

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

BERNARDA SAVŠEK

BERNARDA SAVŠEK

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VPLIV RAZSEŽNOSTI NOTRANJEGA
PODJETNIŠTVA NA ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Bernarda Savšek

Koper, 2011

Mentor: prof. dr. Boštjan Antončič

POVZETEK

Danes, v času globalne konkurence, uspehe žanjejo le gospodarski subjekti, ki boljše in hitreje od konkurence razvijajo nove proizvode in posle. Vendar pa ta dejstva zahtevajo drugačno podjetniško kulturo, ki se razlikuje od tradicionalnih pogledov na notranjo organizacijsko kulturo, saj nova podjetniška kultura zahteva ustvarjanje številnih idej za nastajanje novih proizvodov in storitev. Danes morajo podjetja znati prisluhniti zaposlenim in jih spodbujati z različnimi inovativnimi in notranjepodjetniškimi sposobnostmi. Podjetja morajo zaposlenim omogočiti, da svoje ideje realizirajo znotraj podjetja samega. Sodobni čas od podjetij terja tudi to, da veliko svojega časa, truda in sredstev namenjajo izgradnji in ohranjanju dobrih odnosov s kupci, saj se zavedajo, da le tako ohranjajo zadovoljstvo kupcev. Nezadovoljni kupci namreč na poslovanje podjetja vplivajo zelo negativno.

Ključne besede: notranje podjetništvo, zadovoljstvo kupcev, inovativnost, orodjarska panoga.

SUMMARY

Today, as the global competition regulates the market, success will reap only business entities that are developing new products and businesses better and faster than the competition. That requires a different corporate culture which differs from traditional views of internal organizational culture. New business culture requires a great number of ideas to elaborate new products and services. The companies of today have to pay attention to their employees and encourage them to develop various innovative and intrapreneurial capabilities. Companies should allow their employees to realize ideas within the company itself. The current period requires that companies allocate lots of their time, effort and resources to build and maintain good relationships with their customers, knowingly this is the only way to maintain customer satisfaction. Dissatisfied customers will have a very negative impact on the business.

Keywords: entrepreneurship, customer satisfaction, innovation, toolmaking industry.

UDK: 331.1: 658.89 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Opredelevitev namena, ciljev in hipotez.....	3
1.2.1	Namen.....	3
1.2.2	Cilji.....	3
1.2.3	Hipoteze.....	3
1.3	Metodologija raziskovanja.....	4
1.4	Predpostavke in omejitve.....	4
2	Podjetništvo	5
2.1	Opredelevitev podjetništva.....	5
2.2	Opredelevitev podjetnika.....	7
2.3	Notranje podjetništvo.....	9
2.3.1	Pojem notranjega podjetništva.....	9
2.3.2	Proces notranjega podjetništva v organizaciji.....	10
2.3.3	Razlogi za pojav notranjega podjetništva.....	12
2.3.4	Razsežnosti notranjega podjetništva.....	14
2.3.5	Organizacijske spremenljivke podjetništva.....	15
2.3.6	Uvedba notranjega podjetništva.....	17
3	Raziskava Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	21
4	Zadovoljstvo kupcev	24
4.1	Opredelevitev zadovoljstva in pričakovanja kupcev.....	24
4.1.1	Opredelevitev zadovoljstva kupcev.....	24
4.1.2	Opredelevitev pričakovanj kupca.....	24
4.2	Nezadovoljstvo kupcev in njihova zvestoba.....	26
4.2.1	Nezadovoljstvo kupcev.....	26
4.2.2	Zvestoba kupcev.....	27
4.3	Metode ugotavljanja zadovoljstva kupcev.....	29
4.4	Elementi pomembnosti in zadovoljstva kupcev.....	33
4.5	Trženje s poudarkom na odnosih s kupci (CRM).....	34
4.5.1	Stranka, odnosi in upravljanje.....	34
4.5.2	Opredelevitev CRM.....	35
5	Vpliv dimenzij notranjega podjetništva na zadovoljstvo kupcev	38
5.1	Inovacije in zadovoljstvo kupcev.....	38
5.2	Podjetniška proaktivnost in zadovoljstvo kupcev.....	41
5.3	Konkurenčna agresivnost in zadovoljstvo kupcev.....	43
6	Raziskava notranjega podjetništva med podjetji	45
6.1	Metodologija.....	45
6.2	Raziskava notranjega podjetništva med podjetji.....	45
6.3	Odras notranjega podjetništva na medorganizacijskem trgu.....	52

6.4	Zanesljivost konstruktov	61
6.5	Regresijska analiza odvisnosti zadovoljstva kupcev na B2B trgu	62
6.6	Testiranje hipotez	64
7	Sklep.....	66
7.1	Prispevek k znanosti.....	68
Literatura	69
Priloge	72

SLIKE

Slika 1:	Gonilne sile notranjepodjetniškega procesa	11
Slika 3:	Model notranjega podjetništva	13
Slika 4:	Organizacijska oblika za notranje podjetniške pobude	16
Slika 5:	Povezava med matičnim podjetjem in podjetniško enoto	16
Slika 6:	Koraki v uvajanju notranjega podjetništva.....	19
Slika 7:	Osnovni GEM model.....	23
Slika 8:	Podroben GEM model preučevanja podjetništva.....	23
Slika 9:	Koraki v uvajanju notranjega podjetništva.....	25
Slika 10:	Zadovoljstvo/nezadovoljstvo porabnikov kot proces primerjave	27
Slika 11:	Poenostavljen model razvoja zvestobe.....	29
Slika 12:	Model zadovoljstva kupcev	33
Slika 13:	Komponente koncepta CRM	34
Slika 14:	Zaupanje v novosti v Sloveniji v letih 2007–2009	40
Slika 15:	Povezava zavzetosti zaposlenih z zavzetostjo kupcev	42
Slika 16:	Pozicioniranje povprečnih pomembnosti in zadovoljstva dejavnikov nakupnega vedenja za TOP dobavitelje	58

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Razvoj teorije podjetništva	5
Preglednica 2:	Osnovni mikro pristopi k preučevanju podjetništva	6
Preglednica 3P:	Klasične definicije podjetnika.....	7
Preglednica 4:	Primer univerzalne lestvice za merjenje zadovoljstva odjemalcev.....	31
Preglednica 5:	Kratek opis izbranih lestvic za merjenje zadovoljstva.....	32
Preglednica 6:	Zaupanje v novosti v Sloveniji v letih 2007–2009 (delež prebivalstva, ki se strinja s trditvijo)	40
Preglednica 7:	Dejavnost podjetij	46
Preglednica 8:	Pravni status podjetij.....	46
Preglednica 9:	Število zaposlenih v podjetjih.....	46
Preglednica 10:	Dohodki iz poslovanja	46
Preglednica 11:	Pomembnost elementov notranjega podjetništva za podjetje	47
Preglednica 12:	Prisotnost elementov notranjega podjetništva v podjetjih	47
Preglednica 13:	Organiziranost oddelka za razvoj v podjetju	48
Preglednica 14:	Število zaposlenih razvojnikov	48
Preglednica 15:	Kdo sicer skrbi za razvoj in izboljšave v podjetju?	48
Preglednica 16:	Zainteresiranost za izboljšave v podjetju	49
Preglednica 17:	Razlogi za inovacije	49
Preglednica 18:	Metode, ki jih podjetja uporabljajo v kontekstu proaktivnega trženja.....	50
Preglednica 19:	Pomembnost elementov inovativnosti v preučevanih podjetjih	50
Preglednica 20:	Ukrepi odzivnosti na konkurenco	51
Preglednica 21:	Struktura sodelujočih podjetij	52
Preglednica 22:	Pogostost nabav orodja in strojev sodelujočih podjetij.....	52

Preglednica 23:	Razmerje med lastno proizvodnjo in outsourcingom	53
Preglednica 24:	Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu mehanskih orodij.....	53
Preglednica 25:	Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu električnih orodij	53
Preglednica 26:	Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu električnih strojev.....	54
Preglednica 27:	Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu specialnih orodij.....	54
Preglednica 28:	Pomembnost dejavnikov nakupnega vedenja na B2B trgu specialnih orodij.....	55
Preglednica 29:	TOP 4 najpogosteje nabavljeni proizvajalci	56
Preglednica 30:	Pogostost naročanja izdelkov po proizvajalcu.....	56
Preglednica 31:	Zadovoljstvo z dejavniki nakupnega vedenja pri TOP dobavitelju	57
Preglednica 32:	Zadovoljstvo po dejavnikih notranjega podjetništva	59
Preglednica 33:	Potreba po vpeljavi inovacij po posameznih področjih pri TOP dobavitelju.....	60
Preglednica 34:	Zadovoljstvo po dejavnikih notranjega podjetništva – tržna proaktivnost.....	60
Preglednica 35:	Analiza zanesljivosti celotnega vprašalnika (Cronbach α)	61
Preglednica 36:	Opisni parametri preučevanega regresijskega modela.....	62
Preglednica 37:	ANOVA regresijskega modela	63
Preglednica 38:	Parametri regresijskega modela	63

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Podjetništvo je »proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.« (Antončič et al. 2002, 30). Če je podjetništvo izziv, ki ga navdaja podjetnikova lastna dinamika, je notranje podjetništvo izziv, ki ga inspirira okolje, v katerem podjetje deluje. Ne glede na to, ali gre za malo podjetje ali pa korporacijo, je notranje podjetništvo z vidika matičnega podjetja vsebinsko opredeljeno z razsežnostmi, kot so konstrukcija novega podjetja ali poslovnih enot, sklepanje novih poslov, inovacije izdelkov, tehnološke inovacije, samoprenova podjetja, prevzemanje tveganja, proaktivnost in tekmovalna agresivnost (Antončič in Hisrich 2003, 16).

Kako si zagotoviti zadovoljne in zveste kupce, je vprašanje, s katerim se srečujejo vsa podjetja, saj je prav kupec v celotnem podjetniškem procesu tisti, ki odloča o prihodnosti podjetja na najnižji ravni in na tak način ustvarja eksistenčno selekcijo.

Zadovoljstvo zaznamuje tudi lastnost nenehnega spreminjanja, kar pomeni, da zadovoljstvo pri eni osebi še ne pomeni zadovoljstva pri drugih osebah, ob tem pa se zadovoljstvo skozi čas spreminja tudi pri isti osebi in lahko oscilira med razočaranjem in navdušenjem.

Kot pravi Golobova (2002) o slednjem lahko govorimo, takrat »ko je vrednost ali korist, ki jo kupec od blagovne znamke dobi, višja od njegovih pričakovanj /.../. Ko pa kupčeva pričakovanja glede blagovne znamke niso uresničena, imamo opravka z nezadovoljnim kupcem. Zaključimo lahko, da bo navdušen kupec bolj zvest blagovni znamki, ki uresničuje njegova pričakovanja, kot tisti, čigar pričakovanja le-ta ni uresničila, ali je bil nad njo razočaran. Storitvena podjetja se s to problematiko soočajo na različne načine. S strankami skušajo razviti odnose, saj se želijo naučiti več o njihovih zahtevah in željah. Ti odnosi so korak k temu, da najdemo boljše načine, kako ustreči strankam. Ob tem morajo podjetja sama oblikovati raven pričakovanj. Tega se lahko uspešno lotijo z drugačnim podajanjem informacij. Npr.: v preteklosti so podjetja obljubljala kupcem, da jim bodo kupljeno blago dostavila v petih dneh, četudi te obljube niso mogla držati. Danes mora podjetje svojim strankam reči, da lahko kupljeno blago pričakujejo v roku 10–15 dneh, čeprav dobro vedo, da ga bodo lahko dostavili že v osmih dneh. Na tak način ne le izpolnijo pričakovanja kupcev, temveč jih celo presežejo (McCarville 2002, 1–2).

Na tem mestu se že odrazi tako imenovano upravljanje odnosov s strankami (angl. *customer relationship management* oziroma *CRM*). Namen CRM-ja je preko strateškega razvijanja odnosov z donosnimi strankami povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih

nakupov, obdržati najdonosnejše kupce, povečati vrednost nakupov, odzivati se proaktivno v »očeh kupca« in ne »izdelka«, s pristnimi odnosi graditi zvestobo kupcev in s kupci ustvariti doživljenjske odnose (Postma 2001, 84). Smiselnost CRM-ja je tudi v prognoziranju nakupnega vedenja in posledično zagotavljanju zadostne zaloge izdelkov za izvedbo naročil, hkrati pa je tudi orodje za servisiranje kupčevih potreb.

Optimalnega CRM-ja in s tem zadovoljstva kupcev torej ni mogoče zagotoviti brez učinkovitega ter usklajenega delovanja dimenzij notranjega podjetništva. Ena od ključnih dimenzij notranjega podjetništva vključuje razvoj izdelkov oz. storitev ter njihovih izboljšav. Za podjetniško delovanje je značilen večji obseg in pogostejše inoviranje izdelkov, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je moč dosežati ob nespremenjenih oz. že vpeljanih produkcijskih procesih, s katerimi izdelke proizvedemo (Levičar 2004, 14).

Notranje podjetništvo pomeni boj za trg in ključni element vsakega trga; to je kupec in njegovo zadovoljstvo. Le zadovoljen kupec se vrne in postane zvest izdelku, blagovni znamki oziroma podjetju. Zadovoljen kupec v konkurenčnih pogojih poslovanja postaja ključni rezultat poslovno-razvojne uspešnosti organizacije (podjetja, družbe, zavoda, firme itd.). V uspešnih organizacijah posvečajo managerji in zaposleni zelo veliko pozornosti ter skrb sedanjim in potencialnim kupcem. Podjetja, ki imajo urejen sistem izboljševanja zadovoljstva kupcev, dosegajo dodatne konkurenčne prednosti. Ker spremljajo, merijo in poznajo pričakovanja, želje, zahteve ter zadovoljstvo odjemalcev, imajo tudi večjo sposobnost hitrega prilagajanja, da s privlačno konkurenčno ponudbo ugodijo željam kupcev in prehitijo konkurente (Kolar in Snoj 2000, 1–2).

Rebernik in drugi (2010, 19) vedno znova ugotavljajo, da je podjetništvo osrednjega pomena za ekonomski razvoj, s tem pa tudi za napredovanje in uspešno delovanje ostalih družbenih segmentov. Zato je še kako pomembno, da o podjetništvu vemo čim več in da poznamo tiste njegove značilnosti, ki lahko pomembno prispevajo k ekonomskemu in družbenemu napredku. Vendar vse prepogosto omejujemo podjetništvo na število podjetij in njihove zgolj ekonomske značilnosti, premalo pozornosti pa posvečamo gonilni sili, to je podjetniku in njegovim ambicijam, željam po napredku, inovativnosti in podjetnosti. Vse prepogosto tudi pozabljamo, da se podjetja rojevajo v željah posameznika in da na nagnjenost posameznika k podjetništvu vplivajo številni dejavniki v institucionalnem okolju, odnosu družbe do podjetništva, kulturnih vrednotah in podobno.

Raziskovalni problem te magistrske naloge ruši enolično predstavo trga, da je za zadovoljstvo kupca potrebno izpolniti le pričakovanja konkurence na trgu (cena, prepoznavnost, kvaliteta), ter jo preoblikuje v širšo paradigmo: za uspeh izdelka ali blagovne znamke na trgu ni zadostna le tržna konkurenčnost v ožjem pomenu prodaje, temveč tudi vpliv tržne proaktivnosti, razvoja in inovatorstva izdelkov, konkurenčne agresivnosti in samoprenove – torej notranjega podjetništva. Osnovni raziskovalni problem, na podlagi katerega je oblikovana tudi osnovna

hipoteza, je opredeliti, kakšen je vpliv dimenzij notranjega podjetništva v izbranem podjetju na zadovoljstvo kupcev medorganizacijskega trga ročnih orodij v Sloveniji.

1.2 Opredelitev namena, ciljev in hipotez

1.2.1 Namen

Namen magistrske naloge je analizirati dimenzije notranjega podjetništva na večjih podjetjih, ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo kupcev izdelkov podjetja, ki proizvaja in prodaja ročno mehansko in električno orodje, ter na empirični in teoretski ravni ugotoviti, kakšna je povezanost oziroma vpliv dimenzij notranjega podjetništva na zadovoljstvo kupcev v proučevanem podjetju.

1.2.2 Cilji

Cilj magistrske naloge je analizirati dimenzije notranjega podjetništva in njihov vpliv na zadovoljstvo kupcev. Ta glavni cilj magistrske naloge bo dosežen s pomočjo naslednjih ciljev:

- zbiranje in pregledovanje sekundarnih virov, ki se nanašajo na preučevano problematiko,
- oblikovanje teoretskega okvira raziskave,
- oblikovanje empiričnega okvirja ter priprava vprašalnika,
- testiranje vprašalnika in izvedba anketiranja,
- primarne analize podatkov zbranih z anketiranjem,
- priprava integralnega dela magistrske naloge,
- priprava priporočil podjetju za izboljšanje zadovoljstva kupcev preko uravnoteženja vseh relevantnih razsežnosti notranjega podjetništva.

1.2.3 Hipoteze

Osnovna hipoteza: dimenzije notranjega podjetništva so pozitivno povezane z zadovoljstvom kupcev.

Delovne hipoteze:

- inovacije izdelkov in njihov stalni razvoj so pozitivno povezane z zadovoljstvom kupcev,
- proaktivnost podjetja na področju trženja je pozitivno povezana z zadovoljstvom kupcev,
- konkurenčna agresivnost je pozitivno povezana z zadovoljstvom kupcev.

1.3 Metodologija raziskovanja

Pri pisanju magistrske naloge sem uporabila analizo literature (znanstveni članki, monografije, interni viri podjetja, zakonodaja) in sekundarno analizo podatkov raziskave z uporabo kvantitativne metodologije in statistične analize (raziskave zadovoljstva kupcev medorganizacijskega (B2B) trga na podlagi vprašalnika).

V raziskavo sem vključila 141 podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo mehanskih in električnih orodij ter imajo v tej izdelčni kategoriji razvito tudi svojo blagovno znamko. Poleg le-teh je bilo v raziskavo povabljenih še 211 kupcev oziroma podjetij, ki sodelujejo na medorganizacijskem trgu prodaje mehanskega in električnega orodja. V okviru kvantitativne študije so se merile dimenzije notranjega podjetništva, pomembnost in zadovoljstvo kupcev s ceno, prodajnimi pogoji, embalažo, dostopnostjo, kvaliteto, poprodajnimi storitvami, promocijo, inovativnostjo in razvojem orodij, proaktivnostjo pri trženju (demonstracije na terenu, možnost brezplačnega testiranja opreme pred nakupom, odzivnost prodajnih svetovalcev) itd. Analitični del je potekal s pomočjo programskega paketa SPSS ter izbranimi statističnimi metodami.

1.4 Predpostavke in omejitve

Empirična študija temelji na spletnem vprašalniku, k reševanju katerega so bili povabljeni kupci medorganizacijskega trga, na katerem sodelujejo podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo ročnega mehanskega in električnega orodja. Raziskava je opravljena na podlagi odgovorov kupcev na medorganizacijskem trgu. Spremenljivke so se oblikovale na podlagi zaznav kupcev.

Ker magistrska naloga temelji na preučevanju dejavnosti podjetij, panoge, v kateri sem tudi zaposlena, posebnih zadržkov oziroma omejitev pri raziskovanju oziroma pridobivanju podatkov ne pričakujem, čeprav podjetja zaradi občutljivosti podatkov ter informacij na račun konkurenčnih prednosti, ki jih ima, ne želijo razkrivati svojega naziva.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Opredelitev podjetništva

S spreminjanjem strukture svetovnih gospodarstev in njihovo vse večjo zapletenostjo se je razvijala tudi opredelitev podjetništva. Od začetkov v srednjem veku, ko so podjetništvo uporabljali v povezavi z nekaterimi poklici, se je pojem podjetništvo razjasnil in razširil, tako da vsebuje koncepte, ki so povezani z osebo in ne s poklicem. Sprejemanje tveganj, inovacije in ustvarjanje bogastva so primeri meril, ki so se razvili z raziskovanjem nastajanja novih podjetij (Antončič et al. 2002, 49).

Preglednica 1: Razvoj teorije podjetništva

Srednji vek	Igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje	Oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934	Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo ...
1961	David Mc Clelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno- ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud; prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Antončič et al. 2002, 26.

Antončič (2002, 29) opredeljuje podjetništvo kot ustvarjanje nečesa novega, vrednega za podjetnika in javnost, čemur podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzemajo finančna, psihična in družbena tveganja, za kar prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Podjetništvo lahko pojmuje tudi kot obliko obnašanja in procesa, pri katerem nosilci podjetniških pobud, podjetniki, iščejo poslovne priložnosti. Te priložnosti uresničujejo z ustvarjanjem novega (največkrat v obliki novega podjetja), nove vrednosti, pri čemer pa vložijo trud in sredstva ter tvegajo in navsezadnje tudi požanjejo rezultate svojih prizadevanj (Antončič 2002, 1).

Podjetništvo pa nekateri avtorji razumejo kot vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti), organiziranja, vključitve in kombiniranja vseh

potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove dodane vrednosti (Pšeničny et al. 2000, 6).

Rebernik (2010, 33) opredeljuje podjetništvo kot proces iskanja in ustvarjanja poslovnih priložnosti in njihovo izkoriščanje, neodvisno od virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga.

Glas in Pšeničny (2000, 30) pravita, da je sodobne pristope k podjetništvu mogoče razdeliti v dve osnovni skupini glede na to, ali se problematike lotevajo z makro ali z mikro vidika. Za makro vidik je značilno, da išče vzroke za uspeh ali neuspeh podjetniškega podjetja v široki paleti faktorjev, med katerimi imajo predvsem eksterni faktorji, ki so izven podjetniškega nadzora, velik pomen. Takšni faktorji so lahko institucionalna podpora podjetništvu, ugodna klima za podjetništvo v gospodarstvu ali v podjetju, podpora prijateljev ali družinskih članov, razpoložljivost kapitala (predvsem tveganega) za financiranje podjetja in različni dogodki, ki posameznika prisilijo v odločitev za podjetniško kariero (izguba zaposlitve, politične spremembe itd.). Za mikro pristop pa je značilno, da so v ospredju interni faktorji, ki jih podjetnik lahko nadzoruje, uravnava in usmerja. Osnovna razlika med mikro in makro pristopom je v njuni usmerjenosti — makro pristop je usmerjen na okolje, v katerem podjetnik deluje, mikro pristop pa na podjetnika samega in njegove lastnosti (preglednica 2).

Preglednica 2: Osnovni mikro pristopi k preučevanju podjetništva

Šola podjetništva	Usmerjenost pozornosti	Definicija podjetnika
Karizmatična šola podjetništva	Ugotavljanje osebnostnih značilnosti podjetnikov.	Podjetniki so izjemno sposobni, predvsem pa ambiciozni posamezniki.
Psihološka šola podjetništva	Ugotavljanje osebnostnih značilnosti podjetnikov.	Podjetniki so 'rojeni', odlikuje jih sistem vrednot in sposobnost prevzemanja tveganja.
Klasična šola podjetništva	Prepoznavanje podjetniških priložnosti.	Podjetniki so inovatorji s sposobnostjo prevzemanja tveganja in sprejemanja odločitev v negotovih situacijah.
Menedžerska šola podjetništva	Podjetniško obnašanje in vodenje.	Podjetnika odlikuje izredna sposobnost prepoznavanja priložnosti, ki jih zna z bogatim menedžerskim znanjem in izkušnjami tudi izkoristiti.
Voditeljska šola podjetništva	Podjetniško obnašanje in vodenje.	Podjetnik je vizionar, dober mentor in vodja (leader), več v komuniciranju in manipuliranju z ljudmi.
Notranje-podjetniška šola podjetništva	Podjetniško presojanje in prilagajanje.	Podjetniki so lahko tudi zaposleni v podjetju, ki se pri svojem delu obnašajo podjetniško – izkoriščajo prepoznane podjetniške priložnosti.

Vir: Glas in Pšeničny 2000, 33.

Podjetništvo je eden ključnih elementov za ekonomski razvoj in s svojim delovanjem vpliva tudi na razvoj ostalih družbenih segmentov. Pomembno je čimveč vedeti o procesu podjetništva ter poznati tiste značilnosti, ki lahko vplivajo na ekonomski in družbeni napredek. Največkrat podjetništvo opredeljujejo iz ekonomskega vidika, medtem ko se osrednji element v podjetju pozablja ali morebiti odrija iz nekih danih analiz. Vendar je zavedanje o podjetniku, o njegovih ambicijah, inovativnosti, podjetnosti in nenazadnje željah po napredku ključnega pomena.

2.2 Opredelitev podjetnika

V predhodnem poglavju smo spoznali pojem podjetništva, v tem poglavju pa bomo poskušali definirati podjetnika kot ključnega nosilca podjetniške dejavnosti in kot takega brez katerega ni podjetništva; tako v makroekonomskem kot notranjepodjetniškem smislu.

Preglednica 3P: Klasične definicije podjetnika

Avtor	Definicija podjetnika
Richard Cantinoli (1680–1734)	Podjetnik je vsak, ki prejema negotove prejemke.
Jean-Baptiste Say (1768–1832)	Podjetnik je usklajevalec proizvodnega procesa.
Joseph Alois Schumpeter (1883–1950)	Podjetnik je inovator.
Frank Knight	Podjetnik je usmerjevalec ekonomskih aktivnosti, ki bolje kot ostali ljudje ocenjuje negotovost in prevzema odgovornost za točnost svoje ocene.
Ludvig von Mises	Podjetnik je vsakdo, kdor je v stalni pripravljenosti izrabiti nove poslovne priložnosti z ustreznim kombiniranjem proizvodnih virov in ob prevzemanju tveganja.
Israel Kiizner	Podjetnik je posameznik, ki je izredno pozoren in zato sposoben spoznati in izkoristiti priložnosti, ki so ostale neopažene.
Mark Casson	Podjetnik je posameznik, ki se specializira za sprejemanje tehničnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov.
Harvey Leibenstein	Podjetnik je povezovalec različnih trgov, ki zaokroži vire in zapolnjuje tržne razkorake.
Theodore Schultz	Podjetnik je posameznik, ki se odzove na spremembe v ekonomskih pogojih in z razporejanjem virov, s katerimi razpolaga, prispeva k odpravljanju »neravnovesnega« stanja.
William Baumol	Podjetnik je oseba, ki v odvisnosti od pravil igre v delavni družbi usmerja svoje podjetniške sposobnosti v produktivno, neproduktivno ali destruktivno podjetništvo.

Vir: Glas in Pšeničny 2000, 29.

Preučevanje podjetnika je preučevanje osrednje figure v ekonomiki. Čeprav je podjetniška funkcija v družbi najbrž stara, kot so stare institucije trgovanja in menjave, ekonomska veda (in tudi druge družbene vede, npr. sociologija, psihologija), dokončno ne definira vloge in

pomena podjetnika in podjetništva. Problem ima korenine v izmuzljivosti pojma podjetnika in s tem tudi podjetništva (Rebernik 2008, 30).

Casson (2003, 20) pravi, da je podjetnik tisti posameznik, »ki se specializira za sprejemanje preudarnih odločitev o usklajevanju redkih virov.« Antončič (2002, 26–28) razmišlja tudi o podjetniku kot posamezniku, ki prevzema tveganja in ustvari nekaj novega, oziroma o posamezniku – inovatorju, ki razvije nekaj posebnega. Ruzzier in Konečnik (2007, 46) podjetnika predstavita kot najpomembnejši dejavnik pri internacionalizaciji podjetij in pravita: »Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o razporejanju redkih virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti.« Pri tem se naslanjata na druge avtorje, kot so Alvarez in Businetz (2001), Rangone (1999) ter drugi, ki so ustvarili povezavo med podjetnikom in na virih osnovano teorijo podjetja ter predlagali podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo osebne specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanje novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja. Podjetnikovo znanje, odnosi, zveze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti se smatrajo za vire same po sebi.

Glas in Pšeničny (2000, 34) pravita, da je podjetnik inovator in uresničevalec (developer), ki je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško priložnost, prepoznano priložnost razviti v izvedljivo in tržno zanimivo podjetniško idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih povezano z uresničevanjem podjetniške ideje in ob uspehu požanje nagrado (predvsem finančno) za vložene napore.

Rebernik (2008, 30) pravi, da se danes v podjetniški ekonomiki najbolj splošno uporablja pojmovanje, da je podjetnik organizirajoči dejavnik proizvodnje. Podjetnik je oseba, ki organizira podjetje, najema inpupte, upravlja vsakdanje operacije in prevzema riziko. V tem smislu je podjetnik oseba, ki:

- daje pobudo v kombiniranju prvin poslovnega procesa s ciljem izdelati blago,
- sprejema temeljne odločitve, ki zadevajo usodo podjetja,
- sprejema riziko, za kar je nagrajen z dobičkom,
- oblikuje poslovne organizacije in
- uvaja nove izdelke ter tehnike.

Zaključimo to poglavje še z opredelitvijo podjetnika glede na to, kaj le-ta počne. Pri tej definiciji se Glas in Pšeničny (2000, 33) poslužujeta retoričnega vprašanja: »V čem se podjetnik loči od mnogo ljudi, ki vidijo priložnost in imajo dobre ideje?« Njun odgovor je: »Podjetnik ukrepa.« Podjetnik aktivno išče in prepozna priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za uresničitev ideje. Organizira delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki udejanja idejo v obliki izdelka ali storitve in z njo zadovolji povpraševanje potrošnikov. Podjetnik je pripravljen prevzemati tveganje, vendar mora biti to tveganje znotraj razumnih

meja. Podjetnik tvega svoj denar, čas, trdo delo in pogosto tudi svoj ugled za uresničitev podjetniške ideje, v katero trdno verjame. Nikakršnega zagotovila nima, da bo podjetniški podjem uspešen, vendar vseeno prevzema tveganje v pričakovanju nagrade ob uspehu. Ta nagrada ni zgolj finančne narave. Občutek ustvarjalnosti ter zadovoljstvo ob izvajanju in uspešnem zaključku podjema nista za mnoge podjetnike nič manj pomembna od finančnega uspeha podjetniškega podjema. Seveda pa podjetnik vselej poskuša dodobra razumeti tveganje, ga kontrolirati in zmanjšati do najmanjše možne mere. To naredi s skrbno tržno analizo, s skrbnim načrtovanjem in vodenjem podjetniškega podjema ter z budnim spremljanjem dogajanja v poslovnem okolju in predvidevanjem njegovega vpliva na podjem.

