese nove ideje, izdelke, menedžerske prakse ter strategije, kar se vse lahko pretvori v dolgoročno konkurenčno prednost podjetja (Day 1994). Podjetja v teh družbah naj bi interpretirala marketinški koncept kot priložnost za odkrivanje in izkoriščanje novih tržnih priložnosti. Nakata in Sivakumar (2001) zato menita, da višja kot je stopnja izogibanja negotovosti, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov z (1) opazovanjem tržnih groženj in (2) kot odgovor na te grožnje ponujenimi postopnimi inovacijami. Nižja kot je stopnja izogibanja negotovosti, bolj je

marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov z (1) iskanjem novih tržnih priložnosti in (2) kot odgovor na te priložnosti ponujenimi radikalnimi inovacijami (Nakata in Sivakumar 2001: 259, 260).

distanca do moči:

V družbah z visoko izraženo distanco do moči je neenakost med posamezniki, ki se kaže v bogastvu, moči, vplivu, posedovanju stvari,..., samoumevna in je razumljena kot naravni red. Vlada hierarhija, ki deli tiste, ki imajo, od tistih, ki nimajo. Poskusi spreminjanja obstoječega stanja niso zaželeni (Adler 1991: 50, 51). Posameznik mora spoštovati avtoriteto in posameznike s posebnimi sposobnostmi ter jim izkazovati dolžno spoštovanje (Hofstede 1991: 37). V takšnem okolju je lahko marketinški koncept razumljen kot: "natančno diferenciranje potrošnikov in zagotavljanje različnih izdelkov in storitev za natančno definirane segmente" (Nakata in Sivakumar 2001: 260). Takšno prepričanje izhaja iz obeh strani: preferenc potrošnikov, ker nočejo biti obravnavani enako kot drugi in organizacijskega prepoznavanja dejstva, da se potrošniške skupine razlikujejo po relativni pomembnosti. Pričakuje se, da se za potrošnike z večjo pomembnostjo bolj skrbi, se jim namenja več pozornosti in boljše storitve (Nakata in Sivakumar 2001: 260).

Tem družbam so nasprotne družbe z bolj univerzalistično usmeritvijo in nižjo stopnjo distance do moči. Neenakosti niso sprejete z odobravanjem in priložnost za napredovanje so dane tistim, ki imajo sposobnosti, talent in so pripravljeni v svoj razvoj in družbeno napredovanje vlagati trud. Posledično je marketinški koncept lahko normativno razumljen kot: "odkrivanje in zadovoljevanje preferenc vseh potrošnikov, med katerimi se skoraj ne dela razlik" (Nakata in Sivakumar 2001: 260). Tudi tu obstaja segmentacija (nižji, srednji, višji dohodkovni segment) a morajo biti kakovost, vrednost in ugodnosti na voljo vsem. Nakata in Sivakumar (2001) tako ugotavljata, da: "višja kot je stopnja distance do moči, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov skozi segmentacijo in diferencirano obravnavanje in nižja kot je stopnja distance do moči, bolj verjetno je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov skozi ne diferenciacijo in enako obravnavo" (Nakata in Sivakumar 2001: 260).

moškost:

Hofstede (1980) ugotavlja, da družbe z izraženo visoko stopnjo moškosti, cenijo dosežke, izzive, denar in uspešnost. Marketinški koncept je v takem okolju razumljen instrumentalno in racionalno, kot sredstvo za doseg uspeha, torej konkretnih in merljivih rezultatov. Proces

analize, razumevanja in zadovoljitve potrošnika je zasnovan racionalno, taki naj bi bili tudi potrošniki, ki se za nakup odločajo po trezni presoji.

Tem družbam nasprotne so družbe z izraženo nizko stopnjo moškosti, v katerih je cenjena pomoč sočloveku, trud za izboljšanje kakovosti življenja in izogibanje samo potrjevanju na račun drugih. Marketinški koncept je v takšnem kontekstu razumljen v bolj altruističnih, emotivnih in celo moralnih okvirjih (Nakata in Sivakumar 2001: 260, 261). Podjetja ne skrbijo več le za svoje potrebe, ampak prisluhnejo tudi potrebam širšega družbenega in naravnega okolja. Bližje takšnim pogledom naj bi bile feminilne kulture, ki jih prežemajo altruistične vrednote. Zato Nakata in Sivakumar (2001) menita, da: "višja kot je stopnja moškosti družbe, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov v racionalnih in instrumentalnih okvirjih. In nižja kot je stopnja moškosti družbe, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov v altruističnih, moralnih in emotivnih okvirjih" (Nakata in Sivakumar 2001: 261).

konfucijska dinamika:

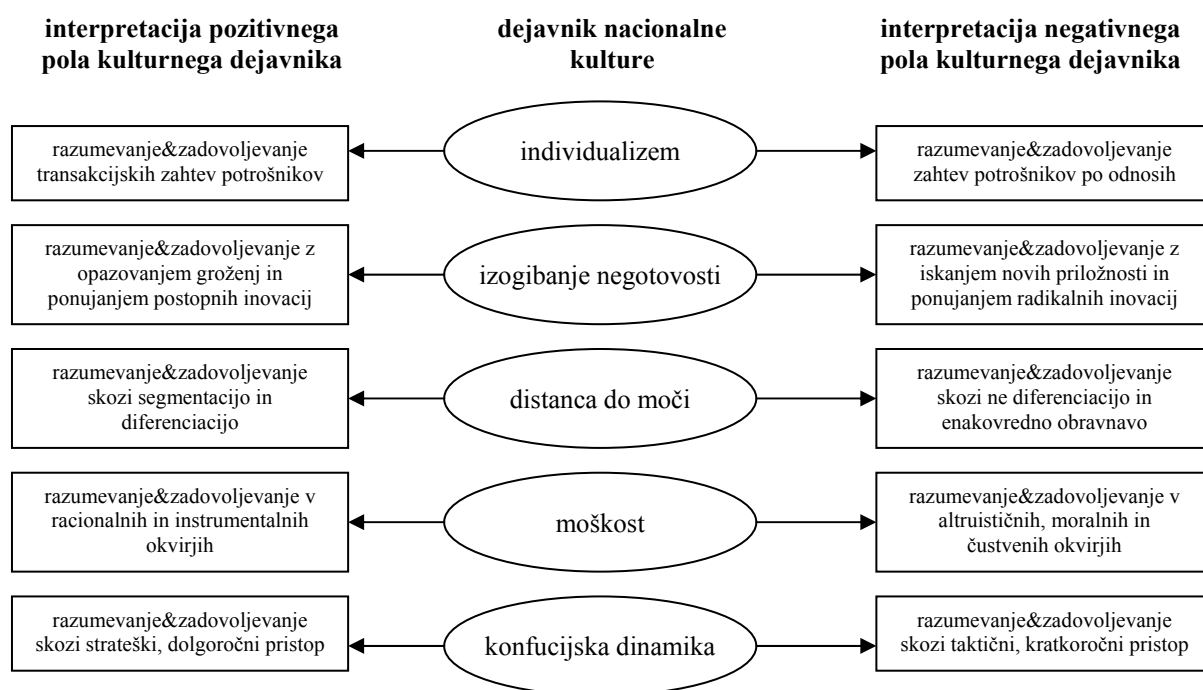
Faktor t. i. konfucijske dinamike je odkril Bond s sodelavci (1987) v svoji raziskavi vrednot v Aziji. Ne glede na to dejstvo, tovrstne vrednote niso omejene le na tradicionalne "konfucijske družbe". Predstavljamo si jih lahko kot kontinuum z pozitivnim in negativnim koncem. Pozitivni pol predstavlja dinamično, v prihodnost zazrto mentaliteto. Za ključno vrednoto štejemo dolgoročnost, ki jo podpirajo vrednote vztrajnosti, stanovitnosti, varčnosti, samo podreditve ter spoštovanje obveznosti (Hofstede 1991: 173). V takšnem okviru je lahko marketinški koncept razumljen kot: "investicija, ki zahteva čas, denar in napor, preden lahko požanjemo nagrado" (Nakata in Sivakumar 2001: 261). Nikakor pa ne predstavlja čudežnega zdravila, ki bi lahko v trenutku rešilo težave podjetja. Družbe, ki imajo močno izražen pozitiven pol konfucijske dinamike (npr. Japonska), vtkejo dolgoročen pristop v mnoge vidike poslovanja.

Nasprotno negativni pol konfucijske dinamike pooseblja statično, v preteklost usmerjeno mentaliteto. Ta pol podpirajo vrednote tradicionalizma, obveznosti, skrb za ugled in vzdrževanje obstoječe podobe (Hofstede 1991: 173). V takšnem vzdušju je lahko marketinški koncept razumljen zelo ozko, kot: "poskus iskanja kratkoročnih rešitev in doseganja kratkoročnih rezultatov, brez pripravljenosti na dolgoročno investiranje" (Nakata in Sivakumar 2001: 261). Nakata in Sivakumar (2001) tako menita, da višja oziroma bolj pozitivna kot je konfucijska dinamika, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov skozi strateške, dolgoročne aktivnosti in nižja oziroma bolj

negativna kot je konfucijska dinamika, bolj je marketinški koncept razumljen kot razumevanje in zadovoljevanje potrošnikov skozi taktične, kratkoročne aktivnosti (Nakata in Sivakumar 2001: 262).

Vpliv nacionalne kulture na razumevanje (interpretacijo) marketinškega koncepta je zgoščeno prikazan na sliki 3.2. 1.

Slika 3.2. 1: Nacionalna kultura in interpretacija marketinškega koncepta



Vir: Nakata, Cheryl, Sivakumar, K. (2001): *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*. Journal of the Academy of Marketing Science, let. 29, št. 3, str. 255-275.

3.3. Sprejemanje (adoption) marketinškega koncepta in nacionalna kultura

Nakata in Sivakumar (2001) menita, da je osrednje vprašanje pri sprejemanju marketinškega koncepta v okviru nacionalne kulture, vprašanje pripravljenosti organizacij sprejeti marketinški koncept za svoje temeljno načelo poslovanja ter ga operacionalizirati v obliki marketinške usmeritve (Nakata in Sivakumar 2001: 262). Pripravljenost za razumevanje in sprejemanje koncepta marketinške usmeritve je odvisna od stopnje kongruence (skladnosti) med vrednotami, ki so vpete v koncept marketinške usmeritve in jih je moč najti v relevantni strokovni literaturi, ter vrednotami, ki so lastne sprejemajoči kulturi oziroma posamezniku. Raziskave kažejo, da je sprejetje tehnološke inovacije v podjetju bolj

verjetno, če se narava te inovacije sklada z organizacijskimi vrednotami, preteklimi izkušnjami, obstoječimi načini delovanja in potrebami (Rogers 1983). Na podlagi pregleda številnih raziskav in literature, ki proučuje tovrstne fenomene, sta Nakata in Sivakumar (2001) oblikovala teoretične predpostavke o vplivu izraženosti posameznega kulturnega dejavnika na sprejemanje marketinškega koncepta. Pri tem sta prišla do naslednjih ugotovitev:

- Nižje stopnje **individualizma** podpirajo sprejetje marketinškega koncepta.
- Nižje stopnje **izogibanja negotovosti** podpirajo sprejetje marketinškega koncepta.
- Nižje stopnje **distance do moči** podpirajo sprejetje marketinškega koncepta.
- Ekstremne (visoke ali nizke) stopnje **moškosti** podpirajo sprejetje marketinškega koncepta.
- Višje oziroma bolj pozitivne stopnje **konfucijske dinamike** podpirajo sprejetje marketinškega koncepta (Nakata in Sivakumar 2001: 263, 264).

3.4. Udejanjanje (implementacija) marketinškega koncepta in nacionalna kultura

Udejanjanje oziroma implementacijo marketinškega koncepta pooseblja marketinška usmeritev, ki jo sestavljajo tri, med seboj enakovredne komponente: osredotočenost na potrošnike, osredotočenost na konkurente in med funkcijska koordinacija (Narver in Slater 1990). Vsaka od teh treh, kulturno-vedenjskih komponent marketinške usmeritve, je vključena v zbiranje in razširjanje informacij (marketinške inteligence) ter v odzivanje oziroma delovanje na podlagi teh informacij (Kohli in Jaworski 1990, Lafferty in Hult 2001: 100). Vrednotni naboj kulturo-vedenjskih komponent marketinške usmeritve, ki ga bomo podali v nadaljevanju, so natančneje razdelali Furrer in drugi (2003), Nakata in Sivakumar (2001) pa sta se osredotočila na odnos med nacionalno kulturo in procesno-informacijskimi komponentami marketinške usmeritve. Uspešnost udejanjanja marketinške usmeritve določa organizacijska sposobnost zbiranja, razširjanja in uporabe marketinške inteligence. Vpliv kulture na te aktivnosti sta Nakata in Sivakumar (2001) proučevala skozi vpliv petih kulturnih dejavnikov in tako poskušala pokazati, kako posamezni dejavniki pospešujejo ali zavirajo marketinški informacijski proces. Pri tem sta prišla do naslednjih ugotovitev:

individualizem:

Zbiranje informacij omogoča oblikovanje realne slike o okolju in njegovih elementih ter tako postavlja zrcalo ustaljenim načinom mišljenja in podjetniškega delovanja. Težnja po spreminjanju *statusa quo* je značilna za podjetniško razmišljanje in je lastna posameznikom ter tako povezana z večjo individualnostjo. Zbrane informacije je treba uspešno prenesti do njihovih uporabnikov po celotni organizaciji. Dostop do informacij in njihovo uspešno distribucijo močno ovirajo prepadi in konflikti (posledica velikega individualizma) med posameznimi oddelki in funkcijami organizacije (Jaworski in Kohli 1993: 108, 109), pospešujeta pa jo sodelovanje in občutek kolektivnosti. Na pridobljene informacije mora organizacija reagirati z delovanjem, ki temelji na natančni strategiji in taktikah, ki vključujejo sodelovanje vseh zaposlenih. Nakata in Sivakumar (2001) pokažeta, da:

- višja stopnja individualizma pospešuje zbiranje marketinške inteligence;
- nižja stopnja individualizma pospešuje širjenje marketinške inteligence;
- nižja stopnja individualizma pospešuje uporabo marketinške inteligence (Nakata in Sivakumar 2001: 265).

izogibanje negotovosti:

Podjetja in organizacije zbirajo informacije o svojem okolju in njegovih elementih z namenom narediti prihodnost nekoliko manj nejasno. Menedžerji, ki ne marajo tveganj, iščejo več informacij preden se odločijo, saj jih zaznamuje želja po izogibanju negotovosti. Seveda lahko prevelika neodločnost vodi do znanega fenomena analiza-paraliza, ki hromi nadaljnje širjenje in uporabo informacij, ki so na voljo. Širjenje informacij je odvisno tudi od njihove narave, saj nihče noče biti kurir, ki prinaša slabe informacije. Tako tudi manj pomembni (marketinški) menedžerji neradi posredujejo informacije močnejšim menedžerjem, zaradi strahu pred njihovo kritiko (Maltz in Kohli 1996). Med sodelavci različnih oddelkov je pogosto prisotno nezaupanje, ki zavira širjenje in uporabo posameznih informacij. Pri vprašanju uporabe informacij se lahko opremo na teorijo kognitivne disonance oziroma kognitivne neskladnosti (Ule 1997), ki nas uči, da posamezniki iščejo informacije, ki podpirajo njihova stališča, izogibajo pa se ostalim informacijam, ter tako sprejemajo ne optimalne odločitve (Ule 1997: 147, 148). Zato Nakata in Sivakumar (2001) menita, da:

- višja stopnja izogibanja negotovosti pospešuje zbiranje marketinške inteligence;
- nižja stopnja izogibanja negotovosti pospešuje širjenje marketinške inteligence;

- nižja stopnja izogibanja negotovosti pospešuje uporabo marketinške inteligence (Nakata in Sivakumar 2001: 266).

distanca do moči:

Slater in Narver (1994b) ugotavljata, da večja centralizacija, ki je povezana z višjo distanco do moči, vodi v uspešnejše zbiranje marketinške inteligence. Nasprotno je pri razširjanju informacij uspešnejša manj centralizirana struktura, kjer vladata večje zaupanje in prijateljski odnosi med zaposlenimi. Decentralizirane organizacije so sposobne tudi veliko bolje uporabiti zbrano marketinško inteligenco (Deshpandé in Zaltman 1982). Nakata in Sivakumar (2001) pokažeta, da:

- višja stopnja distance do moči pospešuje zbiranje marketinške inteligence;
- nižja stopnja distance do moči pospešuje širjenje marketinške inteligence;
- nižja stopnja distance do moči pospešuje uporabo marketinške inteligence (Nakata in Sivakumar 2001: 267).

moškost:

Hofstede (1980) meni, da kulture s poudarjeno moškostjo spodbujajo zbiranje marketinške inteligence, saj jih zaznamuje želja po aktivnem nadzoru. Vendar pa tudi feminilne kulture pospešujejo zbiranje in pretok informacij, saj znižujejo pregrade med posamezniki ter spodbujajo neformalne stike (Hofstede 1991: 195). Podobno U-krivuljo lahko najdemo tudi pri širjenju in uporabi informacij, saj tako nizke kot visoke stopnje formalizacije pospešujejo širjenje in uporabo informacij. Nakata in Sivakumar tako menita, da:

- ekstremnejša stopnja moškosti (visoka in nizka) pospešuje zbiranje marketinške inteligence, kar ponazarja t. i. U-krivulja;
- ekstremnejša stopnja moškosti (visoka in nizka) pospešuje širjenje marketinške inteligence, kar ponazarja t. i. U-krivulja;
- ekstremnejša stopnja moškosti (visoka in nizka) pospešuje uporabo marketinške inteligence, kar ponazarja t. i. U-krivulja (Nakata in Sivakumar 2001: 268).

konfucijska dinamika:

V okvirih marketinškega koncepta razumemo zbiranje marketinške inteligence kot strateško nalogo. Pridobljeno znanje nam namreč omogoča dolgoročno učenje, pravilno reagiranje ter razvoj. Pridobljene informacije je treba temeljito pretehtati in se iz njih učiti, kar je skladno z višjimi stopnjami konfucijske dinamike. Strategija sama v sebi predpostavlja dolgoročno delovanje in se oddaljuje od taktičnega pristopa, za katerega je značilna kratkoročna usmerjenost ter tako zagotavlja oblikovanje tehtnejših odločitev oziroma načrtov. Nakata in Sivakumar (2001) se strinjata, da:

- višja oziroma pozitivnejša konfucijska dinamika pospešuje zbiranje marketinške inteligence;
- višja oziroma pozitivnejša konfucijska dinamika pospešuje širjenje marketinške inteligence;
- višja oziroma pozitivnejša konfucijska dinamika pospešuje uporabo marketinške inteligence (Nakata in Sivakumar 2001: 268).

