

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

TRŽNA NARAVNANOST STORITVENIH
PODJETIJ

Ksenija Velić

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



POVZETEK

Diplomska naloga obravnava ključen problem podjetij, to je tržna naravnost. Tržna naravnost storitvenih podjetij je v današnjih časih zelo pomembna, zato sem s pomočjo raziskave poskušala pridobiti in potrditi te podatke v sklopu manjših obravnavanih storitvenih podjetij. Eden izmed ciljev te diplomske naloge je preučiti različne pomene izhodišč tržne naravnosti, preučiti zavore ter predstaviti instrumente za merjenje tržne naravnosti. V nalogi bo prikazan celoten potek razmejitve med trženjsko in tržno naravnostjo, viden bo tudi delež ugotovitev, povzetih iz anket, te bodo analizirane na podlagi Narverja in Slaterja. Ugotavljala bom, ali so podjetja sploh tržno naravnana, koliko so naravnana in kako vse to vpliva na okolje.

Ključne besede: tržna naravnost, uspešnost podjetja, instrumenti tržne naravnosti, tržne zavore, vpliv okolja

SUMMARY

This thesis treats the crucial issue of the companies, their market orientation. Market orientation of the companies that are offering services is very important nowadays, that is why I tried to acquire and confirm this information with the help of a survey in the scope of smaller service companies. One of this thesis objectives is to study different meanings of market orientation platforms, study the breaks and present instruments to measure market orientation. Conduct of delimitation between marketing and market orientation will be entirely shown in this thesis, percentage part of survey findings will also be evident and the surveys will be analysed based on Narver and Slater. I will analyse whether the companies are market oriented, how much they are oriented and how this influences the environment.

Key words: market orientation, company's success, instruments of market orientation, market breaks, environmental impact

UDK: 338.46:339.13(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	1
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Koncept trženja malih podjetij, tržna naravnost in trženjska naravnost.....	3
2.1	Pristopi k preučevanju trženja v malih podjetjih.....	3
2.1.1	Klasična in dinamična mala podjetja	4
2.1.2	Prisotnost in razumevanje trženja v malih podjetjih.....	5
2.2	Prva razmejitev med trženjsko in tržno naravnostjo	5
2.3	Druga razmejitev med trženjsko in tržno naravnostjo.....	6
2.4	Tržna naravnost in uspešnost podjetij v Sloveniji	6
2.4.1	Tržna naravnost in uspešnost v malih podjetjih	7
2.4.2	Majhne, a stalne izboljšave izdelkov in storitev namesto invencij	9
3	Najpomembnejši konstrukti tržne naravnosti.....	11
3.1	Oprelitev tržne naravnosti.....	11
3.1.1	Podobnosti opredelitve Jaworskega in Kohlija ter Narverja in Slaterja	12
3.1.2	Podobnosti opredelitve Deshpana, Farleya in Webstera s prvimi dvema skupinami avtorjev.....	12
3.2	Instrumenti za merjenje tržne naravnosti.....	13
3.3	Zavore za tržno naravnost znotraj podjetja	18
4	Vpliv okolja na tržno naravnost.....	21
4.1	Vpliv okolja na tržno naravnost in uspešnost podjetij.....	21
4.1.1	Vpliv okolja na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij	21
4.1.2	Neposreden vpliv okolja na uspešnost podjetij.....	21
5	Raziskava.....	23
5.1	Načrtovanje in izvedba raziskave.....	23
5.2	Interpretacija ankete »Tržna naravnost storitvenih podjetij«	24
6	Sklep.....	33
	Literatura	35
	Priloge	39



PONAZORILA

Graf 5.1	Prizadevanje zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev	24
Graf 5.2	Razumevanje potreb kupcev in prilagajanje ponudbe	24
Graf 5.3	Je cilj podjetja zadovoljstvo kupcev?	25
Graf 5.4	Pozorno spremljanje zadovoljstva kupcev	25
Graf 5.5	Pazljivost na prodajne storitve	26
Graf 5.6	Ali poslovne strategije težijo k povečanju vrednosti izdelkov?	26
Graf 5.7	Odprtost informacij o konkurentih	27
Graf 5.8	Reagirane na aktivnosti konkurentov	28
Graf 5.9	Analiziranje prednosti in slabosti konkurentov	28
Graf 5.10	Komu prilagajajo ponudbo?	29
Graf 5.11	Obiskovanje pomembnejših kupcev	29
Graf 5.12	Kroženje informacij o kupcih brez ovir	30
Graf 5.13	Povezanost funkcij zaradi zadovoljevanja potreb trgov	31
Graf 5.14	Prispevanje k večjemu zadovoljstvu kupcev-razumevanje	31
Graf 5.15	Delitev virov z vsemi zaposlenimi	32
Slika 3.1	Poskus poenotenja konceptov tržne naravnosti različnih avtorjev	12
Tabela 2.1	Razlike med klasičnim in dinamičnim malim podjetjem	4
Tabela 3.1	Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti Kohlija in Jaworskega (1993)	13
Tabela 3.2	Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti Narverja in Slaterja (1990)	14
Tabela 3.3	Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti avtorjev Deshpandé, Farleya in Websterja (1993)	15
Tabela 3.4	Primerjava merilnih instrumentov za tržno naravnost – podobnosti in razlike med zgoraj navedenimi avtorji	15

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Obstaja veliko povezanih, a različnih konstruktov in njihovih poimenovanj, s katerimi so teoretiki trženja skušali opisati odnos podjetij do trga. Različni avtorji so poskušali opredeliti naravnost podjetij. Koncept trženja je filozofija poslovanja, ki je osrednji element kulture uspešne organizacije in ki v središče razmišljanja o strategijah in taktikah podjetja postavi kupca (Wrenn 1977, 33).

Skupine avtorjev, kot so Jaworski in Kohli, Narver in Slater ter Deshpandé, Farley in Webster, so predlagale instrumente za merjenje tržne naravnosti. Ti so sestavljeni iz skupine trditev, ki opisujejo vedenje tržno naravnanih podjetij. V nalogi bom uporabila v literaturi najpogosteje obravnavana izhodišča Narverja in Slaterja, ki pravita, da je tržna naravnost sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Vse tri sestavine so povezane z dolgoročnim motivom dobička in uspešnosti.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je analizirati tržno naravnost manjših in srednje velikih storitvenih podjetij v osrednji Sloveniji.

Cilji teoretičnega dela naloge so:

- predstavitev teoretičnih izhodišč tržne naravnosti,
- preučiti razmejitve med trženjsko in tržno naravnostjo,
- raziskati različne instrumente za merjenje tržne naravnosti,
- preučiti zavore za tržno naravnost znotraj podjetja.

Cilji empiričnega dela naloge:

- analizirati tržno naravnost 70 manjših storitvenih podjetij v osrednji slovenski regiji,
- urediti ugotovitve na osnovi analize izpolnjenih vprašalnikov.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge bom uporabila metode analize, sinteze in kompilacije dostopne literature z obravnavanega področja.

V raziskovalnem delu bom uporabila opisno in analitično metodo, pri čemer bom pri opisnem delu uporabila metodo intervjuvanja, pri analitičnem delu pa bom pridobila potrebne podatke s pomočjo metode anketiranja.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri anketiranju bom izkoristila sodelovanje z različnimi podjetji. Omejitev bo predstavljal izbrani vzorec storitvenih podjetij.

Predpostavke:

- zaposleni bodo pripravljene sodelovati pri anketah,
- z anketiranjem bom pridobila dovolj popolno izpolnjenih vprašalnikov.

2 KONCEPT TRŽENJA MALIH PODJETIJ, TRŽNA NARAVNANOST IN TRŽENJSKA NARAVNANOST

Literatura prikazuje, da obstaja veliko povezanih, a različnih konstruktov in njihovih poimenovanj, s katerimi so teoretiki trženja skušali opisati odnos podjetij do trga. Veliko avtorjev je poskušalo razmejiti ta poimenovanja na različne načine.

Pojmovanje koncepta trženja je v obstoječi literaturi še najbolj enotno. Največja zmeda v literaturi nastaja pri razlikovanju med trženjsko in tržno naravnostjo. V nadaljevanju bom prikazala dve razmejitvi med pojmom, ki sem ju zasledila v literaturi.

Koncept trženja je filozofija poslovanja, ki je osrednji element kulture uspešne organizacije in ki v središče razmišljanja o strategijah in taktikah podjetja postavi kupca (Wrenn 1977, 33).

2.1 Pristopi k preučevanju trženja v malih podjetjih

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

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

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

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

Zorni kot poslovne funkcije postavlja trženje na pomemben položaj kot funkcijo in kot koncept, ki omogoča preživetje, rast in razvoj malega podjetja. Pristop poslovne funkcije je še najbližji klasični teoriji trženja. Ugotovitev iz teorije trženja sicer ne moremo neposredno prenašati v mala podjetja, ker slednja niso le pomanjšanje verzije svojih večjih tekmecev, ampak je med trženjem v malih in velikih podjetjih tudi

kvalitativna razlika. Po mnenju nekaterih kritikov se raziskovalci sicer zavedajo tega dejstva, vendar teorijo trženja pri aplikaciji na mala podjetja celo preveč poenostavljajo in dajejo preveč poudarka omejitvam v malih podjetjih (Siu in Kirby 1998, 51).