2.3 Notranje podjetništvo

2.3.1 Pojem notranjega podjetništva

Avtorji s področja notranjega podjetništva uporabljajo različne pristope in izhodišča pri preučevanju pojavnosti, vendar vseeno prihajajo do podobnih vsebinskih opredelitev. Tako Glas in Pšeničny (2000, 143) navajata sledeče pomembnejše opredelitve notranjega podjetništva:

- Stevenson in Jarillo (1990) sta bila mnenja, da gre pri notranjem podjetništvu za proces, ko posameznik znotraj obstoječega sistema išče poslovne priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolaga, ne da bi pri tem upošteval ustaljene formalne poti.
- Pinchot (1985) je dejal, da je notranje podjetništvo razvoj podjetniške kulture znotraj obstoječega podjetja z namenom prepoznavanja in spodbujanja sposobnih posameznikov s podjetniškimi izkušnjami.
- Kanter (1991) je trdila, da je notranje podjetništvo organizacijska preobrazba podjetja, ki spodbuja in motivira zaposlene z namenom pospeševanja inovacij v podjetju.
- Vesper (1984) je menil, da gre pri notranjem podjetništvu za preučevanje novih stvari in nenavadnih opravil z namenom iskanja priložnosti.
- Hisrich in Peters (1984) sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije oziroma na nek način kot razširjanje vodstvenih funkcij.
- Za Sharma in Chrismana (1999) gre za ustanavljanje novih organizacij s strani (matične) organizacije ali pa za nagovarjanje in spodbujanje k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije.
- Schollhammer (1981) je opredelil notranje podjetništvo kot razvijanje proizvodnih in storitvenih inovacij s poudarkom na razvoju inovacij in tehnologije. Zajema razvoj novih proizvodov, izboljšanje proizvodov ter nove produkcijske metode in procedure.

Če prevladujoče skupne poteze opredelitev avtorjev združimo v širšo opredelitev, izpeljemo, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječe organizacije (Kuratko 1998, 45).

Antončič in drugi (2002, 67) ugotavljajo, da so bile dosedanje opredelitve notranjega podjetništva dokaj široke in brez omejitev glede na velikost podjetja. Po teh opredelitvah je notranje podjetništvo mišljeno kot proces, pri katerem posamezniki znotraj organizacij iščejo poslovne priložnosti, ne glede na njihov trenutni nadzor nad viri, kot ukvarjanje z novostmi in odstopanje od vsakdanjih opravil z namenom iskanja poslovnih priložnosti in kot duh podjetništva znotraj obstoječega podjetja. Po drugi strani pa so nekateri raziskovalci uporabljali opredelitve, ki so skladne z zgornjimi, vendar opredeljujejo notranje podjetništvo ožje. Kot lahko vidimo iz obstoječe oz. obravnavane literature, večina teh opredelitev izključuje manjše organizacije, saj se osredotoča na korporacije. Drugi raziskovalci pa se omejujejo na drugo razsežnost notranjega podjetništva, ki so nova podjetja, ki jih ustanovijo obstoječe organizacije (Antončič 2002, 67).

Notranje podjetništvo je sistematična poslovna oblika podjetja, s katero poizkušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi v podjetju, odkrivati in selekcionirati te podjetniške ideje, organizirati okrog njih podjetniške skupine, jim pomagati pri uresničevanju idej ter ustanavljati in ukinjati podjetja v različnih organizacijskih in lastniških oblikah znotraj matičnega podjetja.

2.3.2 Proces notranjega podjetništva v organizaciji

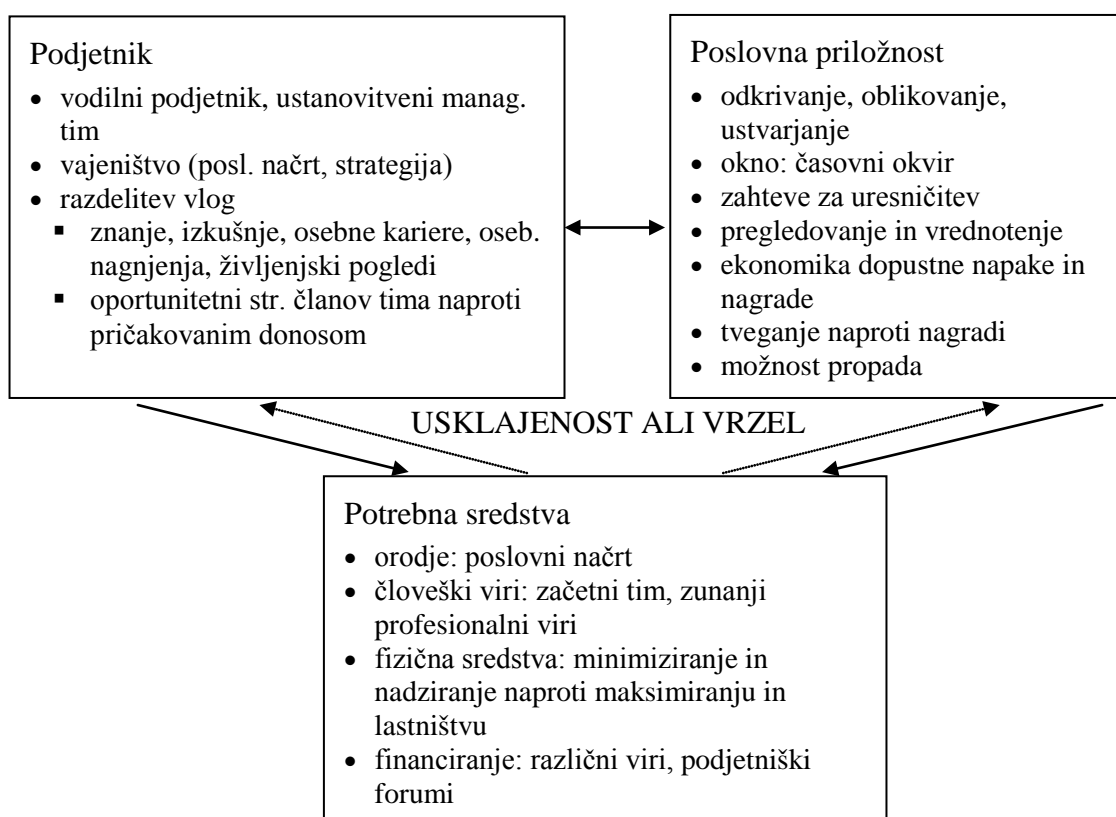
Podjetništvo lahko formalno opredelimo kot proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik zbere potrebna sredstva za realizacijo poslovne priložnosti. Ustvarjanje vrednosti v tem kontekstu pomeni ustvarjanje čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (inputov, produkcijskih faktorjev) in vrednostjo proizvodov in storitev, ki jih proizvedemo s temi sredstvi. Danes, ko je poslovanje postalo skoraj na vseh področjih globalno, obstaja ogromno možnosti za ustvarjanje večje vrednosti. Vsak proizvod ali storitev se lahko proizvede hitreje in ceneje kot do sedaj, možno je neprestano izboljševati kvaliteto proizvodov in storitev, vpeljevati nove storitve in proizvode na trg ter uvajati nove proizvodne postopke in organizacijske prijeme. Prav tako je možno vpeljevati že znane proizvode in postopke na nove trge. Vsaka od teh možnosti lahko vodi do ustvarjanja nove vrednosti, če se pojavi nekdo, ki tako možnost uresniči (Kampuš - Trop 1999, 50).

Najprej bomo pojasnili pojem podjetniškega procesa na splošno. S podjetniškim procesom razumemo splet treh temeljnih prvin podjetništva: podjetnika, poslovne priložnosti in sredstev, na katere v času od ideje (inovacije), odločitve za podjem, implementacije do rasti, vplivajo številni zunanji (makroekonomske, pravne, finančne itd. okolje) in notranji dejavniki (sociološki, psihološki, organizacijski in osebne lastnosti podjetnika). Proces vključuje vse aktivnosti od prepoznavanja podjetniških priložnosti in razvoja podjetnikove vizije do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitve (Pšeničny et al. 2000, 6).

Nekateri avtorji s področja notranjega podjetništva pojmujejo notranje podjetništvo kot proces. Taki opredelitvi sta:

- Opredelitev Stevensona in Jarilla, ki sta notranje podjetništvo opredelila kot proces, pri katerem si posamezniki v organizacijah prizadevajo in iščejo priložnosti neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolagajo znotraj organizacije (povzeto in preoblikovano po Antončič in Hisrich 2003, 9).
- Opredelitev Pšeničnyja in drugih (2000, 162), ki navajajo, da v splošnem pomeni notranje podjetništvo proces ustvarjanja novih podjetniških priložnosti in razvijanje poslovnih enot ali profitnih centrov s ciljem oblikovanja organizacijske učinkovitosti in pridobivanja tekmovalnih prednosti podjetja kot celote. Proces pomeni tudi strateško prenovitev podjetja.

Tudi Antončič in drugi (2002, 29–30) navajajo, da je podjetništvo dinamičen proces ustvarjanja bogastva, namen procesa pa je nenehno povečevanje tega bogastva. Lahko ga opredelimo kot proces uvajanja nečesa novega ter prevzemanja tveganj in nagrad. Iz teh opredelitev ugotavljamo, da ima tovrstne značilnosti podjetniškega procesa tudi proces notranjega podjetništva. V nadaljevanju bomo značilnosti podjetniškega procesa enačili z značilnostmi procesa notranjega podjetništva, saj za njiju veljajo podobne zakonitosti.



Slika 1: Gonilne sile notranjepodjetniškega procesa

Vir: Kampuš - Trop 1999, 51.

Kampuš Tropova (1999, 50) ugotavlja, da je proces nastajanja nove vrednosti ali podjetniški proces rezultat spleta treh gonilnih sil ali ključnih dejavnikov, kar je razvidno v sliki 1:

- podjetnika ali podjetniškega tima,
- poslovne priložnosti,
- potrebnih virov.

Izkušnje kažejo, da lahko te tri gonilne sile podjetniškega procesa dejansko preučimo in nanje vplivamo ter tako povečamo verjetnost, da bo podjetje uspelo (Kampuš - Trop 1999, 50).

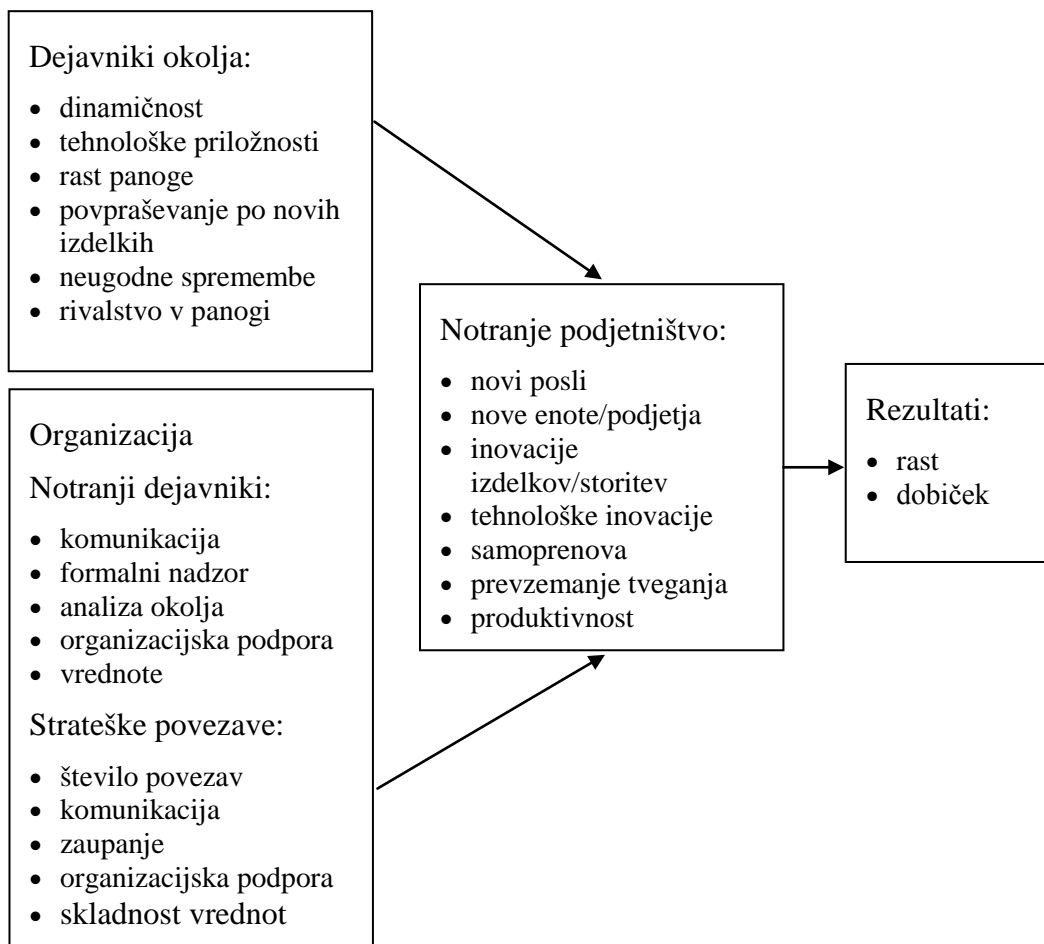
2.3.3 Razlogi za pojav notranjega podjetništva

Notranje podjetništvo (angl. intrapreneurship) oziroma korporacijsko podjetništvo (angl. corporate entrepreneurship) se je že v 80-ih letih pričelo razvijati v ZDA. S svojimi pozitivnimi rezultati pri podjetniškem prestrukturiranju podjetij je proces navdušil mnoge managerje velikih podjetij, tako v ZDA kot tudi v Evropi in drugod po svetu. Pri nas so problematiko notranjega podjetništva preučevali in uvajali redki posamezniki, ki so rezultate ameriških spoznanj skušali razvijati in promovirati tudi v nekaterih slovenskih podjetjih (Pšeničny et al. 2000, 161).

Čeprav je notranje podjetništvo kot koncept v zadnjem desetletju močno populariziran, lahko ocenimo, da ga še vedno veliko vodstev podjetij ne razume. Pomemben rezultat notranjega podjetništva je razvijanje podjetniškega duha, kulture v organizaciji, s čimer se ustvarjajo pogoji za uspešen razvoj inovacij (Glas 1993, 2).

Antončič (2004, 26) navaja, da je notranje podjetništvo zaradi pozitivnih učinkov na poslovne rezultate podjetij izjemnega pomena za razvoj posameznega podjetja oziroma organizacije in hkrati tudi za razvoj regije ali narodnega gospodarstva. Tudi Antončič in drugi (2002, 70) ugotavljajo, da so najpomembnejša posledica notranjega podjetništva poslovni rezultati podjetja, in sicer njegova rast in dobički tako v absolutnem (npr. rast celotne prodaje, različne stopnje dobička) kot tudi v relativnem smislu (npr. rast tržnega deleža, stopnje dobička v primerjavi s konkurenco). Za preverjanje te trditve so oblikovali raziskovalni model, ki je predstavljen na sliki 2 in vključuje notranje podjetništvo kot osrednji del modela, vključuje tudi vzroke (dejavniki organizacije in okolja) in posledice (poslovni rezultati podjetja). Ta model¹ notranjega podjetništva je bil testiran z anketo v 477 slovenskih podjetjih iz različnih panog, ki imajo več kot 30 zaposlenih.

¹ Model je povzet po Antončič, B. in Hisrich, R. D. 2000. *An Empirical Investigation of Impacts of Corporate Entrepreneurship-Related Contingencies on Organizational Wealth Creation*. Delovni zvezek št. 100. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete.



Slika 2: Model notranjega podjetništva

Vir: Antončič et al. 2002, 71.

Glavne ugotovitve modela, predstavljenega na sliki 2, so bile naslednje:

- Dejavniki okolja imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo.
- Dejavniki notranje organizacije imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo.
- Dejavniki povezani s strateškimi povezavami imajo pozitiven vpliv na notranje podjetništvo.
- Od teh treh skupin dejavnikov so najpomembnejši dejavniki notranje organizacije, nad katerimi ima management največji vpliv.
- Dejavnika, ki najmočneje vplivata na razvoj notranjega podjetništva, sta notranje-organizacijska podpora in število strateških povezav (večanje števila strateških povezav bo ugodno vplivalo na notranje podjetništvo, a le do določene meje – preveliko povezav lahko začne delovati zaviralno).
- Notranje podjetništvo ima pozitiven vpliv na rast in dobičke podjetja.
- Notranje podjetništvo ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo. Raziskavo na to temo je opravil tudi Berginc (1994, 2) med devetimi velikimi podjetji v Sloveniji. Prišel je do sledečih ugotovitev:

- Notranje podjetništvo se razvija hitreje v podjetjih, kjer imajo jasno opredeljeno vizijo, saj tako lažje pritegnejo in vključujejo mlade podjetne strokovnjake.
- Več podjetniških projektov imajo v podjetjih, kjer je več timskega delovanja.
- Največ novih idej potrebuje ta proizvodnja in marketing.
- Najboljše rezultate imajo tam, kjer spodbujajo podjetniško kulturo, ki odraža nove ideje, inovacije, zaupanje in pripadnost.
- Pomembno je, da se matično podjetje ob novih podjetjih fleksibilno organizira tako, da se organizacijska struktura prilagaja potrebam novo nastajajočega podjetja in ne strateškimi planom.
- Poleg internih virov mora vodstvo korporacije zagotavljati podjetniškemu timu tudi zunanje vire financiranja podjetja, lahko s pomočjo mešanih podjetij ali s strateškimi partnerji.
- Uspeh je zagotovljen le z decentraliziranim poslovanjem.

2.3.4 Razsežnosti notranjega podjetništva

Vsebino notranjega podjetništva lahko strnemo v razvrstitev po sedmih razsežnostih notranjega podjetništva (Antončič et al. 2002, 68):

- novi posli,
- nove enote ali podjetja,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja in
- proaktivnost.

Razsežnosti notranjega podjetništva določimo glede na dejavnosti in usmeritve. Pri razsežnosti novih poslov je poudarek na iskanju priložnosti in vstopanju v nove posle, ki so povezani s sedanji izdelki ali trgi podjetja. Razsežnost novih enot/podjetij pomeni dejansko ustvarjanje novih delov organizacije, kot so polavtonomne ali avtonomne enote ali podjetja. Pri razsežnosti inovativnosti je poudarek na ustvarjanju novih proizvodov, storitev in tehnologij. Pri razsežnosti samoprenove je poudarek na ponovni opredelitvi strategije, reorganizaciji in spremembah organizacije. Za prevzemanje tveganja je značilna hitrost pri začenjanju večjih projektov in pri mobilizaciji virov za iskanje novih priložnosti. Razsežnost proaktivnosti kaže usmeritev vrhnjega managementa, ki teži k izboljšanju konkurenčnega položaja, predvsem z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb (Antončič et al. 2002, 68).

Čeprav ločimo več razsežnosti, to ne pomeni, da so te nepovezane oziroma neodvisne druga od druge. Inovacija v schumpeterjanskem smislu je že dalj časa podlaga podjetništva in

povezovalna sila, ki drži skupaj tudi koncept notranjega podjetništva. Iskanje novih ustvarjalnih rešitev za izzive, ki jim je podvrženo podjetje, iskanje, ki vključuje razvoj in izboljšanje obstoječih oziroma novih izdelkov in storitev, trgov, administrativnih tehnik in tehnologij za opravljanje organizacijskih funkcij (kot na primer proizvodnja, trženje, prodaja, distribucija) ter tudi spremembe v strategiji, organiziranju in ravnanju s konkurenco so pravzaprav inovacija v najširšem smislu besede (Antončič et al. 2002, 68).

2.3.5 Organizacijske spremenljivke podjetništva

Za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja, ki bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov, morajo podjetja najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati notranje okolje podjetja. Zaposlenim posameznikom ali timu, ki želi realizirati podjetniške ideje, morajo biti zagotovljene naslednje pravice (Pinchot 1985):

- pravica do iniciative (možnost in priložnost zaposlenega, da se uveljavi),
- pravica izpeljave podjetniške priložnosti (pobudnik naj realizira projekt),
- pravica odločanja (sprejemanje pomembnih odločitev povezanih s projektom),
- pravica diskrecijske moči (podjetnik naj po lastni presoji razpolaga z intrakapitalom),
- pravica do majhnih začetkov (notranji podjetnik naj začne postopoma, ne sme se izpostavljati le velikih, natančno planiranih projektov),
- pravica do neuspeha (podjetniški projekti so tvegani, zato so dopustne napake; ostro kaznovanje zavira podjetniško delovanje),
- pravica do časa (za realizacijo terminskih načrtov mora biti na razpolago potreben čas),
- pravica do zunanjih virov (omogočen dostop do zunanjih virov, s čimer bi lahko zagotovili čim boljše izvedbo projekta),
- pravica do izbire članov tima (svobodna izbira sodelujočih zaposlenih in dopuščena avtonomija),
- pravica izbire med različnimi ponudniki (prostovoljna izbira dobaviteljev, kupcev, zunanjih in notranjih finančnih virov ter drugih ponudnikov storitev).

Oblike spodbujanja inovacij in podjetniškega razmišljanja so lahko zelo različne. Prav zato je včasih težko definirati, kaj vse razumemo z notranjim podjetništvom. Zelo pomembno vprašanje pri tem seveda je, koliko svobode naj da matično podjetje podjetniškim zamislim (Pšeničny et al. 2000, 200).

Burgelman in Sayles (1986 v Glas in Pšeničny 2000, 200) sta menila, da se mora vodstvo podjetja pri odločitvi o organizacijski obliki nove poslovne zamisli ravnati po tem, koliko je nova zamisel strateško pomembna za podjetje oziroma povezana z ostalimi posli v podjetju.

Slika 3 nam prikazuje, da gre pri položaju enote za neko razmerje med zadostno samostojnostjo, da se uresničijo težnje podjetnika, da lahko razvije »nekaj svojega«, da je enota zaščiten pred pritiski nižjih »uradnikov« korporacije, ki morda nimajo razumevanja za

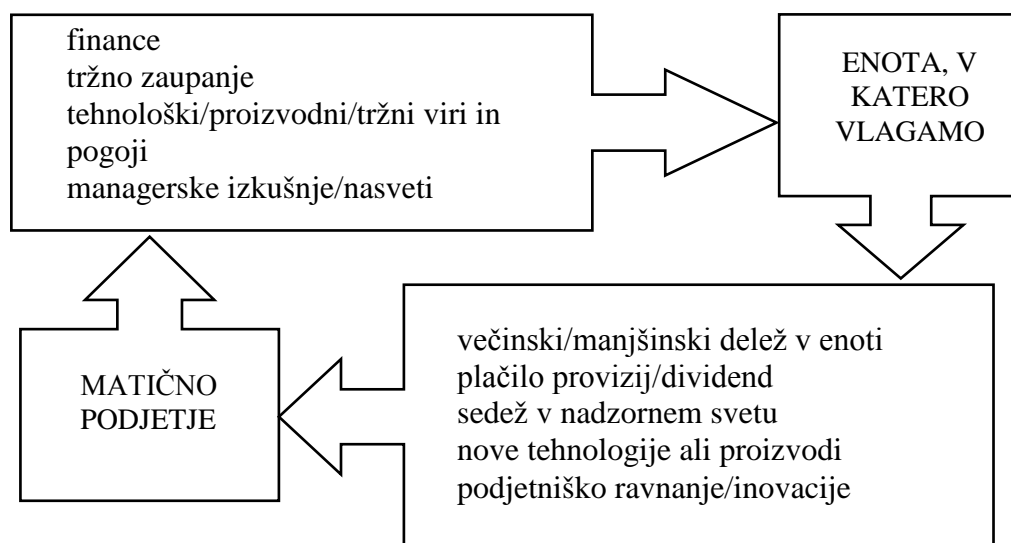
podjetništvo, ter pretirano samozadostnostjo, ko enota ne bi več upoštevala potreb celotnega podjetja. Pri tem se lahko razvijejo zelo različne organizacijske strukture, zlasti v odvisnosti od obsega razvijanja novih enot (Pšeničny et al. 2000, 201).

		Strateška pomembnost	
		Velika	Majhna
Operativna povezanost	Šibka	Samostojna enota	Samostojno podjetje
	Močna	Oddelek podjetja	Pogodbeni odnos

Slika 3: Organizacijska oblika za notranje podjetniške pobude

Vir: Pšeničny et al. 2000, 201.

V primeru, da bi podjetje razvilo enoto, v kateri bi imelo neposredno vlogo, bi se pojavila struktura, kot jo kaže slika 3.



Slika 4: Povezava med matičnim podjetjem in podjetniško enoto

Vir: Pšeničny et al. 2000, 201.

Če gre za večjo korporacijo, ki razvije veliko idej, je smiselno, da korporacija ustanovi posebno enoto, tvegani kapitalski sklad (tudi z inkubatorjem), ki potem upravlja v imenu korporacije z interesi v vseh enotah.

2.3.6 Uvedba notranjega podjetništva

Uvajanje sprememb v način poslovanja s pomočjo notranjega podjetništva je med prvimi razvila švedska skupina The ForeSight Group, katere strategija temelji na naslednjih načelih (Glas in Pšeničny 2000, 161):

- Vodstvo podjetja se mora primarno aktivno zavzeti za idejo notranjega podjetništva in jo v podrobnosti preučiti ter predstaviti zaposlenim.
- Vodstvo podjetja zagotovi vsa potrebna materialna in nematerialna sredstva za pričetek ustanavljanja in delovanja novih enot.
- V podjetniških projektih lahko sodelujejo vsi zaposleni, saj je pomembna selekcija podjetniških idej zaposlenih.
- Notranje podjetnike se usposablja za razvoj njihovih vizij in se jim pri tem nudi svetovalno pomoč. Podjetniki opravljajo te aktivnosti poleg tekočih obveznosti. Proces običajno traja šest mesecev, nato se izdelata poslovni načrt.
- Poslovne enote in profitni centri si znotraj podjetja v času uvajanja notranjega podjetništva nudijo pomoč in različne vire. To terja odlično medsebojno povezanost in komunikacijo. Pomembno je vzpostavljanje nove podjetniške kulture, ki spodbuja zaposlene na vseh ravneh. Le tako uspešno nastajajo novi proizvodi.

Organizacija, ki želi ustvariti notranjepodjetniško okolje, mora najprej skozi postopek vzpostavitve. Čeprav lahko postopek izpeljejo znotraj organizacije, je tej pogosto lažje, če najde zunanjega sodelavca, ki olajša izvedbo postopka. Še posebno če je okolje organizacije zelo tradicionalno in v njem ni prišlo do velikih sprememb ter je organizacija predstavila le malo novih izdelkov. Antončič in drugi (2002, 73–75) pri vzpostavljanju notranjega podjetništva v organizaciji predlagajo devet korakov:

1. Zagotoviti zavzetost visokih, višjih in srednjih ravni managementa za notranje podjetništvo.
2. Opredeliti je treba ideje in splošna področja, ki so zadosti zanimivi, da bi jih vodstvo podprlo, ter vsoto tveganega denarja, ki je na voljo za nadaljnji razvoj koncepta.
3. Podjetje mora s pomočjo tehnologije povečati svojo fleksibilnost.
4. V organizaciji lahko razvijejo notranjepodjetniško kulturo, če poiščejo skupino managerjev, ki jih zanimata usposabljanje in izmenjava izkušenj.
5. Organizacija mora razviti načine, kako se približati strankam. Pri tem so zelo koristne baze podatkov, učenje od manjših konkurentov in povezovanje s trgovci na drobno. V Pepsi Co., Inc., so porabili približno 20 milijonov dolarjev za določitev elektronskih profilov približno devetih milijonov strank Pizze Hut. Dannone sodeluje pri izvedbi raziskav s trgovci na drobno in večino svojih trženjskih prizadevanj prilagaja posameznim verigam.
6. Organizacija, ki želi postati bolj podjetniška, se mora naučiti biti produktivnejša tako, da porabi manjšo količino virov.
7. V organizaciji morajo vzpostaviti močno podporno strukturo notranjemu podjetništvu.

8. Podpora mora vključevati tudi povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo enote notranjega podjetništva. To spodbuja člane ekipe, da delajo več in uspešneje konkurirajo, saj imajo od tega neposredno korist.
9. In nazadnje, organizacija mora razviti sistem vrednotenja, ki omogoča, da se uspešne enote notranjega podjetništva širijo ter neuspešne ukinejo.

Podjetja v razmerah zaostrene konkurence pogosto iščejo izhode. Včasih skušajo to najti tudi v »notranjem podjetništvu« kot modnem trendu. Vendar mora biti to resnično dolgoročna opredeljenost! Notranje podjetništvo ni preprosta rešitev za podjetje v težavah – tedaj gre za reševanje podjetja, za preobrat v poslovanju. Notranje podjetništvo je dejavnost, ki zahteva čas, vire in pogoje, pravi način vodenja (Glas in Pšeničny 2000, 193).

Vodstvo podjetja mora sprejeti dejstvo, da se z notranjim podjetništvom nujno spreminja način delovanja podjetja, saj so značilnosti (notranje) podjetniških projektov (Glas in Pšeničny 2000, 194):

- da vključujejo neko dejavnost, ki je novost za organizacijo,
- da so imenovani in izpeljani znotraj podjetja,
- da vključujejo občutno večje tveganje neuspeha ali večjih izgub kot temeljni posel podjetja,
- daje zanje značilna večja negotovost,
- da se v določeni razvojni etapi vodijo izdvojeno, samostojno,
- da je njihov cilj povečanje prodaje, dobička, produktivnosti ali kvalitete.