Zgoraj smo pokazali, kako so procesno-informacijske komponente marketinške usmeritve, torej zbiranje in razširjanje marketinške inteligence ter odzivanje nanjo (Kohli in Jaworski 1990), povezane s petimi kulturnimi dejavniki (Hofstede 1980, Nakata in Sivakumar 2001). Ker pa je v tovrsten marketinško informacijski proces vpletena vsaka od treh, kulturno-vedenjskih komponent marketinške usmeritve (Lafferty in Hult 2001: 100), t. j. osredotočenost na potrošnike, osredotočenost na konkurente in med funkcijska koordinacija (Narver in Slater 1990), moramo na tem mestu pokazati na vrednotni naboj teh treh komponent. Pri tem si bomo pomagali z raziskavo Furrerja in drugih (2003), ki so kulturno-vedenjske komponente marketinške usmeritve postavili v kontekst Schwartzove teorije bazičnih vrednot.

osredotočenost na potrošnike:

Osredotočenost na potrošnike predstavlja poglobljeno razumevanje potrošnikovih potreb in zahtev, torej oblikovanje znanja o potrošniku, na podlagi katerega mu podjetje lahko ponudi nadpovprečno vrednost v menjava. Osredotočenost na potrošnika in njegove potrebe predpostavlja dolgoročen, pozitiven odnos do potrošnikov in gradnjo odnosov z njimi. Pozitivna stališča do gradnje odnosov ter vzpostavljanja in ohranjanja povezav literatura

(Aaker in Maheswaran 1997) pripisuje posameznikom s poudarjenimi kolektivističnimi vrednotami. Aaker in Maheswaran (1997) tako ugotavljata, da je za individualiste značilno neodvisno sebstvo, ki je primarno organizirano oziroma se pomensko oblikuje z nanašanjem na nabor lastnih, notranjih občutij, misli in dejan ter pušča ob strani misli, občutja in dejanja drugih. Ker osredotočenost na potrošnika zahteva nanašanje na druge, posamezniki (zaposleni) z individualističnimi vrednotami manj verjetno razvijejo pozitivna stališča do osredotočenosti na potrošnike kot posamezniki (zaposleni) s kolektivističnimi vrednotami (Furrer in drugi 2003: 14). Te zaznamuje soodvisno sebstvo, večja skrb za soljudi ter bolj izražena sposobnost empatije. Osredotočenost na potrošnika lahko uspešno udeležujejo zaposleni, ki razumejo potrebe potrošnikov in jih poskušajo zadovoljiti, zato Furrer in drugi (2003) menijo, da ima na komponento osredotočenosti na potrošnike večji vpliv dimenzija samo uresničitev/samo uveljavitev, kot dimenzija odprtost za spremembe/konzervativnost (Furrer in drugi 2003: 15). Na podlagi teh ugotovitev, Furrer s sodelavci (2003) zaključijo, da:

- imajo individualistične vrednote zaposlenih negativen učinek na njihova stališča do osredotočenosti na potrošnike;
- ima vrednotna dimenzija samo uresničitev/samo uveljavitev močnejši negativen vpliv na stališča zaposlenih do osredotočenosti na potrošnike kot vrednotna dimenzija odprtost za spremembe/konzervativnost (Furrer in drugi 2003: 15).

osredotočenost na konkurente:

Osredotočenost na konkurente se nanaša na razumevanje obstoječih in potencialnih tekmečevih kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij. Pri tem je najvažnejše neposredno primerjanje svojih prednosti, slabosti, sposobnosti, virov in strategij s tistimi, ki jih lahko odkrijemo pri naših tekmecih (Day in Wensley 1988: 1, 2, Day 1994). Kot smo pokazali zgoraj, imajo posamezniki s poudarjenimi individualističnimi vrednotami neodvisno sebstvo in se navezujejo predvsem na svoj notranji psihični svet, manj pa na druge posameznike. Na drugi strani, posameznike s kolektivističnimi vrednotami zaznamuje soodvisno sebstvo, katerega bistvo je prav navezava z drugimi. Takšne posameznike žene želja po spoznavanju in razumevanju svojega socialnega okolja, še posebej drugih, kamor lahko prištevamo tekmece, skozi neposredno interakcijo z njimi (Furrer in drugi 2003: 16). Vidimo torej, da se posamezniki (zaposleni) s kolektivističnimi vrednotami bolj zanimajo za dogajanje v okolju in s tem za svoje tekmece. Furrer in drugi (2003) ugotavljajo, da so kolektivistično usmerjeni posamezniki s konzervativnimi vrednotami bolj

nagnjeni k odkrivanju tekmečevih delovanj in odzivanju nanje, ker želijo ohraniti *status quo* in so torej bolj osredotočeni na konkurente (Furrer in drugi 2003: 16). Zato lahko sklenemo, da:

- imajo individualistične vrednote zaposlenih negativen učinek na njihova stališča do osredotočenosti na konkurente;
- ima vrednotna dimenzija odprtost za spremembe/konzervativnost močnejši negativen vpliv na stališča zaposlenih do osredotočenosti na konkurente kot vrednotna dimenzija samo uresničitev/samo uveljavitev (Furrer in drugi 2003: 16).

med funkcijska koordinacija:

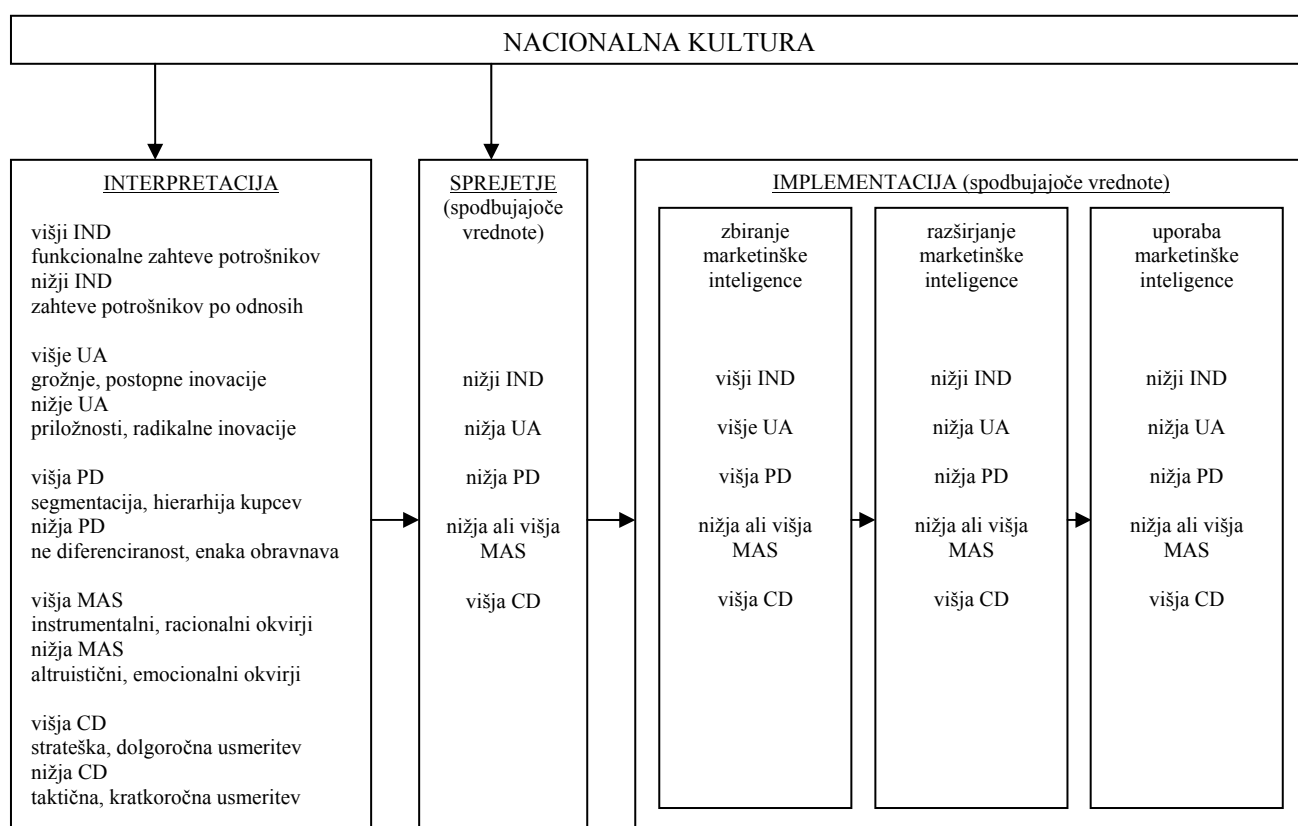
Bistvo med funkcijske koordinacije leži v usklajeni rabi virov podjetja pri oblikovanju nadpovprečne vrednosti za potrošnike (Narver in Slater 1990: 22). Koordinirano delovanje različnih funkcij v podjetju je usmerjeno k doseganju splošnih ciljev podjetja, hkrati pa se prek koordinacije poskuša doseči tudi specifične cilje posameznih funkcij oziroma oddelkov, tako tudi marketinškega. Pri tem lahko prihaja do konfliktov, saj se znotraj posameznih funkcij oblikujejo tudi specifični, individualni cilji, zato je koordinacija lahko vir konfliktov. Študije (Aaker in Maheswaran 1997) kažejo, da se posamezniki s poudarjenimi kolektivističnimi vrednotami zavzemajo za harmonijo znotraj skupine. Zato lahko pričakujemo, da bodo kolektivistični posamezniki razvili pozitivna stališča do med funkcijske koordinacije, če bodo podjetje razumeli kot zaprto skupino (angl. *in-group*) (Furrer in drugi 2003: 17). Isti posamezniki (zaposleni) bodo težje razvili pozitivna stališča do med funkcijske koordinacije, kadar bodo kot svojo zaprto skupino (angl. *in-group*) razumeli svoj oddelek (Furrer in drugi 2003: 17). Kolektivistični posamezniki imajo pozitiven odnos do reševanja problemov ter so pripravljeni ciljem skupine dati prednost pred svojimi osebnimi cilji (Schwartz 1990). Furrer in drugi (2003) ugotavljajo, da so kolektivistični posamezniki, ki poudarjajo konzervativne vrednote, motivirani za ohranjanje harmonije in stabilnosti znotraj skupine in se zato vzdržijo dejanj, ki bi lahko vznemirila in ranila druge oziroma bi ogrozila socialna pričakovanja in norme. Takšni posamezniki bodo verjetno razvili pozitivna stališča do med funkcijske koordinacije (Furrer in drugi 2003: 17). Na podlagi povedanega lahko zaključimo, da:

- imajo individualistične vrednote zaposlenih negativen učinek na njihova stališča do med funkcijske koordinacije;

- ima vrednotna dimenzija odprtost za spremembe/konzervativnost močnejši negativen vpliv na stališča zaposlenih do med funkcijske koordinacije kot vrednotna dimenzija samo uresničitev/samo uveljavitev (Furrer in drugi 2003: 16).

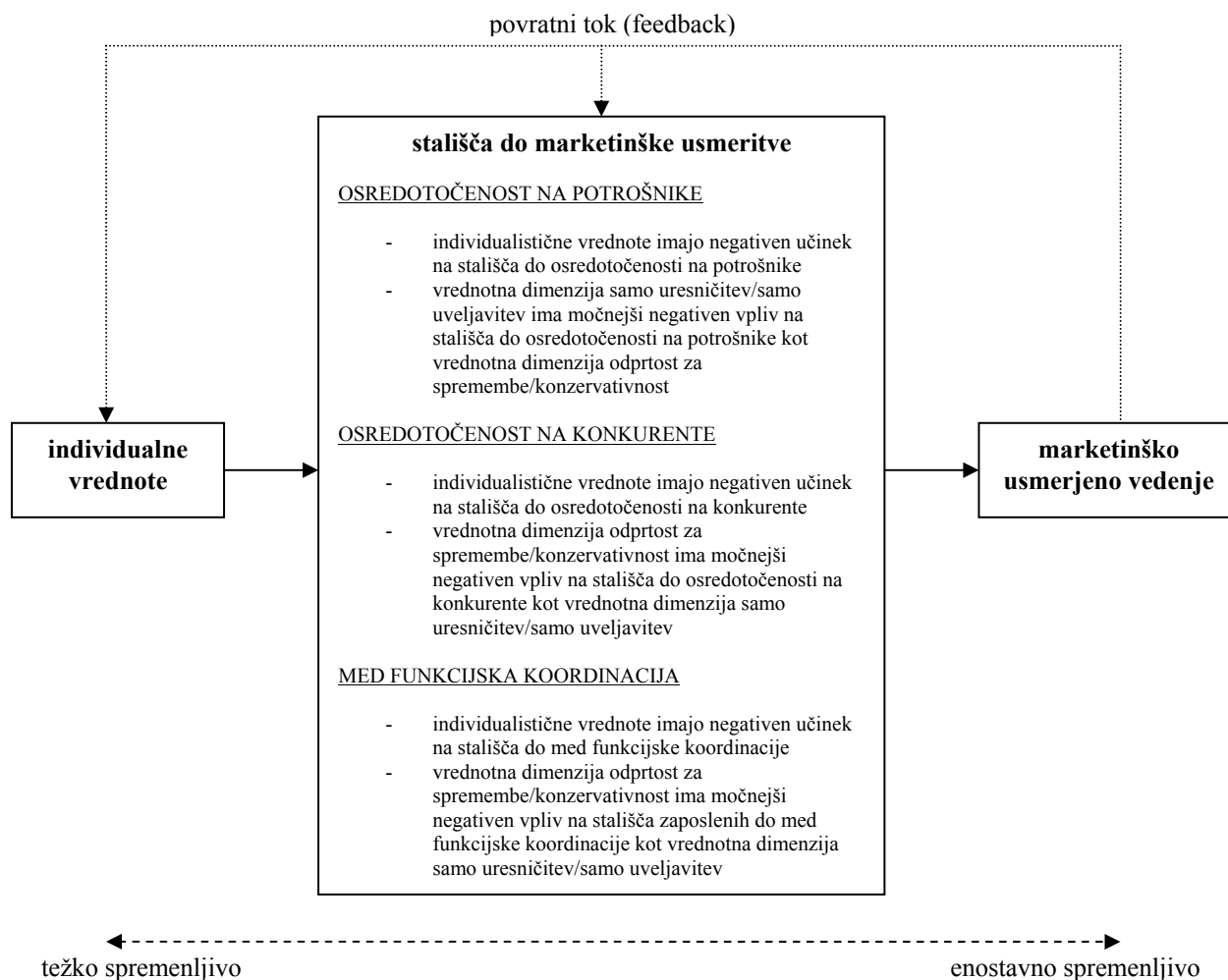
Zgoraj obravnavane ugotovitve Nakate in Sivakumarja (2001) ter Furrerja in drugih (2003), o povezanosti koncepta marketinške usmeritve s kulturnimi dejavniki, zaradi lažje preglednosti predstavljamo v tabelarni obliki. Sliki 3. 4. 1 in 3. 4. 2 zgoščeno prikazujeta njihove ugotovitve.

Slika 3. 4. 1: Vloga nacionalne kulture pri institucionalizaciji marketinškega koncepta



Legenda: IND = individualizem; UA = izogibanje negotovosti; PD= distanca do moči; MAS = moškost; CD = konfucijska dinamika

Vir: Nakata, Cheryl, Sivakumar, K. (2001): *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*. Journal of the Academy of Marketing Science, let. 29, št. 3, str. 255-275.

Slika 3. 4. 2: Vpliv individualnih vrednot na komponente marketinške usmeritve

Prirejeno po: Furrer, Olivier, Lantz, Christian, Perrinjaquet, Amandine (2003): The impact of employees' individual values on their attitudes toward market orientation. Dostopno na <http://oase.uci.kun.nl/~furrer/Research/MSI>, (25. 3. 2006).

Če se osredotočimo predvsem na razmerje individualizem/kolektivizem, nas pregled ugotovitev Nakate in Sivakumarja (2001) ter Furrerja in drugih (2003) opozori na nekaj pomembnih poudarkov, ki jih moramo upoštevati pri obravnavi marketinškega koncepta in njegove materializacije, t. j. marketinške usmeritve. Pomembno je, da posamezne družbe oziroma kulture različno interpretirajo marketinški koncept, kar vpliva na njegovo udejanjanje. V individualističnih družbah je marketinški koncept razumljen kot: "razumevanje in zadovoljevanje kupčevih želja po individualnem nagrajevanju, raznolikosti in novostih" (Nakata in Sivakumar 2001: 258), zato se mora podjetje osredotočiti na zadovoljevanje funkcionalnih oziroma transakcijskih zahtev potrošnikov, ki se nanašajo na značilnosti izdelka ali storitve. Nasprotno pa kolektivistične družbe marketinški koncept razumejo kot: "razumevanje in zadovoljevanje zahtev potrošnikov po odnosih" (Nakata in Sivakumar 2001:

159). Zadovoljstvo kupcev se v takšni družbi namreč gradi skozi odnos s prodajalci in počiva na medsebojnem zaupanju, skrbi, vzajemni odgovornosti in dolgoročni obojestranski predanosti. Kupci namreč želijo prodajalčevo pozornost, komunikativnost in zagotavljanje storitve, ki presega zgolj pogodbene obveznosti ter osebno zanimanje za njihove probleme. Takšno razumevanje je seveda veliko bliže novejšim pogledom na marketinško problematiko, za katere se zavzemajo naprednejši marketinški teoretiki (Gummesson 1987, Grönroos 1994, Grönroos 1996, Jančič 1997, Gummesson 1997). Ti zagovarjajo paradigmo marketinških odnosov, ki je postala upanje za razvoj novega marketinga.