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

Kontingenčni pristop je po mojem mnenju najustreznejši pri preučevanju trženja v malih podjetjih, saj upošteva tako koncepte klasične trženjske teorije kot posebnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji, pa tudi medsebojno raznolikost malih podjetij.

2.1.1 Klasična in dinamična mala podjetja

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

Tabela 2.1 Razlike med klasičnim in dinamičnim malim podjetjem

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

Vir: Tajnikar 1997, 23.

2.1.2 Prisotnost in razumevanje trženja v malih podjetjih

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

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

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

2.2 Prva razmejitev med trženjsko in tržno naravnostjo

Trženjska naravnost oziroma osredotočenost na kupca

Medtem ko je koncept trženja filozofija, ki je osrednji steber kulture podjetja, se trženjska naravnost nanaša na uresničevanje koncepta trženja. Če v okviru koncepta trženja razmišljamo, v okviru trženjske naravnosti zamišljamo udejanjamo (Wrenn 1997, 34). Kot bo razvidno iz nadaljevanja, nekateri avtorji na enak način pojmujejo tržno naravnost.

Tržna naravnost oziroma ravnanje po trgu

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

Nekateri avtorji zanikajo kakršno koli razliko med osredotočenostjo na kupca, tržno naravnostjo in ravnanjem po trgu. Po mnenju Shapira (1988, 120) gre pri vseh treh za to, da so prvič – informacije o vseh pomembnih vplivih na nakupne odločitve znane vsaki poslovni funkciji v podjetju, drugič – da se strateške in taktične odločitve

sprejemajo s sodelovanjem vseh oddelkov in funkcij v podjetju, in tretjič – ker oddelki in funkcije v podjetju sprejemajo dobro koordinirane odločitve in jih tudi izpeljujejo s predanostjo.

2.3 Druga razmejitev med trženjsko in tržno naravnostjo

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

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

- tržna naravnost kot filozofija je dimenzija, ki je primerljiva s konceptom trženja;
- tržna naravnost kot konstrukt se uporablja za merjenje stopnje tržne naravnosti v podjetju; najpomembnejše modele so razvili Jaworski in Kohli (1993), Deshpandé, Farley in Webster (1993), Narver in Slater (1990) in Ruekert (1992);
- tržna naravnost kot izvedba je stopnja, do katere je podjetje sprejelo koncept trženja oziroma tržno naravnost kot filozofijo.

2.4 Tržna naravnost in uspešnost podjetij v Sloveniji

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

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

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

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

Zupančič (1998, 65) v raziskavi med najdobičkonosnejšimi slovenskimi podjetji ugotavlja, da se v letu 1998 v primerjavi z letom 1988 pomembnost trženja v teh podjetjih v očeh menedžerjev ni povečala. Trženjsko naravnana so predvsem večja podjetja, ki proizvajajo izdelke industrijske potrošnje in več kot polovico proizvodnje izvažajo. Temeljne teze raziskave, da je namreč za doseganje uspešnosti tudi v slovenskih podjetjih nujna trženjska naravnost, avtorica v raziskavi ni potrdila. Tudi med najuspešnejšimi podjetji je namreč še zelo prisotna prodajna, ne pa trženjska naravnost.

2.4.1 Tržna naravnost in uspešnost v malih podjetjih

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

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

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

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

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

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

Če povzamem ugotovitve omenjenih avtorjev, ugotovim, da je večina njih tudi v malih podjetjih privzela domnevo, da tržna naravnost vpliva na uspešnost podjetij. Na

stopnjo tržne naravnosti lahko pozitivno vpliva še stopnja inovacij v podjetju. Tržna naravnost je v pozitivni povezavi s podjetniško naravnostjo, ki je ravno tako pomemben dejavnik notranje strukture malega podjetja, ki vpliva na poslovno uspešnost.

2.4.2 Majhne, a stalne izboljšave izdelkov in storitev namesto invencij

V raziskavi malih podjetij Stokes (2000, 7) ugotavlja, da ta zaradi svoje naravnosti h kupcu niso naravnana k invencijam, ampak z majhnimi in rednimi izboljšavami svoje izdelke in storitve prilagajajo željam kupcev, s katerimi redno in neposrednem sodelujejo.

Nekateri sicer trdijo, da so podjetja v zgodnjih stopnjah življenjskega cikla predvsem izdelčno tržno naravnana in jih želje kupcev ne zanimajo, vendar se to spremeni takoj, ko je inovativen izdelek že na trgu in začnejo iskati bazo kupcev. Neposredni stik lastnikov – managerjev malih podjetij je vir idej za majhne izboljšave, ki so cenejše in pomenijo konkurenčno prednost malega podjetja pred velikimi tekmeci.



3 NAJPOMEMBNEJŠI KONSTRUKTI TRŽNE NARAVNANOSTI

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

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

V nadaljevanju predstavljam primerjavo med temi tremi konstrukti tržne naravnosti.

3.1 Opredelitev tržne naravnosti

Kohli in Jaworski

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

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

Narver in Slater

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

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

Deshpandé, Farley in Webster

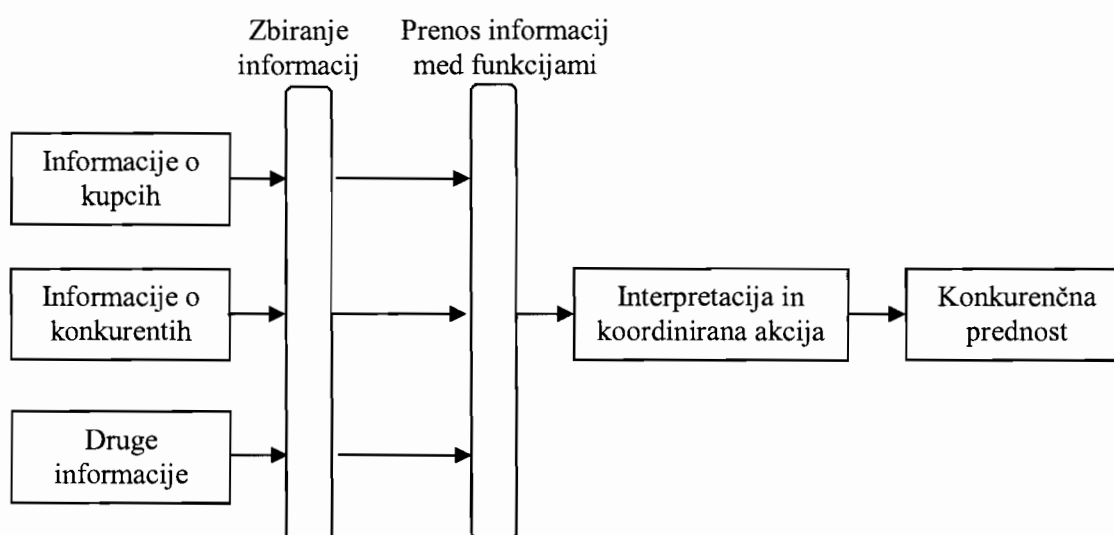
Naravnost h kupcu je skupek prepričanj, ki postavljajo na prvo mesto interese kupcev, pri čemer ne izključujejo interesov vseh ostalih deležnikov, kot so lastniki, managerji, zaposleni, z namenom doseganja dolgoročno dobičkonosnega podjetja (Deshpandé, Farley in Webster 1993, 27).

Tržna naravnost oziroma ravnanje po trgu

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

Slika 3.1 predstavlja poskus poenotenja konceptov tržne naravnosti vseh treh skupin avtorjev. Takoj za sliko podajam tudi razlago poskusa poenotenja.

Slika 3.1 Poskus poenotenja konceptov tržne naravnosti različnih avtorjev



Vir: Slater in Narver 1994, 23.

3.1.1 Podobnosti opredelitve Jaworskega in Kohlija ter Narverja in Slaterja

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

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

3.1.2 Podobnosti opredelitve Deshpana, Farleya in Websterja s prvima dvema skupinama avtorjev

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

Ta skupina avtorjev je svojo opredelitev oblikovala na podlagi konstruktov predhodno omenjenih skupin avtorjev in dodatno opravljenih poglobljenih intervjujev s predstavniki podjetij. Konstrukt vsebuje elemente naravnosti h kupcem ter ostalim deležnikom (tudi konkurentom), upošteva pa tudi zbiranje in razdeljevanje tržnih informacij po organizaciji (Deshpandé, Farley in Webster 1993, 33).

3.2 Instrumenti za merjenje tržne naravnosti

Skupine avtorjev, kot so Jaworski in Kohli, Narver in Slater ter Deshpandé, Farley in Webster, so oblikovale instrumente za merjenje tržne naravnosti. Ti so sestavljeni iz skupine trditev, ki opisujejo vedenje tržno naravnanih podjetij. Anketiranci ocenjujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo pet- ali sedemstopenjske Likertove lestvice in na ta način posredno ocenijo tržno naravnost podjetja. Merilni instrumenti obravnavanih skupin avtorjev in primerjava med njimi so predstavljeni v nadaljevanju.