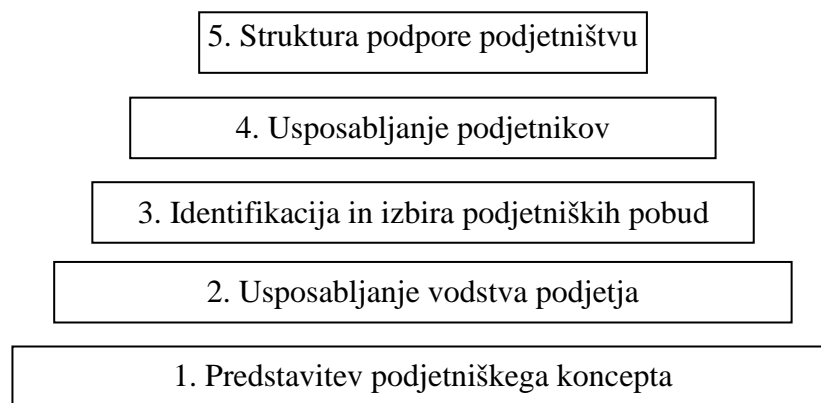
Z notranje podjetniškimi projekti postane korporacija bolj prilagodljiva, dinamična, skupna ji ni več centralna organiziranost, temveč vizija, filozofija podjetja in prevladujoče norme, vrednote podjetja. To sedaj povezuje vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. S tem se meje podjetja izgubljajo, navzven komunicirajo številne skupine iz podjetja, zato postaja bistvena notranja dvosmerna komunikacija (Glas in Pšeničny 2000, 194).

Glas in Pšeničny (2000, 199) navajata pet korakov v uvajanju notranjega podjetništva in ugotavljata, da zahteva vsak korak določen napor, energijo, da se nič ne zgodi samo po sebi. Ti koraki so:

1. korak: Vodstvo mora spoznati podjetniški koncept in se nato odločiti, ali ga bo sprejelo ali ne. Če ga sprejme, prične z velikimi spremembami v podjetju; če jih ne želi uresničiti, nima smisla, da sploh razmišlja o programu.
2. korak: Vodstvo se usposablja za realizacijo koncepta – zlasti za uvajanje novega, decentraliziranega vodenja, za management, timsko vodenje in razvijanje podjetniške kulture. S tem usposabljanjem se podpira spreminjanje načina vodenja podjetja.
3. korak: Vodstvo pridobi v podjetju iniciativne in inovativne posameznike, ki se kot notranji podjetniki vključijo v program. Izberejo tiste pobude, ki bodo po vsestranskem preverjanju prve primerne za realizacijo.

4. korak: Prične se usposabljanje teh podjetnikov, podobno kot v programu »Šampion«; tržne analize, priprave poslovnega načrta, finančne projekcije.
5. korak: Pomeni uresničevanje posameznih pobud. Bistveno je, da uspe vodstvo doseči privrženost tudi pri samih podjetnikih. Zato jim mora pomagati in jih hkrati toliko obremeniti, da se pokaže, ali so resnično predani podjetniški ideji ali pa se vključujejo le zato, ker gre za »modni« trend.

Korake v uvajanju notranjega podjetništva smo pregledno prikazali na sliki 5.



Slika 5: Koraki v uvajanju notranjega podjetništva

Vir: Glas in Pšeničny 2000, 199.

Antončič in drugi (2002, 65) navajajo, da je potrebno v uvajanju notranjega podjetništva v organizaciji ustvariti ozračje (okolje), ki spodbuja notranje podjetništvo. Pri vzpostavljanju okolja za notranje podjetništvo morajo delovati določeni dejavniki in biti razvite določene voditeljske značilnosti, ki so:

- organizacija deluje na meji tehnologije,
- spodbujajo se nove ideje,
- spodbujajo se poskusi in napake,
- neuspehi so dovoljeni,
- ni ovir za priložnosti,
- viri so razpoložljivi in dostopni,
- multidisciplinarni ekipni pristop,
- dolgoročni časovni horizont,
- volonterski program,
- primeren sistem nagrajevanja,
- sponzorji in vodje so dosegljivi,
- podpora vrhnjega managementa.

Antončič in drugi (2002, 69) predlagajo, da je potrebno pri uvajanju notranjega podjetništva poskrbeti tudi za nekatere organizacijske dejavnike, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo:

- odprta komunikacija – ob horizontalnem je tu bistvenega pomena vertikalno komuniciranje med različnimi ravni v organizaciji,
- nadzor nad podjetniškimi projekti – tu ne gre za strog birokratski nadzor, ampak za zanimanje managementa za projekte in spremljanje le-teh,
- analiza okolja – nenehno pridobivanje informacij predvsem o sedanjih in možnih novih trgih, o tekmecih in kupcih,
- organizacijska podpora – gre za podporo managementa, spodbujanje samostojnosti pri delu, nagrade, zagotavljanje časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter za sproščene meje znotraj organizacije,
- vrednote – gre za vrednote v odnosih do ljudi v organizaciji, kot sta na primer nagnjenost k sodelovanju in pozitiven (razumevajoč) odnos do drugih, in tiste, ki pomenijo usmeritve glede na konkurenco, kot so na primer odprtost.

3 RAZISKAVA GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)

Svetovna raziskava Global Entrepreneurship Monitor (v nadaljevanju GEM) je longitudinalni raziskovalni projekt, ki preučuje odnose med podjetniško aktivnostjo in nacionalno ekonomsko rastjo. Raziskava GEM se je pričela izvajati v letu 1999, Slovenija pa v njej sodeluje od leta 2002.

Temeljno poslanstvo GEM je ustvariti zanesljive mednarodne podatke o podjetniški aktivnosti, jih analizirati ter z ugotovitvami seznaniti čim širšo javnost. Raziskava se osredotoča na tri temeljne cilje (Rebernik et al. 2010, 20):

- meriti razlike v podjetniški aktivnosti med državami,
- najti dejavnike, ki v posamezni državi vplivajo na podjetniško aktivnost in
- ugotavljati politike, ki bi lahko povečale nacionalno raven podjetniške aktivnosti.

V jedru konceptualnega raziskovalnega modela GEM je razumevanje, da ob specifičnem družbenem, kulturnem in političnem okolju, značilnim za posamezno nacionalno gospodarstvo, na podjetništvo delujejo še posamezni drugi vplivni dejavniki. Poimenovali smo jih podjetniški okviri in zajemajo (Rebernik et al. 2010, 22):

- finančno podporo (razpoložljivost različnih formalnih, institucionalnih in neformalnih finančnih virov za nova in rastoča podjetja – bančni sistem, rizični kapital, neformalno investiranje, poslovni angeli),
- vladne politike (vpliv zasnovanosti in vodenja vladnih politik na razvoj novih in rastočih podjetij),
- vladne programe (razpoložljivost, izvajanje in učinkovitost programov ter spodbud, ki neposredno podpirajo nova in rastoča podjetja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni),
- izobraževanje in usposabljanje (razširjenost in kakovost izobraževanja ter usposabljanja za podjetništvo v okviru različnih programov formalnega izobraževanja ter programov usposabljanja podjetnikov in zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih),
- prenos raziskav in razvoja (obstoj in učinkovitost različnih mehanizmov za prenos raziskovalnih dosežkov in tehnologije v podjetniško prakso),
- poslovno in strokovno infrastrukturo (kakovost in dostopnost poslovne, pravne in strokovne infrastrukture, ki jo potrebujejo mlada in rastoča podjetja),
- odprtost in konkurenčnost na notranjem trgu (prilagajanje tržnih pravil in spreminjanje tržne strukture, velikost vstopnih pregrad oziroma kako težko se nova podjetja uveljavijo na trgu),
- dostop do fizične infrastrukture (razpoložljivost in težavnost dostopa do obstoječih fizičnih virov – telekomunikacij, energetske in komunalne preskrbe ipd., po cenah, ki ne diskriminirajo novih ali rastočih podjetij),
- kulturne in družbene norme (naklonjenost ali nenaklonjenost kulturnih in družbenih norm podjetniški aktivnosti),

- zmogljivosti za podjetništvo (sposobnost posameznikov, da ustvarijo ali prepoznajo in izkoristijo dobre poslovne priložnosti – inovativnost, tekmovalnost, kreativnost ipd.),
- ekonomsko klimo, sestavo delovne sile (značilnosti delovne sile, ki vplivajo na nastanek in rast podjetij),
- sestavo populacije (značilnosti prebivalcev, ki vplivajo na nastanek in rast podjetij) ter soodvisnost med političnim, institucionalnim in socialnim okvirom.

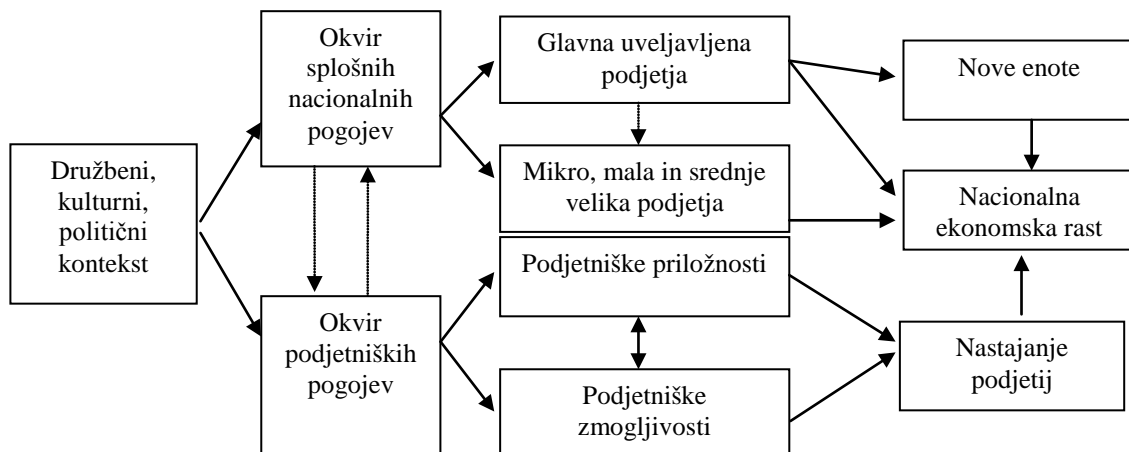
Temeljni raziskovalni model GEM, s pomočjo katerega poskušamo razumeti čim več o podjetniških procesih, temelji na sklepanju, da specifične okoliščine za izvajanje podjetniške aktivnosti v posamezni državi vplivajo na velikost in obseg podjetništva, to pa vpliva na ekonomsko rast in razvoj. Te soodvisnosti pa niso enosmerne – tudi obstoječa raven ekonomskega razvoja vpliva na podjetništvo in na podjetniške okoliščine. Predpostavljamo, da se ekonomski procesi odvijajo v relativno stabilnem družbenem, kulturnem in političnem okolju in da delujeta dva temeljna mehanizma rasti (Rebernik et al. 2010, 23).

Prvi temeljni vir ekonomske rasti so glavna ustaljena podjetja, ki igrajo odločilno vlogo zlasti v mednarodni menjavi. Če so splošni nacionalni pogoji poslovanja urejeni in naravnani h konkurenčnosti, so ta podjetja lahko mednarodno uspešna, zmorejo ustanavljati nove obrate in podjetja ter lahko pripomorejo k rasti mikro, malih in srednje velikih podjetij (Rebernik et al. 2010, 23).

Drugi temeljni vir ekonomske rasti je podjetniški proces, ki se odvija v novih in rastočih podjetjih. V tem primeru pod vplivom družbenega, kulturnega in političnega konteksta deluje drugi splet, tako imenovani okvir podjetniških pogojev, ki so sicer povezani z okvirom splošnih nacionalnih pogojev, vendar pa se od njih tudi razlikujejo. Na odvijanje podjetniškega procesa bistveno vplivajo podjetniške priložnosti ter zmogljivost ljudi, da se lotevajo novih podjetij. Vse to vpliva na brbotanje in vrenje v gospodarstvu, kjer se rojevajo novi podjetji in podjetja, kar prav tako prispeva k ekonomski rasti (Rebernik et al. 2010, 23).

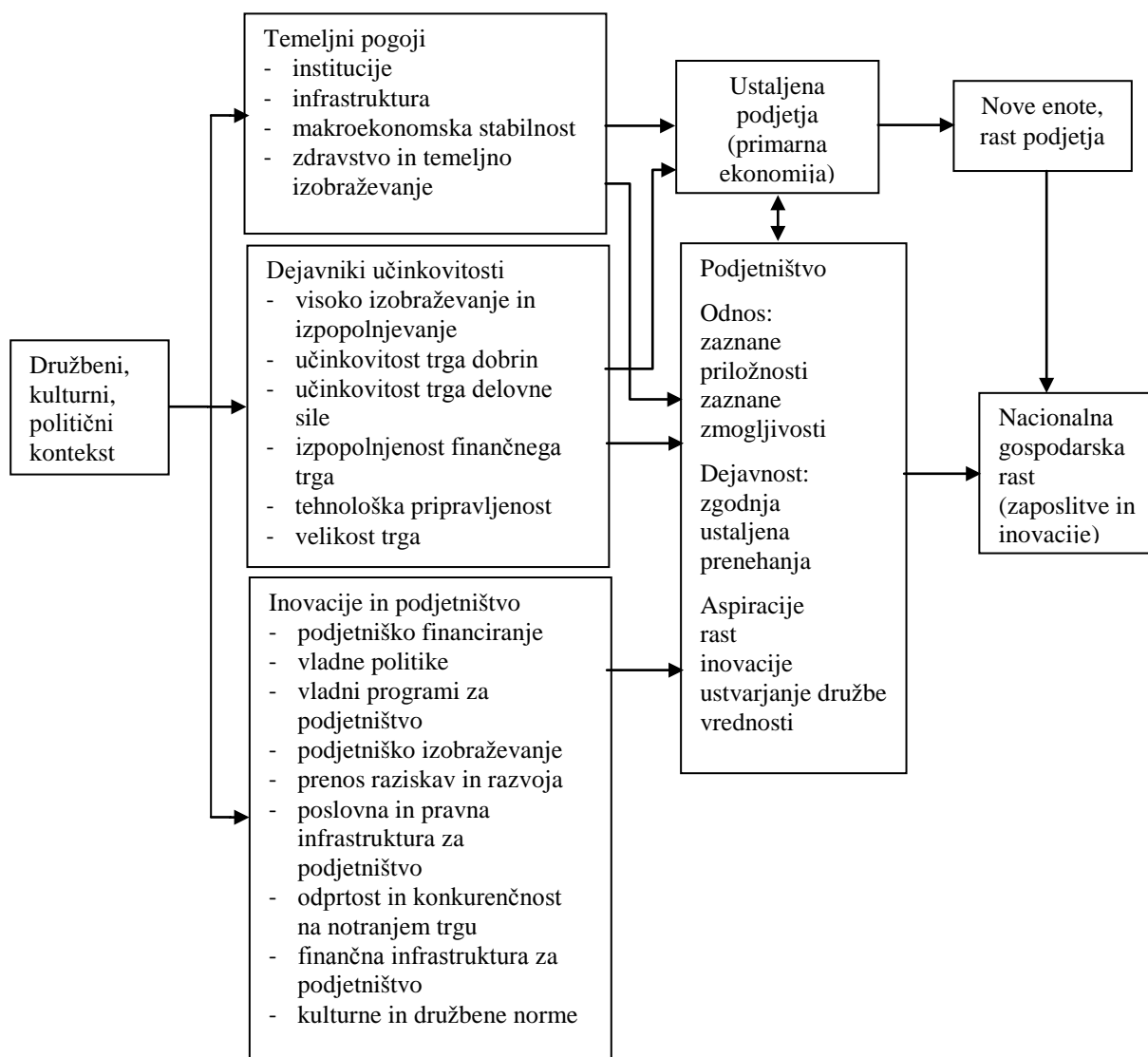
Na sliki 6 je prikazan osnovni GEM model, iz katerega sta razvidna oba mehanizma ekonomske rasti. Za razliko od drugih svetovnih analiz, ki se osredotočajo na dejavnike, ki vplivajo na konkurenčnost obstoječih ustaljenih podjetij, največkrat velikih, se GEM osredotoča na zgodnje faze podjetniškega procesa in njegovo povezanost z ekonomsko rastjo. Splošno okolje v katerikoli državi vpliva na ustaljena podjetja in panoge ter prav tako tudi na nastajajoča in nova podjetja. Vendar na nastajanje novih podjetij poleg splošnega okolja vpliva še dodatni okvir podjetniških pogojev.

Na naslednji sliki 7 prikazujemo tudi posodobljen GEM model, ki upošteva tri značilne skupine držav glede na to, kaj je pri njih temeljni vir rasti. Seveda pa moramo vedeti, da se v vseh državah prepletajo vsi trije viri rasti, ampak v različnem razmerju in z različnim vplivom.



Slika 6: Osnovni GEM model

Vir: Rebernik et al. 2010, 23.



Slika 7: Podroben GEM model preučevanja podjetništva

Vir: Rebernik et al. 2010, 24.

4 ZADOVOLJSTVO KUPCEV

4.1 Opredelitev zadovoljstva in pričakovanja kupcev

4.1.1 Opredelitev zadovoljstva kupcev

Pregled literature s področja zadovoljstva ponuja veliko število različnih opredelitev zadovoljstva. Pomen izraza zadovoljstvo izhaja iz latinskih besed: satis (dovolj) in facere (narediti), torej »narediti dovolj«. Korenine izraza torej implicirajo primerjalni kriterij in izpolnitev tega kriterija – zadostnost kupcu pričakovanega in nedvomno pomembnega. Zadovoljstvo je sicer večplasten koncept, katerega pomen se je skozi zgodovino tudi spreminjal. Nekoč je imel predvsem pomen uspešnega preživetja (imeti dovolj oz. zadosti za preživetje), v današnji porabniški družbi pa se kriteriji oz. pričakovanja tudi na tem področju pomikajo višje, k maksimalnemu, idealnemu, hedonskemu (Kolar 2003, 260).

Zadovoljstvo porabnikov je prav gotovo eno od najučinkovitejših marketinških orodij podjetij. Naloga vsakega podjetja je, da svojim kupcem nazorno pokaže, da ceni njihove odločitve o nakupovanju v njihovem podjetju. Podjetja se tega lotevajo različno. Za najzvestejše kupce ustanovijo klube, katerih člani so deležni raznih popustov in ugodnosti, oblikujejo posebne ponudbe, svoje najzvestejše kupce obdarijo, nekatera podjetja jim pošiljajo voščilnice ob rojstnem dnevu ter novem letu. Toda po mnenju Golobove morajo podjetja, še preden začnejo razmišljati o taktičnih potezah, spoznati, kateri so tisti kupci, ki si jih želijo, in kaj ti kupci sploh pričakujejo. S ponudbo kakovostne storitve podjetje kupca spodbudi k širjenju dobrega glasu o podjetju. Prav »priporočilo zadovoljnega kupca pa je za podjetje najcenejša in hkrati najučinkovitejša pot do novih kupcev.« (Golob 2002).

Zadovoljstvo je kompleksen koncept, katerega razumevanje se je spreminjalo skozi čas. Ljudje vedo, kdaj čutijo zadovoljstvo, vendar nastane problem, ko morajo zadovoljstvo definirati oziroma opredeliti (Snoj et al. 2006, 2).

4.1.2 Opredelitev pričakovanj kupca

Kupec lahko doživi eno od treh stopenj zadovoljstva. Če storitev ne dosega pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če storitev ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če je storitev presegla pričakovanja, potem je kupec izredno zadovoljen, vesel in navdušen. (Kotler 1996, 40).

Pričakovanja uporabnikov imajo pomembno vlogo pri vrednotenju storitev. Mnogih dejavnikov, ki vplivajo na uporabnikova pričakovanja (pretekle izkušnje uporabnika, psihološko stanje uporabnika v času izvajanja storitve itd.), ni mogoče kontrolirati.

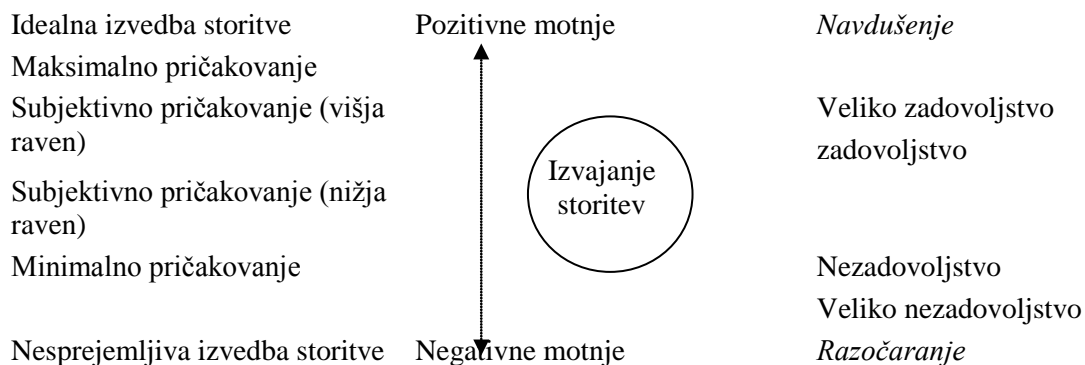
Pomembno je, da v organizacijah poznajo dejavnike, ki ta pričakovanja oblikujejo. Med te dejavnike spadajo:

- dejavniki, ki vplivajo na željno storitev,
- dejavniki, ki vplivajo na zadostno storitev,
- dejavniki, ki vplivajo na željno in zadostno storitev.

Uporabnikova pričakovanja so mnenja o izvedbi storitve, ki služijo kot standard za presojanje izvedbe (Zeithaml in Bitner 2003, 74–75).

Pričakovanja razporedimo v hierarhijo pričakovanj od najslabšega do idealnega pričakovanja. Idealna pričakovanja vsebujejo vse, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih. Če ima porabnik slabe izkušnje s storitvenim podjetjem, bodo pričakovanja nižja, nasprotno pa dobre izkušnje povečujejo pričakovanja (Potočnik 2002, 451).

Na pričakovanja in raven zadovoljstva pomembno vplivajo različne motnje. Motnje pričakovanj so vrzeli med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve, zato zadovoljstvo pogosto opredeljujejo kot vrzel med zaznavanjem in pričakanjem. Te motnje so lahko pozitivne ali negativne. Če so pozitivne, bo zaznana kakovost storitve višja od pričakovane, zato bo kupec s storitvijo zadovoljen ali navdušen. Če so motnje negativne in je zaznana kakovost slabša od pričakovane, bo kupec nezadovoljen in se ne bo več odločil za nakup v tem podjetju (Potočnik 2002, 451).



Slika 8: Koraki v uvajanju notranjega podjetništva

Vir: Potočnik 2002, 451.

Pričakovanja so zelo tesno povezana tudi s samo kakovostjo izdelka ali storitve. Pričakovanje naj bi bilo izpolnjeno s kakovostjo kupljene dobrine, kar pomeni, da naj bi kupec to kakovost tudi občutil. Nezadovoljstvo nastane, tedaj ko so kupčeva pričakovanja večja od kupljenega izdelka oziroma storitve (Damjan in Možina, 1999, 132).

Vsak posameznik ima drugačna pričakovanja v zvezi s kakovostjo storitev. Pogosto obstajajo le na podzavestni ravni. Raven pričakovanja je funkcija izidov, ki so trenutno zanje

pomembni. Ravni pričakovanja se od posameznika do posameznika razlikujejo, spreminjajo pa se tudi s časom. Na raven pričakovanj vplivajo tudi stališča drugih ljudi, kultura itd. (Snoj 1998, 168). Pričakovanja vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov. Čim višja so pričakovanja, večje je lahko zadovoljstvo ali razočaranje uporabnikov.

4.2 Nezadovoljstvo kupcev in njihova zvestoba

4.2.1 Nezadovoljstvo kupcev

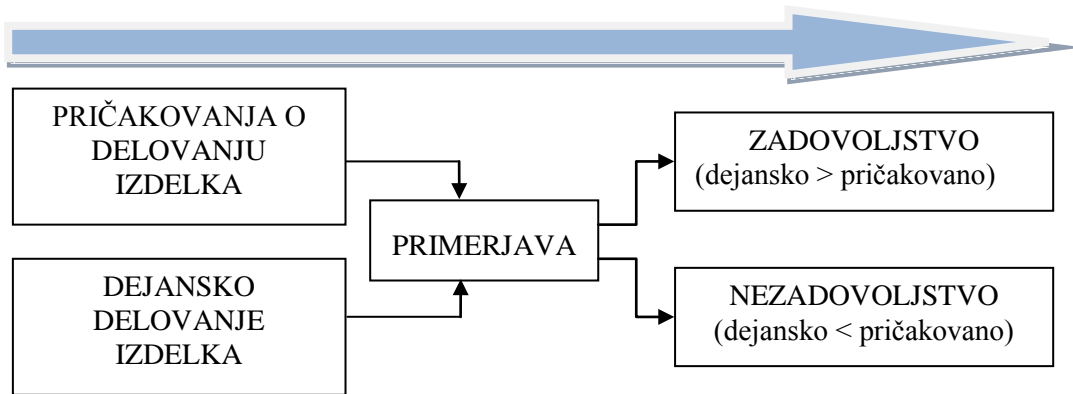
Podjetja namenjajo veliko truda in sredstev izgradnji in ohranjanju zadovoljstva kupcev na vseh trgih, saj se zavedajo, da nezadovoljni kupci negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Če se dober glas hitro širi, se slab glas o podjetju širi še hitreje. Zato je za podjetje izrednega pomena, da se trudi zadovoljiti vsakega svojega kupca.

Vzroki za nezadovoljstvo kupca so lahko različni. Eden izmed najpogostejših vzrokov je razlika med pričakovano in dejansko izkušnjo, ko kupec zazna, da je dobil manjšo vrednost, kot jo je pričakoval. Nezadovoljstvo lahko izvira iz slabše kakovosti proizvoda, težav v odnosu s prodajalcem ali težav v odnosu podjetja do kupca. Obstajajo tudi drugi subjektivni razlogi za nezadovoljstvo (Musek Lešnik, 2010a).

Tudi Kotler (2004, 199) ugotavlja, da je doživljanje nezadovoljstva tesno povezano s pričakovanji. Če je kakovost proizvoda manjša od pričakovanj, bo kupec nezadovoljen. Če prodajalec pretirava pri opisu prednosti in lastnosti proizvoda, bo imel kupec nerealna pričakovanja in bodo le-ta ostala nepotrjena. Kupec bo postal nezadovoljen. Večja ko je vrzel med pričakovanji in kakovostjo, večje je porabnikovo nezadovoljstvo. Porabnikovo zadovoljstvo in nezadovoljstvo vplivata na njegovo kasnejše vedenje. Zadovoljen kupec bo proizvod ali storitev priporočal svojim prijateljem in znancem, nezadovoljen kupec pa se odziva drugače. Odloči se za enega izmed dveh ukrepov: kupljeni proizvod preprosto neha uporabljati ali pa poišče podatke, ki bi potrdili vrednost proizvoda.

Žabkarjeva (1999, 1) ugotavlja, da je najuspešnejši način za ohranitev odnosa in zadovoljstva, da kupcu damo možnost povratne informacije. Če ima kupec možnost razprave o problemu, ki ga je izkusil v odnosu z dobaviteljem, to gotovo poveča možnost nakupa v prihodnosti. Ko je pritožba zabeležena, porabnik čaka na odziv ponudnika. Nezadovoljivi odzivi vplivajo neposredno na drugotno nezadovoljstvo in prav tako na ustno izročilo, ki ima tudi posreden vpliv na nezadovoljstvo in s tem na namen ponovnega nakupa. Povratne informacije in razprave s kupci so torej izredno pomemben dejavnik zadovoljstva kupca.

Ule in Kline (1996, 248) opredeljujeta zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo porabnikov kot čustven odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve. Podlaga za to je čustvena razsežnost, proces pa ima pet elementov, ki so prikazani na sliki 9.



Slika 9: Zadovoljstvo/nezadovoljstvo porabnikov kot proces primerjave

Vir: Ule in Kline 1996, 249.

Kupec se ne glede na to, ali gre za kupca na medorganizacijskem (B2B) ali trgu končnih potrošnikov (B2C), lahko odzove na nezadovoljstvo na različne načine (Ule in Kline 1996, 250):

- ne stori ničesar,
- se izogiba podjetju ali blagovni znamki,
- širi negativne izkušnje od ust do ust,
- skuša dobiti odškodnino ali nadomestilo pri podjetju (se pritoži),
- lahko se pritoži na zunanjo agencijo.

Raziskave kažejo, da je večina kupcev ob nezadovoljstvu s proizvodom pasivna. Na njegovo odločitev, ali se bo pritožil ali ne, pa vplivajo različni dejavniki: stopnja nezadovoljstva, pomembnost proizvoda, stroški oziroma koristi pritožbe, osebne lastnosti ter pripisovanje krivde (Ule in Kline 1996, 250).

4.2.2 Zvestoba kupcev

Opredelitve zvestobe so v literaturi različne. Damjan in Možina (1999, 144) opredeljujeta zvestobo kot eno od človeških čustev ter pripadnost neki ideji, človeku ali predmetu. Tudi zvestoba blagovni znamki je ena od pripadnosti, ki je posledica zadovoljstva oziroma sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo odjemalčevo potrebo ter željo.

Oliver (1997, 392) pravi, da je »zvestoba kupcev močna zavezanost k ponovnemu nakupu izdelka ali storitve ali k ponovnemu obisku, ki se dogaja dosledno v prihodnosti kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom, ki lahko to preprečijo.«

Nekateri avtorji opozarjajo, da lahko v zvezi z odnosom med stopnjo zvestobe, stopnjo zadovoljstva in odzivanjem odjemalcev opredelimo štiri skupine (Jones in Sasser 1995, 96):

- *Apostoli*: To so odjemalci, ki so zadovoljni z dobljeno storitvijo ali izdelkom. Ker so bila njihova pričakovanja uresničena, so pripravljeni širiti svoje navdušenje. So izredno zvesti

odjemalci, njihovo vidno zadovoljstvo pa privablja še druge odjemalce. Takšne odjemalce si želijo vsa podjetja.