To nas napeljuje na misel, da kolektivistične družbe oziroma manj individualistične družbe in posamezniki, bolje razumejo izzive marketinškega koncepta ter koncepta marketinške usmeritve in jim tudi lažje sledijo. Furrer s sodelavci (2003) namreč ugotavlja, da imajo individualistične vrednote negativen učinek na stališča posameznikov (zaposlenih) do vseh treh, kulturno-vedenjskih komponent marketinške usmeritve. Nakata in Sivakumar (2001) pa nižje stopnje individualizma povezuje tako z večjo pripravljenostjo za sprejemanje (angl. *adoption*) marketinškega koncepta, kot tudi s pozitivnim učinkom na dve, procesno-vedenjski komponenti marketinške usmeritvi, t. j. na razširjanje marketinške inteligence ter na njeno uporabo.

V nadaljevanju bomo pod drobnogled vzeli slovensko družbo in kulturo ter poskušali pokazati, katere so tiste značilnosti, ki jo posebej določajo. Kljub mnenjem o nesprejemljivosti oziroma neumestnosti uporabe vsakršne generalizacije v družboslovju, menimo, da je v vsaki družbi ali kulturi moč najti edinstvene elemente, ki se odražajo v mišljenju in delovanju posameznikov in institucij, ki so njeni nosilci.

3.3. Slovenska nacionalna kultura in slovenski nacionalni karakter

Pri proučevanju slovenske kulture in slovenskega nacionalnega karakterja se lahko opremo na bogato dediščino slovenskega družboslovja. To nam s svojimi raziskavami od leta 1960 dalje, še posebej pa po osamosvojitvi, ponuja empirično podlago, ki omogoča razpoznavo pglavitnih vrednostnih usmeritev prebivalcev Slovenije. Poleg raziskave Slovensko javno mnenje, so nam na voljo še obsežnejše raziskave, ki zajemajo tudi Slovenijo. To so Svetovna raziskava vrednot, Mednarodna družboslovna raziskava in Evropska družboslovna raziskava. Evropska družboslovna raziskava zajema 22 evropskih držav in uvede obsežno operacionalizacijo vrednotnih orientacij pri čemer sledi Schwartzovi metodologiji raziskovanja bazičnih človeških vrednot (Schwartz 2005).

Poleg raziskav Slovenskega javnega mnenja je treba poudariti, da so se z vprašanjem značilnosti slovenske kulture ter slovenskega nacionalnega karakterja, samostojno in poglobljeno, ukvarjali vidni predstavniki slovenske znanstvene misli. Med njimi velja posebej omeniti Antona Trstenjaka (1991, 1995) ter Slavoj Žižka (1987), ki sta vsak s svojega zornega kota in v skladu s svojim svetovnonazorskim prepričanjem orisala bistvene značilnosti slovenskega človeka. V nadaljevanju se bomo oprli tudi na dela Muska (1994, 2000), Toša (1995, 2005), Damjana (2000) in drugih ter tako poskušali pridobiti globlji uvid v obravnavano tematiko.

Preden se lotimo te naloge je prav, da opozorimo tudi na nekatere pomisleke glede uporabe koncepta nacionalne kulture v okviru znanstvenega raziskovanja. Usunier (1996) tako meni, da je koncept nacionalne kulture nevaren, saj enotno obravnava zelo raznoliko in kompleksno realnost ter predstavlja precej umetno tvorbo, neprimerno za uporabo v znanosti. Meni celo, da na vprašanje o nacionalni kulturi in nacionalnem karakterju ne moremo dati znanstvenega odgovora, saj naj bi bila posameznikova osebnost nevezana na kulturo in bi se tako lahko popolnoma razlikovala od svojega kulturnega ozadja (Usunier 1996: 14, 15). Sami smo mnenja, da temu ni tako in se raje sklicujemo na Clarkova (1990) izvajanja, kjer kot temelj integralni teoriji medkulturnega raziskovanja predlaga prav koncept nacionalnega karakterja. Njegova osnova je ideja, da imajo pripadniki posameznega naroda nek značilen, trajen vzorec obnašanja ter osebnostnih lastnosti. Nacionalne razlike torej obstajajo in jih je moč meriti, hkrati pa te razlike pomembno vplivajo na vedenje posameznikov, torej tudi na vedenje menedžerjev, zaposlenih in potrošnikov (Clark 1990: 74, 75). V svojem članku nam Clark (1990) poda pregled različnih pristopov k obravnavi nacionalnega karakterja ter nam predstavi svoj model nacionalnega karakterja, ki ga je utemeljil na empiričnih podatkih, pridobljenih z osebnostnimi testi za merjenje t. i. modalne osebnosti, ter na ugotovitvah predhodnih raziskovalcev. Clarkov (1990) celostni model za opredelitev nacionalnega karakterja prikazuje slika 3.3. 1.

Slika 3.3. 1: Celostni model za opredelitev nacionalnega karakterja

	raven analize	
	porabniki	odločevalci (menedžerji)
označevalne dimenzije	I. odnos do avtoritete II. odnos do sebe III. odnos do tveganja IV. nagnjenost k spremembam	I. fleksibilnost II. potreba po dosežkih III. lokus kontrole
področja interpretacije	- materialna kultura (tehnologija, ekonomska struktura) - družbene inštitucije (socialne organizacije, izob. sistem, politični sistem) - sistemi verovanja - estetski sistemi (likovna umetnost, folklor, glasba, gledališče, ples) - jezik	

Vir: Clark, Terry (1990): *International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory*. *Journal of Marketing*, let. 54, oktober, str. 66-79.

3.4. Opredelitev slovenskega nacionalnega karakterja

V slovenskem leposlovju je moč zaslediti raznovrstne poskuse opisovanja kulturnih posebnosti in značajskih potez Slovencev oziroma tistih lastnosti, ki naj bi bile značilno slovenske. Med novejša se gotovo uvršča Gradišnikovo (2006) delo *Strogo zaupno o Sloveniji*. Na žalost moramo ob tovrstnih, bolj ali manj slikovitih in humorno začinjenih zapisih ugotoviti, da največkrat ne temeljijo na poglobljenem znanstvenem zanimanju njihovih avtorjev, pač pa so prej posledica njihovih lastnih, pozitivnih ali še prej negativnih izkušenj ter osebnostnih pogledov. Svetlo izjemo nedvomno predstavljata Trstenjakova (1991, 1995) in Žižkova (1987) nemirna znanstvena misel ter temeljito Muskovo (1994) raziskovalno delo, ki nosi naslov *Psihološki portret Slovencev*. V njem Musek (1994) pokaže na temeljne mehanizme, ki delujejo pri konstrukciji stereotipov o lastnem in o drugih narodih ter zavrže predpostavke o hlapčevski naravi Slovencev. Na njegovo delo se je oprl tudi Damjan (2000), ki je svoj poskusu celostne opredelitve slovenskega nacionalnega karakterja zastavil na zgoraj predstavljeni Clarkovi (1990) shemi. Slika 3.4. 1 nazorno prikazuje Damjanov (2000) poskus opredelitve slovenskega nacionalnega karakterja.

Slika 3.4. 1: Poskus opredelitve slovenskega nacionalnega karakterja

OZNAČEVALNE DIMENZIJE	OCENE IN PRIPOMBE
porabniki	
1. odnos do avtoritete	Visoka stopnja spoštovanja avtoritete. Povezane lastnosti so: precejšnja razdalja v odnosu glede na moč posameznikov, izražene psihotične tendence, nenapadnost. Drugi pomembni opisi so: močan občutek odgovornosti, ustrežljivost, želja po zadovoljitvi drugih in ohranitvi dobrega videza.
2. odnos do sebe	Individualistični, introvertirani, močna samokontrola. Drugi relevantni opisi so: šibko izražena moškost, zapetost, občutek kakovosti življenja se vzdržuje z materialnimi dobrinami (hiša, avto), pomembna je bližina družine in prijateljev, obleka je manj pomembna, zelo pomembno pa je zdravje (pri mlajši generaciji se to razširja tudi na fizičen videz in skrb za rekreacijo), poudarjen občutek krivde, samouničevalne in samomorilske tendence so dokaj pogoste.
3. odnos do tveganja	Izogibanje tveganju. Netolerantnost do poslovnega tveganja, izogibanje zadolževanju, ki pri starejši generaciji velja za nekaj slabega, dajanje prednosti redu in stabilnosti, zadrževanje v bližini doma oz. potovanja v znane kraje, varnost je zelo pomembna.
4. odnos do sprememb	Odpor do sprememb. Relativno nizka stopnja širjenja inovacij. Porabniki sprejmejo nov izdelek predvsem, kadar ima jasno izražene funkcionalne koristi.
menedžerji (odločevalci)	
1. fleksibilnost	Nizka fleksibilnost. Opisi »previden, obramben, rigiden«, so primerni za večji del politikov in menedžerjev starejše generacije.
2. potreba po dosežkih	Solidna stopnja storilne motivacije. Zaradi zavistnosti ni dovolj produktivno usmerjena.
3. lokus kontrole	Zunanja kontrola. Razširjeno prepričanje, da na našo usodo vplivajo predvsem drugi, veliki narodi, ki pa ga spremlja ponos do uspešnega odpora tuji prevladi.
PODROČJA INTERPRETACIJE	
materialna kultura	
• tehnologija	Obrtništvo in inženirska tradicija, visoka stopnja tehnične pismenosti, dobra domača opremljenost z orodjem, značilna mentaliteta »sam svoj mojster«.
• ekonomska struktura	Prehod na majhna in družinska podjetja, dobro razvita trgovina in distribucijski sistem. Kmetijska proizvodnja razdrobljena in pogosto bolj posledica navezanosti na zemljo kot ekonomskih interesov.
družbene institucije	
• socialne organizacije	Bližnji odnosi s sosedi in razširjeno družino, vendar brez neposredne odgovornosti. Na državni in krajevni ravni močna pripadnost tradicionalnim združenjem in klubom, kot so gasilci, lovci, športne organizacije, cerkev, ki pa slabi.
• izobraževalni sistem	Dobro razvit, dolga tradicija, prevladuje klasična izobrazba in učenje dejstev, razširjeno je znanje tujih jezikov.
• politični sistem	Šibka demokratična tradicija, veliko političnih strank z neizrazitim profilom.
• sistemi verovanja	Poudarjene družinske vrednote: poštenost, prepričanje v enakost vseh, pomen pomoči ljudem v stiski. Verskih obredov se udeležujejo predvsem starejši, vendar so katoliške tradicije dokaj prisotne.
estetski sistemi	
• likovna umetnost	Prevladujeta zahodna tradicija in hitro uveljavljanje novih trendov.
• folklor	Bogata, vendar stvar preteklosti; oživljanje v turistične namene.
• glasba, gledališče, ples	Narodnozabavna glasba zelo popularna med srednjo in starejšo populacijo na deželi, ohranjena je tudi tradicija petja narodnih pesmi. V splošnem pa prevladuje pop glasba zahodnega tipa. Gledališče in ples sta zelo razvita, z izraznim mednarodnim značajem.
• jezik	Edinstven in ključen element kulture. Obstaja izjemno spoštovanje do jezika, ki se kaže v izraziti naklonjenosti do knjig.

Vir: Damjan, Janez (2000): Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. Akademija MM, let. 4, št. 7, str. 19-28.

3.4.1. Muskov psihološki portret Slovencev

Musek (1994) pojma narod in nacija uporablja sinonimno in z njima označuje etnijo, ki je dosegla raven samorefleksije oziroma samo ozaveščenosti ter je dosegla državnost ali si vsaj zavestno prisvaja pravico do državnosti in ima obenem možnost, da to pravico uresniči. Pripadniki take etnije si oblikujejo različne predstave, misli, čustva in spoznanja o svoji skupini in celoto prvin, ki jih doživljajo v odnosu do svoje skupine, imenujemo skupinska zavest. Pri večini pripadnikov skupine se pojavljajo podobne ali celo enake prvine, ki se tako zlijejo v narodno oziroma nacionalno zavest. Tako se krepi skupinska identiteta, ki zajema celoto predstav o skupini s katero se posameznik identificira in po katerih se ta skupina razlikuje od drugih skupin, v našem primeru od drugih narodov in jo lahko imenujemo nacionalna identiteta. Zgodovinska tradicija ter povezana usoda omogočata pojav podobne kognitivne in emotivne vsebine nacionalne identitete pri mnogih pripadnikih narodne skupnosti. Tako se oblikuje narodnostna samopodoba, ki zajema tiste značilnosti lastnega naroda in njegovih pripadnikov, ki si jih deli večina teh pripadnikov in predstavlja kolektivni skupek osebne ali individualne samopodobe (Musek 1994: 15-18). Vidimo, da je pri Slovencih, konec prejšnjega stoletja, s sintezo etnične in državne zavesti, nastopila zadnja faza oblikovanja skupinske identitete, ki jo označujemo s terminom nacionalna zavest. Polno raven nacionalne identitete in zavesti smo namreč uresničili z uveljavitvijo lastne in polne državnosti. Ta šele omogoča procese nadnacionalnega integriranja in povezovanja.

Musek (1994) meni, da ljudje občutimo, da smo si do določene mere med seboj podobni, obenem pa tudi, da smo nekaterim drugim bolj podobni, nekaterim pa manj. Iz tega občutja se napajajo vse oblike skupinskih identitet, tako tudi nacionalne identitete. Ljudje naj bi bili bolj individualna kot skupinska bitja in tudi v skupinski zavesti občutje različnosti oziroma razlikovanja do drugih skupin pogosto prevlada nad občutjem podobnosti znotraj skupine. Razlikovalnosti, kot pomembnemu določilu skupinske identitete, je komplementarno občutje pripadnosti, ki se kaže v tem, da posameznik do svoje referenčne narodnostne skupine čuti večjo in intimnejšo psihološko bližino kot do drugih skupnosti. To občutje se oblikuje zelo zgodaj, ko se posameznik identificira s svojo nacionalno skupnostjo in se spoznavno, emocionalno in moralno veže nanjo. Tako vidimo, da so prvine nacionalne pripadnosti tako zavedne kot nezavedne (Musek 1994: 21).

Pomemben del nacionalne zavesti, identitete in samopodobe tvorijo predstave o značilnostih pripadnikov narodne skupnosti. Najdemo jih pri vseh narodih in zajemajo predstave naroda o samem sebi in njegovih pripadnikih (nacionalni avtostereotipi), predstave

o pripadnikih drugih narodov (nacionalni heterostereotip) in predstave o tem, kakšne predstave imajo drugi o nas (nacionalni metastereotipi). Nacionalni stereotipi o značaju lastnega in drugih narodov so tako pomembna psihološka prvina, ki v določenih ekstremnih situacijah postane tudi življenjsko usodna. Zato je pomembno poznati tovrstne predsodke oziroma stereotype in jih znanstveno preverjati (Musek 1994: 24, 25). V poglavju o stališčih smo opozorili na njihovo vlogo pri konstrukciji naše samopodobe, podobe drugih in sveta ter pokazali, kako ta podoba vpliva na naše delovanje. Veliko stališč, torej trdno zasidranih sodb ali presoj, si delimo s pripadniki svojih referenčnih skupin in jih imenujemo stereotipi. Z njimi so tesno povezani predsodki, ki predstavljajo vnaprejšnje, nekritično povzete vrednotne sodbe in ne temeljijo na logično in empirično utemeljeni presoji, pač pa na posplošenih, poenostavljenih kategoričnih sodbah. Prav poenostavljenost omogoča predsodkom in stereotipom enostavno uveljavljanje v skupinah, saj pogosto opravljajo pomembne psihološke funkcije razlikovanja do drugih skupin in dajanja vrednosti lastni skupini. Ob tem je zanimivo predvsem vprašanje, v kolikšni meri se stereotipi o nas samih, o drugih pripadnikih našega naroda in o drugih narodih skladajo z realnostjo, torej koliko resnice vsebujejo. Moderna psihološka metodologija danes omogoča merjenje vseh pomembnih osebnostnih lastnosti in primerjavo posameznikov na podlagi dobljenih rezultatov. Tako nam omogoča tudi primerjavo skupinskih rezultatov na podlagi primerjave skupinskih povprečij. Vendar se moramo ob tem zavedati, da: "vsak povprečni rezultat zastopa veliko število individualnih rezultatov, ki se navadno porazdeljujejo po Gaussovi krivulji" (Musek 1994: 49). Na podlagi merjenja osebnostnih lastnosti lahko izdelamo osebnostni profil posameznika oziroma več posameznikov ali skupin. Osebnost tako prikažemo kot večdimenzionalni pojav in določimo njeno mesto v osebnostnem prostoru. Le-tega lahko opišemo s tremi osnovnimi Eysenckovimi dimenzijami osebnosti: introvertnost/ekstrovertnost, čustvena stabilnost/nevroticizem, nepsihoticizem/psihoticizem (Musek 1994: 55).

Na podlagi svojih raziskav in primerjanju raziskav nekaterih drugih avtorjev Musek (1994) ugotavlja, da smo Slovenci dokaj introvertiran narod, kar naj bi bila posledica delovanja zgodovinskih in okoljskih dejavnikov, ki naj bi v alpskem, prialpskem in srednjeevropskem prostoru favorizirali bolj introvertne poteze. Tako so se v evolucijskem procesu na tem prostoru ohranili predvsem posamezniki z osebnostno strukturo, ki se je bolj skladala s prevladujočo kulturo in načinom življenja. Delno naj bi k večji stopnji introvertnosti prispevali tudi migracijski dejavniki, saj so na istem mestu ostajali predvsem introvertno usmerjeni posamezniki (Musek 1994).