Jaworski in Kohli sta uporabila instrument za merjenje tržne naravnosti, ki sta ga poimenovala MARKOR. Vsebuje 20 trditev (Kohli in Jaworski 1993a, 476).

Tabela 3.1 Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti Kohlija in Jaworskega (1993)

<i>Zbiranje informacij</i>
1. Z odjemalci se srečamo vsaj enkrat letno, da bi ugotovili, kakšne izdelke in storitve bodo potrebovali v prihodnosti.
2. Izvajamo veliko notranjih tržnih raziskav.
3. Počasi zaznavamo spremembe v preferencah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O).
4. Vsaj enkrat letno sprašujemo naše končne kupce glede zaznane kakovosti naših izdelkov in storitev.
5. Počasi zaznavamo pomembne premike v naši panogi (na primer konkurenca, tehnologija, regulative) (O).
6. Periodično analiziramo verjetne vplive spremembe v našem poslovnem okolju (npr. zakonodaje) na kupce.
<i>Razdeljevanje informacij</i>
7. Vsaj enkrat na četrletje imamo medoddelčne sestanke, na katerih se pogovarjamo o trendih in spremembah na trgu.
8. Zaposleni iz trženjskega oddelka se pogovarjamo o bodočih potrebah kupcev z zaposlenimi iz ostalih oddelkov.
9. Ko se kaj pomembnega zgodi najpomembnejšemu kupcu na trgu, to zelo hitro izve cela organizacija.
10. Podatki o zadovoljstvu kupcev redno krožijo po vseh nivojih organizacije.
11. Ko v nekem oddelku izvedo kaj pomembnega o konkurentih, o tem ostale oddelke obvestijo počasi (O).

Tabela 3.1 – nadaljevanje

Odzivnost

12. Zelo počasi se odločamo, kako odgovoriti na spremembe cen naših konkurentov (O).
13. Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O).
14. Periodično preverjamo naša prizadevanja pri razvoju izdelkov, da bi bila prizadevanja v skladu s tem, kar si kupci želijo.
15. Več oddelkov se periodično sreča, da bi načrtovali odziv na spremembe, ki se dogajajo v našem poslovnem okolju.
16. Če bi eden od naših pomembnih konkurentov začel intenzivno akcijo usmerjeno na naše kupce, bi se zelo hitro odzvali.
17. Aktivnosti različnih oddelkov v naši organizaciji so dobro koordinirane.
18. Pritožbe kupcev naletijo na gluha ušesa v naši organizaciji (O).
19. Tudi če bi imeli zelo dober tržni načrt, ga verjetno ne bi mogli pravočasno izpeljati (O).
20. Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.

Vir: Kohli in Jaworski 1993a.

Narver in Slater sta razvila instrument za merjenje tržne naravnosti, ki sta ga poimenovala MKTOR in vsebuje 15 trditev (Narver in Slater 1990, 24).

Tabela 3.2 Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti Narverja in Slaterja (1990)

Naravnost h kupcem

1. Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.
2. Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.
3. Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.
4. Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.
5. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.
6. Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce.

Naravnost h konkurentom

7. Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.
8. Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.
9. Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.
10. Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.

Medfunkcijska koordinacija

11. Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.
12. Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.
13. Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.
14. Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.
15. Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.

Vir: Narver in Slater 1990.

Deshpandé, Farley in Webster (1993, 33) so razvili instrument tržne naravnosti, ki je sestavljen iz devetih trditvev (tabela 3.3).

Tabela 3.3 Merilni instrument za merjenje tržne naravnosti avtorjev *Deshpandé, Farleya in Websterja* (1993)

1.	Izvajamo rutinske ali redne meritve storitev za kupce.
2.	Razvoj naših izdelkov oz. storitev temelji na dobrih informacijah o trgu in kupcih.
3.	Dobro poznamo naše konkurente.
4.	Imamo dober občutek o tem, kako naši kupci ocenjujejo naše izdelke oz. storitve.
5.	Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti.
6.	Konkuriramo predvsem na podlagi diferenciacije izdelka oz. storitve.
7.	Interes kupca bi moral biti vedno na prvem mestu, pred interesom lastnikov.
8.	Naši izdelki/storitve so najboljši v panogi.
9.	Verjamem, da ta organizacija obstaja predvsem zato, da ustreže kupcem.

Vir: *Deshpandé, Farley in Webster* 1993.

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

Tabela 3.4 Primerjava merilnih instrumentov za tržno naravnost – podobnosti in razlike med zgoraj navedenimi avtorji

<i>Narver in Slater (1990)</i>	<i>Kohli in Jaworski (1993a)</i>	<i>Deshpandé, Farley in Webster (1993)</i>
1 Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev.	14 Periodično preverjamo naša prizadevanja pri razvoju izdelkov, da bi bila prizadevanja v skladu s tem, kar si kupci želijo.	1 Izvajamo rutinske ali redne meritve storitev za kupce.
2 Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo.	13 Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O). 20 Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.	2 Razvoj naših izdelkov oz. storitev temelji na dobrih informacijah o trgu in kupcih.
3 Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	13 Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O). 18 Pritožbe kupcev naletijo na gluha ušesa v naši organizaciji (O). 20 Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.	5 Bolj se osredotočamo na kupce kot naši konkurenti. 7 Interes kupca bi moral biti vedno na prvem mestu, pred interesom lastnikov. 9 Verjamem, da ta organizacija obstaja predvsem zato, da ustreže kupcem.
4 Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev.	4 Vsaj enkrat letno sprašujemo naše končne kupce glede zaznane kakovosti naših izdelkov in storitev.	4 Imamo dober občutek o tem, kako naši kupci ocenjujejo naše izdelke oz. storitve.
5 Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.	/	/
6 Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce.	13 Iz takih ali drugačnih razlogov ignoriramo spremembe v potrebah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O). 20 Ko ugotovimo, da si naši kupci želijo, da spremenimo izdelek ali storitev, ustrezni oddelki zavzeto ukrepajo v tej smeri.	9 Verjamem, da ta organizacija obstaja predvsem zato, da ustreže kupcem.
7 Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih.	11 Ko v nekem oddelku izvedo kaj pomembnega o konkurentih, o tem ostale oddelke obvestijo počasi (O).	/

Tabela 3.4 – nadaljevanje

8 Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov.	12 Zelo počasi se odločamo, kako odgovoriti na spremembe cen naših konkurentov (O). 16 Če bi eden od naših pomembnih konkurentov začel intenzivno akcijo usmerjeno na naše kupce, bi se zelo hitro odzvali.	/
9 Vodilni redno analiziramo prednosti in slabosti konkurentov.	5 Počasi zaznavamo pomembne premike v naši panogi (na primer konkurenca, tehnologija, regulative) (O). 11 Ko v nekem oddelku izvedo kaj pomembnega o konkurentih, o tem ostale oddelke obvestijo počasi (O).	3 Dobro poznamo naše konkurente.
10 Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupini kupcev.	/	6 Konkuriramo predvsem na podlagi diferenciacije izdelka oz. storitve.
11 Vodilni redno obiskujemo pomembnejše kupce.	1 Z odjemalci se srečamo vsaj enkrat letno, da bi ugotovili, kakšne izdelke in storitve bodo potrebovali v prihodnosti.	/
12 Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem podjetju.	8 Zaposleni iz trženjskega oddelka se pogovarjamo o bodočih potrebah kupcev z zaposlenimi iz ostalih oddelkov. 9 Ko se kaj pomembnega zgodi najpomembnejšemu kupcu na trgu, to zelo hitro izve cela organizacija. 10 Podatki o zadovoljstvu kupcev redno krožijo po vseh nivojih organizacije.	/
13 Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov.	7-11 Sklop trditev o razdeljevanju informacij vsebuje poudarek na razdeljevanju po celi organizaciji. 15 Več oddelkov se periodično sreča, da bi načrtovali odziv na spremembe, ki se dogajajo v našem poslovnem okolju. 17 Aktivnosti različnih oddelkov v naši organizaciji so dobro koordinirane.	/
14 Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev.	/	/
15 Vire delimo z ostalimi poslovnimi enotami v podjetju.	/	/

Tabela 3.4 – nadaljevanje

2 Izvajamo veliko notranjih tržnih raziskav.	/
3 Počasi zaznavamo spremembe v preferencah naših kupcev glede izdelkov in storitev (O).	/
6 Periodično analiziramo verjetne vplive spremembe v našem poslovnem okolju (npr. zakonodaje) na kupce.	/
19 Tudi če bi imeli zelo dober tržni načrt, ga verjetno ne bi mogli pravočasno izpeljati (O).	/
	8 Naši izdelki/storitve so najboljši v panogi.

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

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

3.3 Zavore za tržno naravnost znotraj podjetja

Poraja se vprašanje, katere prepreke so najpogostejše pri izvajanju tržno naravnanih aktivnosti v podjetju. Bisp (1999) je analiziral vse navedbe v svetovni literaturi na to temo in na tej podlagi oblikoval šest skupin ovir.