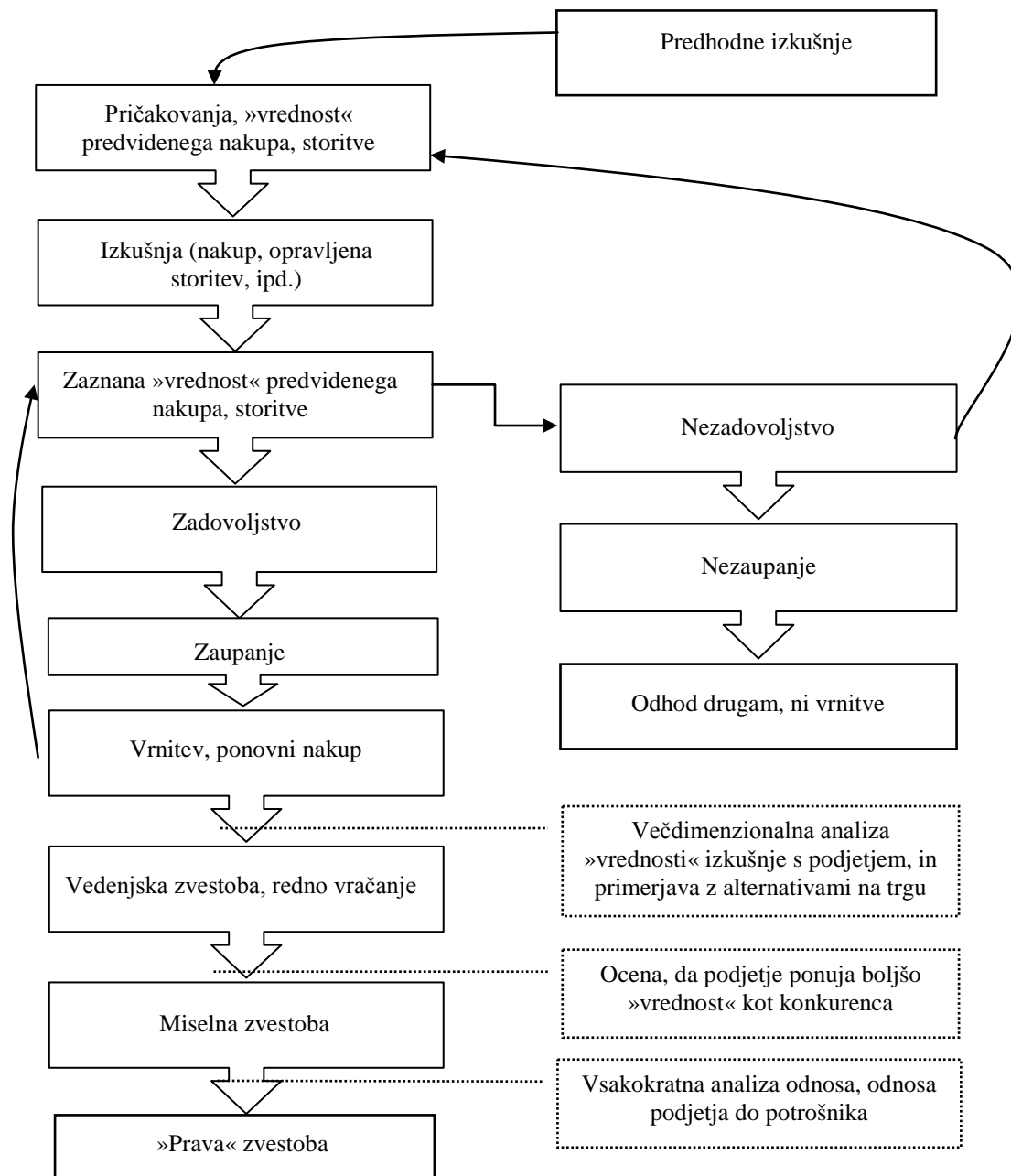
- *Teroristi*: Zaradi negativne izkušnje prenehajo z nakupi in svoje nezadovoljstvo širijo na druge odjemalce. Predstavljajo najslabše odjemalce, saj podjetja negativno izkušnjo ne morejo popraviti in zaradi teh izgubljajo še druge. Te skupine odjemalcev si ne želi nihče. Rešitev za takšno skupino je, da v podjetju raziščejo vzroke te negativne izkušnje in jo v bodoče poskušajo popraviti.
- *Plačanci*: Ti so za podjetja zelo dragi odjemalci in so prvi, ki preidejo h konkurenci, takoj ko se pojavi boljša ponudba. So sicer zadovoljni, vendar ne izražajo zadovoljstva in spremljajo nizke cene in modne muhe.
- *Talci*: To so odjemalci, ki so ujeti v nakupovanje pri istem dobavitelju, saj običajno nimajo druge izbire. Podjetja morajo biti na ta tip odjemalcev posebno pozorna, saj bodo odšli h konkurenci, takoj ko se ponudi nova priložnost. Poleg tega obstaja tudi velika verjetnost, da bo velika večina odjemalcev postala teroristi, ki bodo širili slab glas o podjetju.

Zvestoba ne nastane na podlagi enkratne, čeprav izjemne ponudbe. Nastaja počasi, s krepitvijo medsebojnega zaupanja in zaporednimi pozitivnimi izkušnjami. Za trgovce je en zvesti kupec pogosto vreden več kot nekaj občasnih kupcev in z njegovim morebitnim odhodom izgubi mnogo več kot le posamičen nakup (Potočnik 2001, 331).

Kotler razlaga, da je bolje racionalno ohranjati stare – obstoječe kupce in jih narediti zveste, kot pa neprestano iskati nove, saj vsaka pridobitev novega odjemalca stane podjetje petkrat več kot zadovoljiti starega odjemalca (Kotler 1996, 46–48).

Belch and Belch (1998, 473) sta prišla do spoznanja, da so kupci vedno manj zvesti blagovni znamki in kupujejo na osnovi cene, vrednosti in udobnosti. Manj kot 50 % kupcev je zvestih blagovni znamki, to velja za večino proizvodnih skupin. Veliko porabnikov »skače« iz ene blagovne znamke na drugo, saj menijo, da so le-te zamenljive. Prav to je razlog, zakaj so podjetja začela posvečati vedno več časa in napora promocijam.

Musek Lešnik (2007, 40) pravi, da razvoj zvestobe v odnosu potrošnika do podjetja oziroma blagovne znamke poteka podobno kot razvoj zvestobe v kateremkoli drugem odnosu. Zvestoba se ne pojavi nenadoma, temveč se razvije skozi proces, v katerem se vzporedno s pozitivnimi izkušnjami vztrajno krepijo potrošnikovo zaupanje in pozitivna stališča do podjetja. Slika 10 prikazuje poenostavljen model razvoja zvestobe.



Slika 10: Poenostavljen model razvoja zvestobe

Vir: Musek Lešnik 2007, 40.

4.3 Metode ugotavljanja zadovoljstva kupcev

Metode, ki jih ima podjetje na voljo za merjenje kupčevega zadovoljstva, so lahko enostavne ali prefinjene. Podjetja uporabljajo za merjenje zadovoljstva naslednje metode (Kotler 1996, 41–43):

- *Sistem pritožb in predlogov.* K porabnikom usmerjena organizacija bo poenostavila sistem, po katerem lahko porabniki dajejo pripombe ali pa se pritožijo.

- *Ankete o zadovoljstvu kupcev.* Odzivna podjetja merijo stopnjo kupčevega zadovoljstva neposredno z občasnimi anketami. Pošljejo vprašalnike in telefonirajo naključno izbranim kupcem, da ugotovijo, kaj si mislijo o različnih vidikih delovanja podjetja. Skušajo pridobiti tudi mnenje kupcev o delovanju tekmecev. Kupčevo zadovoljstvo lahko izmerimo na več načinov. Eden izmed načinov je, da ga izmerimo neposredno z vprašanjem: »Povejte, kako ste zadovoljni s storitvijo x: zelo nezadovoljen, nezadovoljen, vseeno mi je, zadovoljen, zelo zadovoljen (neposredno izraženo zadovoljstvo).« Anketirance lahko tudi vprašamo, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili (izpeljano nezadovoljstvo). Druga metoda je, da prosimo anketirance, da naštejejo probleme, ki so jih imeli s ponudbo, in predlagajo izboljšave (analiza problema). Podjetja lahko prosijo anketirance, da razvrstijo posamezne elemente ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost organizacije pri izpeljavi vsakega posameznega elementa (pomembnost/uspešnost poslovanja). S to metodo lahko organizacija ugotovi, če je premalo učinkovita pri določenih elementih ponudbe, dosega ali presega pričakovanja pri drugih manj pomembnih elementih. Ko zbiramo podatke o zadovoljstvu kupcev, bi bilo dobro, da bi postavili še dodatna vprašanja, s katerimi bi ugotovili, ali ima kupec resnično namen ponovno kupiti. Verjetnost ponovnega nakupa naj bi bila visoka, če je kupčevo zadovoljstvo visoko. Prav tako bi bilo prav, če bi izmerili kupčevo pripravljenost ali verjetnost, da bo priporočil podjetje ali blagovno znamko nekomu drugemu. Če nas kupci hvalijo svojim znancom, to pomeni, da dosegamo visoko stopnjo zadovoljstva pri kupcih.
- *Analiza izgubljenih kupcev.* Podjetja bi morala vzpostaviti stik s kupci, ki so prenehali kupovati pri njih oziroma so dobili drugega dobavitelja, da bi izvedela, zakaj se je to zgodilo.
- *Namišljeno nakupovanje.* Na ta način si lahko ustvarimo podobo o kupčevem zadovoljstvu, tako da najamemo ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni kupci in nam nato poročajo o dobrih in slabih izkušnjah pri nakupovanju izdelkov našega podjetja in konkurence.

Zadovoljstvo je latenten, psihološki konstrukt, ki ga je mogoče meriti zgolj posredno – s pomočjo manifestnih spremenljivk (Churchill 1999, 446).

Dober primer lestvice, ki je razvita na osnovi kompleksnega modela procesiranja zadovoljstva in zajema različne komponente zadovoljstva, je Oliverjeva (1997, 343) univerzalna lestvica za merjenje zadovoljstva odjemalcev. Lestvica obsega 12 spremenljivk, avtor pa navaja, da lestvica ne vsebuje dveh komponent: pravičnosti in nepotrditve pričakovanj. Pravičnost bi bilo mogoče vključiti s spremenljivko, kot je npr.: »Z nakupom tega izdelka sem sklenil pošteno kupčijo.« O nepotrditvi pričakovanj pa avtor meni, da gre za drug koncept, ki bi moral biti merjen ločeno, ne pa vključen v to lestvico. Ravno tako lestvica vsebuje trditve, ki so negativno naravnane. Koeficient zanesljivosti za to lestvico, ki je bila uporabljena v več študijah, znaša 0,9 ali več.

Preglednica 4: Primer univerzalne lestvice za merjenje zadovoljstva odjemalcev

Spremenljivke	Merjena komponenta
Ta izdelek je eden najboljših, kar sem jih kupil.	Celotna ocena delovanja in kakovosti
Ta izdelek je točno to, kar potrebujem.	Zadovoljitev potreb
Ta izdelek ne deluje tako dobro, kot sem mislil, da bo.	Nezadovoljitev pričakovanj
Zadovoljen sem s svojo odločitvijo, da kupim ta izdelek.	Izhodišče zadovoljstva
Včasih imam mešane občutke o tem, da bi obdržal izdelek.	
Moja odločitev, da kupim ta izdelek, je bila pametna.	Atribucija uspeha
Če bi še enkrat kupoval ta izdelek, bi kupil drugačno različico ali drug model.	Obžalovanje
Resnično uživam v tem izdelku.	Pozitivne emocije
Počutim se slabo, ker sem se odločil za nakup tega izdelka.	Občutek krivde
Nisem vesel zaradi nakupa tega izdelka.	Negativne emocije
Lastništvo tega izdelka je bila dobra izkušnja.	Ocenitev nakupa
Prepričan sem, da je prav, da sem kupil ta izdelek.	Občutek uspeha

Vir: Oliver 1997, 343.

Tradicionalni pristop k merjenju zadovoljstva daje precejšen poudarek tudi načinu odgovarjanja oz. ocenjevanja. To je vsekakor pomembno področje, ki mu raziskave novejših generacije morda posvečajo premalo pozornosti. Vendar tradicionalni pristop kaže nekatere slabosti tudi na tem področju, saj pogosto meša način oz. obliko odgovarjanja z vsebinskimi vidiki ocenjevanja (Kolar 2003, 73).

Chakrapani (1998, 230) navaja, da »subjektivne« lestvice (ki povprašujejo po emocijah: zadovoljen – nezadovoljen) vplivajo na pozitivno pristranskost ocenjevanja, saj so vprašanja oblikovana na način, na primer: »Kako zadovoljni ste?«, in ne obratno. Pozitivno oblikovana vprašanja so torej tudi eden od razlogov, da se pri merjenju zadovoljstva srečujemo s problemom asimetričnosti dobljenih rezultatov. Asimetričnost se pojavi tudi, ker ima večji del odjemalcev nizke zahteve, zaradi česar so odjemalci posledično zadovoljni. Asimetričnost je tudi posledica odjemalčevega ocenjevanja storitev v okviru znanih alternativ in temu referenčnemu okvirju tudi prilagajajo ocene. Vsako pozitivno odstopanje zato pomeni dodaten dvig ocen nad povprečje in tako dviguje ocene zadovoljstva (Chakrapani 1998, 236).

Musek Lešnik (2010b) ugotavlja, da je pri merjenju zadovoljstva pomembno, da podjetje vanj zajame ključna področja in dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu (ali nezadovoljstvu) potrošnikov. Osnova za seznam teh področij so lahko splošni dejavniki zadovoljstva, ki pa jih je treba prilagoditi specifičnim okoliščinam podjetja oziroma blagovne znamke. Zadovoljstvo se največkrat meri z lestvicami Likertovega tipa, pogoste so predvsem petstopenjske lestvice, pri katerih ocene navadno pomenijo približno: 1 – popolnoma nezadovoljen, 2 – delno nezadovoljen, 3 – nevtralen, 4 – delno zadovoljen in 5 – popolnoma zadovoljen.

Največja težava merjenja zadovoljstva je, da se podjetja prevečkrat zanesejo na površne »instantne« podatke, ad-hoc zbrane z različnimi anketami in vprašalniki. »Slabi« podatki velikokrat naredijo več škode kot koristi, predvsem pa usmerjajo energijo podjetja k napačnim rešitvam napačnih problemov. Nekatere pogoste napake pri merjenju zadovoljstva so (Musek Lešnik 2010b):

- ad-hoc instrumentarij za merjenje zadovoljstva po zunanjem viru (priročniki, vprašalniki), ali jih za podjetje pripravi nekdo od zunaj (agencija, konzultant) brez poznavanja specifičnih okoliščin podjetja,
- podjetje se osredotoči zgolj na podatke o zadovoljstvu potrošnikov, ne pa tudi na (enako pomembne) podatke o nezadovoljstvu,
- podjetje se zadovolji s »površinskimi« podatki o zadovoljstvu potrošnikov (še posebno, če ti kažejo ugodno podobo), namesto da bi šlo globlje in raziskalo vzroke za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo,
- podjetje ne loči različnih skupin potrošnikov in ne posveti posebne pozornosti prepoznavanju in spoznavanju najpomembnejših ter ugotavljanju njihovega zadovoljstva,
- podjetje »meče v isti koš« zahteve, pričakovanja in želje potrošnikov, čeprav gre za zelo različne kategorije, ki različno vplivajo na njihovo doživljanje nakupov in na zadovoljstvo.

Na koncu poglavja predstavljam še Kolarjev (2003, 77) pregled lestvic za merjenje zadovoljstva.

Preglednica 5: Kratek opis izbranih lestvic za merjenje zadovoljstva

Vir	Spremenljivke	Način ocenjevanja
Levesque in McDougall 1996	Zdravnik je dosegel moja pričakovanja. Glede na vse skupaj sem izjemno zadovoljen z obiskom.	7 ocen; opis ocen: močno strinjam/močno ne strinjam
Lee, Lee in Yo 2000	Zadovoljen sem z odločitvijo (izborom) te organizacije. Svoja občutja do te organizacije bi lahko najbolje opisal kot ... Občutki ob storitvah te organizacije so ...	7 ocen; močno ne/strinjam 7 ocen.; zelo ne/zadovoljiva 7 ocen.; zelo dobri/slabi
Crosby in Stevens 1987	Zadovoljen – nezadovoljen/Prijetno – neprijetno (Dis/pleased)/Naklonjen – nenaklonjen (Un/favorable)	7 ocen; semantični diferencial
Fornell 1996*	Splošno zadovoljstvo; nepotrđitev–preseganje pričakovanj; primerjava delovanja z idealnim izdelkom	
Mittal in Lassar 1998	Na splošno sem s to »trgovino«:	5 ocen; ekstremno ne/zadovoljen
Ryan et al. 1995	V splošnem, kako zadovoljni ste s tem podjetjem? Kako dobro je podjetje ustreglo vašim pričakovanjem? Če pomislite na idealno podjetje, kako bi ga ocenili v primerjavi s tem podjetjem?	popolnoma ne/zadovoljen ni doseglo/ preseglo zelo oddaljeno/ blizu

Preglednica 5 – nadaljevanje

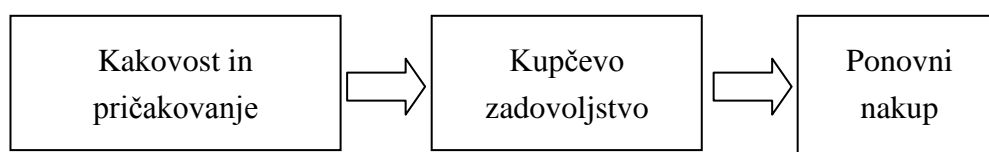
Vir	Spremenljivke	Način ocenjevanja
de Ruyter, Wetzels 2000	Zadovoljen sem z ravniyo dobljene storitve. Zadovoljen sem z načinom, o kakršnem sva govorila z operaterjem. Zadovoljen sem z informacijami, ki sem ji dobil od operaterja. Pogovor s tem operaterjem je bila zadovoljujoča izkušnja.	5 ocen; popolnoma ne/strinjam
Ramsey in Sohi 1997	Obseg stikov s prodajalcem je bil ustrezen. Zadovoljen sem z ravniyo storitev, ki jo je zagotovil prodajalec. V splošnem sem precej zadovoljen z urejanjem zadev s tem prodajalcem/operaterjem.	7 ocen; močno ne/strinjam
Cronin, Brady in Hult 2000	Spremenljivke za merjenje emocionalne komponente: zanimivo, uživam, presenečen, jezen, v zadregi. Spremenljivke za merjenje kognitivne komponente: Moja odločitev za nakup te storitve je bila pametna. Mislim, da sem naredil prav, ko sem kupil to storitev. Ta lokal je natančno to, kar je potrebno za to storitev.	9 ocen; sploh ne–zelo 9 ocen; močno strinjam–močno ne strinjam

Vir: Kolar 2003, 77.

4.4 Elementi pomembnosti in zadovoljstva kupcev

Kotler (1996, 332) pravi, da lahko preference kupcev do različnih možnih konceptov izdelka izmerimo z vedno bolj popularno tehniko imenovano analiza »conjoint«. S kombinacijo različnih konceptov iščemo tistega, ki je za kupca najbolj »prepričljiv«.

Naslednja slika prikazuje model zadovoljstva kupcev, kjer so vidni vsi elementi zadovoljstva potrošnikov, in predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat tako preteklih kot sedanjih izkušenj.



Slika 11: Model zadovoljstva kupcev

Vir: Možina et al. 2002, 200.

Na podlagi preteklih izkušenj se oblikujejo pričakovanja, ki jih uporabljamo za standarde, s katerimi kupec zavestno ali podzavestno primerja svoje trenutne izkušnje, ki jih ima v zvezi s kakovostjo oziroma delovanjem nekega izdelka ali storitve. Na podlagi primerjave med pričakovanji in dobljeno kakovostjo oziroma vrednostjo se nato pri kupcu pojavi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Če pričakovanja presegajo dejansko kakovost oziroma vrednost izdelka, je kupec nezadovoljen, če pa kupec od izdelka dobi enako ali več, kot je od njega pričakoval, je zadovoljen oziroma zelo zadovoljen.

Model zadovoljstva kupcev nakaže tudi posledice, ki jih ima zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo kupca. Predvidevamo lahko, da se bo zadovoljen kupec odločil za ponovni nakup, pozitivna priporočila od ust do ust ter s pravilnimi akcijami s strani podjetja ostal podjetju zvest na dolgi rok. Ker je znano, da pridobiti novega kupca stane nekajkrat več kot obdržati starega, je jasno, da je zvestoba kupcev na dolgi rok gotovo eden temeljnih ciljev, za uresničitev katerih si prizadeva vsako podjetje. Prav zato je smiselno, da model, ki prikazuje zadovoljstvo kupcev, nakaže tudi povezavo zadovoljstva s ponovnim nakupom ter zvestobo kupca na dolgi rok (Možina, et al. 2002, 200).

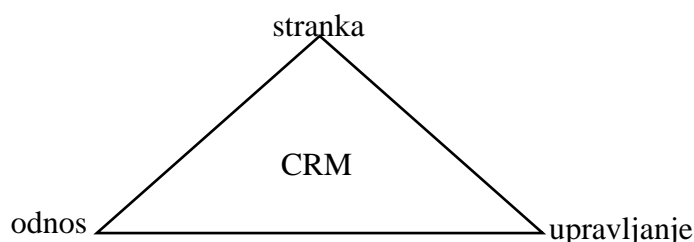
Ule in Kline (1996, 248) navajata, da so glavni elementi zadovoljstva B2B in B2C kupcev:

- Pričakovanja: izvor zadovoljstva odjemalca izhaja iz prednakupne faze. Ko odjemalec razvije pričakovanja ali prepričanja o tem, kaj naj pričakuje od izdelka. Ta pričakovanja odjemalec ohranja vse do ponakupne faze, ko jih ponovno aktivira med uporabo.
- Delovanje, učinki: med uporabo odjemalec dejansko izkusi izdelek in zazna njegovo delovanje in učinke na razsežnostih, ki so zanj pomembne.
- Primerjava: po uporabi ima odjemalec na voljo tako prednakupna pričakovanja kot dejansko delovanje izdelka, da ju lahko med seboj primerja.
- Potrditev ali nepotrditev: izid primerjave je potrditev odjemalčevih pričakovanj (ko sta pričakovana in dejanska raven delovanja enaka) ali nepotrditev pričakovanj (ko se dejansko delovanje izdelka ne sklada s pričakovanim).
- Neskladje: če se pričakovanja in dejanska raven delovanja razlikujeta, nam neskladje pove o razdalji med njima. Pri negativnem neskladju je dejansko delovanje izdelka pod pričakovano ravni in večje kot je neskladje, večja je stopnja nezadovoljstva.

4.5 Trženje s poudarkom na odnosih s kupci (CRM)

4.5.1 Stranka, odnosi in upravljanje

Upravljanje odnosov s strankami (angl. *customer relationship management*, CRM) bomo boljše razumeli, če bomo najprej na kratko razložili naslednje ključne pojme: stranka, odnosi in upravljanje. Povezavo med pojmi nam ilustrira spodnja slika 12.



Slika 12: Komponente koncepta CRM

Vir: Imhoff et al. 2001, 25.

Najprej bomo začeli z *opredelitvijo stranke*, ki jo Imhoffova et al. (2001, 10) predstavljajo kot temelj za izgradnjo uspešne strategije upravljanja odnosov s strankami. Za dobro upravljanje odnosov mora podjetje vedeti, s kom jih upravlja, o kom želijo pridobivati informacije in kakšne informacije o njem potrebujejo. Šele s pomočjo jasne opredelitve stranke lahko določimo, kako bomo komunicirali z njo in kako bi radi, da ta komunicira z nami. Ko opredeljujemo stranko, ne smemo spregledati dejstva, da imajo različne poslovne enote različne zahteve, zato bi bila tudi opredelitev stranke z vidika le ene poslovne zahteve skoraj zagotovo neustrezna.

Pojem stranka večinoma še vedno razumemo preozko in v njem vidimo predvsem kupca, ki je pripravljen plačati za naš izdelek ali storitev. Danes ima pojem stranka precej širši pomen. Po prepričanju Imhoffove (2001, 10) si lahko kot stranko predstavljamo vsakega udeleženca (posameznika ali organizacijo), vpletenega v proces pridobivanja izdelkov in storitev podjetja, ali deležnika (angl. stakeholder), ki je kako drugače v interesu organizacije. Ta široka definicija pušča odprte možnosti za lastno opredelitev stranke, ki je lahko kupec², odjemalec oziroma porabnik, dobavitelj, organizacija, s katero sodeluje naše podjetje, zaposleni, lastnik in drugi.

Tudi Greenberg (2001, 4) med stranke uvršča plačnike storitev, zaposlene, dobavitelje, prodajalce ter partnerje in navaja, da gre pri tem za skupine ali posameznike, s katerimi organizacija izmenjuje določeno vrednost.

Naslednji ključni pojem so *odnosi*. Imhoffova (2001, 17) pravi, da odnose v razširjenem smislu opredeljujemo kot način vpletenosti stranke v razširjenem pomenu s podjetjem in ostalimi strankami. Če mislimo, da je odnos med stranko in organizacijo zadosten le v smislu nakupa izdelka ali storitve, potem se motimo. Nakup izdelka ali storitve je le košček procesa odnosov med stranko in organizacijo, med njima mora namreč potekati neprestana komunikacijska pot, spoznavanje stranke ter neprestano zadovoljevanje potreb stranke. Zdaj vemo, kdo je stranka in kaj je odnos z njo, ampak nam to nič ne pripomore, če tega znanja ne znamo izkoristiti ali uporabiti v našem poslovanju. Zato na tem mestu nastopi sposobnost upravljanja oz. ravnanja. Upravljanje lahko torej z vidika CRM opredelimo kot sposobnost podjetja, da v odnosu s stranko spodbuja vzajemno delovanje oziroma sodelovanje, ki predstavlja vrednost tako za organizacijo kot za stranko (Imhoff 2001, 25).

4.5.2 Opredelitev CRM

Tradicionalne marketinške strategije so se za povečevanje tržnega deleža osredotočale na 4 P-je marketinškega procesa: cena (angl. *price*), izdelek (angl. *product*), promocija (angl.

² V magistrski nalogi bomo v večini primerov z namenom enotnega poimenovanja uporabljali za označevanje strank izraz kupec.

promotion) in distribucija (angl. *place*). Glavni cilj je bilo povečevanje števila transakcij med prodajalci in kupci. Količina transakcij je predstavljala dobro merilo učinkovitosti tržnih strategij in taktik (Gray in Byun 2001, 7).

CRM je nedvomno najpogostejša poslovna strategija B2B trgov, pri kateri ne gre samo za povečevanje transakcij, ampak ima tudi konkretne cilje, kot so povečevanje profitabilnosti, prihodkov in zadovoljstva kupcev, hkrati pa tudi zagotavljanje njihove zvestobe skozi analizo pričakovanj in potreb (Gray in Byun 2001, 8).

Da je CRM odklon od klasične trženjske strategije, pove že sama kratica CRM, saj jo poleg odnosov (angl. *relationship*) dopolnjujeta še druga dva elementa: kupec (angl. *customer*) in management. Kupec je edini vir trenutnega dobička in prihodnje rasti podjetja. Dober kupec lahko prinese več dobička z manj potrebnimi viri. Ker je včasih težko ugotoviti, kdo je dobra in kdo slaba stranka, nam pri tem pomaga informacijska tehnologija (Wyner v Gray in Byun 2001, 8). Beseda management v kratici CRM nam pove, da CRM ni aktivnost samo znotraj trženja, temveč da vključuje tudi organizacijske spremembe, kulturo in procese. Zbrane informacije o kupcih se v podjetju transformirajo v ključno korporativno znanje (Gray in Byun 2001, 9).

Obstajajo številne definicije koncepta trženja s poudarkom na odnosih z B2B kupci. Med njimi obstajajo majhne razlike, toda vsem je skupno eno: najpomembnejši so kupci. Paul Postma, eden od avtorjev koncepta CRM, opredeljuje CRM kot strateško razvijanje odnosov z donosnimi odjemalci, katerega namen je (Postma 2001, 54):

- povečati število donosnih odjemalcev,
- doseči visoko raven ponovnih nakupov,
- obdržati najdonosnejše odjemalce,
- povečati vrednost nakupov,
- odzvati se proaktivno v »očeh odjemalca« in ne »izdelka«,
- skozi pristne odnose graditi zvestobo odjemalcev,
- z odjemalci ustvariti doživljenjske odnose.

Postma je svoj koncept razdelil v štiri dele, ki jih je mogoče upravljati. Ker celoten koncept temelji na tem, da je v ospredju kupec, je tudi vsak od njegovih štirih delov prikazan s perspektive kupca. Ti deli so (Postma 2001, 54):

1. del zahteva, da spoznamo svoje trge in znanje. Tako je v prvem koraku potrebno zbrati podatke o odjemalcih in jih segmentirati,
2. del je vzpostavitev podatkovne zbirke kupcev,
3. del je integracija kanalov,
4. del prinaša najpomembnejše, in sicer vzpostavitev tržno usmerjene organizacije. Tržna usmeritev postane središče celotne organizacije in ne le oddelkov, ki se ukvarjajo s trženjskimi aktivnostmi. CRM miselnost je vgrajena v celotnem podjetju.

Namen CRM je napraviti kupce dobičkonosne, pri čemer je potrebno upoštevati Pareteovo pravilo, po katerem 20 odstotkov strank poskrbi za 80 odstotkov dobička. To pomeni, da majhen delež strank prispeva h ključnemu deležu dobička oziroma da strateško najpomembnejše stranke ustvarijo večji delež dobička (Eržen 2002, 7).

5 VPLIV DIMENZIJ NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA NA ZADOVOLJSTVO KUPCEV

5.1 Inovacije in zadovoljstvo kupcev

V začetku bomo pojasnili pojem inovacije in ga nato povezali s kupčevim sprejemanjem novosti, ki nato neposredno vpliva na zadovoljstvo kupcev. Avtorji s področja inoviranja navajajo različne izvore besede inovacija. Dobre (2004, 25) meni, da inovacija izhaja iz latinske besede *inovatio*, kar pomeni novost oz. spreminjanje obstoječega. Združenje inovatorjev (SIZ 2004, 94) navaja, da inovacija izhaja iz latinske besede *in novus*, kar bi lahko v dobesednem prevodu prevedli kot nov, uporablja pa se, ko mislimo na novost, obnovo nečesa ali spremembo.