Na podlagi pregleda rezultatov različnih raziskav nevroticizma oziroma čustvene stabilnosti, Musek (1994) ugotavlja, da spadamo Slovenci v skupino srednjeevropskih narodov (Avstrijci, Nemci), nekoliko višje kot mediteranski narodi in nižje kot vzhodnoevropski narodi, Američani, Egipčani, Indijci in Korejci. Nevroticizem je precej povezan z neugodnimi življenjskimi razmerami, visokimi stopnjami dinamizma in tekmovalnosti v družbi ter z višanjem stopnje civiliziranosti in tehnične opremljenosti (Musek 1994: 69).

Kar se tiče psihotocizma, ki ga povezujemo z agresivnostjo, dominantnostjo, upornostjo, brezobzirnostjo, grobostjo, moškostjo, sumničavostjo, sebičnostjo, avanturizmom, dogmatičnostjo in ambicioznostjo, dosegamo Slovenci, ne glede na spol, visoke vrednosti. To kaže, da se na tem mestu Slovenci precej oddaljujemo od svojega avtostereotipa, ki nas navadno označuje za blag, ljubezniv, tolerant in ponižen narod. Musek (1994) ugotavlja, da smo se glede stopnje psihotocizma najvišje uvrščali že v primerjavi z ostalimi, nekdanjimi jugoslovanskimi narodi, hkrati pa navaja Johnsonovo raziskavo iz leta 1989, ki nas je v primerjavi študentskih vzorcev iz šestih držav, pri psihotocizmu, uvrstila na prvo mesto, pred Avstralce, Egipčane, Korejce, Američane in Tajvance (Musek 1994: 71).

Na podlagi zgornjih Muskovih ugotovitev vidimo, da se prevladujoči slovenski avtostereotip o naši marljivosti, discipliniranosti, introvertiranosti in nagnjenosti k medsebojni zavistnosti delno potrjuje tudi v znanstvenih raziskavah. Seveda je treba nacionalne stereotype ločevati od nacionalnega karakterja. Raziskave so potrdile relativno introvertiranost Slovencev in hkrati zavrnile stereotip o pohlevnih in pasivnih Slovencih. Pokazale so, da smo v povprečju dovolj agresivni, željni dokazovanja, uveljavitve in neodvisnosti, vendar te težnje včasih prekrije naša introvertiranost, predvsem pa pretiran egoizem in pomanjkanje čuta za sodelovanje. Kljub nadpovprečni vestnosti in odgovornosti, smo manj skupinsko usmerjeni (individualizem) in kooperativni. Prav usodna kombinacija agresivnosti in introvertiranosti je po Muskovem (1994) mnenju lahko podlaga za visoko stopnjo samomorilnosti v Sloveniji (Musek 1994: 74). Musek (1994) na podlagi svojih ugotovitev in rezultatov raziskav zavrne tudi stereotip o Slovencih kot hlapčevskem narodu, ki mu primanjkuje agresivnosti in samozavesti. Meni, da je avtostereotip o podrejenosti in hlapčevanju nastal kot reakcija na frustrirajočo težnjo po uveljavljanju in uveljavitvi. Zgodovinsko smo bili, kot majhen narod, vedno v podrejeni vlogi, v katero so nas potiskali večji, sosednji narodi in tako nismo mogli izživeti svoje naravne težnje po dominiranju in uveljavljanju (Musek 1994: 76, 77).

Pri razlagi oziroma utemeljevanju slovenskega nacionalnega značaja in njegovih posebnosti se Musek (1994) opira predvsem na teorijo osebnostno-kulturne konvergence, ki

oblikovanje pomembnih osebnostnih potez v posameznih nacionalnih okoljih razlaga z medsebojnim vplivanjem kulturnih in osebnostnih dejavnikov. Predpostavlja, da je na določenem območju, zaradi delovanja genetskih in drugih selekcijskih mehanizmov, prišlo do premika v razporeditvi neke osebnostne dimenzije, v našem primeru introvertnosti. Zato je prebivalstvo tega prostora postajalo bolj introvertno, introvertnost pa se je v času še krepila z vplivi kulturnih in življenjskih vzorcev, ki ustrezajo introvertni osebnostni strukturi, kar se je dolgoročno odražalo v vse bolj "introvertni" kulturi. V času tako "introvertna" kultura favorizira introvertno osebnostno strukturo in njene nosilce, ki imajo zato več možnosti za uspešno uveljavitev kot posamezniki z ekstrovertno osebnostno strukturo, ki posledično težijo k menjavi svojega okolja. Populacija tako postaja v povprečju vse bolj introvertna. Osebnostni, genetski in kulturni dejavniki v času vse bolj konvergirajo, vplivajo v isti smeri, ter tako krepijo določene lastnosti populacije. Slovenci sodimo med introvertno narode in verjetno so v naši zgodovini delovali mehanizmi osebnostno-kulturnega konvergiranja, ki so povečevali povprečno stopnjo naše introvertnosti (Musek 1994: 175). Pri tem ne moremo spregledati vplivov dveh pomembnih dejavnikov: religije in agrarnosti. Znano je, da se katoliško in pravoslavno krščanstvo uvrščata med ekstrovertno, protestantizem pa bolj med introvertno religijo. Zgodovinsko gledano se je katolicizem v našem prostoru živahno navezoval na introvertno kulturo naših severnih sosedov in se skupaj z njimi stapljal v bolj individualistično kulturo, medtem ko je pravoslavni svet ostajal odmaknjen od teh tokov in se je vse bolj oprijemal kolektivistične kulture. Ni torej naključje, da je komunizem, ki je izrazito kolektivistična ideologija, našel plodna tla in trajni domicil prav v pravoslavnem svetu, ni pa se mu uspelo trajno uveljaviti v okolju individualističnih kultur, ki ga predstavljata katoliški in protestantski individualizem. Prav ta individualizem oziroma slovenska introvertnost, je bila verjetno vzrok za velik začetni uspeh protestantizma na naših tleh. Podoben vpliv kot religija ima zgodovinsko tudi relativna trdoživost t. i. agrarnega elementa, ki je dodatno spodbujal in bil hkrati posledica velike relativne introvertnosti (Musek 1994: 177, 178).

3.4.2. Trstenjakove misli o slovenskem človeku in njegovi poštenosti

Zgoraj predstavljeno Muskovo (1994) delo lahko štejemo za nekakšno empirično dopolnitev Trstenjakovih (1991, 1995) razmišljanj o slovenskem človeku. Le-ta odsevajo Trstenjakovo akademsko veličino in hkrati njegovo sposobnost empatije z lastnim narodom in slehernikom. Trstenjak (1991) meni, da velik obseg razmišljanja in pisanja o narodnem značaju in identiteti Slovencev, kaže na nekakšen narcizem, ki je lasten majhnim narodom, ki morajo svojo narodno zavest in identiteto zmerom znova utrjevati. Veliki narodi krize identitete ne poznajo, saj njihov obstoj tudi v časih največjih kriz ni resno ogrožen, zato razvijejo t. i. zavest večvrednosti. Nasprotno pa je majhen narod vedno na prepihu zgodovine in potez velikih narodov in tako doživlja občutek narodnostne manjvrednosti ter se stalno vrača k vprašanju svoje narodne zavesti in identičnosti (Trstenjak 1991: 6, 7).

Trstenjak (1991: 10) ugotavlja, da narodni značaj oblikujejo zgodovinski (časovni), zemljepisni (prostorski) ter specifični kulturni oziroma civilizatorični (npr. urbanizacija podeželja) dejavniki, ki jih moramo poznati, če hočemo resneje spregovoriti o značilnosti slovenskega nacionalnega karakterja. Večina slovenskega narodnostnega ozemlja je, zgodovinsko gledano, 1000 let spadala v okvir notranje avstrijskih dežel (Kranjske, Koroške, Štajerske), Tržaško in Goriško območje je prežemal italijanski vpliv, severozahodni del slovenstva je občutil močan ogrski vpliv. Ti trajni politični, narodnostni in kulturni vplivi so dali slovenskemu značaju alpski, panonski in mediteranski pečat. Avstrijski vpliv je izoblikoval disciplinirane državljane, zveste davkoplačevalce, poslušne in zanesljive vojake ter vestne učitelje in učence v šolah; madžarski vpliv so Slovenci občutili predvsem kot nadvlado, ki jih je potisnila na raven hlapcev; Tržaški in Goriški Slovenci pa so čutili stalni prepah in menjavanje oblasti z zavestjo menjajoče se svobode (Trstenjak 1991: 10, 11).

Ti, močni vplivi naših sosedov, ki so bili v zgodovini vseskozi podprti s težnjami po ekspanzionizmu in nadvladi, so v slovenskem značaju pustili neizbrisen pečat, ki se kaže v nekaterih značilnostih, ki jih Trstenjak (1991) posebej obravnava. Te značilnosti so:

- mejnost oziroma marginalnost slovenskega človeka;
- razdeljenost slovenskega človeka;
- discipliniranost slovenskega človeka;
- ustvarjalnost slovenskega človeka;
- nevrotičnost slovenskega človeka;
- sprtost slovenskega človeka.

Mejnost oziroma marginalnost slovenskega človeka

Zaradi svoje majhnosti Slovenija nima zemljepisnega središča, na katerega ne vpliva bližina meje. Ta mejnost vpliva na nacionalni značaj, saj vključuje t. i. asimilacijsko izmenjavo z zunanjim svetom. Trstenjak (1991) meni, da se mejni človek stalno prilagaja svojim sosedom in hkrati z njimi tekmuje, kar ima pogosto za posledico izgubljanje samozavesti in iz tega izhajajoče sovraštvo do tujega, torej nekakšen šovinizem. Ta velikim narodom ni potreben, pri malih narodih pa se pojavlja, saj ne morejo živeti iz svoje narodne sredine, ker te preprosto nikjer ni. Zaradi takšne zemljepisne in kulturne marginalnosti je tudi tako težko določiti oziroma utemeljiti slovensko izvirnost, naj si bo to v kuhinji, pohištvu, ljudski pesmi ali kje drugje... (Trstenjak 1991: 12, 13).

Razdeljenost slovenskega človeka

Že zgoraj smo pokazali, da je človek bolj individualno kot skupinsko bitje in da nas razlikovanje naravno bolj privlači kot podobnosti. Tako smo tudi danes, kot smo bili do t. i. pomladi narodov 1948 leta, prej Gorenjci (Kranjci), Štajerci, Korošci, Primorci,... kot Slovenci. Te delitve imajo zgodovinsko osnovo v nekdanji razdelitvi osrednjega slovenskega ozemlja na notranje avstrijske dežele, torej v zgodovinski politični razdrobljenosti, ki se je kazala v nezmožnosti polnega razvoja slovenske narodne zavesti. Razdrobljenost slovenskega ozemlja se je nadaljevala tudi v Kraljevini Jugoslaviji, z italijansko zasedbo po I. sv. vojni in z razdelitvijo med sile osi med drugo svetovno vojno ter po njej, ko je del slovenskega narodnostnega ozemlja ostal izven meja današnje države Republike Slovenije. Te meje so pustile sledi in so imele močan vpliv na oblikovanje nacionalnega značaja. Kljub zgodovinskemu Trubarjevemu nagovoru "lubi Slovenci" in kulturnemu bujenju enotne narodne zavesti, so se v posameznih pokrajinah oblikovali značaji, ki so si med seboj precej različni in so v določenih potezah bolj podobni sosedom z druge strani meje (Trstenjak 1991: 15).

Discipliniranost slovenskega človeka

Pregovorna slovenska discipliniranost se je razvila pod vplivom Habsburžanov, ki so Avstrijo spremenili v birokratsko urejeno administrativno državo, ki je prebivalce vzgajala v pridne, disciplinirane in poštene delavce na vseh področjih. Med Slovenci se je tako oblikoval tip odgovornega državljana, ki se je ravnal po predpisih in izpolnjeval svoje obveznosti. Razvil se je "tip discipliniranega vojaka in uradnika, poštenega podjetnika in zanesljivega železničarja... po uvedbi šolstva pa tudi vzornega učenca in učitelja" (Trstenjak 1991: 16).

Kljub temu, da je spomin na Habsburško monarhijo nekoliko oddaljen, ga vendarle ne gre zanemarjati, saj je vsaj od leta 1335 naprej oblikoval podobo slovenskega človeka v "smeri discipline, postopne šolske omike in smisla za skladnost s pravili življenja, ki jih je narekovala politična oblast" (Trstenjak 1991: 18). Habsburška monarhija je zgodovinsko gledano zagotavljala slovenskemu narodu varnost pred stalno prisotno turško nevarnostjo, ki jo ostali balkanski narodi niso bili deležni, ter mu tako zagotovila dolgoročno vezanost na politični ter kulturni prostor srednje in zahodne Evrope. Brez posledic pa ni ostala niti naša krajša zgodovinska vezanost na narode nekdanje Jugoslavije, od katerih smo prevzeli določene lastnosti, ki so se zasidrale v naš nacionalni značaj. Če smo v okviru Habsburške monarhije sloveli po svoji pregovorni pridnosti, natančnosti, vestnosti, delavnosti in predvsem poštenosti (Trstenjak 1995), smo se pod "kulturnimi" vplivi z našega takratnega juga navzeli drugačnih vrednot. Trstenjaku (1991: 16) se zdi posebej nezaželen t. i. umetnost "nadmudravanja" ali okoli prinašanja, ki se je kot način delovanja uveljavila v odnosih med posamezniki in družbenimi institucijami. Vprašanje je, če te negativni vplivi, ojačani z nekaterimi negativnimi ostalinami socialistične dogovorne ekonomije, v določeni meri, ne delujejo kot ovire pri razumevanju in udejanjanju marketinške usmeritve v slovenskem gospodarstvu. Seveda smo v tem obdobju sprejeli tudi določene lastnosti, ki bi, pravilno usmerjane, lahko pomagale pri razumevanju in udejanjanju marketinške usmeritve.

Ustvarjalnost slovenskega človeka

Po Trstenjakovem (1991) mnenju Slovenci smo in nismo ustvarjalni. Skozi celotno zgodovino smo bili ustvarjalni na kulturnem, znanstvenem in tehničnem področju, o čemer priča vrsta naših vrhunskih umetnikov, znanstvenikov in izumiteljev. Problem se je pojavil, ker smo, kot majhen narod, svoje dosežke težko uveljavili v tujini. Tam smo se vedno lažje uveljavili, če smo se nekoliko odrekli svojemu poreklu in se zatekli pod plašč večjega soseda, kakor nam kaže primer Nobelovega nagrajenca Friderika (Fritza) Pregla. Naš temeljni problem torej nikoli ni bila neustvarjalnost na kulturnem, znanstvenem in tehničnem področju, pač pa pomanjkanje politične ustvarjalnosti, ki odpira pot vsem drugim področjem. Namesto sposobnih in ustvarjalnih političnih voditeljev, nam je zgodovina vseskozi namenjala voditelje političnih strank, ki so hodili kimat na Dunaj, v Moskvo in Beograd, danes pa hodijo v isti maniri v Bruselj. Po Trstenjakovem (1991) mnenju namreč politična ustvarjalnost zahteva modrost misleca ter junaštvo bojevnika, torej nekakšno generalsko držo, ki so jo v vseh kritičnih trenutkih slovenstva izžarevali predvsem naši kulturniki, torej pesniki in pisatelji (Trstenjak 1991: 22). Nenazadnje je bil tudi Rudolf Maister, slovenski general, ki

nam je pridobil pomemben del slovenskega narodnega ozemlja, lirični pesnik. Slovenski značaj, v povezavi z njegovo politično neustvarjalnostjo, lepo ponazori pripovedka o Martinu Krpanu. Ta s svojim znanjem in spretnostjo reši cesarski Dunaj pred strašnim in nepremagljivim Brdavsom, na to pa se vrne v domovino, srečen, da se lahko ponovno oprime svojega nekoristnega posla, namesto, da bi izkoristil svoj zmagovalni položaj na Dunaju samem (Trstenjak 1991: 23). Takšna pravljíčna podoba Martina Krpana je pravzaprav podoba Slovenca ter tudi naše današnje politike, ki kljub moči in uspehu, ki ga ima v rokah, ne zna ravnati suvereno. Izgovori, da zaradi svoje majhnosti in usode malega naroda ne moremo drugače, so po Trstenjaku (1991) le nov dokaz, da v narodu prevladuje nevrotično stanje. Podobno potrditev in sliko slovenske duše lahko najdemo tudi v pripovedki o Petru Klepcu ter Kralju Matjažu. Peter Klepec je s svojo silno močjo pomagal vsem in vsakomur, le sebi ni znal pomagati iz stiske. Tako se Slovenci skozi zgodovino zavzemamo za vse in vsakogar, rešujemo probleme vseh možnih svetovnih in domačih manjšin, sami sebi pa ne znamo prav pomagati. V podobni maniri pogosto čakamo, da bo Kralju Matjažu zrasla brada okoli mize, ker nas bo, po pripovedovanju pravljíce, takrat prišel rešit in popraviti vse zamujeno.

Nevrotičnost slovenskega človeka

Trstenjak (1991) se pri svojem orisu slovenskega nacionalnega značaja nasloni na avstrijskega psihiatra Erwina Ringla, ki meni, da so Avstrijci povprečno nevrotične osebnosti. Zaradi naše skupne zgodovine, mora potemtakem to veljati tudi za nas. Naše značilne poteze naj bi bile občutljivost, prepirljivost, zamerljivost, zavistnost, ki so značilne nevrotične poteze in jih dopolnjujejo potrtnost, depresija, malodušje, obsojanje samega sebe, tankovestnost in pikolovstvo v izpolnjevanju obveznosti. Sledenje tem lastnosti spodkopava posameznikovo življenjsko silo in ga pogosto pripelje v brezizhodno situacijo, ko ne more in ne mara več živeti ter stori samomor. Nevrotičen kompleks naj bi se kazal tudi v podobi matere mučenice, ki jo predstavlja Lepa Vida in o katerem je pisal tudi Žižek (1987). Trstenjak (1991) se sprašuje, če je mogoče, da tudi skozi politično ustvarjalno dejanje, ki ga predstavlja narodnoosvobodilni boj, nismo mogli priti do podobe očeta in tako še danes podlegamo podobi matere, njenemu mučeništvu in samoobtoževalnemu kompleksu. Sam meni (Trstenjak 1991), da je k slovenski nevrotičnosti veliko prispeval janzenizem, ki je krščansko moralo skrčil na nevrotično ožino in samoobsojanje in je globoke korenine pognal predvsem na Kranjskem (Trstenjak 1991: 26, 27). Seveda je treba poudariti, da te lastnosti veljajo v povprečju in jih ne gre preprosto posplošiti na vse posameznike, saj velja napačna generalizacija za eno temeljnih metodoloških zmot v znanosti.