Osebnostne značilnosti menedžerjev

Menedžerji so ena najteže obvladljivih ovir. Naslednje osebnostne značilnosti menedžerjev so lahko resna zavora za tržno naravnost podjetja (Bisp 1999, 81):

- močna želja po osebnih dosežkih, napredovanju, dokazovanju samega sebe,
- usmerjenost vase,
- avtokratične težnje (»držati vse niti v svojih rokah«),
- odpor do sprejemanja tveganja.

Navedene značilnosti zavirajo timsko delo, usklajevanje med funkcijami in pretok informacij – torej vse tisto, kar sodi med pomembne sestavine tržne naravnosti.

Vrednote in prepričanja menedžerjev in drugih zaposlenih

Štiri vrste prepričanj oziroma zaznav učinkov tržne naravnosti so pogoste (Bisp 1999, 82):

- *Tržna naravnost ogroža stabilnost podjetja.* Spremembe v miselni naravnosti in koordinacija med funkcijami zahtevajo odmik od sedanjega načina delovanja podjetja. V to skupino sodi tudi ovira, ki jo pogosto navajajo slovenska podjetja, in sicer navade iz preteklosti (Snoj in Gabrijan 1998, 13).
- *Večja tržna naravnost je nedosegljiva za naše podjetje.* Če bi jo želeli doseči, bi bil potreben drugačen način vodenja, močna decentralizacija, nadalje za to primanjkuje finančnih sredstev, zaposleni ne verjamejo, da se je podjetje sposobno proaktivno odzivati na razmere na trgu in podobno. Tudi slovenska podjetja navajajo omejene finančne vire kot izrazit omejevalni dejavnik za sprejemanje tržne naravnosti (Snoj in Gabrijan 1998, 13).
- *Ne verjamemo, da je podjetje lahko zaradi večje tržne naravnosti bolj uspešno.* To je povezano s prepričanjem, da želje podjetja in želje porabnikov nimajo dosti stičnih točk in da zadovoljstvo porabnikov neogibno pogojuje večje stroške za podjetje.
- *Tudi druge možne poslovne naravnosti niso nič slabše.* Gre predvsem za izdelčno naravnost in osredotočenost na stroške kot pomembna konkurenta tržni naravnosti.

Organizacijska sestava

Njena vloga je usodnega pomena, kajti organizacijska sestava opredeljuje moč posameznikov in njihovo zaznavanje ter predstave o vlogah, ki so jim dodeljene. Mnogi akademiki in prav tako podjetja poudarjajo, da je organizacija podjetja po funkcijah zastarela (Crittenden, Gardiner in Stam 1993, 305); zavira razširjanje informacij preko meja neke funkcijske dejavnosti in ustvarja ozračje, ko zaposleni čutijo veliko psihološko razdaljo med seboj, kar zavira neformalen pretok tržnih informacij (Bisp 1999, 83–84). Sploščena organizacijska sestava z več pooblastili na nižjih ravneh ima vedno več zagovornikov; centralizirano sprejemanje odločitev je namreč prav tako zavora za tržno naravnost. Vedno večji je poudarek na procesih, ko razmišljamo o poslovanju podjetja, in ne na funkcijah ter hierarhiji. To pomeni, naj pozornost ne bo usmerjena na to, katere so pristojnosti posameznih funkcij in kako naj bo delo organizirano, ampak na temeljne naloge in opravila, ki so potrebna, da bo porabnik zadovoljen, podjetje pa bo dosegalo svoje gospodarske cilje (Murray in O'Driscoll 1996, 39). Skratka, podjetje si moramo zamisliti kot verigo dejavnosti, kjer je poudarek na skupinskem delu. Seveda je za prehod od organiziranosti podjetja po funkcijah k organiziranosti po procesih potreben čas; ni namreč dovolj le odločitev poslovnega vrha, ampak je potreben tudi preobrat v kulturi podjetja, v okviru katere mora biti ena

od vrednot skupinska odgovornost in uspešnost skupine, ne posameznika (Majchrzak in Wang 1996, 94–96).

Ravnanje s človeškimi viri

Ovira za tržno naravnost se v tej zvezi pojavi tedaj, ko so pri izbiri novih delavcev, pri napredovanju in nagrajevanju zanemarjena merila, ki so pomembna za napredek tržne naravnosti (recimo komunikativnost, ustvarjalnost, odnos do strank, pridobivanje tržnih informacij, odnos do sodelavcev in podobno), po drugi strani pa imajo veliko težo merila z ravno nasprotnim učinkom (recimo večja prodaja na kratek rok, zmanjšanje proizvodnih stroškov in podobno).

Pomanjkanje sposobnosti za tržno naravnane aktivnosti

Gre za vprašanja pridobivanja in analize informacij o dogajanju na trgu, sprejemanju odločitev o načinu odzivanja in seveda njihovega izvajanja. Nekateri opozarjajo, da pomanjkanje znanja o tem, kako se odzvati na informacije o dogajanju na trgu, zaduši motivacijo za druge tržno naravnane aktivnosti. Nadalje, napačne ali površne tržne analize lahko ustvarijo ozračje nezaupanja do tržne naravnosti. Informacije o trgu so pravzaprav temeljni kamen, na katerem podjetje gradi tržno naravnost.

Psihološko ozračje

Nanaša se na vprašanje, ali je ozračje v podjetju takšno, da omogoča neoviran pretok informacij o trgu med funkcijami. Nekateri opozarjajo (Bisp 1999, 87), da je močna zavora temu dejstvo, da so včasih posamezni funkcijski oddelki močno zaposleni z lastnimi problemi. Tudi nezaupanje do informacij, ki jih posredujejo tržniki, ustvarja neugodno ozračje. Nadalje nasprotja, do katerih prihaja med različnimi funkcijami v podjetju, ustvarjajo neugodno ozračje za usklajeno delovanje. Skratka, ozračje nezaupanja in nepripravljenosti za sodelovanje je močna ovira za močnejšo tržno naravnost podjetja.

4 VPLIV OKOLJA NA TRŽNO NARAVNANOST

4.1 Vpliv okolja na tržno naravnost in uspešnost podjetij

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

4.1.1 Vpliv okolja na povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij

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

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

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

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

Posebej velja omeniti raziskavo Greenleya (1995), v kateri je na vzorcu podjetij iz Velike Britanije ugotovil, da turbulenca na trgu vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in donosnostjo investicij, da tehnološka turbulenca vpliva med tržno naravnostjo in uspešnostjo novih izdelkov in da pogajalska moč porabnikov vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in rastjo prodaje.

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

4.1.2 Neposreden vpliv okolja na uspešnost podjetij

Poleg tega, da okolje vpliva na moč povezave med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetij, lahko okolje tudi neposredno vpliva na uspešnost podjetij. Narver

in Slater (1990) sta v svoji raziskavi opredelila osem spremenljivk okolja, ki lahko neposredno vplivajo na uspešnost podjetja: relativni stroški, relativna velikost podjetja, rast trga, koncentracija trga, vstopne ovire, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč prodajalcev, tehnološke spremembe. V kasnejši raziskavi sta Slater in Narver (1994) ugotovila, da je:

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

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

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

5 RAZISKAVA

5.1 Načrtovanje in izvedba raziskave

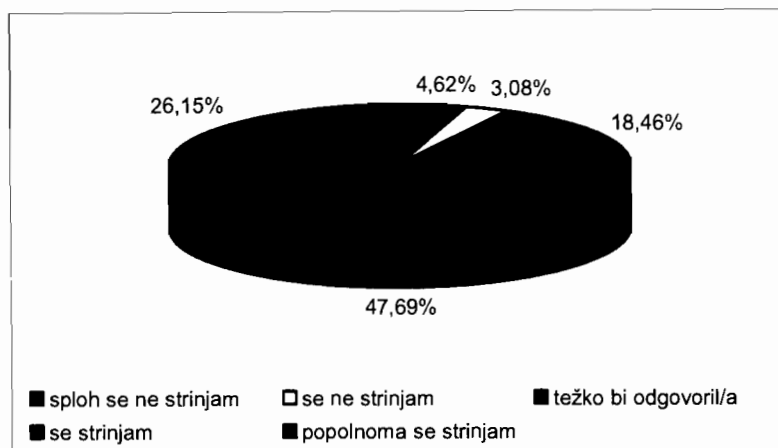
Na podlagi raziskave tržne naravnosti storitvenih podjetij sem skušala na Narverjev in Slaterjev način zbrati podatke, s katerimi bi ugotovila, ali so naša storitvena podjetja, in sicer majhna podjetja, sploh tržno naravnana, hkrati pa sem želela prikazati tržni delež in način izvajanja te naravnosti.