Tako v domači kot tuji literaturi lahko zasledimo različna pojmovanja inovacije. V tem poglavju bomo predstavili nekatera najpomembnejša:

- Za Likarja (2006, 54) je inovacija nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu, ali pa gre za inovacijo postopka oziroma procesa. O inovaciji govorimo tudi, takrat ko ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov, a se vseeno izkaže za koristno. Inovacija predstavlja bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da gre za novost na trgu oziroma v svetovnem merilu, kar je pogoj za patent. Inovacije se pojavljajo na vseh področjih poslovnega, družabnega, kulturnega, socialnega in zasebnega življenja.
- Inovacija nastane iz invencije, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočajo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, saj jo štejejo za koristno. Vse inovacije so koristne (in samo koristne) novosti (Mulej in Ženko 2004, 8–11).
- Krošlin (2005, 95) meni, da inovacija ni le radikalna novost, ki jo nekdo razvije prvi, niti ni samo drobna tehnično – tehnološka novost, kot je veljalo nekoč, in tudi ni zgolj nov izdelek ali storitev. Inovacija je vsaka izboljšava ali druga novost, ki jo njeni uporabniki sprejmejo kot koristno. Drobna ali velika, nova za trg ali le za podjetje, ki jo je razvilo.
- Znani ameriški ekonomist in profesor Michael E. Porter pravi, da »inovacije vključujejo izboljšave v tehnologiji in boljše metode ali poti delanja stvari. To se lahko vidi v spremembi proizvoda, spremembi procesa, v uporabi novih pristopov marketinga, novih oblik distribucije (razpečave), novih konceptov razpona /.../ [inovacija] je rezultat tako organizacijskega učenja kot tudi formalnih R&R.« (Goffin in Mitchell 2005, 8)
- Afuah (1998, 13) pravi, da je inovacija uporaba novega znanja s ciljem ponudbe novega proizvoda ali storitve, ki jo kupec želi. Inovacija je tako invencija in komercializacija. To je po Porterju »nov način delanja stvari, ki je komercializiran.«
- Po Druckerju je inovacija specifičen instrument podjetništva. S pomočjo inovacije resursi dobijo nove sposobnosti nastanka bogastva. Z inovacijo pravzaprav dobimo in naredimo

resurse. Inovacija je prav tako vse, tisto kar spreminja potencial za nastajanje bogastva že obstoječih resursov. Avtor se strinja s Schumpetrom ter meni, da je inovacija ekonomski ali družabni pojem in nikakor ne tehnični (Drucker 1985, 37).

- Inovacija vsebuje novo idejo in njeno spremembo v nov proizvod, proces ali storitev, ki pripelje do dinamične rasti nacionalnih ekonomij in večje stopnje zaposlenosti, kar pripelje do nastanka čistega dobička za inovativna podjetja in podjetnike. Inovacija nikoli ni enostranski fenomen, ampak dolg in kumulativen proces, ki vsebuje veliko število organizacijskih procesov sprejemanja odločitev, vse od faze generacije nove ideje do njene implementacijske faze (Urabe 1988, 3).
- Za konec pa smo pripravili še opredelitev inovacij, ki so jih prispevale inštitucije. UMAR (9/2002, 16) opredeljuje inovacijo kot proces spreminjanja zamisli v izdelek, proizvodni postopek ali storitev. O inovacijah govorimo, kadar gre za nove izdelke, proizvodne postopke ali storitve oz. za bistveno izboljšane izdelke, proizvodne postopke ali storitve. Lastnost »novega« oziroma »bistveno izboljšanega« se mora nanašati na podjetje, ni pa nujno, da se nanaša na trg. Ko se inovacija pojavi na trgu ali ko se jo uporabi v proizvodnem procesu, je uvedena. OECD (Goffin in Mitchel 2005, 9) pojmuje inovacije na naslednji način: »Inovacije vsebujejo vse znanstvene, tehnične, komercialne in finančne korake nujne za uspešen razvoj in marketing novih ali izboljšanih proizvedenih proizvodov, komercialno uporabo novih ali izboljšanih procesov ali opreme in vpeljavo novega pristopa.«

Še preden pridemo do raziskovanj povezav na relaciji inovacija – zadovoljstvo kupcev, bomo raziskali nagnjenost kupcev k sprejemanju novosti.

Avtorji raziskave GEM (Rebernik et al. 2010, 62) analizirajo tudi nagnjenost prebivalstva (kupcev izdelkov in storitev) k sprejemanju novosti. Ta dimenzija raziskovanja temelji na ugotovitvi, da tudi inovativni podjetji ne bodo uspeli, če ne obstajajo kupci, ki sprejemajo (in kupijo) nove in inovativne izdelke in storitve. V monografiji GEM so prebivalce, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, povprašali tudi o treh dimenzijah njihove nagnjenosti k sprejemanju novosti, in sicer ali se strinjajo s trditvami³ (Rebernik et al. 2010, 62):

- T1: V prihodnjih 6 mesecih boste verjetno kupili izdelke ali storitve, ki so novi na tržišču.
- T2: V prihodnjih 6 mesecih boste verjetno prvič preizkusili izdelke ali storitve, kjer uporabljajo najnovejše tehnologije.
- T3: V prihodnjih 6 mesecih bodo novi izdelki ali storitve izboljšali vaše življenje.

³ Odgovori so bili podani na 5-stopenjski lestvici od 1 – močno se strinjam, 2 – se strinjam ... do 5 – močno se ne strinjam. Pri izračunu deleža tistih, ki se strinjajo s trditvijo, so upoštevali tiste, ki so odgovorili z 1 ali 2.

Za skupno mero nagnjenosti k sprejemanju novosti smo opredelili povprečen odstotek tistih, ki so se strinjali s posameznimi trditvami, in ga imenovali »Indeks zaupanja v novosti« (Rebernik et al. 2010, 62).

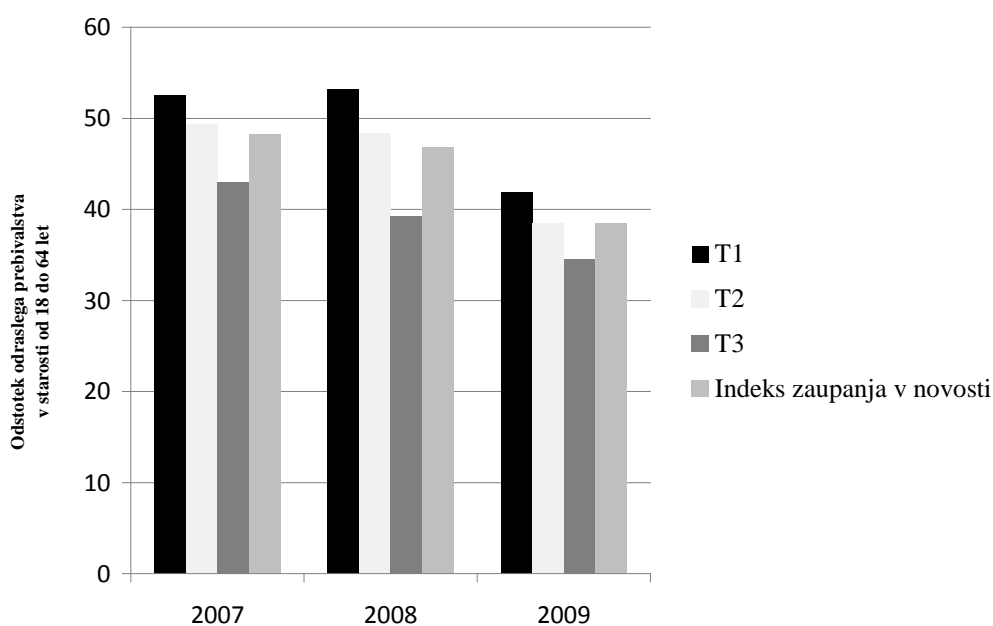
Kot je razvidno iz grafičnih elementov na naslednji strani, se v vseh treh letih, odkar je v monografiji GEM bila merjena nagnjenost prebivalstva k sprejemanju novosti, delež prebivalcev, ki pričakujejo, da bodo v prihodnjih šestih mesecih kupili in preizkusili nove izdelke ali storitve, vztrajno zmanjšuje. Enako velja za že tako nizek delež tistih, ki verjamejo, da bodo novi izdelki in storitve izboljšali njihovo življenje.

Preglednica 6: Zaupanje v novosti v Sloveniji v letih 2007–2009 (delež prebivalstva, ki se strinja s trditvijo)

	2007	2008	2009
T ₁	52,5 %	53,2 %	41,9 %
T ₂	49,3 %	48,4 %	38,5 %
T ₃	43,0 %	39,3 %	34,5 %
indeks zaupanja v novosti	48,3 %	46,9 %	38,5 %

Vir: Rebernik et al. 2010, 63.

Zanimiva ugotovitev je, da je zaupanje in sprejemanje novosti pogojeno tudi s kulturnimi in družbenimi normami v družbi. Med 18 državami, ki so leta 2009 sodelovale v tem delu raziskave GEM, je Slovenija skupaj s Hrvaško uvrščena skoraj povsem na rep lestvice, vse ostale sodelujoče evropske države beležijo višje stopnje zaupanja v novosti oziroma njihovega sprejemanja, med njimi je najvišje Španija s 64 % (Rebernik et al. 2010, 63).



Slika 13: Zaupanje v novosti v Sloveniji v letih 2007–2009

Vir: Rebernik et al. 2010, 63.

Inovacije po našem mnenju vplivajo na zadovoljstvo kupcev na ta način, da presežejo njihova pričakovanja.

5.2 Podjetniška proaktivnost in zadovoljstvo kupcev

Dimenzija »proaktivnost« vključuje prevzemanje pobude oziroma iniciative pri razvijanju in iskanju novih priložnosti. Tako se meri stopnjo namere podjetja, da vodi in ne le sledi konkurentom na ključnih področjih, kot so vpeljava novih izdelkov in storitev, proizvodnih tehnologij in administrativnih postopkov. Proaktivnost je merjena z obsegom sprejemanja odločitev, ki so osnovane na določeni stopnji daljnosežnosti, in izvajanja aktivnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje potreb v prihodnosti. Tveganje narašča z naraščanjem proaktivnosti, saj je za daljše časovno obdobje težje napovedati ključne dejavnike željnega izida.

Proaktivnost se nanaša na proces predvidevanja in delovanja v smeri prihodnjih potreb z iskanjem priložnosti, ki pa niso nujno povezane s trenutnim področjem poslovanja. Iskanje priložnosti predvideva opustitev dotrajanih programov, ki več ne prinašajo željne koristi, in vpeljevanje novih proizvodov in storitev na trg pred konkurenti (Lumpkin in Dess 1996, 146).

V začetku osemdesetih let je podjetje, ki je bilo z novim proizvodom ali storitvijo prvo na trgu, veljalo za proaktivno-inovativno. Kasneje so raziskave pokazale (npr.: Miller in Camp 1985), da ni nujno prvo inovativno podjetje tudi najbolj uspešno v svojih prizadevanjih. Tako torej ni nujno, da se povsem strinjamo z Lumpkin in Dessovo definicijo proaktivnosti v delu, kjer omenja nastop pred konkurenti.

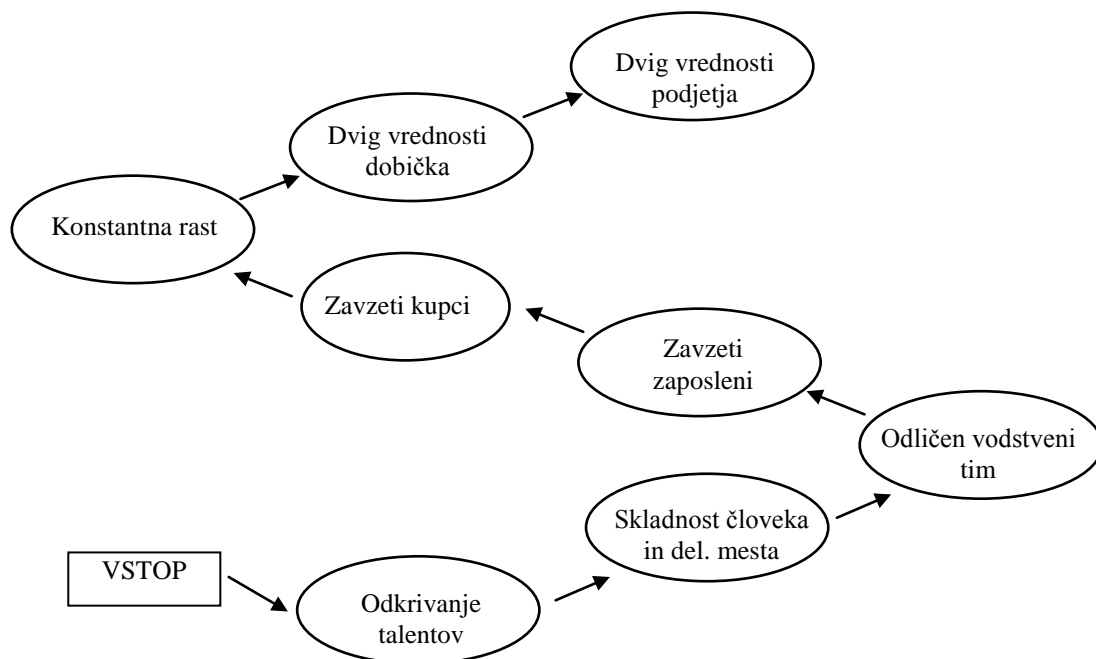
Laibacher Rogelj (2010) omenja vpliv obdobja na proaktivnost v tem smislu, da pravi: »Vedno znova, ko pridemo na trg z izjemno in novo ponudbo, ki je mimogrede plod izjemne inovativnosti in proaktivnosti zaposlenih, gremo skozi obdobje, ko lahko dosežemo višje cene in s tem posledično tudi višje dobičke. V nadaljevanju nas konkurenca prične posnemati in nam na ta način prizna, da smo dobri. Raziskave kažejo, da v današnjem času vsaka tehnološka prednost izgine po cca. šest mesecev do enega leta.«

Pravi tudi, da po tem obdobju ni dovolj, da uporabljamo vse najnovejše pristope za obvladovanje stroškov, uvajamo nove tehnologije in izboljšave učinkovitosti procesov v podjetju, vplivamo na ohranjanje ali celo dvig cene in položaja na trgu. Odgovor na te zahteve je izgradnja odnosa s kupcem. Če je odnos podjetja s kupcem odvisen samo od cene, potem Laibacher Rogelj opozarja, da imamo nedvomno problem. Kot rešitev le-tega predlaga ustvarjanje odnosa s kupci, saj je le-ta do neke mere bolj pomemben kot cena sama. Gre preprosto za poznavanje psihologije odnosov in obvladovanje čustvenega sveta – ne le naših kupcev, temveč tudi zaposlenih. Vedno večjo konkurenčno prednost ima/bo imelo tisto podjetje, ki bo imelo zavzete zaposlene in zavzete kupce (Laibacher Rogelj 2010).

Laibacher Rogelj (2010) se pri opredelitvi zavzetih zaposlenih naslanja na ugotovitve raziskovalnega inštituta Gallup iz leta 2002, v okviru katere označujejo zavzete zaposlene kot tiste energetične zaposlene, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.

Na podlagi dosedanjih ugotovitev magistrske naloge lahko značilnosti zavzetih zaposlenih enačimo z značilnostmi notranjega podjetnika. Notranji podjetniki so podjetniki, ki delujejo znotraj podjetja (Drucker 1984, 67; Pšeničny et al. 2000, 163). To so osebe, ki stojijo za novimi proizvodi oz. storitvami. Hkrati te osebe ustvarijo skupine z zelo močno motivacijo za nove dosežke. Njihovi temeljni značilnosti sta vizionarstvo in nagnjenost k akciji. Opravljajo osnovno funkcijo v podjetju s prevajanjem ideje od faze raziskovanja in razvoja v fazo ustvarjanja podjetja in začetka njegove rasti. Notranji podjetnik uporablja za svoj podjem vire, ki so ponavadi na voljo znotraj podjetja.

Pri opredelitvi zavzetih kupcev se Laibacher Rogelj (2010) prav tako naslanja na opredelitev raziskovalnega inštituta Gallup iz leta 2002, ki navaja, da so značilnosti zavzetih kupcev: svoje obveznosti, račune plačujejo redno in točno, kupujejo več izdelkov in storitev ter zanje porabijo več denarja kot nezavzeti kupci, so bolj odprti do inovacij podjetja in pripravljeni poskusiti nove produkte in storitve, cenijo dolgoročen odnos s podjetjem in so najboljši marketinški ambasadorji »svoje« blagovne znamke.



Slika 14: Povezava zavzetosti zaposlenih z zavzetostjo kupcev

Vir: Laibacher Rogelj 2010.

Številne raziskave svetovno priznanih raziskovalnih inštitutov (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum, Ken Blanchard ...) nam s svojimi številkami dokazujejo povezavo zavzetih, motiviranih zaposlenih in posledično zavzetih kupcev s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih podjetja s tem pridobijo (Laibacher Rogelj 2010).

Te ugotovitve ilustrira tudi prejšnja slika, ki nam kaže, da se lahko na podlagi maksimiranja notranjih individualnih talentov zaposlenih dosegajo visoke zavzetosti kupcev.

5.3 Konkurenčna agresivnost in zadovoljstvo kupcev

Ta dimenzija se nanaša na nagnjenje podjetja k izzivanju svojih konkurentov. Podjetniški duh organizacije se odraža tudi v njenem nagnjenju, da agresivno tekmuje s svojimi konkurenti v panogi. Pogoj za to nagnjenje primarno izvira iz takšnega delovanja managementa podjetja in volje organizacije po prevzemu iniciative med konkurenti in obvladovanju le-teh. Razlika med to dimenzijo notranjega podjetništva in dimenzijo proaktivnosti je v tem, da je slednja odziv na priložnosti (bodisi na trgu, bodisi z vpeljavo novih izdelkov oz. storitev ali organizacijskih procesov), medtem ko gre pri konkurenčni agresivnosti za odziv na aktivnosti s strani konkurentov. Zato konkurenčna agresivnost zajema drugačen nabor akcij, po katerih posledično posegajo podjetja, kot pri progresivnosti. Aktivnosti so večinoma odmerjene z namenom vplivati na konkurenco oz. na tržna razmerja. Pri proaktivnosti pa so aktivnosti podjetja osredotočene k temu, da izkoristijo npr. tržno priložnost, kar pa ne izključuje aktivnosti, ki upoštevajo konkurenco, a primarni poudarek ni na obvladovanju le-te.

Konkurenčna agresivnost reflektira odziv podjetja na konkurenco oziroma na že obstoječe trende in povpraševanje. Za podjetja je pomembna nekonvencionalnost nastopa na trgu, agresivni boj in hitrost odzivanja (Lumpkin in Dess 1996, 147).

Tekma sodobnih in rastočih podjetij ni sestavljena zgolj iz nenehnih bitk za nevtraliziranje notranjih in zunanjih dejavnikov poslovanja konkurenčnih subjektov, temveč tudi iz ustvarjanja takšnih konkurenčnih prednosti, ki jih neposredni in potencialni konkurenti na trgu težko posnemajo ali prevzamejo. Pojavnost in razvoj cenovnih in necenovnih dejavnikov sta sicer zelo povezana z notranjimi in zunanjimi spodbudami okolja, pomembno pa je, kako jih podjetje prepozna.

Konkurenčna agresivnost se kaže v različnih oblikah obnašanja in reagiranja podjetja (Lumpkin in Dess 1996, 149):

- o postavljanju ambicioznih ciljev glede tržnih deležev in drznih aktivnosti za doseganje le-teh,
- o pospeševanju časa od raziskave do trženja proizvodov in/ali storitev itd.

Pomembno je ločevanje med nagnjenostjo k akciji in nagnjenostjo k reagiranju. V ospredje prihajajo predvsem razlike aktivnosti in reagiranja med majhnimi in večjimi podjetji. Majhna

podjetja kažejo večjo nagnjenost k akciji in hitrejšo izvedbo le-teh kot njihovi večji konkurenti. Vendar pa bodo te akcije na trgu manj vidne kot tiste, ki jih eventualno večja podjetja izvedejo. Na drugi strani bodo majhna podjetja pokazala manjšo pripravljenost reagiranja na konkurenco kot večja podjetja, v primeru reakcije pa bodo zaradi svoje fleksibilnosti hitrejša. Z vpeljevanjem podjetnega obnašanja skušajo velika podjetja prevzeti fleksibilnosti in nagnjenost k akciji, ki sta pozitivni komponenti majhnih podjetij (Trimble in Lang 2002, 2–4; Ming-Jer in Hambrick 1995, 459–462).

6 RAZISKAVA NOTRANJEGA PODJETNIŠTVA MED PODJETJI

6.1 Metodologija

Raziskava notranjega podjetništva med podjetji, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in distribucijo (trgovino) mehanskega in električnega orodja in/ali strojev, je potekala s pomočjo metode spletnega anketiranja.

Vprašalnik je bil pripravljen s pomočjo spletnega orodja lka.si ter objavljen na spletnih povezavi <http://www.lka.si/notpod>. Sestavljen je iz dveh delov: raziskave notranjega podjetništva pri podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo mehanskih in električnih orodij, ter iz zadovoljstva kupcev, ki sodelujejo na medorganizacijskem (B2B) trgu mehanskih in električnih orodij ali strojev.

Prvi del ankete je sestavljen iz naslednjih sklopov: demografija pravnih oseb (pravni status, število zaposlenih, letni prihodki), sklop vprašanj povezanih z inovativnostjo podjetja, sklop vprašanj povezanih s tržno proaktivnostjo podjetja ter sklop vprašanj povezanih s konkurenčno agresivnostjo preučevanega podjetja. Drugi del ankete, ki zajema preučevanje zadovoljstva B2B kupcev v kontekstu izbranih dimenzij notranjega podjetništva, sestavljajo sklopi vprašanj povezani z nakupnim vedenjem, pomembnostjo in zadovoljstvom s posameznimi dejavniki nakupnega vedenja ter pomembnostjo in zadovoljstvom s posameznimi dimenzijami notranjega podjetništva.

K sodelovanju v raziskavi so bila povabljeni podjetja, ki imajo registrirano dejavnost proizvodnje in/ali trgovine z mehanskimi ali električnimi orodji oziroma stroji ter katerih elektronski naslovi so bili objavljeni v javno dostopnih elektronskih zbirkah podatkov (Poslovni imenik Republike Slovenije, Telefonski imenik Slovenije). Pred distribucijo anketnega vprašalnika je bil vsak elektronski naslov še dodatno validiran s programom za preverjanje veljavnosti elektronskega naslova *eMail verifier*. Povabilo k sodelovanju (nagovor kompetentnim osebam) ter povezava do spletne ankete sta bila poslana v mesecu septembru 2010 na 352 elektronskih naslovov podjetij. Anketiranje se je izvajalo v času od 13. 9. 2010 do 27. 9. 2010.

6.2 Raziskava notranjega podjetništva med podjetji

V tem delu raziskave je sodelovalo 112 predstavnikov različnih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo električnih ali drugih strojev in naprav.

Preglednica 7: Dejavnost podjetij

	F	%	% enot
Trgovina (panoga G)	53	33,5	49,5
Proizvodnja električnih naprav	59	37,3	55,1
Proizvodnja kovinskih izdelkov	19	12	17,8
Proizvodnja strojev in naprav	27	17,1	25,2
Skupaj	158	100	147,7

Večino (84 %) vprašanih podjetij je družb z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), medtem ko je 10 % delniških družb. Vprašane družbe v največji meri zaposlujejo med 11 do 50 ljudi (63 %), bistveno manj je takšnih, ki zaposlujejo med 51 in 250 ljudi (25 %). Med slednje se najpogosteje štejejo različne domače ali mednarodne korporacije. Dobrih $\frac{3}{4}$ vprašanih podjetij ustvarja prihodke iz poslovanja v višini do 7,3 mio EUR letno, slabih 19 % pa jih ustvari med 7,3 do 29,2 mio EUR.

Preglednica 8: Pravni status podjetij

	F	%
Samostojni podjetnik	5	4,46
Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	94	83,93
Družba z neomejeno odgovornostjo ali komanditna družba	2	1,79
Delniška družba	11	9,82
Skupaj	112	100,00

Preglednica 9: Število zaposlenih v podjetjih

	F	%
manj kot 10	8	7,14
10–50	70	62,5
51–250	28	25
nad 250	6	5,36
Skupaj	112	100,00

Preglednica 10: Dohodki iz poslovanja

	F	%
manj kot 2 mio EUR	48	42,86
2–7,3 mio EUR	39	34,82
7,3–29,2 mio EUR	21	18,75
nad 29,2 mio EUR	4	3,57
Skupaj	112	100,00

Kot je iz spodnje tabele razvidno, so najpomembnejše aktivnosti podjetja povezane s sklepanjem novih poslov (100 %) ter proaktivnim trženjem (96 %), najmanj pomembno pa je prenavljanje idej podjetja (65 %) ter prevzemanje tveganja (48 %).

Preglednica 11: Pomembnost elementov notranjega podjetništva za podjetje

	zelo nepo- membno	nepo- membno	niti po- membno niti nepo- membno	po- membno	zelo po- membno	skupaj	
	%	%	%	%	%	As	N
Odpiranje novih poslovnih enot	n. p.	10,71	24,11	37,50	27,68	3,82	112
Sklepanje novih poslov	n. p.	n. p.	n. p.	48,21	51,79	4,52	112
Razvoj novih izdelkov	n. p.	3,57	29,46	31,25	35,71	3,99	112
Izvajanje tehnoloških inovacij	n. p.	31,25	34,82	33,93	n. p.	3,03	112
Prenova idej podjetja	33,93	31,25	26,79	4,46	3,57	2,13	112
Prevzemanje tveganja	5,36	42,86	51,79	n. p.	n. p.	2,46	112
Proaktivnost v trženju, prodaji	n. p.	1,79	1,79	45,54	50,89	4,46	112
Konkurenčna agresivnost	1,79	1,79	3,57	47,32	45,54	4,33	112

Preglednica 12: Prisotnost elementov notranjega podjetništva v podjetjih

	element NI prisoten		element je SIBKO prisoten		element je SREDNJ E prisoten		element je MOČNO prisoten		element je ZELO MOČNO prisoten		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	As	N
Odpiranje novih poslov	6	5,36	56	50	47	41,96	2	1,79	1	0,89	2,43	112
Sklepanje novih poslov	3	2,68	3	2,68	5	4,46	39	34,82	62	55,36	4,37	112
Razvoj novih izdelkov	3	2,68	39	34,82	31	27,68	35	31,25	4	3,57	2,98	112
Izvajanje tehnoloških inovacij	6	5,36	37	33,04	33	29,46	36	32,14	0	0	2,88	112
Prenova idej podjetja	4	3,57	38	33,93	38	33,93	32	28,57	0	0	2,88	112
Prevzemanje tveganja	4	3,57	34	30,36	38	33,93	36	32,14	0	0	2,95	112
Proaktivnost v trženju, prodaji	7	6,25	9	8,04	26	23,21	36	32,14	34	30,36	3,72	112
Konkurenčna agresivnost	8	7,14	3	2,68	24	21,43	33	29,46	44	39,29	3,91	112

Glede na zgornjo preglednico izhaja, da je najmočnejši prisoten element v podjetju »sklepanje novih poslov«, v 90 % podjetjih je ta element vsaj močno prisoten. Sledi mu konkurenčna agresivnost, ki je vsaj močno prisotna v 69 % podjetjih. Najšibkeje je prisotno širjenje poslovne mreže z odpiranjem novih poslovnih enot (v 55 % podjetjih).

Preglednica 13: Organiziranost oddelka za razvoj v podjetju

	F	%
da	60	53,57
ne	52	46,43
Skupaj	112	100,00

54 % podjetij ima lastno organiziran oddelek za razvoj in izboljšave, 46 % pa takšnega oddelka nima. V tem oddelku je, kjer je to mogoče, zaposleno različno število ljudi, sicer pa se z inovacijami v podjetju v preučevani panogi ukvarja med 1 in 9 zaposlenih, pri čemer pa je največ podjetij (60 %) navedlo od 1 do 3 zaposlene.

Preglednica 14: Število zaposlenih razvojniki

	F	%
nikogar	52	46,43
1–3	36	32,14
4–6	20	17,86
več kot 7	4	3,57
Skupaj	112	100,00

62 % vprašanih je med različnimi »skrbniki« za razvoj in izboljšave v podjetju opredelilo kar podjetje samo preko t. i. kolektivne odgovornosti oziroma 61 % zaposlene v okviru svojih odgovornosti do podjetja pri izpolnjevanju vsakodnevnih del in nalog. Pri 56 % vprašanih za razvoj skrbi servisni oddelek ter pri 43 % vodstvo podjetja.

Preglednica 15: Kdo sicer skrbi za razvoj in izboljšave v podjetju?

	F	%	% enot
Sam	68	21,3	62,4
Dobavitelj	44	13,8	40,4
Pogodbenik	24	7,5	22
Inštitut	5	1,6	4,6
Zaposleni	66	20,6	60,6
Kopiramo konkurencu	5	1,6	4,6
Vodstvo podjetja	47	14,7	43,1
Servisni oddelek	61	19,1	56
Skupaj	320	100,0	293,6

Kot kažejo naslednje preglednice, najvišjo zainteresiranost za izboljšave in razvoj v podjetju v največji meri kažejo vodstva podjetij (72 %) in celo v večji meri kot sami kupci (42 %). To bi lahko pomenilo tudi, da v razvojni naravnosti (vsaj načelni oziroma deklarativni) vodstva podjetij preHITEVajo trg! Zaposleni (torej vsi drugi razen vodstvo) so večinoma bolj pasivni kot aktivni v (ne)zainteresiranosti za izboljšave.

Preglednica 16: Zainteresiranost za izboljšave v podjetju

	popolnoma ne- zainteresiran		neza- interesirani		niti zainteresiran i niti ne- zainteresi- rani		zainteresi- rani		popolnoma zainteresiran		Skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	As	N
Vodstvo podjetja	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	31	27,68	40	35,71	41	36,61	4,09	112
Zaposleni	n. p.	n. p.	34	30,36	38	33,93	40	35,71	n. p.	n. p.	3,05	112
Vaši kupci	20	17,86	20	17,86	25	22,32	28	25	19	16,96	3,05	112

Podjetja se za izboljšave svojih izdelkov najpogosteje odločajo zaradi zahtev kupcev (80 %) oziroma panožnih trendov (78 %), najredkeje pa zaradi ekološke učinkovitosti (28 %) oziroma boljše dostopnosti do materialov (23 %). Globalizacija in logistična poenostavitev poslovanja v tem oziru in v preučevanih panogah torej ni zelo izrazit faktor implikacije izboljšav v proizvode.