Sprtost slovenskega človeka

"Slovenci smo sprt narod" (Trstenjak 1991: 32). Ta sprtost ima zgodovinske korenine in morda sega nazaj v čase Trubarja in takratnega obračuna protireformacije z reformacijo, vsekakor pa je v popolnosti izbruhnila konec 19. stol., ko je iz osrednje Avstrije tudi k nam pljusnil val t. i. "ločitve oziroma sprtosti duhov". Tako sta se tudi pri nas, po logiki analogije s sosedi, oblikovala dva sovražna tabora, klerikalni in liberalni, ki sta večino ustvarjalne energije porabila za medsebojna obračunavanja, manj pa za skrb za dobrobit naroda. Vsa tragičnost takšnega narodnega razdora se je pokazala v obdobju 1941-1945, ki je globoko zaznamovalo naše narodno telo in pustilo močan pečat v našem zgodovinskem spominu. Zdi se, da smo se iz te trpke zgodovinske izkušnje vendarle nekaj naučili, saj smo leta 1991 znali preseči medsebojna nesoglasja ter orožje uperiti v okupatorja, med sabo pa smo obračunavali z demokratičnimi sredstvi na volitvah. Kljub vsemu se zdi, da sta tako kot nekoč, tudi danes sloga in sprava na slabem glasu, ter da velja spravljivost med Slovenci za znak neznačajnosti (Trstenjak 1991: 32). V tej zlagani "značajnosti" se verjetno zrcali naš egoizem, introvertnost ter nerazumljivi individualizem "za vsako ceno", ki nam preprečuje tvorno sodelovanje in nam zapravlja številne možnosti uveljavljanja našega znanja in sposobnosti v širšem, mednarodnem okolju. Zdi se, da je eden naših temeljnih problemov ta, da sami sebi zožujemo svoje meje v ideološkem in svetovnonazorskem smislu, saj smo prej vse drugo (liberalci, klerikalci, komunisti,...) in šele na koncu tudi malo Slovenci. V tem oziru, bi nam bili lahko za zgled nekateri drugi narodi, katerim pogosto želimo biti podobni (npr. skandinavski narodi).

Trstenjak (1991) posebej opozarja na preobrazbo slovenskega človeka, ki se je vršila skozi zgodovino, še posebej skozi narodnoosvobodilni boj in z njim združeno socialno revolucijo. Skozi te procese naj bi se narod hlapcev preobrazil v narod junakov, hkrati pa naj bi se Slovenci iz zasebno lastniške miselnosti preusmerili v socialistično oziroma družbeno lastniško miselnost. Kmečka miselnost, kmečki etos in delovna morala, ki je bila prej značilna za Slovence, se je spreminjala, pod vplivom industrializacije in industrijskih delavcev z juga, v "popačeno" proletarsko miselnost, temelječo na prepričanju, da je treba podjetju predvsem škodovati in iskati lastno korist na škodo družbe (Trstenjak 1991: 119). Skladno s tem se je razvil termin odgovornosti, ki je nadomestil poštenost in s pomočjo katerega je odgovornost vedno moč zvaliti na nekoga drugega. Trstenjak (1991) kot primer navaja odkritje določene nepravilnosti, ob kateri se vsi sklicujejo na odgovornost nadrejenega, podjetja ali družbe, česar pojem poštenosti ne omogoča. Nihče namreč ne reče, da je pošten le kolektiv ali nadrejeni, pošten hoče biti vsak (Trstenjak 1991: 121). Ker Slovenci zaradi svoje preteklosti,

v kateri so bili vseskozi vzgajani in izobraževani v duhu kapitalistične miselnosti, niso znali prav sprejeti novega reda, je moral sistem izumiti mehanizme, ki so izkoristili značilnosti našega nacionalnega značaja. Naša pregovorna individualnost, introvertnost, zavistnost ter pikolovstvo, so dala plodna tla za oblikovanje koncepta t. i. notranjega sovražnika, in ustvarila družbo neimenovanih vohunov, v kateri nihče ni zares zaupal nikomur. Tudi novejša raziskave (SJM, WVS, ESS) kažejo na globoke sledi, ki jih je praksa prejšnjega sistema pustila v Slovencih, ki jih "odlikuje" visoka nadpovprečna stopnja nezaupanja v soljudi. V gospodarstvu se to kaže v nepripravljenosti delitve informacij s sodelavci, v stalnem sumničanju, da nas nekdo hoče spodnesti na naši poklicni poti,... kar vse negativno deluje na razumevanje in udejanjanje koncepta marketinške usmeritve.

V zvezi z vsem do sedaj povedanim, se Trstenjak (1991) sprašuje, če slovenskega naroda tipično ne opredeljuje prav poseben sinovski kompleks, ki živi brez očeta v incestnem objemu matere. Za sinovski tip človeka je značilno njegovo prizadevanje, da se otrese očetove nadvlade in zaživi nesrečno življenje ob svoji materi. Kot primer Trstenjak (1991) navaja medsebojno klanje med II. sv. vojno, ki "predstavlja podobo naroda, ki pobije svoje očete, ker ne prenese njihovega vladarstva in po vsej sili tišči v družbo matere trpinke, ki objokuje svoje sinove in se tako ves narod, z njo vred, nekako mazohistično izživlja v trpljenju in nemočnem hrepenenju po medsebojni spravi" (Trstenjak 1991: 147). Sinovski človek ni le sovražnik očeta, poglavarja družine, pač pa tudi narave in okolja, saj je individualist in se ne čuti več njenega člana. Manjkajoče vezi nadomešča z umetnimi tehničnimi in organizacijskimi rešitvami, s katerimi si poskuša podrediti svoje okolje. To odgovarja njegovi totemistični naravi, v katere središču se nahajata magičnost in skrajni individualizem.

3.4.3. Žižkov pogled na Slovence

Žižek (1987) obravnava slovenski nacionalni značaj v okvirih strukturalne psihoanalitske teorije. Kot karakteristično značilnost izpostavi relativno prevladujočo vlogo materinskega nad-jaza oziroma način življenja, v katerem se pomanjkljivo izpolni vloga očeta kot "nosilca Zakona". Posledično se vzpostavi in vztraja odnos mati-otrok, kar vodi v zatekanje k partikularnosti, incestni domačnosti in k vzpostavljanju materinskega nad-jaza, namesto, da bi se z odpiranjem svetlu, ta incestna simbioza z materjo prekinila in bi se z odpiranjem k "tujemu", univerzalnemu, vzpostavil normalni nad-jaz.

Po Žižku (1987) je, na ideološki ravni, nacionalna identiteta rezultat procesa identifikacije posameznikov s svojo Nacijo, "ki jo je Louis Althusser zajel s konceptom "ideološke interpelacije": individuum se konstituiral v ideološkega subjekta "Slovenca", tako da se "prepozna" v pozivu Naroda, da se odzove "klicu" nacionalne dolžnosti, da "pripozna" svojo "zadolženost" Narodu" (Žižek 1987: 26). Gre torej za vprašanje: kaj pomeni biti pripadnik določenega naroda (Slovenec), oziroma katere poteze mora posameznik prevzeti nase, da se lahko "pripozna" kot Slovenec. Žižka (1987) zanima, kakšno vlogo je v procesu oblikovanja identitete Slovencev igralo ideološko polje krščanskega socializma, ki je konec 19. in v začetku 20. stol. vršilo ideološko hegemonijo in je torej delovalo kot moment nacionalne ideološke interpelacije. Konec 19. stol., ko je v razvitem zahodnem svetu prevladujoči družbeni proces prehod liberalnega kapitalizma v monopolni kapitalizem, se namreč pri nas šele vrši oblikovanje meščanskega razreda in smo pravzaprav priča ohranjanju pred meščanskimi družbenimi razmerij (Žižek 1987: 25). V tem obdobju, na prehodu 19. v 20. stol., ki ga v literaturi predstavlja Cankar, ideološko pa ga določa t. i. krekovstvo, ki vrši ideološko hegemonijo in opredeljuje celotno ideološko polje, ko pride do zloma liberalcev in se začne dolgoletna prevlada katoliškega gibanja in se hkrati vrši razpad avstro-ogrske monarhije, pride do odločilnega oblikovanja "nacionalne identitete" Slovencev. "V nekem smislu so šele tu "Slovenci postali Slovenci"" (Žižek 1987: 36). Urbančič (1979) meni, da je zgodovinsko gledano, pri srečanju Slovencev z zahodnim evropskim duhom, ki zahteva celotno človeško bitje in je bil Slovincem tuj, vnanji in vsiljen, prišlo do zarezanja rane v bitje Slovencev, ki se ni nikoli več zacelila. Svojo izvornost, avtohtono duhovnost, svoj mitos in etos je moral slovenski človek skriti pred zunanjim nasiljem, jo potlačiti in prvič v zgodovini razpoloviti sebe na javno in zasebno bitje, ki sta se znašla v nepomirljivem sporu (Urbančič 1979: 63, 64). V razpetosti med partikularnostjo domačije in univerzalnostjo Zakona. Ta razcep Žižek (1987) zajame z opredelitvijo, da pri "srečanju Slovencev z univerzalnim simbolnim poljem t.

i. "zahodno-krščanske kulture" umanjka "točka prešitja", ki bi subjekt "performativno" zgrabila, t. j., da ohrani subjekt-"Slovenec" do tega polja razmerje "zunanjega oponašanja"" (Žižek 1987: 34, 35). Taka razpetost lahko vztraja le do začetka procesa oblikovanja nacionalne identitete, ki ima, kot smo omenili zgoraj, na ideološki ravni obliko "interpelacije". Torej do poziva Drugega (Naroda), ki se mu Subjekt (posameznik) odzove tako, da se prepozna v tem pozivu, da se "prepozna za Slovenca". "To emfatično dejanje "identifikacije", prepoznavanje v pozivu Drugega, pa mora nekako, tako ali drugače, opraviti z orisano razpetostjo med partikularnostjo domačije in univerzalnostjo Zakona, saj bi odkrito vztrajanje v tej razpetosti in neznosni razcepljenosti blokiralo nacionalno "interpelacijo"" (Žižek 1987: 36). Po Žižku (1987) rešitev, skozi katero se ta neznosna razcepljenost izrine oziroma "potlači", v literaturi uprizori Cankar "s svojo znamenito triado "Mati-Domovina-Bog" oziroma s tem, da pri njem mati (in ne oče) nastopi kot nositeljica Ideala-Jaza, kot tista, ki po svoji smrti zavladava kot Ime in nas tako ujame v "nepovrnjivi dolg"" (Žižek 1987: 36). Cankar reši problematiko "neponotranjenega Zakona" tako, da za nosilca Ideala-Jaza postavi Mater. Tako se izogne resignaciji, a za ceno, da nam sedaj "sam Zakon deluje kot varuh incestuozne zatočnosti "domačije", namesto da bi nas nji iztrgal, in da nam "tuje" ni več glasnik novih horizontov univerzalnosti, marveč nekaj grozljivega-nemogočega, kar nas hkrati vabi in odbija, in predaja kateremu pomeni dejanje nepojmljive "izdaje" Zakona-Matere-Domovine" (Žižek 1987: 39)¹⁴.

Iz tako opredeljenega nacionalnega karakterja Slovencev, v katerem prevladuje materinski nad-jaz, je moč izpeljati nekatere tipične slovenske značilnosti, ki se kažejo v prevladujočem vzdušju materinskosti, domačijskosti in njunih simbolov. Musek (1994) na tej podmeni utemeljuje tudi občutje in nostalgijo po zakoreninjenosti, tradicionalnosti, družinski orientaciji, zavrti ekspanzivnosti in depresivnosti, na negaciji zgrajeno in nepopolno identiteto moškega ter sočasno uspevanje skoraj obredne dejavnosti, pripadnosti in discipliniranosti, ki prav zaradi takšne narave ne more biti dovolj produktivna in ustvarjalna (Musek 1994: 169).

¹⁴ Na tem mestu zaradi razumljivih, tako strokovnih kot prostorskih omejitev, ne bomo globlje posegali v strukturalno psihoanalitično teorijo. Dotični izlet smo opravili zgolj z namenom dodatne osvetlitve možnih izvorov nekaterih značilnosti slovenskega nacionalnega karakterja.

3.4.5. *Slovenci, kot jih kažejo raziskave SJM, WVS, ESS,...*

Na področju vrednot, nam s svojimi raziskavami od leta 1960 dalje, še posebej pa po osamosvojitvi, slovensko družboslovje (sociologija, socialna in politična psihologija) ponuja empirično podlago, ki omogoča podrobno razpoznavo vrednostnih usmeritev prebivalcev Slovenije. Poleg raziskave Slovensko javno mnenje (SJM), se lahko opremo še na obsežnejše raziskave, ki zajemajo tudi Slovenijo. To so Svetovna raziskava vrednot (WVS), Mednarodna družboslovna raziskava (ISS) in Evropska družboslovna raziskava (ESS), ki zajema 22 evropskih držav in uvede obsežno operacionalizacijo vrednotnih orientacij (Schwartz 2003). V *Beležkah o vrednotah* Toš (2004) zgoščeno predstavi ugotovitve o vrednotnih usmeritvah Slovencev, ki so se izluščile v zgoraj omenjenih raziskavah. Ugotovitve raziskave SJM kažejo na visoko nacionalno in deželno (državno) identifikacijo (identiteto), ki je skupna značilnost prebivalstva Slovenije, saj je delež tistih, ki bi želeli živeti kje drugje nizek (Toš 2004: 105). Vrednotne usmeritve, ki dosegajo popolno ali pretežno podporo in so visoko uvrščene v hierarhiji pojmov (vrednot) so:

- enakost med spoloma,
- majhne socialne razlike,
- evropska usmerjenost,
- narodna identiteta,
- pravica do splava,
- zaščita pravic delavcev,
- pojem partizani,
- odprava smrtne kazni.

V sredino vrednotne lestvice se uvrščajo:

- vračanje premoženja,
- liberalizem,
- socializem,
- globalizacija.

Na dnu lestvice se nahajajo vrednote:

- domobranstvo,
- verouk v šolah,
- kapitalizem.

Zanimiva je ugotovitev, da je v Sloveniji, kljub družbeno-političnim spremembam v 90. letih prejšnjega stoletja, v vrednotnem presečišču še vedno vrednota enakost ob hkratnem vrednotenju načel demokratične politično-pluralne institucionalizacije. Kljub odobravanju ponovne uveljavitve načela zasebne lastnine, ki je predpogoj za tržno zasnovo ekonomskih razmerij in ki so jo ljudje večinoma sprejeli kot vrnitev k "naravnemu stanju" stvari, ki je vladalo pred uvedbo povojnega družbeno-lastniškega sistema, je v zavesti ljudi še vedno prisotna predstava o nujni, močni socialni vlogi države. Kot zaželeni cilj se kaže socialna država, ki se izraža v ideji o poklicanosti in odgovornosti države za "ponovno urejanje osnovnih družbenih in gospodarskih razmerij, predvsem z vidika posledic za posameznika oziroma skupine, kot so mladi ob vstopu v izobraževalni sistem, ob prestopu v samostojno življenje, brezposelni in nesposobni za samostojno preživetje, starejši, stari, pa tudi zaposleni (zaščita zaposlitve in socialnega statusa)" (Toš 2004: 107). Po ugotovitvah raziskav SJM so v vrhu Slovenčevega vrednotenja družina, delo in zdravje, visoko pa se uvrščajo še šolstvo oziroma izobrazba in znanje. Seveda se velja pri tem vprašati, zakaj se kapitalizem pojavlja kot najbolj "osovražen" pojem oziroma najnižje vrednotena vrednota? Slovenci smo se s priključitvijo evropskim integracijam odločili za tržno gospodarstvo, ki je značilno za razvit kapitalistični sistem zahodnih družb in ki ga razvite zahodne družbe označujejo z besedo kapitalizem. Sklepamo lahko torej, da ljudje pod pojmom kapitalizem v Sloveniji prepoznajo nekaj povsem drugega kot sistem, ki temelji na zasebni lastnini in ga določa tržni mehanizem, kar je verjetno dediščina naše polpretekle zgodovine.

V Inglehartovi Svetovni raziskavi vrednot (WVS) se Slovenija na dimenziji tradicionalno-sekularno uvršča med sodobne, racionalne in sekularizirane družbe, na dimenziji materializem-postmaterializem pa nekje v sredino in na obrobje prostora v katerem se nahaja večina zahodnoevropskih držav (Toš 2004).