- *Anketiranci:* V raziskavi so sodelovale pravne osebe s področja storitvenih podjetij.
- *Čas izvedbe:* Anketo sem izvedla v februarju 2008, marca 2008 pa sem po prejemu odgovorov podatke obdelala.
- *Namen ankete:* Anketo sem izvedla z namenom, da bi dobila čim več podatkov o tem, koliko so podjetja tržno naravnana, ter da bi ugotovila njihovo naravnost h kupcem, konkurentom in medfunkcijsko koordinacijo.
- *Udeležba anketirancev:* Skupni vzorec je zajemal 70 storitvenih podjetij. Poudariti moram, da je bil delež tistih, ki niso odgovorili na vprašalnik, precej nizek, kar je bilo zaradi samega načina anketiranja in narave ankete tudi pričakovano. Anketa je bila preprosta in pregledna (Likertova lestvica), tako da se anketiranci ob pogledu v vprašalnik niso prestrašili, zato je večina anketirancev na anketo tudi odgovorila. Na vprašalnike se je odzvalo kar 65 storitvenih podjetij (anketirancev), kar je 93 % od vseh anketiranih oseb. Anketa je bila izvedena v osrednji slovenski regiji.
- *Podatki o vprašalniku:* Vprašalnik je bil merilni instrument za merjenje tržne naravnosti in je zajet po avtorjih Narver in Slater (1990). Razvila sta instrument za merjenje tržne naravnosti, ki sta ga poimenovala MKTOR in vsebuje 15 trditev. Anketiranci ocenjujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo pet- ali sedemstopenjske Likertove lestvice in na ta način posredno ocenijo tržno naravnost podjetja.

5.2 Interpretacija ankete »Tržna naravnost storitvenih podjetij«

1. Pozorno nadzorujemo prizadevanja vseh zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev

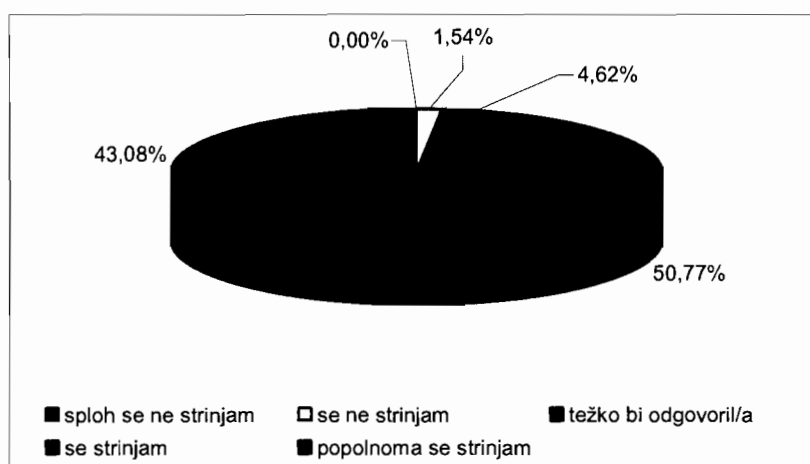
Graf 5.1 Prizadevanje zaposlenih za zadovoljevanje potreb kupcev



Pri tej točki lahko opazimo, da se skoraj polovica, natančneje 47,69 % storitvenih podjetij, strinja, da pozorno nadzorujejo prizadevanja vseh zaposlenih do kupcev. To lahko počnejo na več načinov, in sicer z usposabljanjem svojih delavcev, z motiviranjem, z nagradami ... Bolj ko bodo delavci čutili to pripadnost podjetju, toliko bolj bodo prijazni s strankami oziroma s kupci.

2. Razumemo potrebe naših kupcev in temu prilagajamo ponudbo

Graf 5.2 Razumevanje potreb kupcev in prilagajanje ponudbe

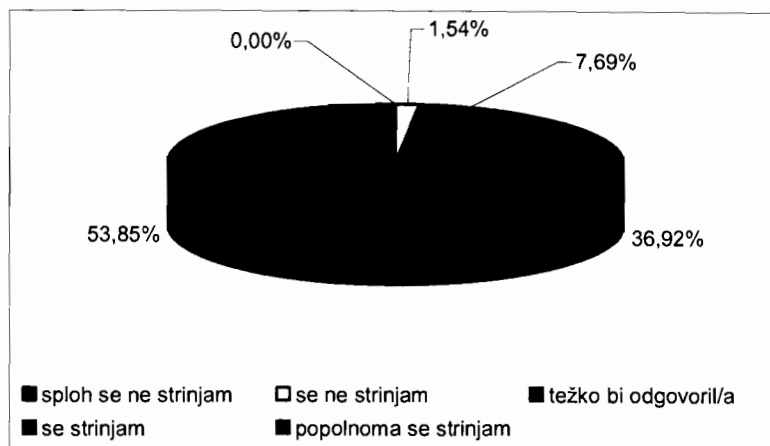


Pri tej točki se lahko prepričamo, da se storitvena podjetja res trudijo slediti potrebam kupcev in s tem posledično prilagajajo svojo ponudbo. To nam lepo

ponazarjata dobljena rezultata, saj je na trditev pozitivno oziroma pritrdilno odgovorilo kar 50,77 % (se strinjam) in 43,08 % (se popolnoma strinjam). Moramo pa imeti v mislih, da je to zelo težko v današnjem času, saj je konkurenca velika na vseh področjih in se je z njo težko spopadati.

3. Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev

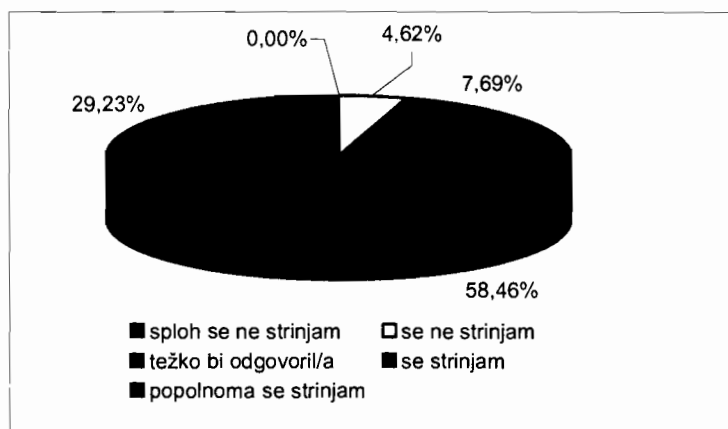
Graf 5.3 Je cilj podjetja zadovoljstvo kupcev?



Lepo je vedeti in videti iz grafa, da kar 90,77 % anketirancev meni, da je njihov glavni cilj zadovoljstvo kupcev. Vsako podjetje se mora zavedati, da se pri kupcih vse začne in vse konča. Dobro je imeti v mislih slovenski pregovor, ki se glasi: »Dober glas seže v deveto vas«. S tem pregovorom sem želela posebej poudariti, da je uspešnost podjetja močno odvisna od zadovoljstva strank oziroma kupcev.

4. Pozorno spremljamo zadovoljstvo kupcev

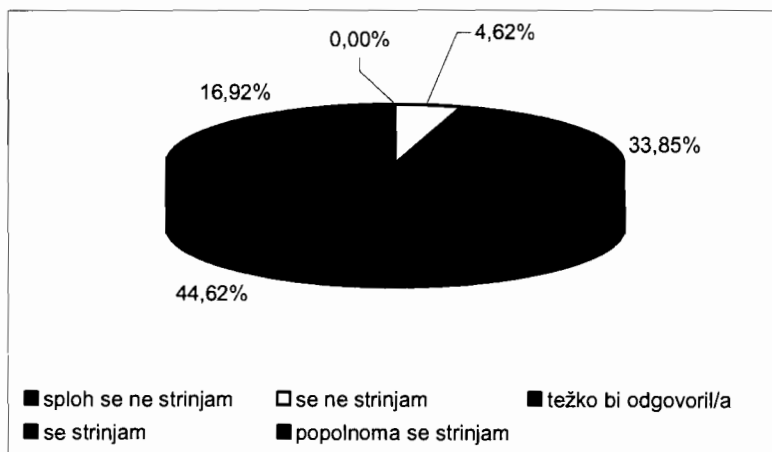
Graf 5.4 Pozorno spremljanje zadovoljstva kupcev



Če je podjetju res glavni cilj zadovoljstvo kupcev, mora znati te kupce tudi obdržati. To pa lahko doseže le tako, da pozorno spremlja zadovoljstvo kupcev. Iz grafa je to tudi razvidno, saj se kar 58,46 % anketirancev s trditvijo strinja. Zadovoljstvu kupcev lahko sledimo tako, da jih opazujemo, anketiramo, poslušamo ...

5. Zelo smo pozorni na poprodajne storitve

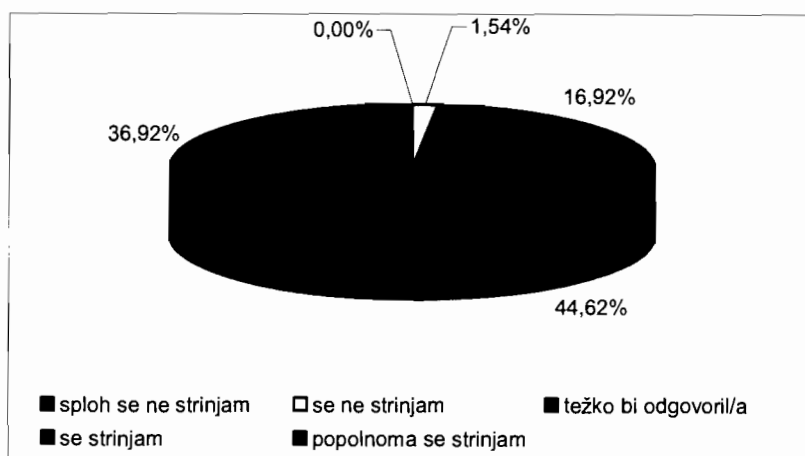
Graf 5.5 Pazljivost na poprodajne storitve



Žalostno je, da kar 33,85 % anketirancev zanemarija poprodajne storitve. Podjetje se mora zavedati, da s poprodajnimi storitvami lahko pridobi nove in hkrati lažje obdrži dosedanje kupce. Te storitve so skoraj nujne, če želi podjetje preživeti ob današnji konkurenci.

6. Poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce

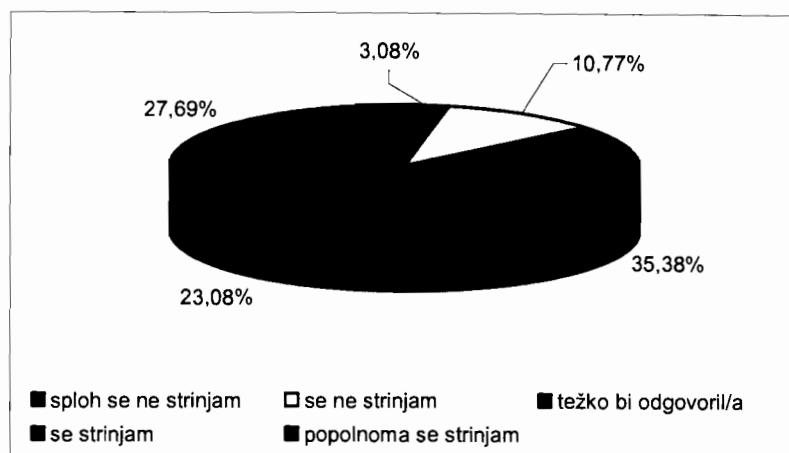
Graf 5.6 Ali poslovne strategije težijo k povečanju vrednosti izdelkov?



Dejstvo je, da poslovne strategije težijo k povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov za kupce, saj se s to trditvijo popolnoma strinja 36,92 % anketirancev, dodatnih 44,62 % anketirancev pa je na trditev odgovorilo »se strinjam«. Če ima podjetje natančno opredeljene in postavljene svoje poslovne strategije, bo tudi lažje sledilo potrebam kupcev.

7. Zaposleni v prodaji si odprto delijo informacije o konkurentih

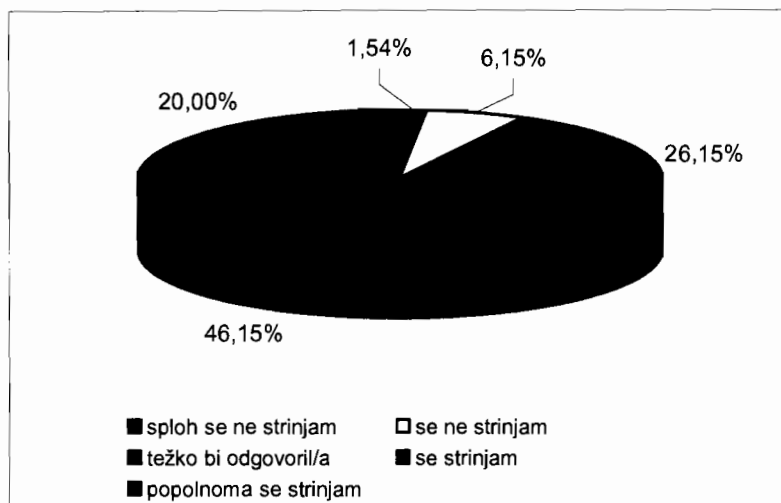
Graf 5.7 Odprtost informacij o konkurentih



Iz grafa je razvidno, da tukaj prevladuje tretja stopnja po Likertovi lestvici, in sicer »teško bi odgovoril/a«, kar pomeni, da anketiranci niso bili povsem prepričani, ali si zaposleni v prodaji odprto delijo informacije o konkurentih, vzrok za to pa lahko iščemo v pomanjkanju komunikacije med zaposlenimi. Ta odgovor je predstavlja največji delež med vsemi možnimi odgovori, in sicer 35,38 %. Informacije sicer med zaposlenimi krožijo, vendar ne na tako lahek in sproten način, kot se zdi. To lahko pomeni več stvari – da zaposleni niso dovolj motivirani in jih konkurenca ne zanima, zato najverjetneje vprašanja v zvezi s konkurenco prepuščajo nadrejenim. Pri tem vprašanju bi se podjetja morala malo zamisliti, saj bi moral vsak, ki pripada nekemu podjetju, opazovati svojo okolico. Velik vpliv na uspešnost podjetja imajo vodilni, saj morajo ustrezno usmerjati in motivirati zaposlene.

8. *Hitro reagiramo na aktivnosti konkurentov*

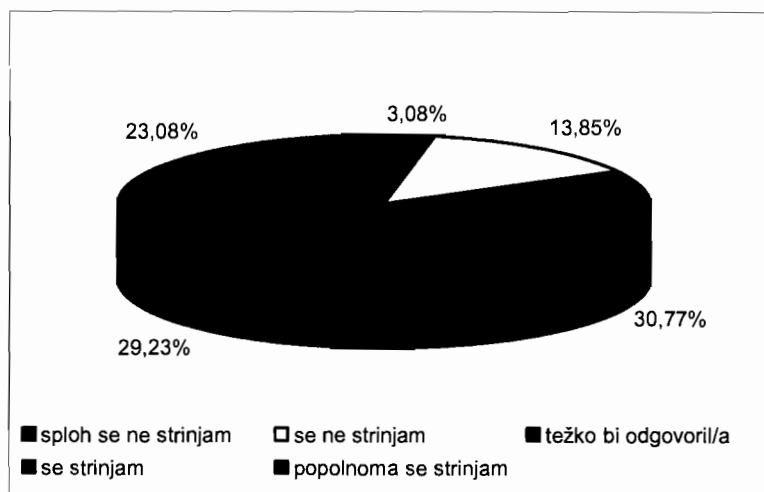
Graf 5.8 Reagiranje na aktivnosti konkurentov



Skoraj polovica anketirancev, natančneje 46,15 %, je na trditev, da podjetja hitro reagirajo na aktivnosti konkurentov, odgovorilo »se strinjam«, kar je tudi res. Večinoma se vodilni v podjetju takoj odzovejo na konkurenco, saj nihče ne želi, da je nekdo drug boljši od njih. Seveda pa mora podjetje za to imeti dobre zunanje in notranje obveščevalce, ki podjetju prinašajo čim več informacij iz zunanjega okolja.

9. *Vodilni redno analizirajo prednosti in slabosti konkurentov*

Graf 5.9 Analiziranje prednosti in slabosti konkurentov

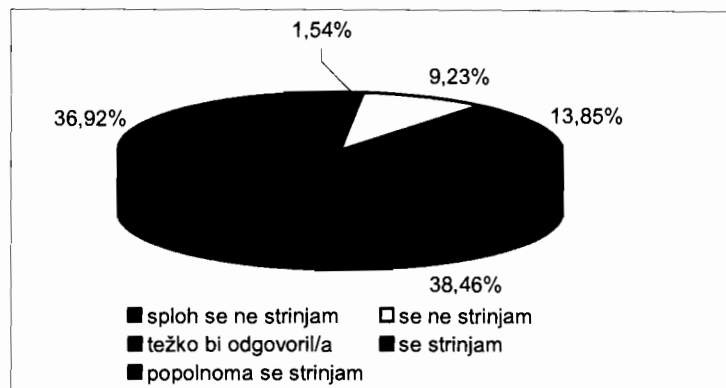


Analiziranje slabosti in prednosti je pomembna naloga vodilnih v posameznem podjetju, saj lahko na ta način pridobijo potrebne informacije, ki jim lahko koristijo pri načrtovanju ter pri s tem povezanim izboljšanjem in večjo uspešnostjo podjetja. S to

trditvijo se je strinjalo le dobrih 52,31 % anketirancev, kar po mojem mnenju ni veliko, glede na to, kako pomembna je trditev za uspešnost posameznega podjetja. Eden izmed razlogov za tak rezultat anketirancev je verjetno tudi to, da podjetja nimajo časa za analiziranje prednosti in slabosti konkurentov.

10. Našo ponudbo prilagajamo vnaprej izbrani skupni kupcev

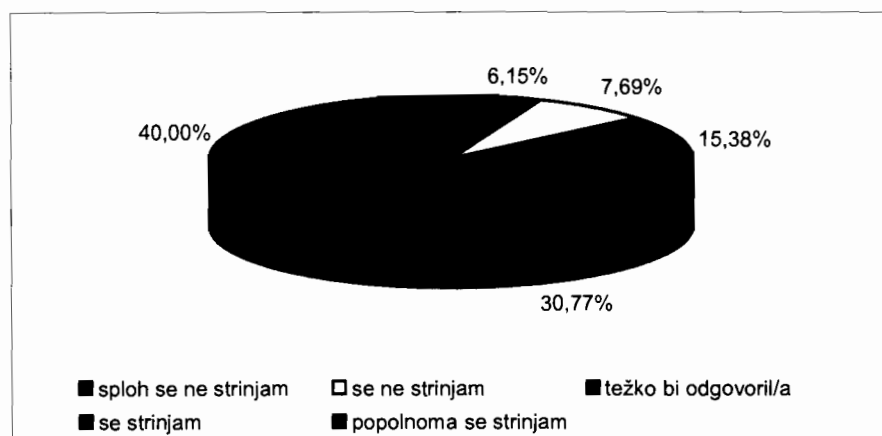
Graf 5.10 Komu prilagajajo ponudbo?