Preglednica 17: Razlogi za inovacije

	F	%	% enot
Zahteve kupcev	89	15,4	79,5
Novi standardi	75	13	67
Ekološka učinkovitost	31	5,4	27,7
Kvarljivost izdelka	65	11,2	58
Zakonodaja	52	9	46,4
Cena	81	14	72,3
Trend v panogi	87	15	77,7
Zastarelost izdelka	73	12,6	65,2
Boljši dostop do materialov	26	4,5	23,2
Skupaj	579	100	517

Upravljanje s kupci (CRM) ter terenski obisk kupcev sta dve najpogostejši metodi proaktivnega trženja, ki jih uporabljajo v kar 8-ih do 10-ih primerih znotraj preučevanih panog oziroma podjetij. S slabimi tremi četrtinami sledijo uporaba lojalnostnega sistema in metoda popustov oziroma rabatov. Od prodajnih poti je še vedno zelo močna telefonska prodaja (68 %), medtem ko je internetna prodaja izvedena le v 5-ih od 20-ih primerih.

Preglednica 18: Metode, ki jih podjetja uporabljajo v kontekstu proaktivnega trženja

	F	%	% enot
Osebna (terenska) prodaja	91	15,7	81,3
Sledljivost preteklih nakupov	95	16,4	84,8
Kataloška prodaja	51	8,8	45,5
Popusti/rabati	83	14,3	74,1
Internetna prodaja	28	4,8	25
Telefonska prodaja	76	13,1	67,9
Omogočanje testiranja izdelka pred nakupom	34	5,9	30,4
Leasing izdelka	4	0,7	3,6
Lojalnostni sistem	81	13,9	72,3
Lastna (podjetniška) plačilna/posojilna kartica	2	0,3	1,8
Prilagodljivi plačilni pogoji	36	6,2	32,1
Skupaj	581	100	518,8

Najpomembnejše aktivnosti podjetja v preteklosti na področju tržne proaktivnosti je v slabih ¾ podjetij slonela na testiranju prototipa (74 %) ter preverjanju inovacij pri kupcih (58 %), najmanj pomembne pa so ocene tržnega potenciala inovacije (35 %). Kot kaže spodnja analiza, so tržne aktivnosti v času uvajanja izdelka v preučevanih panogah večinoma pomembne »le« 42 % podjetjem.

Preglednica 19: Pomembnost element tržne proaktivnosti v preučevanih podjetjih

	zelo nepomembno		nepomembno		niti pomembno niti nepomembno		pomembno		zelo pomembno		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	As	N
Ocena tržnega potenciala	5	4,46	35	31,25	40	35,71	24	21,43	8	7,14	2,96	112
Preverjanje inovacij pri kupcih	7	6,25	13	11,61	27	24,11	55	49,11	10	8,93	3,43	112
Oblikovanje okvirne strategije trženja	n. p.	n. p.	17	15,18	36	32,14	59	52,68	n. p.	n. p.	3,38	112
Poslovna analiza	4	3,57	26	23,21	22	19,64	56	50	4	3,57	3,27	112
Testiranje prototipa	n. p.	n. p.	5	4,46	24	21,43	48	42,86	35	31,25	4,01	112
Poskusna prodaja	n. p.	n. p.	18	16,07	34	30,36	48	42,86	12	10,71	3,48	112
Trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka	n. p.	n. p.	29	25,89	36	32,14	32	28,57	15	13,39	3,29	112

Razmere na trgu zahtevajo stalno prilagajanje in odzivnost, vendar pa »ne vse in za vsako ceno.« V preučevanih 112 podjetij v največji meri (76 %) pravijo, da nikakor oziroma nikoli

ne bi o svojem konkurentu govorili kot špekulantu oziroma to objavljali v medijih; vseeno pa je 9 % takšnih, ki bi takšen ukrep uporabili izjemoma. 60 % podjetij bi ustavilo prodajo izdelka zaradi konkurenta v izjemnih in redkih primerih. 27 % podjetij pa bi zagotovo vedno uporabilo začasno znižanje cene. Četrtnina podjetij bi na svojega agresivnega konkurenta odgovorila s cenejšim in manj kakovostnim substitutom.

Preglednica 20: Ukrepi odzivnosti na konkurenco

	nikakor/ nikoli		v izjemnih/ redkih primerih		izjemoma, občasno		v večini primerov, pogosto		v vseh primerih, vedno		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	As	N
Trajno bi znižali ceno izdelka	32	28,57	38	33,93	42	37,5	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	2,09	112
Povečali bi lojalnostne ugodnosti za dotični izdelek	5	4,46	25	22,32	62	55,36	20	17,86	n. p.	n. p.	2,87	112
Z akcijsko prodajo bi začasno znižali ceno	4	3,57	19	16,96	19	16,96	40	35,71	30	26,79	3,65	112
V medijih bi označili konkurenta za špekulanta	85	75,89	17	15,18	10	8,93	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	1,33	112
Pri UVK bi sprožili postopek zaradi neloyalne konkurence	23	20,54	36	32,14	53	47,32	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	2,27	112
Nič, pustili bi kupcem, da se odločijo sami	21	18,75	28	25	5	4,46	33	29,46	25	22,32	3,12	112
Začeli bi svojo marketinško kampanjo	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	8	7,14	80	71,43	24	21,43	4,14	112
Kupili bi konkurenčni izdelek in ga analizirali	22	19,64	22	19,64	20	17,86	31	27,68	17	15,18	2,99	112
Na trg ponudili cenejši, manj kakovostni substitut	27	24,11	19	16,96	21	18,75	17	15,18	28	25	3	112
Ukinili prodajo izdelka v našem podjetju	12	10,71	67	59,82	30	26,79	2	1,79	1	0,89	2,22	112

6.3 Odraz notranjega podjetništva na medorganizacijskem trgu

Med podjetji, ki na medorganizacijskem trgu (B2B) nastopajo kot kupci mehanskih in/ali električnih orodij oziroma strojev, smo opravili raziskavo, katere namen je bil ugotoviti sinergijo med notranjim podjetništvom in nakupnim vedenjem.

V raziskavi je sodelovalo 175 podjetij oziroma predstavnikov, ki so v podjetjih odgovorni za nabavo mehanskih in/ali električnih orodij oziroma strojev.

Preglednica 21: Struktura sodelujočih podjetij

	se ne ukvarjamo		do 25 %		do 50 %		do 75 %		nad 75 %	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Proizvodnje (lastna ali outsourcing) mehanskih ali električnih orodij	54	30,9	51	29,1	66	37,7	3	1,7	1	0,6
Proizvodnje (lastna ali outsourcing) strojev	88	50,3	49	28	36	20,6	1	0,6	1	0,6
Distribucije in prodaje mehanskih ali električnih orodij (B2B) drugih proizvajalcev	4	2,3	14	8	59	33,7	52	29,7	46	26,3
Distribucije in prodaje strojev (B2C) drugih proizvajalcev	6	3,4	12	6,9	53	30,3	53	30,3	51	29,1

Večina vprašanih podjetij se glede na zgornjo preglednico najpogosteje ukvarja z distribucijo in prodajo mehanskih ali električnih orodij (98 % vprašanih) in strojev drugih proizvajalcev (96 % vprašanih). Najmanj vprašanih se ukvarja s proizvodnjo strojev (50 %) oziroma proizvodnjo mehanskih ali električnih orodij (31 %).

Preglednica 22: Pogostost nabav orodja in strojev sodelujočih podjetij

	nikoli		redko		občasno		pogosto		zelo pogosto		skupaj N
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Univerzalna mehanska orodja (izvijači, ključi ...)	9	5,4	0	0	81	48,8	76	45,8	0	0	166
Univerzalna električna orodja (baterijski vijačniki ...)	5	3,1	0	0	74	45,7	83	51,2	0	0	162
Univerzalni električni stroji	3	1,8	11	6,4	81	48,8	75	43,9	1	0,6	171
Specialna orodja	6	3,5	8	4,7	74	45,7	82	48,2	0	0	170

Podjetja vsaj občasno ali pogosto nabavljajo univerzalna električna orodja (96 %) ter mehanska orodja (94 %); precej raznoliko pa je tudi organizirana proizvodna dejavnost. Glede na gospodarske tendence in optimizacijo stroškov, je proizvodni outsourcing v tej panogi postal precej pogost. Le 4 % podjetij, ki se ukvarja s proizvodnjo orodij ali strojev, ima popolnoma lastno proizvodnjo; preostali delež predstavljajo podjetja, ki imajo proizvodni outsourcing (preglednica 23).

Preglednica 23: Razmerje med lastno proizvodnjo in outsourcingom

	F	%
Popolnoma lastna proizvodnja	6	3,9
Večinoma lastna proizvodnja	33	21,4
Pol lastna, pol outsourcing	51	33,1
Večinoma outsourcing	56	36,4
Popolnoma outsourcing	8	5,2
Skupaj	154	100

Podjetja so glavni akter medorganizacijskih trgov (B2B). Od 175 vprašanih podjetij na B2B trgih jih mehanska orodja najpogosteje kupujejo neposredno pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji (56 %); nekoliko manj (54 %) jih to skupino orodij kupuje preko spletnih B2B trgovin (preglednica 24).

Preglednica 24: Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu mehanskih orodij

	kupujemo		nikoli ne kupujemo		skupaj N
	F	%	F	%	
Neposredno pri proizvajalcu	78	44,6	97	55,4	175
Pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji	98	56	77	44	175
Pri pooblaščenih prodajalcih v tujini	78	44,6	97	55,4	175
Naročamo preko spletnih trgovin	94	53,7	81	46,3	175
Na trgu rabljene opreme	13	7,4	162	92,6	175
V maloprodajnih enotah	5	2,9	170	97,1	175
Od nikogar, celoten prodajni program proizvajamo sami	4	2,3	171	97,7	175

Spletna nabava prevladuje pri nabavi električnih orodij. To skupino izdelkov naroča preko spletnih B2B trgovin 52 % vprašanih podjetij; 49 % vprašanih jih električna orodja kupuje tudi pri pooblaščenih proizvajalcih v Sloveniji (preglednica 25).

Preglednica 25: Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu električnih orodij

	kupujemo		nikoli ne kupujemo		skupaj N
	F	%	F	%	
Neposredno pri proizvajalcu	44	25,1	131	74,9	175
Pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji	85	48,6	90	51,4	175
Pri pooblaščenih prodajalcih v tujini	79	45,1	96	54,9	175
Naročamo preko spletnih trgovin	91	52	84	48	175
Na trgu rabljene opreme	13	7,4	162	92,6	175
V maloprodajnih enotah	5	2,9	170	97,1	175
Od nikogar, celoten prodajni program proizvajamo sami	4	2,3	171	97,7	175

Preglednica 26 v nadaljevanju kaže, da 59 % podjetij električne stroke kupuje v tujini oziroma 42 % neposredno pri proizvajalcu. Spletne B2B trgovine so pri tej izdelčni skupini povsem neuporabne.

Preglednica 26: Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu električnih strojev

	kupujemo		nikoli ne kupujemo		skupaj N
	F	%	F	%	
Neposredno pri proizvajalcu	73	41,7	102	58,3	175
Pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji	65	37,1	110	62,9	175
Pri pooblaščenih prodajalcih v tujini	103	58,9	72	41,1	175
Naročamo preko spletnih trgovin	2	1,1	173	98,9	175
Na trgu rabljene opreme	4	2,3	170	97,7	174
V maloprodajnih enotah	1	0,6	173	99,4	174
Od nikogar, celoten prodajni program proizvajamo sami	2	1,1	172	98,9	174

Pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji kupuje specialna orodja več kot $\frac{3}{4}$ vprašanih podjetij; slabih $\frac{2}{3}$ podjetij pa le-te kupuje pri pooblaščenih prodajalcih v tujini.

Preglednica 27: Nakupno vedenje podjetij na B2B trgu specialnih orodij

	kupujemo		nikoli ne kupujemo		skupaj N
	F	%	F	%	
Neposredno pri proizvajalcu	63	36,2	111	63,8	174
Pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji	132	75,9	42	24,1	174
Pri pooblaščenih prodajalcih v tujini	107	61,5	67	38,5	174
Naročamo preko spletnih trgovin	95	54,6	79	45,4	174
Na trgu rabljene opreme	0	0	174	100	174
V maloprodajnih enotah	0	0	174	100	174
Od nikogar, celoten prodajni program proizvajamo sami	4	2,3	170	97,7	174

Opaziti je, da se tako orodja kot stroji v največji meri kupujejo preko posrednikov. Redka so namreč podjetja, ki izdelke ene ali druge izdelčne skupine nabavljajo neposredno pri proizvajalcu. Vloga prodajne politike posrednika (distributerja) je torej v vseh štirih izdelčnih skupinah in kot bo razvidno v nadaljevanju, so prav prodajni pogoji zelo pomemben (ter celo kritični) dejavnik nakupnega vedenja na B2B trgu.

Najpomembnejši dejavnik (preglednica 28) nakupnega vedenja na B2B trgu v preučevani panogi so ugodnosti v obliki rabatov in popustov. 92% vprašanih je ta dejavnik ocenilo vsaj kot pomemben oziroma s povprečno oceno 4,4 (na lestvici od 1 do 5). Drugi najpomembnejši dejavnik je konkurenčna agresivnost ponudnika (povprečna ocena 4,3). Prav to pomeni, da podjetja na B2B trgih pričakujejo večji boj za kupca ter s tem večji poudarek na ustvarjanje konkurenčnih prednosti proti ostalim konkurentom. Prepoznavnost blagovne znamke kot tudi kompatibilnost dodatkov, torej dejavnika, ki sta pomembna na maloprodajnem trgu, sta na B2B trgu med najmanj pomembnimi (povprečna ocena 3,0).

Preglednica 28: Pomembnost dejavnikov nakupnega vedenja na B2B trgu specialnih orodij

	zelo nepo- membn		nepo- membn		niti pomembno niti nepo- membno		po- membno		zelo pomembno		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	AS	N
Cena	0	0	0	0	60	34,3	56	32	59	33,7	3,99	174
Prepoznavnost blagovne znamke	3 1	17,7	40	22,9	37	21,1	36	20,6	31	17,7	2,98	174
Kakovost izdelka	4	2,3	4	2,3	69	39,7	48	27,6	49	28,2	3,77	174
Razširjenost servisov	5	2,9	50	28,7	34	19,5	45	25,9	40	23	3,37	174
Stroški vzdrževanja izdelka	4	2,3	12	6,9	55	31,6	49	28,2	54	31	3,79	174
Funkcionalnost	3 0	17,2	30	17,2	39	22,4	33	19	42	24,1	3,16	174
Univerzalnost rabe	3 3	19	34	19,5	27	15,5	40	23	40	23	3,11	174
Kompatibilnost dodatkov	3 6	20,7	41	23,6	31	17,8	24	13,8	42	24,1	2,97	174
Stalen razvoj	3 1	17,8	32	18,4	32	18,4	44	25,3	35	20,1	3,11	174
Možnost preizkusa orodja pred nabavo	4 4	25,3	31	17,8	23	13,2	37	21,3	39	22,4	2,98	174
Redni obiski predstavnikov proizvajalca	3 2	18,4	39	22,4	30	17,2	43	24,7	30	17,2	3,00	174
Informacije o posodobitvah	3 2	18,4	35	20,1	34	19,5	40	23	33	19	3,04	174
Uslužnost prodajnega osebja oz. prodajalca	4	2,3	9	5,2	56	32,2	53	30,5	52	29,9	3,80	174
Demonstracije uporabe izdelka	3 7	21,3	29	16,7	31	17,8	40	23	37	21,3	3,06	174
Gradiva, ki jih lahko ponudite svojim kupcem ob prodaji izdelka (katalogi, prospekti)	6	3,4	50	28,7	42	24,1	36	20,7	40	23	3,31	174
Odziv prodajalca na vaše pobude	2	1,1	7	4	52	29,9	60	34,5	53	30,5	3,89	174
Odziv prodajalca na konkurenco	0	0	0	0	58	33,3	64	36,8	52	29,9	3,97	174
Ugodnosti (rabati, popusti)	4	2,3	4	2,3	4	2,3	76	43,7	86	49,4	4,36	174
Inovativnost oz. razvoj izdelkov	1	0,6	9	5,2	66	37,9	52	29,9	46	26,4	3,76	174
Tržna proaktivnost prodajalca	3	1,7	6	3,4	59	33,9	47	27	59	33,9	3,88	74
Konkurenčna agresivnost	4	2,3	6	3,4	6	3,4	81	46,6	77	44,3	4,27	174

Preglednica 29: TOP 4 najpogosteje nabavljeni proizvajalci

	1		2		3		4		skupaj N
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Unior	34	21,9	29	18,7	77	49,7	15	9,7	155
Comet	21	24,7	24	28,2	12	14,1	28	32,9	85
LMM	1	11,1	0	0	0	0	8	88,9	9
Bosch	30	29,4	33	32,4	20	19,6	19	18,6	102
Black&Decker	45	36,9	30	24,6	24	19,7	23	18,9	122
Hidria	14	36,8	9	23,7	7	18,4	8	21,1	38
DeWalt	11	21,6	18	35,3	10	19,6	12	23,5	51
Govoni	8	29,6	9	33,3	2	7,4	8	29,6	27
AEG	3	12,5	6	25	4	16,7	11	45,8	24
Iskra Ero	3	5	4	20	7	35	6	30	20
MTech	3	15	4	20	4	20	9	45	20
ProWin	1	4,8	5	23,8	4	19	11	52,4	21
SuperTech	0	0	4	30,8	1	7,7	8	61,5	13
Holax	0	0	0	0	2	16,7	10	83,3	12

Na slovenskem B2B trgu mehanskih in električnih orodij ter strojev so med najpogostejšimi nabavljenimi ponudniki izdelkov Unior, Black&Decker, Bosch in Comet (preglednica 29).

Kupci na B2B trgu izdelke navedenih proizvajalcev naročajo tudi do večkrat mesečno, medtem ko izdelke preostalih preučevanih konkurentov (AEG, Iskra Ero, Mr. Tools, DeWalt) na mesečni oziroma polletni ravni.

Preglednica 30: Pogostost naročanja izdelkov po proizvajalcu

	večkrat tedensko		občasno, mesečno		občasno, polletno		enkrat letno ali redkeje		skupaj N
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Bosch	46	26,4	36	20,7	47	27	45	25,9	174
Unior	78	44,6	76	43,4	12	6,9	9	5,1	175
Comet	41	23,6	47	27	47	27	39	22,4	174
LMM	0	0	5	3,5	60	41,7	79	54,9	144
AEG	15	8,6	9	5,2	74	42,5	76	43,7	174
Iskra Ero	10	5,7	10	5,7	84	78,3	70	40,2	174
Black&Decker	64	36,8	58	33,3	29	16,7	23	13,2	174
Mr. Tools	14	8	41	23,6	55	31,6	64	36,8	174
DeWalt	24	13,8	27	15,5	64	36,8	59	33,9	174

Podjetja se enako kot tudi na drugih trgih drugi igralci odločajo za svojega »favorita« na podlagi različnih kriterijev, ki bi jih lahko strnili pod dejavnike zadovoljstva (preglednica 31). Ugotovili smo, da so za podjetja dejavniki zadovoljstva tudi različno pomembni (preglednica 32), nedvomno pa lahko tudi ugotovimo, da se podjetja odločijo za tistega dobavitelja, pri katerem so dejavniki zadovoljstva tudi najbolj izraženi. Že na tem mestu velja omeniti, da na

orodjarskem trgu (torej trgu mehanskih in električnih orodij in strojev) ni monopolistov ter da je konkurenca precej razgibana.

Iz analize zadovoljstva po dejavnikih nakupnega vedenja za favorizirane blagovne znamke izhaja, da so kupci na B2B trgu v povprečju (na lestvici od 1 do 5) najbolj zadovoljni z cenovno ponudbo (v povprečju 4,5), razširjeno servisno mrežo (v povprečju 4,5) in kakovostjo izdelkov izbranega favoriziranega ponudnika (v povprečju 4,4). Med najnižje povprečne ocene zadovoljstva ponudnika sodijo konkurenčna agresivnost (povprečna ocena 3,4), informiranost o posodobitvah (3,3), možnost preizkusa orodja pred nakupom (3,0) in obiski predstavnikov proizvajalca (3,0).

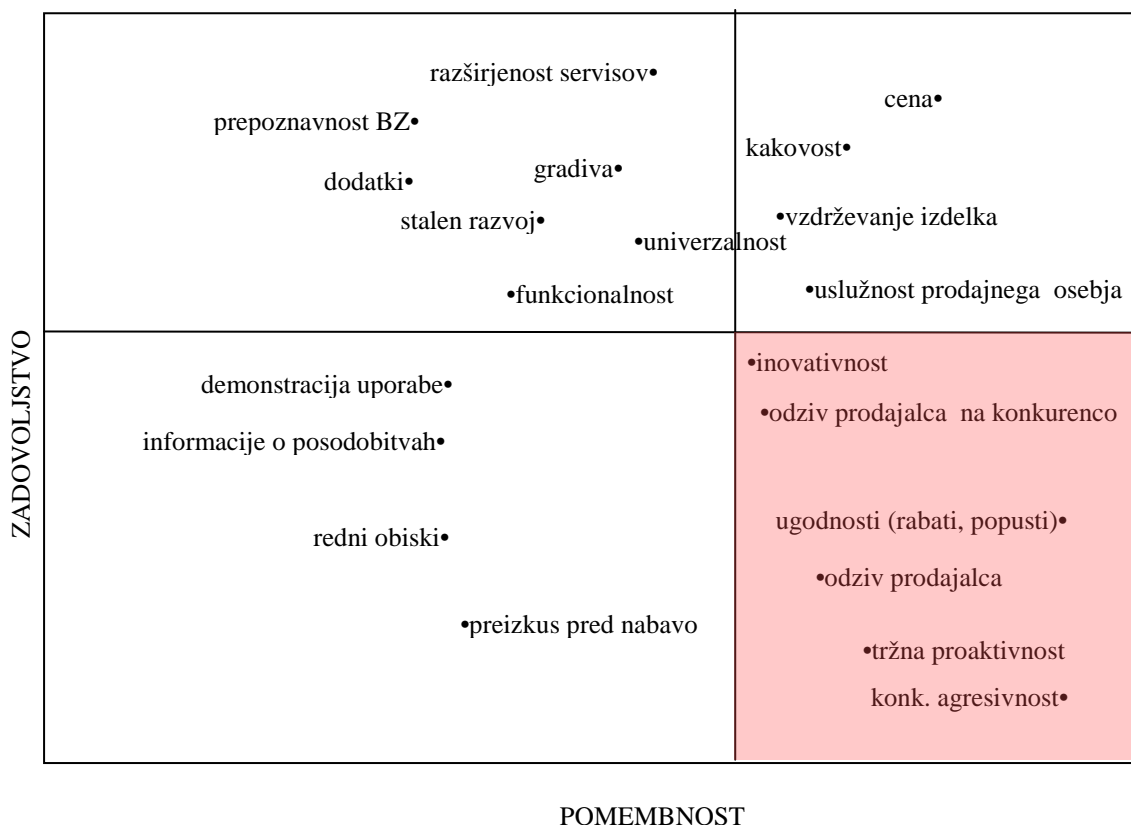
Preglednica 31: Zadovoljstvo z dejavniki nakupnega vedenja pri TOP dobavitelju

	zelo nezadovoljen		nezadovoljen		niti zadovoljen niti nezadovoljen		zadovoljen		zelo zadovoljen		AS skupaj	N
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Cena	0	0	0	0	0	0	83	47,7	91	52,3	4,52	174
Prepoznavnost blagovne znamke	2	1,1	4	2,3	47	27	57	32,8	64	36,8	4,02	174
Kakovost izdelka	0	0	0	0	0	0	96	55,2	78	44,8	4,45	174
Razširjenost servisov	0	0	0	0	0	0	90	51,7	84	48,3	4,48	174
Stroški vzdrževanja izdelka	2	1,1	4	2,3	47	27	64	36,8	57	32,8	3,98	174
Funkcionalnost	3	1,7	3	1,7	55	31,6	62	35,6	51	29,3	3,89	174
Univerzalnost rabe	4	2,3	5	2,9	45	25,9	69	39,7	51	29,3	3,91	174
Kompatibilnost dodatkov	4	2,3	5	2,9	47	27	60	34,5	58	33,3	3,94	174
Stalen razvoj	4	2,3	6	3,4	52	29,9	55	31,6	57	32,8	3,89	174
Možnost preizkusa orodja pred nabavo	3	1,7	55	31,6	59	33,9	57	32,8	0	0	2,98	174
Redni obiski predstavnikov proizvajalca	11	6,3	44	25,3	59	33,9	60	34,5	0	0	2,97	174
Informacije o posodobitvah	14	8	37	21,3	39	22,4	43	24,7	41	23,6	3,34	174
Uslužnost prodajnega osebja oz. prodajalca	6	3,4	3	1,7	49	28,2	59	33,9	57	32,8	3,91	174
Demonstracija uporabe izdelka	6	3,4	11	6,3	59	33,9	51	29,3	47	27	3,70	174
Gradiva, ki jih lahko ponudite svojim kupcem ob prodaji izdelka (katalogi, prospekti)	0	0	0	0	61	35,1	64	36,8	49	28,2	3,93	174
Odziv prodajalca na vaše pobude	10	5,7	41	23,6	42	24,1	36	20,7	45	25,9	3,37	174
Odziv prodajalca na konkurenco	9	5,2	34	19,5	40	23	48	27,6	43	24,7	3,47	174

Preglednica 31 – nadaljevanje

	zelo nezadovoljen		nezadovoljen		niti zadovoljen niti nezadovoljen		zadovoljen		zelo zadovoljen		AS skupaj	N
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Ugodnosti (rabati, popusti)	16	9,2	25	14,4	38	21,8	42	24,1	53	30,5	3,52	174
Inovativnost oz. razvoj izdelka	1	0,6	38	21,8	43	24,7	39	22,4	53	30,5	3,60	174
Tržna proaktivnost prodajalca	3	1,7	42	24,1	51	29,3	37	21,3	41	23,6	3,41	174
Konkurenčna agresivnost	9	5,2	40	23	48	27,6	35	20,1	42	24,1	3,35	174

Če predhodne ugotovitve o povprečnem zadovoljstvu s posameznimi dejavniki nakupnega vedenja pri favoriziranem proizvajalcu ter o pomembnosti posameznega dejavnika za kupca združimo v primerjalno preglednico in naredimo analizo pozicioniranja dejavnikov glede na razmerje med zadovoljstvom in pomembnostjo, ugotovimo, da je kar nekaj tistih dejavnikov, ki so kupcem na B2B trgu nadpovprečno pomembni, vendar pa je doseganje njihovega zadovoljstva na podpovprečni ravni (slika 15).



Slika 15: Pozicioniranje povprečnih pomembnosti in zadovoljstva dejavnikov nakupnega vedenja za TOP dobavitelje

Tako se izkaže, da so med kritičnimi dejavniki tako ugodnosti in proaktivnost prodajalca kot tudi inovativnost, tržna proaktivnost ter konkurenčna agresivnost (na sliki označeno rdeče polje). Četudi favorizirani proizvajalci dosegajo realizacije svojih poslov na račun nadpovprečnega zadovoljstva s kakovostjo in cenami, ne bi smeli pozabiti na omenjene tri dimenzije notranjega podjetništva, ki so, kot smo že v teoretskem okviru poudarili, zelo relevantne za dolgoročno participacijo na trgu.

Analiza po dejavnikih notranjega podjetništva kaže (preglednica 32), da so pri svojem najbolj favoriziranem proizvajalcu v največji meri nezadovoljni s konkurenčno agresivnostjo (40 %) in dostopnostjo (tržno proaktivnostjo) prodajalca/ponudnika (40 %), medtem ko so povsem nezadovoljni s kooperativnostjo, ki jo proizvajalec/ponudnik kaže do podjetja. Vendar pa velja omeniti, da navedene razlike v povprečjih niso zelo velike ter se v splošnem nahajajo med odgovoroma »nezadovoljen« in »niti zadovoljen niti nezadovoljen«.

Preglednica 32: Zadovoljstvo po dejavnikih notranjega podjetništva TOP dobavitelja

	povsem nezadovoljen		nezadovoljen		niti zadovoljen niti nezadovoljen		zadovoljen		zelo zadovoljen		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	AS	N
Inovativnost izdelkov	19	10,9	41	23,6	66	37,9	48	27,6	0	0	2,82	174
Konkurenčna agresivnost	22	12,6	48	27,6	71	40,8	33	19	0	0	2,66	174
Dostopnost	29	16,7	41	23,6	68	39,1	36	20,7	0	0	2,64	174
Dobavni roki	0	0	0	0	87	50	87	50	0	0	3,50	174
Dostopnost	0	0	58	33,3	56	32,2	60	34,5	0	0	3,01	174
Promocija in promocijske ugodnosti	0	0	55	31,6	52	29,9	67	38,5	0	0	3,07	174
Servisna mreža	0	0	66	37,9	52	29,9	56	32,2	0	0	2,94	174
Reševanje reklamacij	5	2,9	24	13,8	86	49,4	59	33,9	0	0	3,14	174
Prodajni pogoji	6	3,4	27	15,5	90	51,7	51	29,3	0	0	3,17	174
Demonstracija izdelkov	29	16,7	44	25,3	61	35,1	40	23	0	0	2,64	174
Sodelovanje z vašim podjetjem	37	21,3	54	31	53	30,5	30	17,2	0	0	2,44	174

Četudi je inovativnost med kritičnimi elementi, velja omeniti, da pri favoriziranih podjetjih potrebnost uveljavitev ukrepov oziroma dejavnikov inovativnosti v povprečju ni tako zelo nujna oziroma potrebna. Na lestvici od 1 (ukrepi/dejavniki niso potrebni) do 5 (ukrepi/dejavniki so zelo potrebni in nujni) se kot najbolj potreben dejavnik v povprečju pojavlja razvoj oziroma posodobitev orodja (povprečna vrednost 3,0), medtem ko so najmanj potrebne inovacije na področju osnovne funkcionalnosti (povprečna vrednost 2,2). Zdi se torej, da so kupci na B2B trgu v povprečju zadovoljni s tem, kar kupijo, vendar pa kljub vsemu čutijo skromno potrebo po razvoju oziroma posodobitvi orodij.