Za naše raziskovanje je posebno zanimiva ugotovitev norveških sociologov, ki sta v okviru WVS in Evropske družboslovne raziskave (ESS) analizirala slovenske vrednote v evropskem kontekstu. Opozorita namreč na visoko stopnjo izražanja nezaupanja do ljudi v neformalnem (sosedskem) okolju (Toš 2004). Visoke stopnje medosebnega nezaupanja so, kot smo pokazali zgoraj, povezane z nižjimi stopnjami razumevanja, sprejemanja ter udejanjanja marketinške usmeritve. Podobno tudi Malnarjeva (2004) opozarja, da izsledki zgoraj omenjenih raziskav kažejo na negativno odstopanje Slovenije na dveh področjih: pri vrednotenju pomena politike v življenju posameznika in pri zaupanju v soljudi in družbene institucije. Če na tem mestu pustimo ob strani vprašanje pomena politike v posameznikovem življenju, ne moremo mimo vprašanja razlogov in posledic nizkega zaupanja v soljudi, kjer se

Slovenija v evropskem prostoru uvršča na samo dno. Visoke stopnje socialnega kapitala, katerega sestavini sta zaupanje in družbene vezi, so značilne za skandinavske države in Nizozemsko, nizke stopnje pa za južno- in vzhodno evropske države (Iglič 2004: 150). Slovenijo določa nizka stopnja socialnega kapitala, kar lahko delno razložimo z makroekonomskimi kazalci, natančneje pa s kulturno oziroma s politično-religiozno tradicijo prostora, ki se je s časoma utrdila kot vrednotno-kulturna struktura. Za manj razvite države, ki jih zaznamujeta dediščini komunizma in katolicizma, so namreč značilne izredno nizke stopnje socialnega kapitala (Malnar 2004: 144). Pomembna je ugotovitev Igličeve (2004), da sta v Sloveniji prevladujoči vrednotni orientaciji tradicionalizem in egoistični individualizem, ki visoko negativno vplivata na zaupanje¹⁵. Teoretično je, na ravni posameznika, ključ za obstoj zaupanja njegova subjektivna zaznava okolice, torej ocena, koliko je to okolje zaupanja vredno. Glede na zgornje ugotovitve je torej prevladujoča zaznava okolja takšna, da zaupanja ne spodbuja (Malnar 2004: 145). Na tem mestu nas vzroki za takšne razmere ne zanimajo, čeprav bi jih lahko iskali tako v dediščini socialističnega sistema, ki je temeljil na nezaupanju in ustvarjanju "zunanjih" ter "notranjih" sovražnikov, kot tudi v izkušnji tranzicije in divje privatizacije, ki je ljudi v kratkem času "obogatila" s številnimi negativnimi izkušnjami. Bolj nas zanimajo posledice visoke stopnje nezaupanja v soljudi in družbene, nacionalne in nadnacionalne institucije, ki imajo pomembne implikacije za razumevanje, sprejemanje in udejanjanje koncepta marketinške usmeritve.

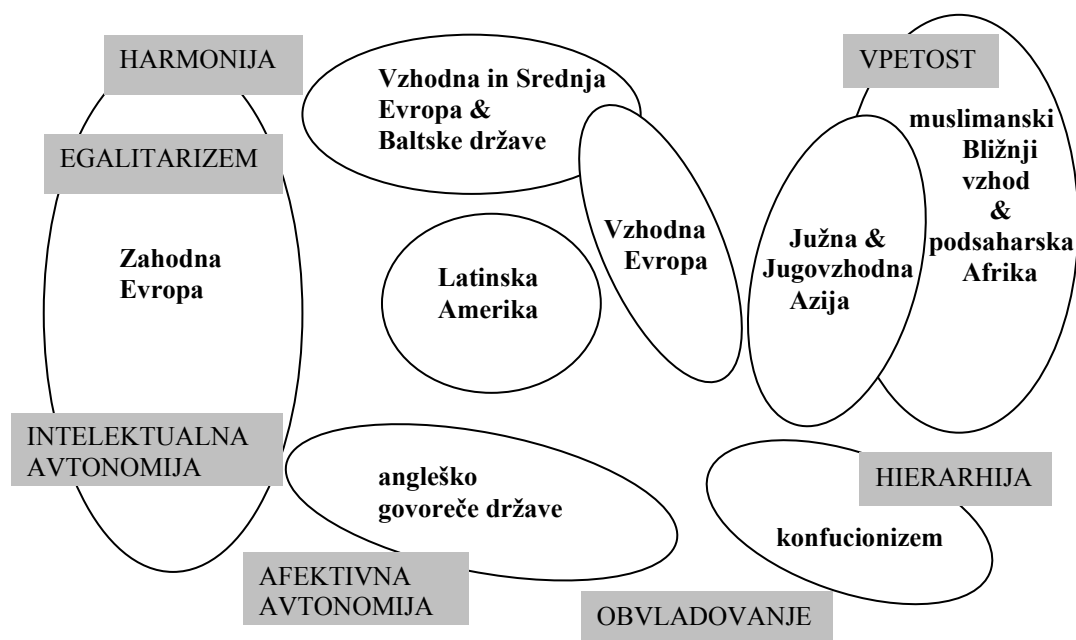
V tem kontekstu so zanimive tudi misli Uletove (2004) o oblikovanju novega vrednotnega prostora, saj naj bi to, kar danes misli, dela in govori mlada generacija, jutri postalo splošen vzorec govorjenja in delovanja (Ule 2004: 115). Pri tem se sklicuje predvsem na dejstvo, da družbe pozne moderne, kamor lahko vključimo tudi Slovenijo, sistematično proizvajajo (socialna) tveganja, ki so neenakomerno porazdeljena in so jim izpostavljeni predvsem mladi. Sodobna evropska družba namreč zahteva zgodnje mentalno in vedenjsko prilagajanje ob hkrati protislovnih razmerah zanju. Podaljšano izobraževanje in podaljšano obdobje ekonomske odvisnosti sta namreč v ostrem nasprotju z zahtevami po zgodnjih izbirah in prevzemanju odgovornosti zanje. V pogojih splošne negotovosti se tako dogaja premik vrednot od materialno-kariernih k postmaterialnim-osebnostnim vrednotam, kar se pri mladih kaže v težnjah po obvladovanju kompleksne življenjske situacije skozi usmerjenost vase, umik v zasebnost in v politiki zmanjševanja tveganj pri življenjskih izbirah. Pomembnejša od plačila in kariere se mladim zdi samorealizacija. Tako si želijo predvsem vznemirljivega,

¹⁵ Pri tem je pomembno, da Igličeva (2004) potrdi, da gre tu za neodvisen učinek vrednot in ne npr. zgolj za učinek posameznikove izobrazbene ravni.

smiselnega dela, ki razvija njihovo ustvarjalnost in imaginacijo. Za delo, družino in politiko sta zato postala značilna rastoč individualizem in razpad starih struktur delovanja in razmišljanja, kar se kaže v vzponu individualizirane etike vsakdanjega življenja. Tako po mnenju Uletove (2004) danes ne trpimo za t. i. krizo vrednot, pač pa trpimo zaradi novih oblik svobode (Ule 2004: 119-121).

Na tem mestu je prav, da nekoliko osvetlimo tudi ugotovitve, ki jih je za Slovenijo dalo dolgoletno Schwartzovo (2005) svetovno raziskovanje vrednotnih orientacij. V letih od 1988 do 2005 je Schwartz vodil obsežno raziskavo vrednot, ki je zajela 73 držav (75.000 respondentov) na vseh poseljenih kontinentih in je razkrila sedem transnacionalnih kulturnih skupin. Pomembna je Schwartzova (2005) ugotovitev, da se kljub globalizaciji, torej hitrim socialnim, političnim in tehnološkim spremembam, kulturna raznolikost v svetu ohranja, kar kaže na to, da so temeljne vrednotne usmeritve, značilne za določen kulturni krog, dokaj trdne in se spreminjajo razmeroma počasi. Schwarzovo (2006) raziskovanje je odkrilo sedem transnacionalnih kulturnih skupin (slika 3.4.5. 1): zahodnoevropske države, angleško govoreče države, vzhodnoevropske države, latinskoameriške države, južnoazijske države, države v katerih prevladuje konfucionizem in afriške države skupaj z državami Bližnjega vzhoda.

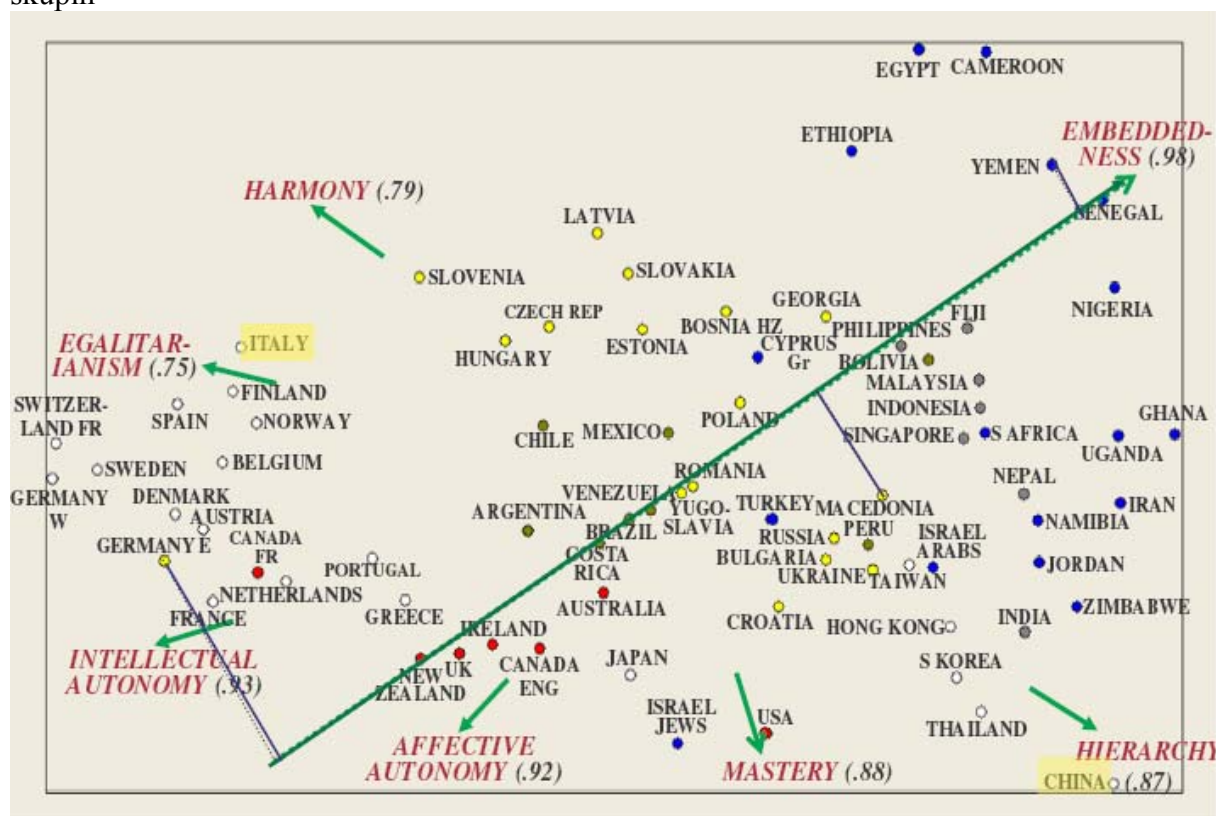
Slika 3.4.5. 1: Kulturni zemljevid svetovnih regij



Vir: Schwartz, Shalom W. (2006): Value Dimensions of Culture and National Difference. The Hebrew University of Jerusalem. Dostopno na: <http://www.uib.no/psyfa/isp/stigma/workshop/Schwartz%20.pdf>, (5. 2. 2007)

Kot je natančneje razvidno iz slike 3.4.5. 2, si prebivalci Slovenije delijo podobne vrednotne orientacije kot prebivalci Češke, Madžarske in baltskih držav, ki so zelo blizu vrednotnim orientacijam zahodnoevropskih držav, katerim se najbolj približa prav Slovenija. Schwartzova (2003) raziskava bazičnih vrednot v Evropi je natančneje zajela ta kulturni prostor in je proučila izraženost posameznih vrednotnih motivacij v petnajstih evropskih državah¹⁶.

Slika 3.4.5. 2: Zemljevid 76 nacionalnih skupin glede na sedem transnacionalnih kulturnih skupin



Vir: Schwartz, Shalom W. (2006): Value Dimensions of Culture and National Difference. The Hebrew University of Jerusalem. Dostopno na: <http://www.uib.no/psyfa/isp/stigma/workshop/Schwartz%20.pdf>, (5. 2. 2007)

V tej raziskavi (Schwartz 2003) se Slovenija najvišje uvršča pri vrednoti dosežka, ki označuje osebni uspeh priznan s strani družbe in se povezuje z uspešnostjo, ambicioznostjo in vplivnostjo. Visoko, ob bok Finski, Veliki Britaniji in Nizozemski, se uvršča tudi pri vrednoti stimulacije, ki označuje navdušenost nad novostmi in izzivi v življenju ter pri vrednoti tradicije, ki označuje spoštovanje, predanost in sprejemanje idej in navad, ki jih tradicionalna religija in kultura ponujata posamezniku. Nekje na sredino se Slovenija uvršča glede vrednot

¹⁶ Raziskava je zajela naslednje države: Grčijo, Španijo, Portugalsko, Češko, Poljsko, Slovenijo, Madžarsko, Irsko, Švedsko, Norveško, Finsko Veliko Britanijo, Nizozemsko, Švico in Izrael.

moči in hedonizma, nižje pa glede konformnosti, varnosti in univerzalizma. Vrednote moči označuje stremljenje za družbenim statusom in prestižem ter težnja po nadzoru in dominantnosti, vrednote hedonizma pa užitek, razvedrilo ter čutna nagrada oziroma zadovoljstvo. Konformnost se povezuje z vljudnostjo in obzirnostjo ter spoštovanjem starejših in avtoritet, varnost pa z težnjo po zaščiti, harmoniji, stabilnosti družbe ter odnosov. Skozi univerzalizem se izraža težnja za razumevanjem, strpnostjo, spoštovanjem ter skrbjo za dobrobit vseh ljudi in narave. Še nižje se Slovenija uvrša pri vrednoti t. i. samo usmeritve oziroma samo usmerjanja, na samo dno pa pri vrednoti benevolence. Samo usmeritev označuje samostojno, neodvisno mišljenje in delovanje in se povezuje s sposobnostjo odločanja, ustvarjalnosti in raziskovanja ter svobode in radovednosti. Benevolenca pa izraža težnjo po ohranjanju in spodbujanju blagostanja tistih, s katerimi smo v pogostem osebnem stiku (angl. *in group*) in se povezuje s pomočjo, odkritostjo ter poštenostjo. In prav pri teh zadnjih vrednotah, kjer je Slovenija uvrščena na dno proučevanih evropskih držav, se pomembno razlikuje od uspešnih zahodnih držav, s katerimi se tako radi primerjamo (Švedska, Finska, Norveška, Švica) oziroma bi jim bili radi podobni.

3.5. Ugotovitve

Na tem mestu bomo povzeli temeljne ugotovitve o vrednotnem naboju koncepta marketinške usmeritve ter slovenske nacionalne kulture oziroma slovenskega nacionalnega karakterja, do katerih smo se dokopali v naših dosedanjih izvajanjih.

V predhodnih poglavjih smo pokazali, da proces institucionalizacije marketinške usmeritve v podjetje sestoji iz treh faz: interpretacije, sprejemanja ter implementacije. Na vse tri faze odločilno vpliva okolje v katerem potekajo, torej celoten proces pomembno zaznamuje nacionalna kultura. Na podlagi pregleda širokega polja teoretične, strokovne literature smo izluščili vrednotni naboj koncepta marketinške usmeritve, ki se nagiba pretežno v smeri kolektivismu. Kolektivistične družbe oziroma manj individualistične družbe in posamezniki, bolje razumejo izzive marketinškega koncepta ter koncepta marketinške usmeritve in jim tudi lažje sledijo. Furrer in drugi (2003) namreč ugotavljajo, da imajo individualistične vrednote negativen učinek na stališča posameznikov (zaposlenih) do vseh treh, kulturno-vedenjskih komponent marketinške usmeritve. Nakata in Sivakumar (2001) pa nižje stopnje individualizma povezujeta tako z večjo pripravljenostjo za sprejemanje (angl. *adoption*) marketinškega koncepta, kot tudi s pozitivnim učinkom na dve, procesno-vedenjski komponenti marketinške usmeritvi, t. j. na razširjanje marketinške inteligence ter na njeno uporabo. Kako pa se zgornje ugotovitve oziroma vrednotni naboj koncepta marketinške usmeritve sklada z našimi ugotovitvami o vrednotnem naboju slovenske nacionalne kulture oziroma slovenskega nacionalnega karakterja?

Na podlagi Eysenckovih dimenzij osebnosti (introvertnost/ekstrovertnost, čustvena stabilnost/nevroticizem, nepsihotičizem/psihotičizem (Musek 1994: 55)) lahko zaključimo, da so značilne poteze slovenskega nacionalnega karakterja introvertnost, nevroticizem ter psihotičizem, ki se jim pridružuje močan egoistični individualizem. Raziskave so namreč pokazale, da smo v povprečju dovolj agresivni, željni dokazovanja, uveljavitve in neodvisnosti, vendar te težnje včasih prekrije naša introvertiranost, predvsem pa pretiran egoizem in pomanjkanje čuta za sodelovanje. Kljub nadpovprečni vestnosti in odgovornosti, smo manj skupinsko usmerjeni (individualizem) in kooperativni. Prav usodna kombinacija agresivnosti in introvertiranosti je lahko podlaga za visoko stopnjo samomorilnosti v Sloveniji (Musek 1994: 74). Kot majhen narod, smo bili vedno v podrejeni vlogi, v katero so nas potiskali večji, sosednji narodi in tako nismo mogli izživeti svoje naravne težnje po dominiranju in uveljavljanju (Musek 1994: 76, 77), kar se kaže kot frustrirajoč dejavnik, ki včasih dobi določene šovinistične poteze. Razširjeno je prepričanje, da na našo usodo vplivajo

predvsem drugi, veliki narodi, ki ga spremlja nekakšen ponos do uspešnega odpora tuji prevladi. Pomembne značilnosti slovenskega nacionalnega karakterja so tudi odpor do sprememb, izogibanje tveganju ter nizka fleksibilnost. Prevladuje nizka stopnja širjenja inovacij, porabniki pa sprejmejo nov izdelek predvsem, kadar ima jasno izobražene funkcionalne koristi. To se sklada z interpretacijo marketinškega koncepta, ki je značilen za individualistično družbo, kjer je zaradi poudarjanja potrebe po avtonomnosti, neodvisnosti in možnosti izraziti sebe, marketinški koncept razumljen kot: "razumevanje in zadovoljevanje kupčevih želja po individualnem nagrajevanju, raznolikosti in novostih" (Nakata in Sivakumar 2001: 258). Podjetja se morajo torej osredotočiti na zadovoljevanje funkcionalnih oziroma transakcijskih zahtev potrošnikov, ki se nanašajo na značilnosti izdelka ali storitve.