Kot je razvidno iz grafa, se kar 75,38 % anketirancev popolnoma strinja oziroma strinja s trditvijo, da svojo ponudbo prilagajajo vnaprej izbrani skupini kupcev. Ta rezultat me niti ne preseneča, saj večina podjetij že ob ustanovitvi določi svoje smotre in strategije, s tem pa hkrati določi oziroma izbere tudi populacijo, ki ji bo svojo storitev ponujalo.

11. Vodilni redno obiskujejo pomembnejše kupce

Graf 5.11 Obiskovanje pomembnejših kupcev

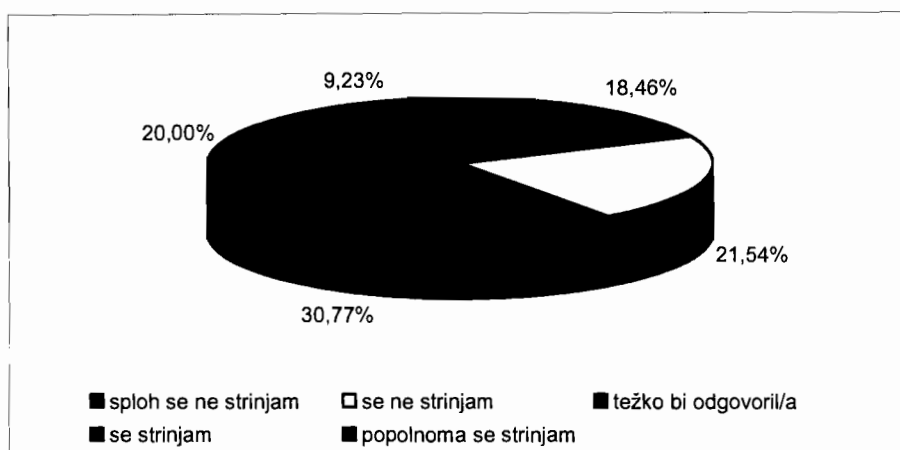


Redno obiskovanje večjih in pomembnejših kupcev je nadvse pomembno, saj z rednim obiskovanjem kupcev navezujemo in ohranjamo stike, tako osebne kot

poslovne, ter hkrati krepimo zaupanje in sodelovanje. Obiskovanje je čisto nekaj drugega kot virtualni svet. Čeprav zaradi obsežnosti dela obiskovanje ni pogosto, je poslovne stike treba ohraniti, in sicer s srečanji vsaj nekajkrat letno. Z rednim obiskovanjem je soglašalo kar 40 % anketirancev, medtem ko se 15,38 % anketirancev popolnoma ali pa ne strinja s to trditvijo.

12. Informacije o kupcih krožijo brez ovir po vsem svetu

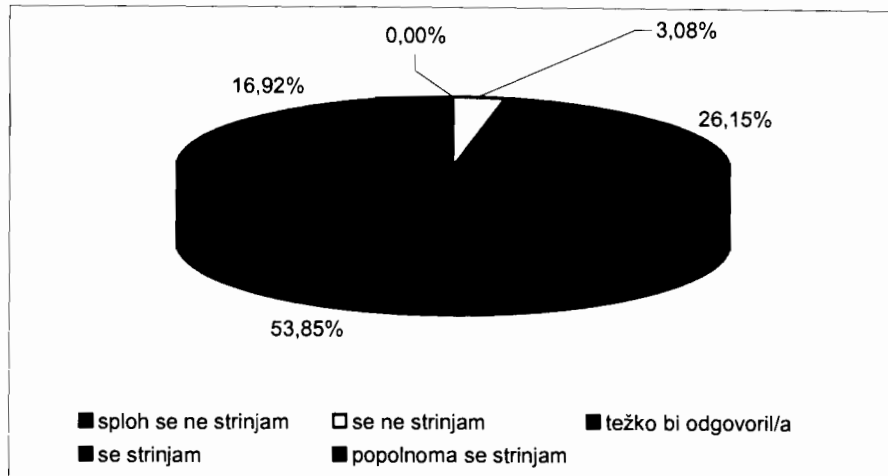
Graf 5.12 Kroženje informacij o kupcih brez ovir



Globalizacija je naredila velik premik vsepovsod, pa tudi v tem primeru, ko gre za informacije o kupcih, ki krožijo brez ovir po vsem svetu. Dobljeni rezultati so zelo razpršeni/porazdeljeni. 30,77 % anketirancev težko odgovori na to vprašanje, kar se mi zelo nenavadno, saj je v današnjem času dovolj, če v računalnik vtipkamo ime in priimek oziroma ime podjetja in lahko že v trenutku dobimo s pomočjo interneta veliko informacij.

13. Naše poslovne funkcije so povezane zato, da zadovoljujejo potrebe trgov

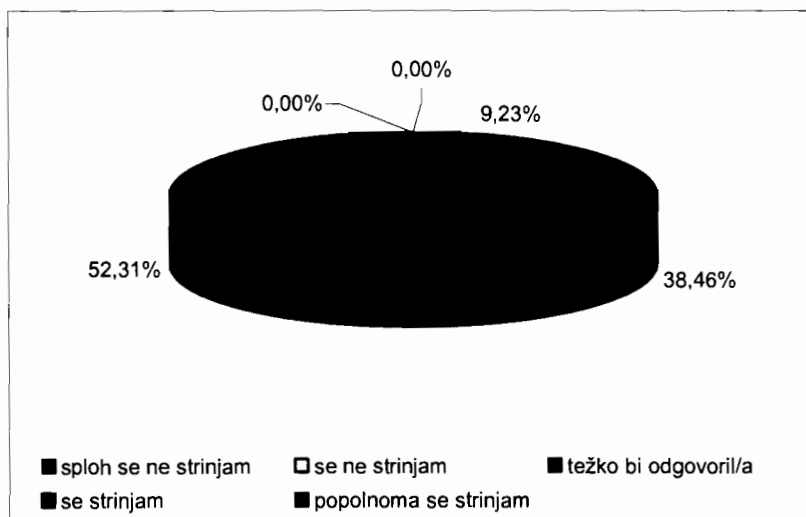
Graf 5.13 Povezanost funkcij zaradi zadovoljevanja potreb trgov



Kot kaže graf, se naša podjetja zavedajo, kako pomembno je, da so poslovne funkcije povezane ali prepletene med seboj v organizaciji, saj se s to trditvijo strinja kar 70,77 % anketirancev. Vse poslovne funkcije morajo delovati brezhibno in si slediti, saj bi v nasprotnem primeru lahko bila uspešnost podjetja pri zadovoljevanju potreb trga že z nepravilnim delovanjem ene same poslovne funkcije bistveno slabša.

14. Vodilni razumemo, kako lahko vsak prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev

Graf 5.14 Prispevanje k večjemu zadovoljstvu kupcev – razumevanje

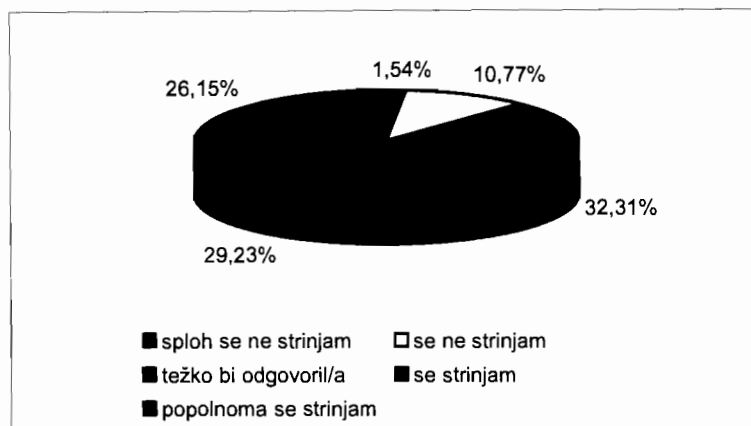


Spodbudno je, da 90,77 % anketirancev razume, kako lahko vsak zaposleni prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev. To pomeni, da se vodilni zavedajo dejstva, da so zaposleni v podjetju še kako pomemben člen, ki lahko prispeva k večjemu

zadovoljstvu kupcev, in ga razumejo. Vodilni razumejo moč in vlogo zaposlenih, marketinga, sponzoriranja ...