Preglednica 33: Potreba po vpeljavi inovacij po posameznih področjih pri TOP dobavitelju

	nezadostno		2		3		4		zelo potrebne in nujne		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	AS	N
Osnovna funkcionalnost	43	24,7	64	36,8	61	35,1	5	2,9	1	0,6	2,18	174
Uporabnost v različnih okoljih	32	18,4	55	31,6	54	31	26	14,9	7	4	2,55	174
Izboljšana trdnost	35	20,1	51	29,3	46	26,4	23	13,2	19	10,9	2,66	174
Daljša življenjska doba	28	16,1	55	31,6	36	20,7	35	20,1	20	11,5	2,79	174
Zmanjšana kvarljivost	0	0	62	35,6	72	41,4	36	20,7	4	2,3	2,90	174
Univerzalnost uporabe	48	27,6	52	29,9	56	32,2	18	10,3	0	0	2,25	174
Funkcionalna prilagodljivost	41	23,6	35	20,1	87	50	10	5,7	1	0,6	2,40	174
Kompatibilnost z dodatki drugih proizvajalcev	3	1,7	99	56,9	57	32,8	15	8,6	0	0	2,48	174
Razvoj in posodobitev orodja ali stroja	0	0	43	24,7	93	53,4	33	19	5	2,9	3	174

Kupci na B2B trgu orodij in strojev v kontekstu tržne proaktivnosti največje nezadovoljstvo, izraženo na lestvici od 1 (nezadostno) do 5 (odlično), vendar s povprečno oceno 2,4, izkazujejo z obiski svojih favoriziranih ponudnikov na terenu ter odzivanju ponudnika na potrebe podjetja (2,7). Čeprav so ocene v povprečju le nekoliko višje od prejšnjih, sta najvišje ocenjena seznanjanje podjetja z novostmi znotraj prodajnega asortimenta podjetja (3,4) ter ponudnikovo prijaznostjo (3,3).

Preglednica 34: Zadovoljstvo po dejavnikih notranjega podjetništva – tržna proaktivnost

	nezadostno		2		3		4		odlično		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	AS	N
Seznanjanje z novostmi	4	2,3	20	11,5	63	36,2	82	47,1	5	2,9	3,37	174
Odzivnost na vaše pobude	29	16,7	34	19,5	61	35,1	34	19,5	16	9,2	2,85	174
Obiski pri vas, na terenu	29	16,7	73	42	40	23	32	18,4	0	0	2,43	174
Strokovnost osebja	2	1,1	55	31,6	60	34,5	57	32,8	0	0	2,99	174
Iznajdljivost in demonstracijske spretnosti	3	1,7	60	34,5	65	37,4	46	26,4	0	0	2,89	174
Zahtevnost demonstracije uporabnosti	3	1,7	29	16,7	74	42,5	57	32,8	11	6,3	3,25	174
Poznavanje narave vašega dela	5	2,9	61	35,1	51	29,3	57	32,8	0	0	2,92	174

Preglednica 34 – nadaljevanje

	nezadostno		2		3		4		odlično		skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	AS	N
Prijaznost, uslužnost	6	3,4	26	14,9	70	40,2	54	31	18	10,3	3,30	174
Reševanje reklamacij	2	1,1	50	28,7	60	34,5	62	35,6	0	0	3,05	174
Odzivanje na potrebe vašega podjetja	24	13,8	53	30,5	61	35,1	29	16,7	7	4	2,67	174
Finančne ugodnosti	25	14,4	28	16,1	65	37,4	38	21,8	18	10,3	2,98	174
Odzivnost na tržne priložnosti	20	11,5	55	31,6	52	29,9	29	16,7	18	10,3	2,83	174

Gledano povsem integralno in panogo v celoti ter na ravni statističnega povprečja lahko torej ugotovimo dvoje: tržna proaktivnost, konkurenčna agresivnost in inovativnost so tisti dejavniki, ki odločajo o favorizaciji ponudnika na preučevanih B2B trgih. Panožni trg orodij in strojev je nekoliko bolj neobčutljiv do prepoznavnosti blagovne znamke, nedvomno pa je najbolj občutljiv na plačilne pogoje oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz sklenjenega posla. Tržna proaktivnost in tudi preostali dve preučevani dimenziji notranjega podjetništva pa sodita med t. i. kritične dejavnike. Dvig povprečnega zadovoljstva teh treh dejavnikov bi lahko pomenilo tudi dvig konkurenčne prednosti ponudnika ter zapolnjevanje vrzeli v konkurenčnem (mnogo)boju.

6.4 Zanesljivost konstruktov

Za analizo zanesljivosti vprašalnika in s tem tudi analizo zaključnih ugotovitev sem uporabila Cronbachov koeficient α (alfa). Vrednosti, ki jih Cronbach α lahko zavzame, so lahko med 0 in 1. Če je α večji od 0,8, pomeni, da gre za visoko zanesljivost vprašalnika, če je α med 0,6 in 0,8, gre za srednjo zanesljivost. V primeru, da Cronbach α zavzame vrednosti med 0,4 in 0,6 (tako kot kaže spodnja tabela, v ta razpon sodita vsaj dve neodvisni spremenljivki), gre za slabšo zanesljivost).

Preglednica 35: Analiza zanesljivosti celotnega vprašalnika (Cronbach α)

	Cronbach α	N
Inovativnost	0,672	9
Tržna proaktivnost	0,456	3
Konkurenčna agresivnost	0,443	3
Zadovoljstvo B2B kupcev	0,410	4

6.5 Regresijska analiza odvisnosti zadovoljstva kupcev na B2B trgu

Z analizo odvisnosti zadovoljstva kupcev na B2B trgu želimo pokazati, kakšen je vpliv preučevanih dimenzij notranjega podjetništva (inovativnosti, tržne proaktivnosti in konkurenčne agresivnosti) na zadovoljstvo kupcev na B2B trgu orodij.

Za potrebe preučevanja bom uporabila multipli linearni regresijski model, kjer kot odvisna spremenljivka vstopa *zadovoljstvo* kupcev B2B, izraženo v povprečni vrednosti, kot neodvisne spremenljivke *inovativnost*, *proaktivnost* in *konkurenčna agresivnost*.

Vse tri neodvisne spremenljivke so izvedene kot povprečne ocene posameznih sklopov, ki merijo dimenzije inovativnosti, tržne proaktivnosti in konkurenčne agresivnosti.

Predpostavljam, da gre v preučevanem primeru za linearno odvisnost po formuli:

$$\text{Zadovoljstvo} = \beta_0 + \beta_1 * \text{inovacije} + \beta_2 * \text{proaktivnost} + \beta_3 * \text{agresivnost} + \varepsilon,$$

kjer so:

β_0 – konstanta linearne funkcije,

$\beta_{1,2,3}$ – parametri linearne funkcije, ki hkrati odražajo intenziteto vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno,

ε – drugi dejavniki vpliva na odvisno spremenljivko.

Kot kaže spodnja preglednica, znaša multipli korelacijski koeficient (R) 0,360. To pomeni, da so preučevane spremenljivke v srednje močni medsebojni povezanosti. Kvadrat multiplega korelacijskega koeficienta (R kvadrat) predstavlja t. i. determinacijski koeficient. Le-ta pove, kolikšno variabilnost odvisne spremenljivke pojasnijo neodvisne spremenljivke. V našem primeru gre za slabih 13 %, kar pomeni, da 87 % variabilnosti zadovoljstva kupcev na B2B orodjarskem trgu pojasnjujejo drugi (slučajni) dejavniki.

Preglednica 36: Opisni parametri preučevanega regresijskega modela

Model	R	R kvadrat	Prilagojena R kvadrat	Stand. napaka ocene
1	0,360 ^a	0,129	0,114	0,49994

a. Napovedovalci: (konstanta), agresivnost, inovacije, proaktivnost

Preglednica 37: ANOVA regresijskega modela

Model		Vsota kvadrantov	df	Sr. kvadrata	F	Sig.
1	regresija	6,319	3	2,106	8,247	0,000 ^a
	preostalo	42,489	170	0,250		
	skupaj	48,808	173			

b. Napovedovalci: (konstanta), agresivnost, inovacije, proaktivnost

c. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo kupcev

Predpostavko linearnosti regresijskega modela preverjamo z razmerjem med povprečnim kvadratom vrednosti regresijske funkcije in rezidualov; višje kot je to razmerje, boljša je pokritost (in delovanje) linearne funkcije. Kot kaže zgornja »Preglednica analize variance« (in posledično analiza linearnosti funkcije), gre za statistično linearno odvisnost odvisne spremenljivke od neodvisnih. Linearnost regresijske funkcije, ki smo jo predvidevali na začetku analize, je torej potrjena.

Neodvisne spremenljivke različno vplivajo na odvisno: tržna proaktivnost in konkurenčna agresivnost imata na zadovoljstvo kupcev na B2B trgih statistično značilen vpliv, medtem ko inovativnost ne.

Na zadovoljstvo kupcev na B2B orodjarskem trgu najbolj vpliva tržna proaktivnost. Če bi se slednja povečala za 1 %, bi se zadovoljstvo povečalo za 0,561 %. Analogija, vendar v nekoliko manjši vrednosti, velja tudi za konkurenčno agresivnost: v kolikor bi se le-ta povečala za 1 %, bi se zadovoljstvo B2B kupcev na preučevanem trgu povečalo za 0,250 %. Kot je že omenjeno, inovativnost oziroma inovacije na zadovoljstvo kupcev nimajo statistično značilnega oziroma znatnega vpliva.

Model, ki bi ga uporabili pri oceni oziroma napovedovanju zadovoljstva kupcev na B2B orodjarskem trgu s strani preučevanih dimenzij notranjega podjetništva, se torej glasi:

$$\text{Zadovoljstvo} = 0,348 + 0,047 * \text{inovacije} + 0,561 * \text{proaktivnost} + 0,250 * \text{agresivnost} + \varepsilon$$

Preglednica 38: Parametri regresijskega modela

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		
		B	Std. error	Beta	t	Sig.
1	(konstanta)	0,348	0,549		0,633	0,527
	inovacije	0,047	0,075	0,045	0,630	0,529
	proaktivnost	0,561	0,122	0,332	4,598	0,000
	agresivnost	0,250	0,109	0,165	2,300	0,023

Ta model kaže, da bi v primeru, če bi se tržna proaktivnost, konkurenčna agresivnost in inovativnost povečali vsaka za 1 %, bi se zadovoljstvo kupcev na B2B trgu povečalo za 0,89 % ob predpostavki nespremenjenih ostalih pogojev delovanja trga.

6.6 Testiranje hipotez

V okviru magistrske naloge smo preučevali vpliv treh dimenzij notranjega podjetništva na zadovoljstvo kupcev na specializiranem (orodjarskem) medorganizacijskem trgu ter analizirali hipoteze:

H1: Inovacije orodij (orodjarskih izdelkov) vplivajo na zadovoljstvo kupcev na B2B orodjarskem trgu.

H2: Tržna proaktivnost podjetja (proizvajalca orodja) vpliva na zadovoljstvo kupcev na B2B orodjarskem trgu.

H3: Konkurenčna agresivnost (proizvajalca orodja) vpliva na zadovoljstvo kupcev na B2B orodjarskem trgu.

V predhodnih poglavjih smo s pomočjo deskriptivnih statističnih pristopov ugotovili, da med kupci na medorganizacijskem (B2B) trgu orodja obstajajo različne ocene zadovoljstva in tudi prisotnost inovativnosti, tržne proaktivnosti in konkurenčne agresivnosti proizvajalcev orodij.

Z regresijskim modelom, ki smo ga oblikovali in preverili v predhodnem podpoglavju, smo tako dokazali, da inovativnost oziroma *inovacije orodij nimajo statistično značilnega vpliva na zadovoljstvo kupcev*. Razlog verjetno tiči v tem, da so orodja, tako mehanska kot električna, tista produktna skupina, kjer inovativnost ni prioriteta oziroma relevanten dejavnik nakupnega vedenja. Navsezadnje so izvijači, ključi, francozi, vijaki itd. tradicionalna orodja oziroma tista, ki jim težko spremenimo osrednjo ali dopolnilno funkcionalnost in uporabo. Preprosto povedano, verjetno nihče ne potrebuje izvijača, ki bi imel vgrajen radijski sprejemnik oziroma GPS napravo.

S tem *hipotezo 1*, ki pravi, da inovacije orodij vplivajo na zadovoljstvo kupcev na B2B orodjarskem trgu, *zavrnem*.

Tržna proaktivnost ter konkurenčna agresivnost podjetja pa sta dimenziji, ki na B2B trgu učinkujeta kot pospeševalca oziroma zaviralca rasti zadovoljstva medorganizacijskih kupcev orodij. Tržna proaktivnost, ki se kaže kot pripravljenost proizvajalca orodij, da v trženje in prodajo svojih izdelkov vlaga več truda ter se kupcu poskuša »približati« skorajda za vsako ceno, je v času, kjer se bijejo boji za tržno prevlado in povečanje tržnih deležev, že kar stalnica, pa vendar ima na zadovoljstvo kupcev signifikanten vpliv. Kot sem ugotovila z

regresijskim modelom na preučevanem trgu, povišanje tržne proaktivnosti za 1 % pomeni tudi dvig zadovoljstva za 0,5 %.

S tem lahko *hipotezo 2*, ki pravi, da tržna proaktivnost vpliva na zadovoljstvo kupcev na B2B trgu orodij, tudi *potrdim*.

Proizvajalci orodij pogosto sledijo dogajanju na trgu in se na spremembe različno odzivajo. Cenovne akcije, različne finančne ugodnosti itd. so samo nekateri prijemi, ki jih v tem naboru tudi uporabljajo. Kupci v svojem nakupnem vedenju pogosto preverjajo stanje konkurenčnih podjetij in se temu primerno odzivajo, vendar pa na razočaranje večine akterjev B2B trga ne tako izrazito v kot bi si to želeli. Konkurenčna agresivnost ima za razliko od tržne proaktivnosti manjši, a kljub vsemu statistično značilen vpliv na zadovoljstvo B2B kupcev. Če bi trdili, da je konkurenčna agresivnost najpomembnejši dejavnik tržnega boja izraženega v zadovoljstvu B2B kupcev, bi se torej zmotili. Nedvomno in v regresijskem modelu dokazano ima konkurenčna agresivnost vpliv na zadovoljstvo B2B kupcev, ki pa je bistveno manjši kot v primeru tržne proaktivnosti: če bi konkurenčno agresivnost povečali za 1 %, bi se zadovoljstvo kupcev na B2B trgu povečalo za 0,2 %.

Hipotezo 3, ki pravi, da konkurenčna agresivnost vpliva na zadovoljstvo kupcev na B2B trgu orodij, lahko *potrdim*.

7 SKLEP

Skupek idej, ki jih razvijajo in tržijo ljudje, se imenuje podjetje. Le-to razvija svoje podjetništvo, s čimer raste in nato tudi sklepa nove zaposlitve. Podjetništvo pa je pojem, ki ga lahko opredelimo kot ustvarjanje vrednosti, ki predstavlja ustvarjanje čim večje možne razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (input) in vrednostjo izdelkov in storitev (output). Ta razlika pa pripelje do dobička, ki ima v podjetništvu precejšnji pomen. Podjetništvo prav tako pomeni tudi proces ustvarjanja nečesa novega in prevzemanje velikih tveganj in nagrad. Notranje podjetništvo ali z drugimi besedami podjetništvo v obstoječih podjetjih ima izjemen pomen za razvoj posamezne organizacije in tudi za razvoj narodnega gospodarstva. Notranje podjetništvo je življenjskega pomena za velika podjetja, manjše organizacije in tudi samostojne podjetnike.

Notranje podjetništvo imamo za podjetništvo v obstoječi organizaciji, ki je proces, pri katerem posamezniki znotraj organizacije iščejo poslovne priložnosti. Posamezniki tako delujejo v duhu podjetništva znotraj samega podjetja, zato ima notranje podjetništvo kot proces pozitiven vpliv na rast in dobiček podjetja. Vodilni delavci v podjetju morajo največ narediti prav pri razvoju notranjega podjetništva in posledično tudi pri izboljšanju poslovnih rezultatov podjetja. To pa naredijo tako, da dajejo vso podporo podjetniški dejavnosti, spodbujajo samostojnost pri delu, ustrezno nagrajujejo ustvarjalnost ter vključujejo podjetje v sodelovanje z drugimi podjetji. Znano je, da je najpomembnejša podpora najvišjega vodstva in vzpostavitev fleksibilne organizacijske strukture, saj brez podpore vrhnjega managementa ni moč doseči sprememb v smeri inovativnosti. Vodstvo mora vedno dopuščati tudi neuspeh, saj bodo le tako zaposlene še bolj motivirali. Vodstvo mora ves čas tudi javno sporočati zaposlenim svojo odločenost, da podpira podjetništvo in notranje podjetnike, ne samo z besedo, ampak tudi z dejanji.

V sami magistrski nalogi smo dajali velik poudarek notranjemu podjetništvu in zadovoljstvu kupcev na medorganizacijskem trgu ročnih in električnih orodij, katera smo podrobno preučili s pomočjo strokovne literature z empirično študijo. Notranje podjetništvo v podjetju ima velik pomen za stalen in nenehen razvoj, inovacije ter spreminjanje kulture v organizaciji in željo vodstva po izpeljanih idejah zaposlenih. Uvajanje notranjega podjetništva pa je zelo celovit proces, ki zahteva podporo vseh dejavnikov v organizaciji. Pri uvajanju je še zlasti potrebna zavzetost managementa podjetja, saj brez njegove podpore organizacija ne bo sposobna izvesti vseh potrebnih sprememb. Drugi pomemben dejavnik je fleksibilna organizacijska struktura podjetja, ki se mora ažurno prilagajati novo nastalim razmeram v podjetju. Vodstvo mora spodbujati zaposlene z organizacijskimi dejavniki, ki bodo pozitivno vplivali na notranje podjetništvo. Dejavniki, ki so pravzaprav osnova za izvajanje notranjepodjetniških aktivnosti v podjetjih, so inovacije produktov, storitev in poslovnih procesov v podjetju. Za uspešno uresničen nepretrgan razvoj inovacij v času nenehnih sprememb v okolju, se mora podjetje na novo nastale razmere ustrezno odzivati, se jim prilagajati ter nenehno iskati nove

priložnosti. Z neprestano spodbudo notranjemu podjetništvu velike organizacije se po eni strani usmerja razvoj stimulatívnega ter ustvarjalnega okolja, v katerem delujejo ustvarjalni posamezniki, po drugi strani pa notranje podjetništvo zagotavlja posamezniku, ki je kreatívnen in inovatívnen, da z močno željo po samopotrjevanju in večji svobodi s pomočjo obstoječih virov podjetja uresničuje svoje poslovne ideje.

Analiza odgovorov ankete kaže, da notranje podjetništvo ni nov pojav, ampak ravno nasprotno, saj v večini anketiranih podjetij poznajo notranje podjetniške aktivnosti, posamezna podjetja pa njihove prednosti tudi že uspešno izkoriščajo. Opažamo tudi, da v nekaterih podjetjih pripisujejo notranjemu podjetništvu ustrezen pomen in da ta podjetja izvajajo aktivnosti, ki naj bi notranjepodjetniško delovanje še okrepile in spodbudile. V ostalih podjetjih pa notranje podjetništvo sicer poznajo, vendar pa njihova organiziranost in klima za zdaj še ne dopuščata notranjepodjetniškega delovanja.

Prvi del raziskave smo opravili z anketnim vprašalnikom pri 112-ih predstavnikih različnih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo električnih ali drugih strojev in naprav. Ta podjetja so v največji meri družbe z omejeno odgovornostjo, ki zaposlujejo med 11 in 50 ljudi. Vsem podjetjem je najpomembnejše sklepanje novih poslov in proaktivno trženje, najmanj pomembno pa jim je prenavljanje idej podjetja ter prevzemanje tveganja. Ravno tako je najbolj prisoten element v podjetju sklepanje novih poslov, najšibkeje prisotno pa je širjenje poslovne mreže z odpiranjem novih poslovnih enot. Zanimiv podatek je, da ima samo 54 % podjetij lastno organiziran oddelek za razvoj in izboljšave, 46 % pa takšnega oddelka sploh nima. Vodstva podjetij kažejo najvišjo zainteresiranost za razvoj v podjetju, kar je presenetljivo, saj je ta zainteresiranost večja kot pri samih kupcih. Podjetja najmanj aktivnosti vlagajo v razvoj novih izdelkov in odpiranje novih poslovnih enot, največ aktivnosti pa vlagajo v razvoj novih poslov, konkurenčne agresivnosti ter proaktivnosti v trženju in prodaji, kar je razvidno tudi iz opravljene analize.

Drugi del raziskave smo opravili z anketnim vprašalnikom med 175 podjetji, ki nastopajo kot kupci ročnih, mehanskih in električnih orodij in strojev na medorganizacijskem trgu. Njihov najpomembnejši dejavnik nakupnega vedenja so ugodnosti v obliki rabatov in popustov, sledi pa mu konkurenčna agresivnost ponudnika. Med kritičnimi dejavniki so ugodnosti in proaktivnosti prodajalca, inovativnost, tržna proaktivnost ter konkurenčna agresivnost, kar smo ugotovili na podlagi analize. Inovativnost se je res izkazala za kritični element, vendar so kupci v povprečju zadovoljni s tem, kar kupijo, čeprav čutijo nekakšno potrebo po spremembah, razvoju in posodobitvah orodij. Tržna proaktivnost, konkurenčna agresivnost in inovativnost so tisti dejavniki, ki odločajo nakupe glede ponudnika na preučevanih B2B trgih. Trg ročnih in električnih orodij je nekoliko manj občutljiv do prepoznavnosti blagovne znamke, najbolj občutljiv pa je na plačilne pogoje oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz sklenjenega posla. Ugotovili smo, da neodvisne spremenljivke različno vplivajo na odvisno spremenljivko, saj imata tržna proaktivnost in konkurenčna agresivnost na zadovoljstvo

kupcev statistično značilen vpliv, medtem ko inovativnost nima statistično značilnega vpliva na zadovoljstvo kupcev. Tako smo pri testiranju hipotez ugotovili, da sta tržna proaktivnost podjetja in konkurenčna agresivnost podjetja pozitivno povezana z zadovoljstvom kupcev na B2B trgu orodij. Inovacije izdelkov pa niso pozitivno povezane z zadovoljstvom kupcev, ker kupci ne izražajo posebnih potreb po inovacijah orodij.

Kot je pokazal sklepni del analize, na zadovoljstvo B2B kupcev vpliva kar 87 % drugih dejavnikov kot so preučevanje dimenzije; inovativnost (le-ta statistično neznačilno), tržna proaktivnost in konkurenčna agresivnost pojasnjujeta slabih 13 % variabilnosti zadovoljstva; najizrazitejšo vlogo pri tem ima tržna proaktivnost. To v praksi nedvomno pomeni, da se mora proizvajalec oziroma prodajalec orodja zavedati in tudi demonstrirati takšne prodajne aktivnosti, ki (potencialnemu) kupcu kažejo na zainteresiranost prodajalca za sodelovanje z njim.

Sprememba miselnosti, ki bi dala enak poudarek razvoju novih proizvodov in storitev ter inovativnim trženjskim pristopom, bi v bistveno boljše vplivala na povečanje prodaje, kar pa je v veliki meri neizkoriščena, notranjepodjetniška priložnost slovenskih podjetij, ki bi pripomogla tako do boljših rezultatov na domačih trgih kot tudi k uspešnejšemu prodoru slovenskih podjetij na tuje trge.

7.1 Prispevek k znanosti

Magistrska naloga z raziskavo predstavlja prispevek k znanosti, saj z raziskavo dimenzij notranjega podjetništva in zadovoljstva kupcev na b2b trgu prikazuje razumevanje dejavnikov notranjega podjetništva in prikazuje spoprijemanje podjetij s temi dimenzijami, hkrati prikazuje nekakšno povezavo med dimenzijami notranjega podjetništva z zadovoljstvom kupcev orodjarskega trga. Prav tako bodo nadaljnje raziskave lahko pokazale kako bodo proizvodna podjetja in »nabavniki« na b2b tržišču v kasnejših obdobjih razumeli in se spoprijemali z notranjim podjetništvom v povezavi z zadovoljstvom kupcev.

LITERATURA

- Afuah, A. 1998. *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University press.
- Antončič, B. in R. D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 5 (16): 495–527.
- Antončič, B. 2002. *Notranje podjetništvo. Prenova konstrukta in razvoj intergrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Antončič, B. in R. D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1): 7–24.
- Antončič, B. 2004. Nujni ukrepi za gospodarsko rast in spodbujanje podjetništva. *Finance*, 247 (20. dec.): 26.
- Auer, J. in B. Antončič. 2010. Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management* 2 (5): 115–130.
- Belch, G. E. in M. E. Belch. 1998. *Advertising and promotion, Integrated marketing communications perspective*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Berginc J. in M. Krc. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
- Burgelman, R. A. in L. R. Sayles. 1986. *Inside corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills*. New York: The Free Press.
- Casson, M. 2003. *The entrepreneur: an economic theory*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar.
- Chakrapani, C. 1998. *How to measure service quality and customer satisfaction*. Chicago: American Marketing Association.
- Churchill, G. 1999. *Basic marketing research*. Orlando: Dryden.
- Damjan, J. P. in S. Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dobre, R. 2004. *Inovacije i tehnološke strategije*. Šibenik: Visoka škola za turistički management.
- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: principles and practice*. New York: Harper&Row.
- Eržen, B. 2002. Vrednost podjetja določajo njegove stranke. *Gospodarski vestnik* 51 (10): 7–8.
- Glas, M. 1993. *Notranje podjetništvo*. Bohinj: Gea college.
- Glas, M. in V. Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Goffin, K. in R. Mitchell. 2005. *Innovation management: strategy and implementation using the pentahlon framework*. New York: Palgrave Macmillan.
- Golob, M. 2002. *Oportunitetni stroški slabe kvalitete storitve*. [Http://www.spago.si/](http://www.spago.si/) (17. 7. 2010).
- Greenberg, P. 2001. *CRM at the speed of light*. New York: McGraw-Hill.

- Grey P. in J. Byun. 2001. *Customer relationship management*. Los Angeles: University of California.
- Hisrich, R. D. in M. P. Peters. 1984. Internal venturing in large corporations. V *Frontiers of entrepreneurship research*, ed. J. A. Hornaday, 321–346. Wellesley: Babson College.
- Imhoff, C., L. Loftis in J. Geiger. 2001. *Building the customer centric enterprise*. New York: Wiley.
- Krošlin, T. 2005. Inovacijski potencial srednje velikih slovenskih podjetij iz predelovalnih dejavnosti. V *Ustvarjanje okolja za prenos inovacij: zbornik 25. konference PODIM*, ur. M. Rebernik, 87–107. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij,
- Jones, T. O. in E. W. Sasser. 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review* 73 (6): 88–99.
- Kampuš - Trop, V. 1999. *Prispevki k ekonomiki: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kolar, T. 2003. *Zadovoljstvo odjemalcev s klicnimi centri – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kuratko, F. D. in R. M. Hodgetts. 1992. *Entrepreneurship*. New York: Dryden.
- Laibacher Rogelj, M. 2010. *Ali je učinkovitost vodenja res povezana z uspešnostjo podjetja?* [Http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html](http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html) (12. 10. 2010).
- Levičar, S. 2004. *Oblike notranjega podjetništva*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Likar, B. 2006. Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist. *IRT 3000 – inovacije, razvoj, tehnologije* 1 (2): 54–56.
- Lumpkin, G. T. in G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 1 (21): 135–172.
- McCarville, R. E. 2002. *Improving leisure services through marketing actions*. Singapore: Sagamore.
- Ming-Jer, C. in D. C. Hambrick. 1995. Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal* 2 (38): 453–482.
- Možina, S., V. Zupančič in T. Stefančič Pavlovič. 2002. *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Mulej, M. in Z. Ženko. 2004. *Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. Od invencije do inovacije*. Ljubljana: PCMG – Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Musek Lešnik, K. 2007. *Zvestoba potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Musek Lešnik, K. 2010a. *Nezadovoljstvo potrošnikov*. [Http://www.ipsos.si/.../podjetje-zadovoljstvonezadovoljstvopotrošnikov.html](http://www.ipsos.si/.../podjetje-zadovoljstvonezadovoljstvopotrošnikov.html) (10. 10. 2010).
- Musek Lešnik, K. 2010b. *Merjenje zadovoljstva potrošnikov in napake pri njem*. [Http://www.ipsos.si](http://www.ipsos.si) (11. 10. 2010).

- Oliver, R. L. 1997. *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York: McGraw-Hill.
- Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper&Row.
- Postma, P. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, V. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
- Potočnik, V. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana : GV Založba.
- Pšeničny, V., J. Berginc, M. Letonja, I. Pavlin, J. Vadnjal in J. Žižek. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Rebernik, M. 2008. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Rebernik, M., P. Tomc in K. Pušnik. 2010. *Slovensko podjetništvo v letu krize: GEM Slovenija 2009*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ruzzier, M. in M. Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–53.
- Schollhammer, H. 1981. The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. V *Frontiers of entrepreneurship research*, ed. K. H. Vesper, 451–456. Wellesley: Babson College.
- Sharma, P. in J. J. Chrisman. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23 (3): 11–27.
- SIZ – Savez inovatorja Zagreba. 2004. *Najuspješnije zagrebačke inovacije 2001–2003*. Zagreb: Savez inovatorja Zagreba.
- Snoj, B., D. Mumel, A. Ogorelc in N. Kovačič. 2006. Measuring hotel guests satisfaction by conducting a consumer satisfaction survey. *Der Markt* 45 (2): 88–97.
- Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za Management.
- Stevenson, H. H. in J. C. Jarillo. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11 (special issue): 17–27.
- Trimble, C. in J. Lang. 2002. *Corporate entrepreneurship: weighing the risks and the rewards*. [Http://mba.tuck.dartmouth.edu](http://mba.tuck.dartmouth.edu) (10. 8. 2010).
- Turner, C. 2004. *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Ule, M. in M. Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2002. *Dejavnost raziskovanja in razvoja v Sloveniji*. Ljubljana: UMAR.
- Urabe, K. 1988. Innovation and the Japanese management system. V *Innovation and management: international comparisons*, ur. K. Urabe. New York: Walter de Gruyter.
- Vesper, K. H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship. V *Frontiers of entrepreneurship research*, ur. J. A. Hornaday, 294–320. Wellesley: Babson College.
- Zeithaml, V. A. in M. J. Bitner. 2003. *Service marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Žabkar, V. 1999. Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. *Akademija MM* 4 (3): 33–40.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik za podjetja
- Priloga 2 Anketni vprašalnik za kupce na medorganizacijskem trgu
- Priloga 3 Korelacijske matrike

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA PODJETJA

D1: V kateri panogi deluje vaše podjetje?