Posebej pomembna značilnost slovenske nacionalne kulture je nizka stopnja socialnega kapitala, kar lahko delno razložimo z makroekonomskimi kazalci, natančneje pa s kulturno oziroma politično-religiozno tradicijo prostora, ki se je s časoma utrdila kot vrednotno-kulturna struktura. Za manj razvite države, ki jih zaznamujeta dediščini komunizma in katolicizma, so namreč značilne izredno nizke stopnje socialnega kapitala (Malnar 2004: 144). Igličeva (2004) je ugotovila, da sta prevladujoči vrednotni orientaciji v Sloveniji tradicionalizem in egoistični individualizem, ki visoko negativno vplivata na zaupanje¹⁷. Podobno kažejo tudi rezultati WVS in ESS, ki odkrivajo visoko stopnjo izražanja nezaupanja do ljudi v neformalnem (sosedskem) okolju v Sloveniji (Toš 2004). Visoke stopnje medosebnega nezaupanja so, kot smo pokazali zgoraj, povezane z nižjimi stopnjami razumevanja, sprejemanja ter udejanjanja marketinške usmeritve.

Na tem mestu moramo še enkrat na kratko povzeti izsledke Schwartzove (2005) evropske raziskave vrednot, kjer se Slovenija najvišje uvršča pri *vrednoti dosežka*, ki označuje osebni uspeh priznan s strani družbe in se povezuje z uspešnostjo, ambicioznostjo in vplivnostjo. Visoko se uvrščamo tudi pri *vrednoti stimulacije*, ki označuje navdušenost nad novostmi in izzivi v življenju ter pri *vrednoti tradicije*, ki označuje spoštovanje, predanost in sprejemanje idej in navad, ki jih tradicionalna religija in kultura ponujata posamezniku. Povsem na dno, pa se uvrščamo pri *vrednoti t. i. samo usmeritve* oziroma samo usmerjanja in *vrednoti benevolence*. Samo usmeritev označuje samostojno, neodvisno mišljenje in delovanje in se povezuje s sposobnostjo odločanja, ustvarjalnosti in raziskovanja ter svobode in radovednosti. Benevolenca pa izraža težnjo po ohranjanju in spodbujanju blagostanja tistih, s katerimi smo v pogostem osebnem stiku (angl. *in group*) in se povezuje s pomočjo, odkritostjo ter

¹⁷ Pri tem je pomembno, da Igličeva (2004) potrdi, da gre tu za neodvisen učinek vrednot in ne npr. zgolj za učinek posameznikove izobrazbene ravni.

poštenostjo. In prav pri teh zadnjih vrednotah, kjer je Slovenija uvrščena na dno proučevanih evropskih držav, se pomembno razlikuje od uspešnih zahodnih držav, s katerimi se tako radi primerjamo (Švedska, Finska, Norveška, Švica) oziroma bi jim bili radi podobni.

Ob zgornjih ugotovitvah je morda zanimivo premisliti tudi Žižkov (1987) prispevek k proučevanju slovenskega nacionalnega karakterja v okvirih strukturalne psihoanalitske teorije, ki kot karakteristično značilnost izpostavi relativno prevladujočo vlogo materinskega nad-jaza oziroma način življenja, v katerem se pomanjkljivo izpolni vloga očeta kot "nosilca Zakona". Posledično se vzpostavi in vztraja odnos mati-otrok, kar vodi v zatekanje k partikularnosti, incestni domačnosti in k vzpostavljanju materinskega nad-jaza, namesto, da bi se z odpiranjem svetu, ta incestna simbioza z materjo prekinila in bi se z odpiranjem k "tujemu", univerzalnemu vzpostavil normalni nad-jaz. Iz tako opredeljenega nacionalnega karakterja Slovencev, v katerem prevladuje materinski nad-jaz, je moč izpeljati nekatere tipične slovenske značilnosti, ki se kažejo v prevladujočem vzdušju materinskosti, domačijskosti in njunih simbolov. Musek (1994) na tej podmeni utemeljuje tudi občutje in nostalgijo po zakoreninjenosti, tradicionalnosti, družinski orientaciji, zavrti ekspanzivnosti in depresivnosti, na negaciji zgrajeno in nepopolno identiteto moškega ter sočasno uspevanje skoraj obredne dejavnosti, pripadnosti in discipliniranosti, ki prav zaradi takšne narave ne more biti dovolj produktivna in ustvarjalna (Musek 1994: 169).

4. SKLEP

Številne raziskave, izvedene v zadnjih dvajsetih letih, posebej po osamosvojitvi Slovenije opozarjajo, da imajo mnoga slovenska podjetja težave pri razumevanju in sprejemanju marketinške filozofije kot temeljne poslovne filozofije, torej kot temeljnega principa svojega delovanja. Večina takšnih podjetij, kljub spremenjenim tržnim razmeram, vztraja pri izdelčni, proizvodni ali prodajni usmeritvi, ter se tako srečuje s številnimi težavami v zaostrenem konkurenčnem boju, ki vse bolj opredeljuje tudi manjše, lokalne trge. Ob tem dejstvu se moramo vprašati, zakaj je stanje takšno, kakršno je. Odgovore na tako postavljeno vprašanje lahko iščemo v številnih smereh, ki segajo od pregovorne "dediščine prejšnjega sistema", naše politične, gospodarske in vojaške marginalnosti, pomanjkanja naravnih virov, do posebnosti, ki značilno zaznamujejo slovensko nacionalno kulturo in slovenski nacionalni karakter. Zavedamo se, da odgovori niso in ne morejo biti enoznačni, saj posamezni dejavniki vplivajo drug na drugega in je dejanska situacija posledica takšnega, medsebojnega delovanja. Kljub vsemu, nas je naše poglobljeno zanimanje za fenomen koncepta marketinške usmeritve utrdilo v prepričanju, da je razumevanje, sprejemanje in udejanjenje koncepta marketinške usmeritve predvsem kulturni problem. Zato smo v pričujočem delu izhajali iz teze, da je

"nagnjenost oziroma pripravljenost za razumevanje in sprejemanje koncepta marketinške usmeritve odvisna od stopnje kongruence (skladnosti) med vrednotami, ki so vpete v koncept marketinške usmeritve in jih je moč najti v relevantni strokovni literaturi, ter vrednotami, ki so lastne sprejemajoči kulturi (oziroma posamezniku, t. j. zaposlenemu)".

Proces razumevanja in sprejemanja koncepta marketinške usmeritve se tako začne na kognitivni ravni z interpretacijo ideala in se konča oziroma se udejanji skozi odgovarjajoča vedenja. Ta proces je bistveno določen s t. i. nacionalno kulturo, torej s kulturo širšega okolja v katerem proces poteka, in ki v veliki meri vpliva tudi na organizacijsko kulturo, saj s svojim vrednostnim okvirom zaznamuje tiste, ki si jo delijo. Pri razmišljanju o interpretaciji, sprejemanju in udejanjanju, torej pri institucionalizaciji marketinške usmeritve, je zato pomembno upoštevati vlogo, ki jo v tem procesu igra nacionalna kultura, ki s svojimi specifičnimi vrednotami in normami predstavlja najširši referenčni okvir za posameznikovo delovanje.

V toku naših prizadevanj smo zato poskušali izluščiti vrednotni naboj, lasten konceptu marketinške usmeritve, ter odkriti prevladujoče vrednotne usmeritve, značilne za slovensko

nacionalno kulturo in slovenski nacionalni karakter. Zanimala so nas predvsem naslednja vprašanja:

- Katere vrednotne usmeritve podpirajo koncept marketinške usmeritve?
- Katere vrednotne usmeritve značilno zaznamujejo slovensko nacionalno kulturo in slovenski nacionalni karakter?
- Kako velika je vrzel oziroma kolikšna je skladnost med vrednotnimi usmeritvami, značilnimi za koncept marketinške usmeritve in vrednotnimi usmeritvami, značilnimi za slovensko nacionalno kulturo oziroma za slovenski nacionalni karakter?

Tovrstna vprašanja so relevantna za organizacijsko realnost, saj so organizacije vpete v širši družbeno-kulturni sistem, s katerim so v nenehnih, hotenih ali nehotenih, menjalnih odnosih. Kulturno okolje v veliki meri zaznamuje načine mišljenja in delovanja poslovnežev (menedžerjev) in vpliva na njihovo videnje posameznih menedžerskih vprašanj in konceptov. Nacionalna kultura v osnovni koncept marketinške usmeritve projicira svoje vrednote, vrednotne sisteme in usmeritve oziroma prioritete ter tako kulturno zaznamuje njegovo nadaljnje interpretiranje, sprejemanje in nenazadnje udejanjanje. Zato si moramo zastaviti vprašanje ali gre pri marketinški usmeritvi za izbiro organizacije oziroma njenega menedžmenta, ki jo je razmeroma ne težavno doseči ali pa predstavlja marketinška usmeritev razmeroma trden, nespremenljiv gradnik organizacijske kulture. Sami se nagibamo k t. i. kulturni perspektivi, ki marketinško usmeritev razume kot organizacijsko kulturo, sestavljeno iz temeljnega nabora vrednot in prepričanj, ki si jih delijo vsi zaposleni v podjetju, in ki v ospredje podjetniškega strateškega ter taktičnega razmišljanja postavlja potrošnika (Deshpandé in Webster 1989: 4, Deshpandé in drugi 1993: 27). Prednost razumevanja marketinške usmeritve kot oblike organizacijske kulture je v tem, da je ni moč enostavno upravljati in posnemati, zaradi česar lahko ta postane pomembne vir organizacijske dolgoročne konkurenčne prednosti (Day 1994: 41, Day in Wensley 1988, Hunt in Morgan 1995: 11, 12). Vidimo, da tako prav vrednotne usmeritve, postanejo vir dolgoročne konkurenčne prednosti organizacije. Kulturni vidik marketinške usmeritve nas opozori na obstoj vzročne verige, ki vodi od skupnih temeljnih vrednot, ki podpirajo marketinško usmeritev, prek norm (skupnih stališč) marketinške usmeritve, ki predstavljajo pričakovanja glede specifičnega obnašanja, do dejanskega, marketinško usmerjenega vedenja posameznikov (zaposlenih) (Furrer in drugi 2003: 4, Deshpandé in Webster 1989, Homburg in Pflesser 2000). Kljub usmerjenosti in razmišljanju vodilnih v podjetju, šele vrednote in

prepričanja, ki si jih aktivno delijo vsi zaposleni v organizaciji, vodijo v oblikovanje norm marketinške usmeritve in v odgovarjajoča, marketinško usmerjena vedenja (Furrer in drugi 2003: 4). Zato je nujno razumeti vlogo, ki jo igrajo vrednote vseh zaposlenih, ne le menedžerjev.

V naših izvajanjih smo teoretsko razdelali fenomene koncepta marketinške usmeritve, vrednot, slovenske nacionalne kulture oziroma nacionalnega karakterja ter vidike njihove medsebojne povezanosti in (ne)skladnosti. Tako smo s pomočjo obstoječih teoretskih konstruktov ter empiričnih raziskav uveljavljenih avtorjev pokazali, da posamezniki s poudarjenimi kolektivističnimi vrednotnimi usmeritvami bolj razumejo izzive marketinškega koncepta in koncepta marketinške usmeritve ter jim tudi lažje sledijo. Kolektivistično usmerjeni posamezniki (zaposleni) naj bi tako v večji meri podpirali marketinško usmeritev podjetja kot njihovi individualistično usmerjeni sodelavci. Furrer in drugi (2003) namreč ugotavljajo, da imajo individualistične vrednote negativen učinek na stališča posameznikov (zaposlenih) do vseh treh, kulturno-vedenjskih komponent marketinške usmeritve. Nakata in Sivakumar (2001) pa nižje stopnje individualizma povezujeta tako z večjo pripravljenostjo za sprejemanje (angl. *adoption*) marketinškega koncepta, kot tudi s pozitivnim učinkom na dve, procesno-vedenjski komponenti marketinške usmeritvi, t. j. na razširjanje marketinške inteligence ter na njeno uporabo.

Obstoječe empirične raziskave kažejo, da imajo mnoga podjetja v Sloveniji precejšnje težave pri implementaciji marketinške filozofije kot temeljnega principa delovanja, ki naj bi bil, v današnjih zaostrenih konkurenčnih razmerah, nujen pogoj uspešnega poslovanja. Razlogov za takšno stanje je, kot smo pokazali v toku naših izvajanj, več. Zato je prav, da se proučevanja tako kompleksne tematike lotevamo s pomočjo teorije in empirije različnih ved. S pričujočim delom smo poskušali povezati različne teoretske in empirične ugotovitve v smiselno celoto, opozoriti na nujnost interdisciplinarnega raziskovanja ter podati nekoliko drugačen način razumevanja pričujoče problematike.

5. USMERITVE ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

V pričujočem magistrskem delu smo se odgovorom na vprašanja o povezanosti vrednot, nacionalne kulture in marketinške usmeritve poskušali približati s pomočjo pregleda in aplikacije obstoječih teorij in empiričnih raziskav uveljavljenih avtorjev s posameznih področij našega zanimanja. Tako smo pripravili dobro podlago za nadaljnje teoretično raziskovanje proučevanih fenomenov, ki ga bo moč empirično nadgraditi. Temeljni problem pri proučevanju marketinške usmeritve je namreč odsotnost interdisciplinarnega pristopa ter vztrajanje pri obstoječem načinu empiričnega preučevanja, utemeljenega na premisah upravljalkega marketinga. Tovrstno raziskovanje je v začetni fazi proučevanja marketinške usmeritve prineslo številne pomembne ugotovitve o naravi proučevanega fenomena, hkrati pa so kasnejše raziskave opozorile tudi na številne dileme in pomanjkljivosti takšnega pristopa. Zdi se, da so se raziskovalci v svojih naporih omejili na teoretske in metodološke temelje, ki so jih postavili pionirji raziskovanja marketinške usmeritve (Shapiro 1988, Narver in Slater 1990, Kohli in Jaworski 1990, Ruekert 1992, Deshpandé in drugi 1993) ter so premalo pozornosti namenili razvijanju interdisciplinarnih konceptov ter konkurenčnih metodoloških pristopov, ki bi lahko proučevanje fenomena marketinške usmeritve oddaljilo od začaranega kroga potrjevanja ali zavračanja ugotovitev pionirskih raziskovalcev. Nadaljnje raziskovanje fenomena marketinške usmeritve tako zahteva resen premislek o uporabnosti uveljavljenih teoretskih in metodoloških konceptov, ki ga je treba nadgraditi z interdisciplinarnim pristopom in tako približati naprednejši marketinški misli.

6. LITERATURA

1. Aaker, Jennifer L., Maheswaran, D. (1997): The Effect of Cultural Orientation on Persuasion. *Journal of Consumer Research*, let. 24, št. 3, str. 315-328.
2. Adler, N. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*. PWS-Kent. Boston.
3. Adler, N., Bartholomew, Susan (1992): Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, let. 23, št. 3, str. 551-569.
4. Allport, G. H. (1954): *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley. Reading/Mass.
5. Allport, G. W. (1961): *Pattern on Growth in Personality*. Holt, Rinehart & Winston. New York.
6. Ames, B. C. (1970): Trapping vs. Substance in Industrial Marketing. *Harvard Business Review*, let. 48, št. 4, str. 93-102.
7. Avlonitis, G., Gounaris S. (1999): Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis. *European Journal of Marketing*, let. 33, št. 11/12, str. 1003-1037.
8. Avlonitis, G., Gounaris, S. (1997): Marketing orientation and company performance: a comparison study of industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, let. 26, št.5, str. 384-402.
9. Barksdale, H. C., Darden, B. (1971): Marketers Attitude Towards the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, let. 35, št. 4, str. 29-36.
10. Bell, M. L., Emory, C. W. (1971): The Faltering Marketing Concept. *Journal of Marketing*, let. 35, št. 4, str. 37-42.
11. Bond, Michael H., Akhtar, H., Ball P., Bhanthumanavin D., Boski P., Garment W., Cha J. H., Dutton D., Forgas J., Forss K., Giles G., Iwawaki S., Kisiel A., Latane B., Leung K., Moghni S., Munro D., Naugta R., Ng S. H., Protacio Marcelino E., Rodrigues A., Sinha P., Ward C. (1987): Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, let. 18, junij, str. 143-164.
12. Borden, N. H. (1964): The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, let. 4, št. 2, str. 2-7.
13. Borsch, F. J. (1957): *The Marketing Philosophy as a Way of Business Life. The Marketing Concept: Its Meaning to Management*. American Management Association, Marketing Series, let. 99, str. 1-23.

14. Buel, Victor P. (1985): *Marketing Management*. McGraw-Hill Book Company. New York.
15. Buskirk, R., Rothe, J. T. (1970): Consumerism – An Interpretation. *Journal of Marketing*, let. 34., št. 4, str. 61-65.
16. Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A. (1998): Export Market-Oriented Behaviours, Their Antecedents, Performance Consequences and the Moderating Effect of the Export Environment: Evidence From the UK and US. V: Anderson, P. (Ur.): *Marketing Research and Practice, Track 2 International Marketing, Proceedings of The 27th EMAC Conference*. Stockholm, str. 449-452.
17. Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. (1995): Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalisation. *Journal of Strategic Marketing*, let. 3, št. 1, str. 41-60.
18. Capra, Fritjof (1989): *Tao fizike: jedno iztraživanje paralela između savremene fizike i istočnjačkog misticisma*. Opus. Beograd.
19. Cervera, A., Molla, A., Sanchez M. (2001): Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations. *European Journal of Marketing*, let. 35, št. 11/12, str. 1259-1286.
20. Clark, Terry (1990): International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory. *Journal of Marketing*, let. 54, št. 4, str. 66-79.
21. Corley, T. A. B. (1988): Competition and the Growth of Advertising in the U.S. and Britain, 1800-1914. *Business and Economic History*, second series, let. 17, str. 155-167. Business History Conference.
22. Dalgic, T. (1998): Dissemination of Marketing Orientation in Europe – A Conceptual and Historical Evaluation. *International Marketing Review*, let. 15, št. 1, str. 45-60.
23. Damjan, Janez (2000): Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. *Akademija MM*, let. 4, št. 7, str. 19-28.
24. Dawson, L. M. (1969): *The Human Concept: New Philosophy for Business*. Business Horizons, let. 12, št. 6, str. 29-38.
25. Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, oktober, let. 58, št. 4 str. 37-52.
26. Day, G. S., Nedungadi, P. (1994): Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, let. 58, št. 2, str. 31-44.
27. Day, G. S., Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A framework diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, let. 52, št. 2 str. 1-20.