15. Vire delimo z zaposlenimi v vseh poslovnih enotah v podjetju

Graf 5.15 Delitev virov z vsemi zaposlenimi



Da se viri delijo med zaposlenimi v vseh poslovnih enotah v podjetju, se je strinjalo dobrih 58 % anketirancev, kar je po mojem mnenju pozitivno, morda celo malce presenetljivo. Dejstvo je, da viri danes v večji meri krožijo med zaposlenimi v vseh poslovnih enotah v podjetju preko elektronske pošte, kar je sicer lahko prednost, lahko pa je tudi slabost. Vedno manj je neposredne komunikacije, kar je po mojem mnenju napačno. Zato me preseneča ugotovitev (kot kaže graf), da kar 32,31 % anketirancev težko odgovori na to vprašanje.

6 SKLEP

Koncept, ki se v literaturi pogosto pojavlja predvsem v kontekstu raziskav večjih podjetij, je tržna naravnost podjetja. Gre za »ustvarjanje znanja, ki se nanaša na sedanje in bodoče potrebe kupcev po celotni organizaciji, razdeljevanje informacij po oddelkih in odzivanje celotne organizacije na informacije,« (Kohli in Jaworski 1990, 6) oziroma je sestavljena iz treh vedenjskih sestavin: naravnosti h kupcem, naravnosti h konkurentom in medfunkcijske koordinacije. Vse tri sestavine so povezane z dolgoročnim profitnim motivom (Narver in Slater 1990, 23).

Glavni namen mojega dela je bil opisati, predstaviti in analizirati tržno naravnost podjetij. Sklenila sem, da bom izvedla raziskavo v osrednji Sloveniji in sestavila anketni vprašalnik na podlagi Narverja in Slateja.

Kot sem ugotovila, so storitvena podjetja večinoma majhna podjetja. Slaba lastnost majhnih podjetij se izraža v tem, da zaradi majhnega obsega poslovanja ne morejo ali pa težko vplivajo na dogajanje na trgu, torej lahko dogajanju na trgu le sledijo. Zaradi majhnosti so jim teže dosegljivi viri financiranja. Organizacija malega podjetja je enostavna in lastnik ima nad njo popoln pregled.

Zaradi pomanjkanja znanja o trženju se v malih podjetjih sprejemajo odločitve v trženju intuitivno, največkrat brez planiranja.

Trženjska strategija se v malih podjetjih začne s pridobivanjem informacij, ki jih potencialnim kupcem sporočajo obstoječi porabniki (informacije od ust do ust).

Tudi iz ankete je razvidno, da kar 90,77 % anketirancev potrди, da je njihov glavni cilj zadovoljstvo kupcev in za to me ne preseneča rezultat, da kar 75,58 % podjetij svojo ponudbo vnaprej prilagaja izbrani skupini kupcev.

Podjetja, ki so bolj naravnana h kupcem, dosegajo manjši čisti dobiček na zaposlenega v primerjavi z dejavnostjo. V tem primeru si povezavo razlagam s tem, da podjetja, ki so naravnana h kupcem, iščejo donose na daljši rok in zato dosegajo manjši dobiček na zaposlenega v primerjavi s podjetji iz sorodne dejavnosti. Ni torej dovolj, da so podjetja naravnana samo h kupcem. Poslovanje podjetja je odvisno tudi od naravnosti h konkurentom.

Kar 46,15 % anketirancev se strinja, da hitro reagirajo na aktivnosti konkurentov, le 52,31 % vodilnih v podjetju pa spremlja prednosti in slabosti konkurentov.

Problem lahko postane, če so lastniki – managerji usmerjeni h kupcem, niso pa prepričani, ali so tudi njihovi zaposleni usmerjeni h kupcem. To lahko ugotovimo z medfunkcijsko koordinacijo. Z anketo sem ugotovila, da kar 90,77 % vodilnih v podjetju razume, da lahko vsak prispeva k večjem zadovoljstvu kupcev, hkrati pa se zavedajo, kako pomembna je povezanost poslovnih funkcij med seboj v podjetju.

Dosedanji ugotovljeni rezultati potrjujejo, da je večina podjetij dobro tržno naravnana, presenečajo pa me ugotovitve, ki sem jih dobila pri trditvi, da informacije o

Sklep

kupcih krožijo brez ovir. Na to trditev je namreč skoraj 30,77 % anketirancev odgovorilo, da na to vprašanje težko odgovorijo, saj niso prepričani v to trditev. V današnjem svetu je globalizacija naredila velik premik vsepovsod, zato tu ne bi smelo biti težav, vendar očitno so. Zelo je razvit virtualni svet, kjer so informacije dostopne vsem vsakomur in kadarkoli. Presenetljiv je tudi rezultat, ki je naveden zgoraj glede analiziranja slabosti in prednosti. Če želi podjetje slediti vsem spremembam na tržišču, mora nujno analizirati dogajanja, vendar je po dobljenih rezultatih vidimo, da je analiziranje trga bolj tuje kot ne.

Menim, da so cilji, ki sem si jih zadala ob začetku pisanja diplomske naloge, doseženi. Upam, da sem z raziskavo podjetja vsaj delno opomnila in jih morda celo spodbudila k večji tržni naravnosti.

LITERATURA

- Becherer, Richard C. in John G. Maurer. 1997. The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship theory and practise* 22 (1): 47–59.
- Bisp, Soren. 1999. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of market-focused management* 4 (1): 77–92.
- Covin, Jeffrey G. in Dennis P. Slevin P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal* 10 (10): 75–87.
- Crittenden, Victoria L., Lorraine R. Gardiner in Antonie Stam. 1993. Reducing conflict between marketing and manufacturing. *Industrial marketing management* 22 (4): 299–309.
- Gabrijan, Vladimir, Boris Snoj in Damjan Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 2 (2): 49–53.
- Greenley E. Gordon. 1995. Forms of market orientation in UK companies. *Journal of management studies* 32 (1): 47–66.
- Hogarth-Scott, Sandra, Kathryn Watson in Nicholas Wilson. 1996. Do small business have to practise marketing to survive and grow? *Market intelligence & planning* 14 (1): 6–18.
- Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3): 53–70.
- Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, propositions and managerial implications. *Journal of marketing* 54 (2): 1–18.
- Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990a. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of marketing research* 30 (4): 467–478.
- Kumar, Kamalesh in Ram Subramanian. 1998. Examining the market – performance relationship: specific study. *Journal of management* 24 (2): 201–234.
- Harris, Lloyd C. 2001. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of management studies* 38 (1): 17–43.
- Majchrzak, Ann in Michelle Qiong Wang. 1996. Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard business review* 74 (5): 93–99.
- Murray, James A. in Aidan O'Driscoll. 1996. Reconsidering the management of marketing. *Irish marketing review* 9: 35–47.

- Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (4): 20–35.
- Pelham, Alfred M. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium – sized manufacturing firms. *Journal of small business management* 38 (1): 48–67.
- Pelham, Alfred M. in David T. Wilson. 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of performance. *Journal of the academy of marketing science* 24 (1): 27–43.
- Pelham, Alfred M. 1997. Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of business and industrial marketing* 12 (5): 276–296.
- Pitt, Leyland, Albert Caruana in Pierre R. Berthon. 1996. Market orientation and business performance: some European evidence. *International marketing review* 13 (1): 5–19.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley in Frederick E. Webster. 1993. Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing* 57 (1): 23–37.
- Ruekert, Robert W. 1992. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing* 9 (4): 225–245.
- Shapiro, Benson P. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard business review* 66 (6): 119–126.
- Siu, Wai-Sum in David A. Kirby. 1998. Approaches to small firm marketing: a critique. *European journal of marketing* 31 (1/2): 40–60.
- Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1994. Market orientation, customer value and superior performance. *Business horizons* 37 (2): 22–28.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–14.
- Stokes, David. 2000. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research: an international journal* 3 (1): 47–54.
- Tajnikar, Maks. 1997. *Tvegano poslovanje*. Ljubljana: Gea College.
- Trošt, Rok. 2002. Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM* 5 (9): 17–27.

- Weinrauch, Donald J., Karl O. Mann, Patricia A. Robinson in Julija Pharr. 1991. Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business. *Journal of small business management* 29 (4):44–54.
- Wrenn, Bruce. 1997. The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of marketing theory and practice* 5 (3): 31–54.
- Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2 (3): 55–67.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Ksenija Velić
 Drabošnjakova 9a
 1000 Ljubljana
 e-mail: ksenija.velic@gmail.com

Spoštovani gospod ali gospa!

Sem absolventka Fakultete za management v Kopru in pripravljam diplomsko nalogo, v kateri raziskujem tržno naravnost storitvenih podjetij v Sloveniji. Vljudno vas prosim za prijazno pomoč pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika ter za čimprejšnje vračilo po klasični oziroma po elektronski pošti.

Rezultati bodo predstavljeni zgolj v agregatni obliki, vaša anonimnost je zagotovljena.

Za sodelovanje in vaš dragoceni čas se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.
 Ksenija Velić

ANKETNI VPRAŠALNIK

Označite prosim stopnjo vašega strinjanja s spodnjimi trditvami o razmerah v vašem podjetju!

Uporabite ponujeno ocenjevalno lestvico:

1=sploh se ne strinjam

2=se ne strinjam

3=težko bi odgovoril/a

4=se strinjam

5=povsem se strinjam

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

Ime vašega podjetja: _____.

Hvala lepa za sodelovanje.