Več možnih odgovorov (podatki po SKD 2008).

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga |
| <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga |
| <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga |
| <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga |
| <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga | <input type="checkbox"/> panoga |

D2: Pravni status vašega podjetja?

En možni odgovor.

- samostojni podjetnik
- d. o. o.
- d. n. o, k. d.
- d. d.

D3: Koliko je trenutno zaposlenih v vašem podjetju?

En možni odgovor.

- manj kot 10
- od 11 do 50
- od 51 do 250
- nad 250

D4: Koliko znašajo v povprečju vaši prihodki od prodaje letno?

En možni odgovor.

- manj kot 2 mio EUR
- od 2 mio do 7,3 mio EUR
- od 7,3 mio do 29,2 mio EUR
- nad 29,2 mio EUR

Priloga 1

P1: Kako pomembno je za vaše podjetje?

Za vsak element obkrožite ustrezno številko na lestvici.

	Zelo nepomembno	nepomembno	niti - niti	pomembno	zelo pomembno
odpiranje novih poslovnih enot	1	2	3	4	5
sklepanje novih poslov	1	2	3	4	5
razvoj novih izdelkov	1	2	3	4	5
izvajanje tehnoloških inovacij	1	2	3	4	5
prenova idej podjetja	1	2	3	4	5
prevzemanje tveganja	1	2	3	4	5
proaktivnost v trženju, prodaji	1	2	3	4	5
konkurenčna agresivnost	1	2	3	4	5

P2: Kako intenzivno so prisotni elementi (dimenzije) notranjega podjetništva v vašem podjetju?

Za vsak element obkrožite ustrezno številko na lestvici.

	element ni prisoten	element je šibko prisoten	element je srednje prisoten	element je močno prisoten	element je zelo močno prisoten
odpiranje novih poslovnih enot	1	2	3	4	5
sklepanje novih poslov	1	2	3	4	5
razvoj novih izdelkov	1	2	3	4	5
izvajanje tehnoloških inovacij	1	2	3	4	5
prenova idej podjetja	1	2	3	4	5
prevzemanje tveganja	1	2	3	4	5
proaktivnost v trženju, prodaji	1	2	3	4	5
konkurenčna agresivnost	1	2	3	4	5

P3: Ali imate v podjetju službo/oddelek, ki se ukvarja z razvojem izdelkov?

- da (1)
 ne (2)

(IF P3=1): P3_1: Koliko zaposlenih ima navedeni oddelek? _____ Vpišite število zaposlenih.

(IF P3=2): P3_2: Kdo skrbi za razvoj/izboljšave vaših izdelkov?

Več možnih odgovorov.

sam	inštitut	kopiramo konkurenco
dobavitelj	zaposleni	vodstvo podjetja
pogodbenik	nihče	servisni oddelek

P4: Kako bi na lestvici od 1 do 5 opisali nagnjenost za inovacije (razvoj in izboljšave) vaših izdelkov ?

Za vsak element obkrožite ustrezno številko na lestvici.

	popolnoma nezainteresirani	nezainteresirani	niti - niti	zainteresirani	popolnoma zainteresirani
vodstvo podjetja	1	2	3	4	5
zaposleni	1	2	3	4	5
vaši kupci	1	2	3	4	5

P5: Najpogostejši razlogi za izvedbo inovacij so:

zahteve kupcev	novi standardi	ekološka učinkovitost
kvarljivost izdelka	zakonodaja	cena
trend v panogi	zastarelost izdelka	boljši dostop do materialov

P6: Katere metode proaktivnega trženja oziroma prodaje izdelkov najpogosteje uporabljate v vašem podjetju?

osebna (terenska) prodaja	internetna prodaja	lojalnostni sistem
sledljivost preteklih nakupov	telefonska prodaja	plačilna / posojilna kartica
kataloška prodaja	omogočanje testiranja izdelka pred nakupom	prilagodljivi plačilni pogoji
popusti/rabati	leasing izdelka	drugo: _____

P7: Kako pomembne so bile v preteklosti naslednje aktivnosti v procesu razvoja inovacij?

	Zelo nepomembno	nepomembno	niti - niti	pomembno	zelo pomembno
ocena tržnega potenciala	1	2	3	4	5
preverjanje inovacij pri kupcih	1	2	3	4	5
oblikovanje okvirne strategije trženja	1	2	3	4	5
poslovna analiza	1	2	3	4	5
testiranje prototipa poskusna prodaja	1	2	3	4	5
trženjske aktivnosti ob uvedbi novega izdelka	1	2	3	4	5

P8: Kako bi se v vašem podjetju odzvali, če bi vaš neposredni konkurent ponudil enak izdelek, ki ga prodajate tudi vi, po bistveno nižji ceni?

	nikakor, nikoli	v redkih primerih	le izjemoma, občasno	v večini primerov, zelo pogosto	v vseh primerih, vedno
trajno bi znižali ceno izdelka	0	1	2	3	4
povečali bi lojalnostne ugodnosti za dotični izdelek	0	1	2	3	4
z akcijsko prodajo bi začasno znižali ceno	0	1	2	3	4
v medijih bi označili konkurenta za špekulanta	0	1	2	3	4
pri UVK bi sprožili postopek zaradi nelojalne konkurence	0	1	2	3	4
nič, pustili bi kupcem, da se odločijo sami	0	1	2	3	4
začeli bi svojo marketinško kampanjo	0	1	2	3	4
kupili konkurenčni izdelek in ga analizirali	0	1	2	3	4
na trg ponudili cenejši, manj kakovostni substitut	0	1	2	3	4
ukinili bi prodajo izdelka v našem podjetju	0	1	2	3	4

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA KUPCE NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

V1: Ali ste v vašem podjetju (so)odgovorna oseba za nakup orodij in strojev oziroma imate na nakup vpliv?

- da
 ne

V2: V kakšnem obsegu v vašem podjetju izvajate naslednje aktivnosti?

	se ne ukvarja- mo	do 25%	do 50%	do 75%	nad 75%
proizvodnjo (lastno ali outsourcing) mehanskih ali električnih orodij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
proizvodnjo (lastno ali outsourcing) strojev distribucijo in prodajo orodij ali strojev (b2b) drugih proizvajalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
distribucijo in prodajo orodij ali strojev (b2c) drugih proizvajalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V3: Rekli ste, da se ukvarjate tudi s proizvodnjo orodij. Ali imate lastno proizvodnjo ali gre za outsourcing le-te?

- popolnoma lastna proizvodnja
 večinoma lastna proizvodnja
 pol lastna, pol outsourcing
 večinoma outsourcing
 popolnoma outsourcing
 ne vem

V4: Pravni status vašega podjetja?

En možni odgovor.

- samostojni podjetnik
 d. o. o.
 d. n. o, k. d.
 d. d.

V5: Koliko je trenutno zaposlenih v vašem podjetju?

En možni odgovor.

- manj kot 10
 od 11 do 50
 od 51 do 250
 nad 250

Ročno orodje je predmet, s katerim se obdeluje material ali opravlja delo. Lahko deluje brez zunanje energije ali z njo. Nosi ga lahko ena sama oseba v rokah ali na telesu in ga ni potrebno kotaliti ali vleči po tleh. Stroj je na splošno bolj zapleten predmet, ki se uporablja za

prenos energije, ki deluje na predmet obdelave in izvaja delo. Za delovanje obvezno potrebuje zunanji vir energije.

Stroji so stabilni, ki jih ni mogoče premikati med delom ali premični, ki jih lahko ena oseba brez pomoči druge osebe ali opreme z lastno silo, s kotaljenjem (stroji na kolesih), potiskanjem (čistilni stroji), ali vlečenjem (premična žaga) premakne po tleh, ne more pa jih nositi v rokah ali na telesu.

V6: Kako pogosto kupujete oziroma si za potrebe izvajanja dejavnosti vaše delovne panoge za krajši čas izposodite:

	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
univerzalna mehanska orodja (npr. izvijači, ključi ...)	0	1	2	3	4
univerzalna električna orodja (npr. baterijski izvijači, vrtalniki, rezalniki ...)	0	1	2	3	4
univerzalne električne stroje	0	1	2	3	4
specialna orodja	0	1	2	3	4

V7-10: Kje v največji meri najbolj pogosto kupujete mehansko in električno orodje?

	V7: mehansko orodje (IF a1_a>0)	V8: električno orodje (IF a1_b>0)	V9: električni stroji (IF a1_c>0)	V10: specialna orodja (IF a1_d>0)
neposredno pri proizvajalcu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pri pooblaščenih prodajalcih v Sloveniji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pri pooblaščenih prodajalcih v tujini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
naročamo preko spletnih trgovin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
na trgu rabljene opreme v maloprodajnih enotah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
od nikogar, celoten prodajni program proizvajamo sami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V11: Kako pomembni so za vas:

	zelo nepomembno	nepomembno	niti - niti	pomembno	zelo pomembno
cena	1	2	3	4	5
prepoznavnost blagovne znamke	1	2	3	4	5
kakovost izdelka	1	2	3	4	5
razširjenost servisov	1	2	3	4	5
stroški vzdrževanja izdelka	1	2	3	4	5
funkcionalnost	1	2	3	4	5
univerzalnost rabe	1	2	3	4	5
kompatibilnost dodatkov	1	2	3	4	5
stalen razvoj	1	2	3	4	5
možnost preizkusa orodja pred nabavo	1	2	3	4	5
redni obiski predstavnikov proizvajalca	1	2	3	4	5
informacije o posodobitvah	1	2	3	4	5
uslužnost prodajnega osebja oz. prodajalca	1	2	3	4	5
demonstracija uporabe izdelka	1	2	3	4	5
gradiva, ki jih lahko ponudite svojim kupcem ob prodaji izdelka (katalogi, prospekti)	1	2	3	4	5
odziv prodajalca na vaše pobude	1	2	3	4	5
odziv prodajalca na konkurenco	1	2	3	4	5
ugodnosti (rabati, popusti)	1	2	3	4	5
inovativnost oz. razvoj izdelkov	1	2	3	4	5
tržna proaktivnost prodajalca	1	2	3	4	5
konkurenčna agresivnost	1	2	3	4	5

V12: Orodja (mehanska ali električna) katerega proizvajalca nabavljate najpogosteje?

Navedite le štiri najbolj pogosto izbrane proizvajalce.

Unior	<input type="checkbox"/>
Comet	<input type="checkbox"/>
LMM	<input type="checkbox"/>
Bosch	<input type="checkbox"/>
Black&Decker	<input type="checkbox"/>
Hidria	<input type="checkbox"/>
DeWalt	<input type="checkbox"/>
Govoni	<input type="checkbox"/>

AEG	<input type="checkbox"/>
Iskra ERO	<input type="checkbox"/>
MTech	<input type="checkbox"/>
ProWIN	<input type="checkbox"/>
SuperTech	<input type="checkbox"/>
Holex	<input type="checkbox"/>

V14: Kako pogosto naročate izdelke naslednjih proizvajalcev?

	dnevno	večkrat tedensko	občasno, mesečno	občasno, polletno	enkrat letno ali redkeje	ne vem, ne poznam
Bosch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LMM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AEG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISKRA Ero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Black&Decker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mr.Tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DeWALT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V13: Rekli ste, da najpogosteje kupujete izdelke proizvajalca (V12). Kako zadovoljni ste z naslednjimi elementi?

	Zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti - niti	zadovoljen	zelo zadovoljen
cena	1	2	3	4	5
prepoznavnost blagovne znamke	1	2	3	4	5
kakovost izdelka	1	2	3	4	5
razširjenost servisov	1	2	3	4	5
stroški vzdrževanja izdelka	1	2	3	4	5
funkcionalnost	1	2	3	4	5
univerzalnost rabe	1	2	3	4	5
kompatibilnost dodatkov	1	2	3	4	5
stalen razvoj	1	2	3	4	5
možnost preizkusa orodja pred nabavo	1	2	3	4	5
redni obiski predstavnikov proizvajalca	1	2	3	4	5
informacije o posodobitvah	1	2	3	4	5
uslužnost prodajnega osebja oz. prodajalca	1	2	3	4	5
demonstracija uporabe izdelka	1	2	3	4	5
gradiva, ki jih lahko ponudite svojim kupcem ob prodaji izdelka (katalogi, prospekti)	1	2	3	4	5
odziv prodajalca na vaše pobude	1	2	3	4	5
odziv prodajalca na konkurenco	1	2	3	4	5
ugodnosti (rabati, popusti)	1	2	3	4	5
inovativnost oz. razvoj izdelkov	1	2	3	4	5
tržna proaktivnost prodajalca	1	2	3	4	5
konkurenčna agresivnost	1	2	3	4	5

V16: Kako ste zadovoljni z naslednjimi elementi pri tistih podjetjih, za katere ste rekli, da uporabljate njihovo orodje pogosto ali zelo pogosto?

	Povsem nezadovoljen	nezadovoljen	ni - niti	zadovoljen	zelo zadovoljen	ne vem
inovativnost izdelkov	0	1	2	3	4	9
proaktivnost trženja	0	1	2	3	4	9
konkurenčna agresivnost	0	1	2	3	4	9
dostopnost	0	1	2	3	4	9
dostava	0	1	2	3	4	9
embalaža	0	1	2	3	4	9
promocija	0	1	2	3	4	9
servisne storitve	0	1	2	3	4	9
reševanje reklamacij	0	1	2	3	4	9
svetovanje pred nakupom	0	1	2	3	4	9
skrb za kupce	0	1	2	3	4	9

V18: Rekli ste, da najpogosteje kupujete izdelke proizvajalca (V12). Kaj menite, kako potrebne so inovacije naslednjih lastnosti izbrane kategorije izdelkov, za katere ste navedli, da jih najpogosteje uporabljate?

	povsem nepotrebne	1	2	3	4	povsem potrebne in nujne
osnovna funkcionalnost	1	2	3	4	5	
uporabnost v različnih okoljih	1	2	3	4	5	
izboljšana trdnost	1	2	3	4	5	
daljša življenjska doba	1	2	3	4	5	
zmanjšana kvarljivost	1	2	3	4	5	
univerzalnost uporabe	1	2	3	4	5	
funkcionalna prilagodljivost	1	2	3	4	5	
kompatibilnost z dodatki drugih proizvajalcev	1	2	3	4	5	
razvoj in posodobitev orodja	1	2	3	4	5	

V20: Kako bi ocenili elemente tržne proaktivnosti prodajnega osebja podjetja (V12)?

	nezadostno				odlično
seznanjanje z novostmi	1	2	3	4	5
odzivnost na vaše pobude	1	2	3	4	5
obiski pri vas, na terenu	1	2	3	4	5
strokovnost osebja	1	2	3	4	5
iznajdljivosti in ročne spretnosti	1	2	3	4	5
zahtevnost demonstracije uporabnosti	1	2	3	4	5
poznavanje narave vašega dela	1	2	3	4	5
prijaznost, uslužnost	1	2	3	4	5
reševanje reklamacij	1	2	3	4	5
odzivanje na potrebe vaše dejavnosti	1	2	3	4	5
finančne ugodnosti	1	2	3	4	5
odzivnost na tržne priložnosti	1	2	3	4	5

V21: Kako bi ocenili elemente konkurenčne agresivnosti podjetja (V12)?

	nezadostno				odlično
prevzem iniciative nad konkurenco	1	2	3	4	5
odziv na konkurenco	1	2	3	4	5
število cenovnih akcij letno	1	2	3	4	5
število odprodaj tehnično zastarelih orodij	1	2	3	4	5
cenovni »dumping« enakega izdelka kot ga ima konkurent	1	2	3	4	5
konkurenčna agresivnost	1	2	3	4	5
razmerje cena/kvaliteta	1	2	3	4	5
razmerje cena/kvaliteta pri konkurentih	1	2	3	4	5

KORELACIJSKE MATRIKE

Inovativnost

		osnovna funkcionalnost	uporabnost v različnih okoljih	izboljšana trdnost	daljša življenjska doba	zmanjšana kvarljivost	univerzalnost uporabe	funkcionalna prilagodljivost	kompatibilnost z dodatki drugih proizvajalcev	razvoj in posodobitev orodja ali stroja
osnovna funkcionalnost	Pearson Sig. N	1 0 174	,675** 0 174	,365** 0 174	0,024 0,757 174	0,202 0,18 174	,360** 0 174	,425** 0 174	,159* 0,036 174	0,127 0,096 174
uporabnost v različnih okoljih	Pearson Sig. N	,675** 0 174	1 0 174	,540** 0 174	,267** 0 174	0,006 0,942 174	,252** 0,001 174	,323** 0 174	,199** 0,0009 174	,230** 0,002 174
izboljšana trdnost	Pearson Sig. N	,365** 0 174	,540** 0 174	1 0 174	,594** 0 174	-0,064 0,398 174	,167* 0,028 174	,293** 0 174	0,082 0,283 174	0,081 0,289 174
daljša življenjska doba	Pearson Sig. N	0,024 0,757 174	,276** 0 174	,594** 0 174	1 0 174	0,013 0,865 174	-0,014 0,858 174	0,144 0,057 174	0,003 0,973 174	0,037 0,628 174
zmanjšana kvarljivost	Pearson Sig. N	0,102 0,18 174	0,006 0,942 174	-0,064 0,398 174	0,013 0,865 174	1 0,112 174	-0,121 0,112 174	0,101 0,183 174	0,06 0,429 174	-0,019 0,801 174
univerzalnost uporabe	Pearson Sig. N	,360** 0 174	,252** 0,001 174	,167* 0,028 174	-0,014 0,858 174	-0,121 0,112 174	1 0,004 174	,220** 0,004 174	0,138 0,07 174	0,095 0,211 174
funkcionalna prilagodljivost	Pearson Sig. N	,425** 0 174	,423** 0 174	,293** 0 174	0,144 0,057 174	0,101 0,183 174	,220** 0,004 174	1 0 174	,346** 0 174	0,017 0,827 174
kompatibilnost z dodatki drugih proizvajalcev	Pearson Sig. N	,159* 0,036 174	,199** 0,009 174	0,082 0,283 174	0,003 0,973 174	0,06 0,429 174	0,138 0,07 174	,346** 0 174	1 0,05 174	-,149* 0,05 174
razvoj in posodobitev orodja ali stroja	Pearson Sig. N	0,127 0,096 174	,230** 0,002 174	0,081 0,289 174	0,037 0,628 174	-0,019 0,801 174	0,095 0,211 174	0,017 0,827 174	-,149* 0,05 174	1 0,05 174

*. Signifikantno pri 0,05

**. Signifikantno pri 0,01

Tržna proaktivnost

		seznanjanje z novostmi	odzivnost na vaše pobude	obiski pri vas, na terenu	strokovnost osebja	demonstracijske spretnosti	zahtevnost demonstracije uporabnosti	poznavanje narave vašega dela	prijaznost, uslužnost	reševanje reklamacij	odzivanje na potrebe vašega podjetja	finančne ugodnosti	odzivnost na tržne priložnosti
seznanjanje z novostmi	Pearson Sig. N	1 -0,128 174	-0,128 0,092 174	0,039 0,605 174	0,049 0,521 174	0,073 0,341 174	-0,002 0,984 174	-0,135 0,077 174	-0,06 0,432 174	-0,042 0,58 174	,166* 0,028 174	0,088 0,25 174	-0,049 0,521 174
odzivnost na vaše pobude	Pearson Sig. N	-0,128 0,092 174	1 0,092 174	,196** 0,01 174	-0,101 0,184 174	-0,065 0,391 174	-0,053 0,49 174	0,082 0,285 174	0,044 0,562 174	0,019 0,807 174	0,123 0,105 174	0,039 0,609 174	0,137 0,071 174
obiski pri vas, na terenu	Pearson Sig. N	0,039 0,605 174	,196** 0,01 174	1 0,01 174	0 0,99 174	0,099 0,195 174	0,021 0,787 174	-0,08 0,296 174	-0,046 0,55 174	-0,046 0,547 174	,456** 0 174	-0,082 0,281 174	0,118 0,122 174
strokovnost osebja	Pearson Sig. N	0,049 0,521 174	-0,101 0,184 174	0 0,99 174	1 0,99 174	0,108 0,155 174	0,02 0,793 174	0,108 0,156 174	0,048 0,533 174	0,051 0,505 174	-,151* 0,046 174	0,094 0,215 174	-0,02 0,792 174
iznajdljivosti in demonstracijske spretnosti	Pearson Sig. N	0,073 0,341 174	-0,065 0,391 174	0,099 0,195 174	0,108 0,155 174	1 0,155 174	0,041 0,59 174	0,027 0,724 174	0,088 0,249 174	,152* 0,045 174	0,057 0,457 174	-0,039 0,61 174	0,052 0,493 174
zahtevnost demonstracije uporabnosti	Pearson Sig. N	-0,002 0,984 174	-0,053 0,49 174	0,021 0,787 174	0,02 0,793 174	0,041 0,59 174	1 0,59 174	0,109 0,154 174	0,13 0,087 174	0,056 0,465 174	-0,009 0,911 174	-0,017 0,824 174	-0,089 0,245 174
poznavanje narave vašega dela	Pearson Sig. N	-0,135 0,077 174	0,082 0,285 174	-0,08 0,296 174	0,108 0,156 174	0,027 0,724 174	0,109 0,154 174	1 0,154 174	,210** 0,005 174	0,122 0,108 174	-0,148 0,051 174	0,004 0,961 174	-0,126 0,097 174
prijaznost, uslužnost	Pearson Sig. N	-0,06 0,432 174	0,044 0,562 174	-0,046 0,55 174	0,048 0,533 174	0,088 0,249 174	0,13 0,087 174	,210** 0,005 174	1 0,663 174	0,033 0,663 174	-0,039 0,614 174	0,078 0,308 174	0,01 0,894 174
reševanje reklamacij	Pearson Sig. N	-0,042 0,58 174	0,019 0,807 174	-0,046 0,547 174	0,051 0,505 174	,152* 0,045 174	0,056 0,465 174	0,122 0,108 174	0,033 0,663 174	1 0,413 174	-0,062 0,413 174	-0,052 0,493 174	0,074 0,329 174

		seznanjanje z novostmi	odzivnost na vaše pobude	obiski pri vas, na terenu	strokovnost osebja	demonstracijske spretnosti	zahtevnost demonstracije uporabnosti	poznavanje narave vašega dela	prijaznost, uslužnost	reševanje reklamacij	odzivanje na potrebe vašega podjetja	finančne ugodnosti	odzivnost na tržne priložnosti
odzivanje na potrebe vašega podjetja	Pearson	,166*	0,123	,456**	-,151*	0,057	-0,009	-0,148	-0,039	-0,062	1	-0,134	0,072
	Sig.	0,028	0,105	0	0,046	0,457	0,911	0,051	0,614	0,413		0,077	0,343
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
finančne ugodnosti	Pearson	0,088	0,039	-0,082	0,094	-0,039	-0,017	0,004	0,078	-0,052	-0,134	1	-0,08
	Sig.	0,25	0,609	0,281	0,215	0,61	0,824	0,961	0,308	0,493	0,077		0,296
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
odzivnost na tržne priložnosti	Pearson	-0,049	0,137	0,118	-0,02	0,052	-0,089	-0,126	0,01	0,074	0,072	-0,08	1
	Sig.	0,521	0,071	0,122	0,792	0,493	0,245	0,097	0,894	0,329	0,343	0,296	
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174

*. Signifikantno pri 0,05

**. Signifikantno pri 0,01

Preglednica 40: Konkurenčna agresivnost

		prevzem inicijative nad konkurenco	odziv na konkurenco	število osnovnih akcij letno	število odprodaj tehnično zastarelih orodij	cenovni »dumping« enakega izdelka kot ga ima konkurent	konkurenčnost agresivnost v splošnem	razmerje cena/ kvaliteta v povprečju	razmerje cena/ kvaliteta (glavna konkurenca)
prevzem inicijative nad konkurenco	Pearson Sig. N	1 0,051 174	0,051 0,501 174	- 0,015 0,846 174	0,076 0,321 174	,277** 0 174	-0,074 0,329 174	0,004 0,958 174	0,073 0,341 174
odziv na konkurenco	Pearson Sig. N	0,051 0,501 174	1 0,702 174	-0,029 0,702 174	0,06 0,433 174	- 0,064 0,401 174	0,031 0,688 174	- 0,014 0,854 174	0,035 0,647 174
število osnovnih akcij letno	Pearson Sig. N	- 0,051 0,846 174	- 0,029 0,702 174	1 0,702 174	0,054 0,476 174	0,118 0,121 174	0,018 0,816 174	- 0,015 0,845 174	0,114 0,134 174
število odprodaj tehnično zastarelih orodij	Pearson Sig. N	0,076 0,321 174	0,06 0,433 174	0,054 0,476 174	1 0,721 174	0,027 0,721 174	0,114 0,135 174	0,097 0,201 174	0,052 0,493 174
cenovni »dumping«	Pearson Sig. N	,277** 0 174	- 0,064 0,401 174	0,118 0,121 174	0,027 0,721 174	1 0,721 174	-0,051 0,504 174	,358** 0 174	- 0,089 0,245 174
konkurenčnost agresivnost v splošnem	Pearson Sig. N	- 0,074 0,329 174	0,031 0,688 174	0,018 0,816 174	0,144 0,135 174	-0,051 0,504 174	1 0,601 174	- 0,04 0,601 174	- 0,027 0,723 174
razmerje cena/ kvaliteta v povprečju	Pearson Sig. N	0,004 0,958 174	- 0,014 0,854 174	- 0,015 0,846 174	0,097 0,201 174	,358** 0 174	- 0,04 0,601 174	1 0,601 174	-,167* 0,028 174
razmerje cena/ kvaliteta (glavna konkurenca)	Pearson Sig. N	0,073 0,441 174	0,035 0,647 174	0,114 0,134 174	0,052 0,493 174	0,089 0,245 174	- 0,027 0,723 174	-,167* 0,028 174	1 0,028 174

*. Signifikantno pri 0,05

**. Signifikantno pri 0,01

Preglednica 41: Zadovoljstvo

		inovativnost izdelkov	konkorenčno agresivnostjo	dostopnostjo	dobavni roki	dostopnostjo	promocijo in promocijskimi ugodnostmi	servisno mrežo	reševanjem reklamacij	prodajni pogoji	demonstracijo izdelkov	sodelovanjem z vašim podjetjem
inovativnost izdelkov	Pearson Sig. N	1 0,068 174	,0068 0,372 174	0,018 0,156 174	0,078 0,306 174	0,068 0,371 174	0,03 0,697 174	0,03 0,691 174	-0,147 0,052 174	0,017 0,826 174	0,018 0,818 174	0,003 0,966 174
konkorenčno agresivnostjo	Pearson Sig. N	0,068 0,372 174	1 0,136 174	,0136 0,074 174	,180* 0,017 174	-0,055 0,469 174	,157* 0,039 174	0,042 0,585 174	0,135 0,075 174	-0,04 0,599 174	,215** 0,004 174	0,011 0,886 174
dostopnostjo	Pearson Sig. N	0,108 0,156 174	0,136 0,074 174	1 0,029 174	0,029 0,704 174	-0,087 0,256 174	0,037 0,626 174	-0,136 0,073 174	-0,007 0,924 174	-0,104 0,172 174	,222** 0,003 174	0,003 0,969 174
dobavni roki	Pearson Sig. N	0,978 0,306 174	,180* 0,017 174	0,029 0,704 174	1 0,056 174	0,056 0,464 174	-0,014 0,857 174	-0,055 0,471 174	-0,084 0,273 174	0,045 0,554 174	0,091 0,233 174	0,114 0,134 174
dostopnostjo	Pearson Sig. N	0,068 0,371 174	-0,055 0,469 174	-0,087 0,256 174	0,056 0,464 174	1 0,372 174	-0,068 0,372 174	0,051 0,503 174	-0,012 0,876 174	0,099 0,192 174	-0,147 0,053 174	-0,138 0,07 174
promocijo in promocijskimi ugodnostmi	Pearson Sig. N	0,03 0,697 174	,157* 0,039 174	0,037 0,626 174	-0,014 0,857 174	-0,068 0,372 174	1 0,047 174	0,047 0,539 174	0,112 0,142 174	0,092 0,228 174	-0,012 0,878 174	-0,022 0,772 174
servisno mrežo	Pearson Sig. N	0,03 0,691 174	,042 0,058 174	-0,136 0,073 174	-0,055 0,471 174	0,051 0,503 174	0,047 0,539 174	1 0,013 174	-,187** 0,013 174	-0,057 0,456 174	-0,004 0,96 174	0,057 0,454 174
reševanjem reklamacij	Pearson Sig. N	-0,147 0,052 174	0,135 0,075 174	-0,007 0,924 174	-0,084 0,273 174	-0,012 0,876 174	0,112 0,142 174	-,187* 0,013 174	1 0,925 174	-0,007 0,925 174	0,075 0,329 174	-0,037 0,627 174
prodajni pogoji	Pearson Sig. N	0,017 0,826 174	-0,04 0,599 174	-0,104 0,172 174	0,045 0,554 174	0,099 0,192 174	0,092 0,228 174	-0,057 0,456 174	-0,007 0,925 174	1 0,866 174	-0,013 0,866 174	0,021 0,787 174
demonstracijo izdelkov	Pearson Sig. N	0,018 0,818 174	,215** 0,004 174	,222** 0,003 174	0,091 0,233 174	-0,147 0,053 174	-0,012 0,878 174	-0,004 0,96 174	0,075 0,329 174	-0,013 0,866 174	1 0,174 174	0,136 0,074 174
sodelovanjem z vašim podjetjem	Pearson Sig. N	0,003 0,966 174	0,011 0,886 174	0,003 0,969 174	0,114 0,134 174	-0,138 0,07 174	-0,022 0,772 174	0,057 0,454 174	-0,037 0,627 174	0,021 0,787 174	0,136 0,074 174	1 174

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).; **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).