28. Deshpandé, R., Zaltman, G. (1982): Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, let. 19, februar, str. 14-31.
29. Deshpandé, Rohit (1999): *Developing a Market Orientation*. Sage Publications. London.
30. Deshpandé, Rohit, Farley, John U. (1998): Measuring Market Orientation: Generalisation and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, str. 213-232.
31. Deshpandé, Rohit, Farley, John U., Webster Frederick E. Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, let. 57, januar, št. 1, str. 23-37.
32. Deshpandé, Rohit, Webster, Frederick E. Jr. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, let. 53, januar, str. 3-15.
33. Diamantopoulos, A., Cadogan, J.W. (1996): Internationalising the Market Orientation Construct: An In-Depth Interview Approach. *Journal of Strategic Marketing*, let. 4, št. 1, str. 23-52.
34. Dixon, Donald F. (1981): The Role of Marketing in Early Theories of Economic Development. *Journal of Macromarketing*, let. 1, jesen, str. 19-27.
35. Drucker, Peter (1954): *The Practice of Management*. Harper&Row. New York.
36. Dunn, M. G, Norburn, D., Birly, S. (1985): Corporate Culture – A Positive Correlate with Marketing Effectiveness. *International Journal of Advertising*, let. 4, str. 65-73.
37. Felton, A. P. (1959): Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, let. 37, št. 4, str. 55-65.
38. Fishbein, M., Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley. Dostopno na: <http://www.people.umass.edu/ajzen/f&a1975.html> (11. 2. 2008).
39. Fullerton, R. A. (1988): How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era. *Journal of Marketing*, let. 52, št. 1, str. 108-125.
40. Gabrijan, Vladimir, Snoj, Boris, Mumel, Damijan (1998). Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademnija MM*, let. 2, št. 3, str. 49-53.
41. Galtung, J. (1981): Structure, Culture and Intellectual Style: An Essay Comparing Saxon, Teutonic, Gallic, and Nipponic Approaches. *Social Science Information*, let. 20, št. 6, str. 817-856.

42. Glazer, R. (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, let. 55, št. 4, str. 1-19.
43. Glazer, R., Weiss, A. M. (1993): Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*, let. 30, št. 4, str. 509-521.
44. Golden, P. A., Doney, P. M., Johnson, D. M., Smith, J. R. (1995): The Dynamics of Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms. *Journal of International Marketing*, let. 3, št. 2, str. 29-49.
45. Gradišnik, Branko (2006): *Strogo zaupno o Sloveniji*. Umco. Ljubljana.
46. Green, Kenneth W. Jr., Inman, Anthony R., Brown, Gene, Willis, Hillman T. (2005): Market Orientation: relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, let. 20/6, str. 276-284.
47. Grönroos, Christian (1994): From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, let. 32, št. 2, str. 322-339.
48. Gummesson, Evert (1987): The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, let. 20, št. 4, str. 10-20.
49. Gummesson, Evert (1997): In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition. *Journal of Marketing Management*, let. 13, str. 421-430.
50. Harris, L. C. (2000): The Organizational Barriers to Developing Market Orientation. *European Journal of Marketing*, let. 34, št. 5/6, str. 598-624.
51. Hart, S., Diamantopoulos, A. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, let. 1, št. 2, str. 93-122.
52. Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage. Beverly Hills.
53. Hofstede, Geert (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, let. 14, jesen, str. 75-89.
54. Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill. London.
55. Hofstede, Geert (1994): Management Scientists Are Human. *Management Science*, št. 40, junij, str. 4-13.
56. Hollander, Stanley C. (1960): The Wheel of Retailing. *Journal of Marketing*, let. 32, julij, str. 37-42.

57. Homburg, Christian, Pflesser, Christian (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, let. 37, november, str. 449-462.
58. Houston, F. S. (1986): The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, let. 50, št. 2, str. 81-87.
59. Hunt, S. D., Morgan R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, let. 59, april, str. 1-15.
60. Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998): Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, let. 62, julij, str. 42-54.
61. Iglič, Hajdeja (2004): Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji. *Družboslovne razprave*, let. 20, št. 46/47, str. 149-175.
62. Inglehart, R. (1977): *The Silent Revolution, Changing Values and Political Styles Among Western Peoples*. Princeton University Press. Princeton.
63. Jančič, Zlatko (1988): Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije. Raziskovalna naloga. RSS. Ljubljana.
64. Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. *Gospodarski vestnik*. Studio marketing. Ljubljana.
65. Jančič, Zlatko (1997): Nova paradigma v marketinški disciplini, soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM*, let. 1, str. 37-43.
66. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
67. Jančič, Zlatko (2006): Marketing communications orientation. The case of Slovenia. V: Klement Podnar, Zlatko Jančič (ur): *Contemporary issues in corporate and marketing communications / 11th International Conference on Corporate and Marketing Communications - CMC, 2006*. Fakulteta za družbene vede. Pristop. Ljubljana.
68. Jančič, Zlatko, Vodopivec, Blaž (1989): Dvosmerna pot k uspešnosti: eksterni in interni marketing, poročilo o raziskavi med direktorji 99 uspešnih slovenskih podjetij. *Media marketing*, št. 96, april, posebna priloga k 96 številki.
69. Jaworski, Bernard J. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, let. 57, julij, 23-39.
70. Jaworski, Bernard J., Kohli, Ajay K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, let. 57, julij, str. 53-70.

71. Jaworski, Bernard J., Kohli, Ajay K. (1996): Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, let. 1, št. 3, str. 119-135.
72. Jesenovec, Aleksander (2003): Marketing kraja: Primer mesta Škofja Loka. FDV. Ljubljana.
73. Jobber, David (1995): Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Book CO. London.
74. Jung, C. G. (1932): Psychological types. Routledge Kegan Paul. London.
75. Kaldor, A. G. (1971): Imbricative Marketing. *Journal of Marketing*, let. 35, št. 2, str. 19-25.
76. Keith, Robert J. (1960): The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, let. 24, januar, str. 35-38.
77. Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, let. 54, št. 2, str. 1-18.
78. Kotler, Philip (1972a): A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, let. 36, april, str. 46-64.
79. Kotler, Philip (1972b): What Consumerism Means for Marketers. *Harvard Business Review*, let. 50. št. 3, maj/junij, str. 48-57.
80. Kotler, Philip (1977): From Sales Obsession to Market Effectiveness. *Harvard Business Review*, let. 55, št. 6, str. 67-75.
81. Kotler, Philip (1991): Marketing Management 7th Ed. Englewood Cliffs. Prentice.
82. Kotler, Philip (1994): Marketing Management 8th Ed. Englewood Cliffs. Prentice.
83. Kotler, Philip (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga. Ljubljana.
84. Kotler, Philip, Levy, S.Y. (1969): Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, let. 33, januar, str. 10-15.
85. Lafferty, B. A., Hult, G. T. (2001): A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, let. 35, št.1/2, str. 92-109.
86. Lavidge, R. J. (1970): The Growth Responsibilities of Marketing. *Journal of Marketing*, let. 34, št. 1, str. 25-28.
87. Levitt, Theodore (1960): Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, julij/avgust, str. 45-56.
88. Lichental, J. David, Wilson, T. David (1992): Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*, let. 3, maj, str. 191-207.

89. Lorsch, J. W. (1986): Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. California Management Review, let. 2, št. 1, str. 95-109.
90. Malnar, Brina, Bernik, Ivan (2004): S Slovenkami in Slovenci na štiri oči: ob 70-letnici prof. Nika Toša. FDV. Ljubljana.
91. Maltz, E., Kohli, A. K. (1996): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. Journal of Marketing Research, let. 33, št. 1, str. 47-61.
92. McCharty, E. (1964): Basic Marketing: A Managerial Approach. Richard D. Irwin, Homewood. Illinois.
93. McCharty, E., Pereault, W. (1998): Basic Marketing: a global managerial approach, 13th. ed. Irwin/McGraw-Hill. Boston.
94. McGee, L.W., Spiro, R.L. (1988): The Marketing Concept in Perspective. Business Horizons, let. 31, št. 3, str. 45-50.
95. McNamara, C. (1972): The Present Status of the Marketing Concept. Journal of Marketing, let. 36, št. 1, str. 50-57.
96. Morgan, R.E., Strong, C. A. (1998): Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. European Journal of Marketing, let. 32, št. 11/12, str. 1051-1073.
97. Musek, Janez (1994): Psihološki portret Slovencev. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
98. Musek, Janez (2000): Nova psihološka teorija vrednot. Educy: Inštitut za psihologijo osebnosti. Ljubljana.
99. Nakata, Cheryl, Sivakumar, K. (2001): Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture. Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (3), 255-275.
100. Narver, J., Slater, S. (1998): Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley. Journal of Market-Focused Management, let. 2, št. 3, str. 233-236.
101. Narver, John C., Slater, Stanley F. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, let. 54, št. 4, str. 20-35.
102. Narver, John C., Slater, Stanley F., Tietje, Brian (1998): Creating a Market Orientation. Journal of Market-Focused Management, let. 2, št. 3, str. 241-256.
103. Parasuraman, A. (1981): Hang on to the Marketing Concept. Business Horizons, let. 24, št. 5, str. 38-40.

104. Payne, A.F. (1988): Developing a Marketing-Oriented Organization. *Business Horizons*, let. 31, št. 3, str. 46-53. *Performance. Industrial Marketing Management*, let. 26, št. 5, str. 385-402.
105. Peters, T. J., Waterman R. H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper&Row. New York.
106. Pitt, L., Caruana, A., Berthon, P. R. (1996): Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence. *International Marketing Review*, let. 13, št. 1, str. 5-18.
107. Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.
108. Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.
109. Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York.
110. Puhle, Hans-Jurgen (1984): Historische Konzepte des entwickelten IndustrieKapitalismus. *Geschichte und Gesellschaft*, let. 10, str. 165-184.
111. Rogers, Everett M. (1983): *Diffusion of Innovation*. 3. izdaja. Free Press. New York.
112. Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innovation*. 5. izdaja. Free Press trade paperback ed. New York.
113. Rokeach, Milton J. (1973): *The Nature of Human Values*. The Free Press. New York.
114. Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960): *Attitude Organization and Change: An analysis of consistency among attitude components*. Yale University Press. New Haven.
115. Roth, Martin (1995): The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. *Journal of Marketing Research*, let. 32, maj, str.163-175.
116. Ruekert, R. W. (1992): Developing a market orientation: an organizational strategic perspective. *International Journal of Research in Marketing*, let. 9, št. 3, str. 225-245.
117. Saunders, C.B. (1965): Inappropriate Uses of the Marketing Concept. *Business Horizons*, let. 8, št. 3, str. 76-82.
118. Schneider, Susan C., Meyer, Amoud De (1991): Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, let. 12, maj, str. 307-320.

119. Schudson, Michael (1994): Culture and the Integration of National Societies. *International Social Science Journal*, let. 46, februar, str. 63-81.
120. Schumpeter, Joseph A. (1961): The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. English ed. 3th. printing. Oxford University Press. New York.
121. Schwartz, Shalom H. (1990): Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, let. 21, št. 2, str. 139-157.
122. Schwartz, Shalom H. (1992): Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. V: Mark P. Zanna (ur.): *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. San Diego.
123. Schwartz, Shalom H., Bilsky, Wolfgang (1987): Towards a Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, let. 53, št. 3, str. 550-562.
124. Schwartz, Shalom H., Sagiv, Lilach (1995): Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, let. 26, januar, str. 92-116.
125. Selnes, Fred, Jaworski, Bernard J., Kohli, Ajay K. (1996): Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management*, let. 12, št. 2, str. 139-157.
126. Shapiro, B. P. (1977): Can Marketing and Manufacturing Coexist. *Harvard Business Review*, let. 55, št. 5, str. 104-114.
127. Shapiro, B. P. (1988): What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, let. 6, št. 6, str. 119-125.
128. Shaw, A. (1912): Some Problems in Market Distribution. *Quarterly Journal Of Economics*, let. 26, str. 700-760.
129. Slater, S., Narver J. (1992): Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for a Market-Driven Culture. Marketing Science Institute Report Number 92-125. Marketing Science Institute. Cambridge. Massachusetts.
130. Slater, S., Narver, J. (1994b): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, let. 58, št. 2, str. 46-55.

131. Slater, S., Narver, J. C. (1995): Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, let. 95, julij, str. 63-74.
132. Slater, Stanley F. (2001): Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*, let. 11, št. 4, str. 230-232.
133. Slater, Stanley F., Narver, John C. (1994a): Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizons*, let. 37, št. 2, marec/april, str. 22-28.
134. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1991): Slovenska akademija znanosti in umetnosti : Inštitut za slovenski jezik. Ljubljana.
135. Smith, Peter B, Schwartz, Shalom H. (1997): Values. V: John W. Berry, Marshall H. Segall in Cigdem Kagitaibasi (ur.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2. izdaja. Allan & Bacon. Boston.
136. Smith, Wendell R. (1956): Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, let. 21, št. 1, str. 3-8.
137. Snoj, Boris, Gabrijan, Vladimir (1998): Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM*, let. 2/2, str. 9-14.
138. Steenkamp, Jan-Benedict E., Frankel M., Hofstede, Geert, Wedel, Michel (1999): A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness. *Journal of Marketing*, 63, april, str. 55-69.
139. Svensson, Göran (2001). Re-Evaluating the Marketing Concept. *European Business Review*, let. 13, št. 2, str. 95-100
140. Tøgesen, A. A. (1956): The Swish from a Sales to Marketing Concept. *American Management Association, Marketing Series*, let. 96, str. 26-37.
141. Toš, Niko (2004): Beležke o vrednotah: prispevek k pogovoru o vrednotah in prihodnosti Slovenije na povabilo predsednika Republike Slovenije 11. novembra 2003. V: *Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 2, O vrednotah*, str. 105-114. Urad Predsednika Republike Slovenije. Ljubljana.
142. Toš, Niko ur. (1995): *Dozorevanje slovenske samozvesti*. FDV. Ljubljana.
143. Toš, Niko ur. (2005): *Paberkovanje po vrednotah*. FDV. Ljubljana.
144. Triandis, Harris C. (1995): *Individualism and Collectivism*. Westview Press. Boulder.
145. Trstenjak, Anton (1991): *Misli o slovenskem človeku*. Založništvo slovenske knjige. Ljubljana.

146. Trstenjak, Anton (1995): Slovenska poštenost. Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno. Ljubljana.
147. Ule, Mirjana (2004): Spremembe vrednot v sodobnih družbah novih tveganj in negotovosti. V: Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 2, O vrednotah, str. 105-114. Urad Predsednika Republike Slovenije. Ljubljana.
148. Ule, Mirjana Nastran (1997): Temelji socialne psihologije. 2. dopolnjena izdaja. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
149. Ule, Mirjana, Kline Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV. Ljubljana.
150. Urbančič, Ivan (1979): Elementi za razvitje vprašanja naroda na Slovenskem II. Problemi št. 6. Ljubljana.
151. Usunier, Jean Claude (1996): Marketing Across Cultures. 2nd ed. Prentice Hall. London.
152. Verplanken, B., Holand, R. W. (2002): Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choice and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, št. 82, str. 434-447.
153. Webster, F. E. Jr. (1992): The Changing Role of Marketing in a Corporation. *Journal of Marketing*, oktober, str. 1-17.
154. Webster, F.E. (1981): Top Management's Concerns about Marketing: Issues of the 1980's. *Journal of Marketing*, let. 45, št. 3, str. 9-16.
155. Webster, F.E. (1988): Rediscovering The Marketing Concept. *Business Horizons*, let. 31, št. 3, str. 29-39.
156. Webster, Frederic E. Jr. (1994): Market – Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create A Customer – Oriented Company. John Wiley and Sons Inc. New York.
157. White, Leslie A. (1970): Nauka o kulturi : studija o čoveku i civilizaciji. Kultura. Beograd.
158. Zaltman, G., Duncan, R., Moorman, C. (1988): The importance of personal trust in the use of research. *Journal of Advertising Research*, let. 28, oktober/november, str. 16-24.
159. Zebal, Mostaque Ahmed (2003): A synthesis model of market orientation for a developing country – the case of Bangladesh. Doktorska disertacija. New York.
160. Zupančič, Melita (1998): Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM*, let. 2/3, str. 55-67.

161. Žižek, Slavoj (1987): Jezik, ideologija, Slovenci. Delavska enotnost. Ljubljana.

Internetni viri:

1. Furrer, Olivier, Lantz, Christian, Perrinjaquet, Amandine (2003): The impact of employees' individual values on their attitudes toward market orientation. Dostopno na <http://oase.uci.kun.nl/~furrer/Research/MSI>, (25. 3. 2006).
2. Schwartz, Shalom H. (2005): Basic Human Values: An Overview. The Hebrew University of Jerusalem. Dostopno na: <http://dpms.csd.auth.gr/emplak/Schwartzpaper.pdf>, (5. 2. 2007)
3. Schwartz, Shalom H. (2006): Value Dimensions of Culture and National Difference. The Hebrew University of Jerusalem. Dostopno na: <http://www.uib.no/psyfa/isp/stigma/workshop/Schwartz%20.pdf>, (5. 2. 2007)
4. Schwartz, Shalom H. (2003): Basic Values in Europe. The Hebrew University of Jerusalem. Dostopno na: http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/publicity/value_orientations.pdf, (13. 4. 2007)