

AKADEMIJA MM

Slovenska
znanstvena
revija
za trženje



AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

9.

Ljubljana, maj 2002

Letnik V/9, 2002
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor: dr. Milan Jurše, dr. Zlatko Jančič,
dr. Iča Rojšek, dr. Boris Snoj, dr. Damijan Mumel,
dr. Stane Bernik, dr. Dejan Verčič, dr. Graham J. Hooley,
dr. Peter Schnedlitz*, dr. Vesna Žabkar, dr. Maja Makovec
Brenčič, mag. Janez Damjan, Jure Apih, Meta Dobnikar,
Sonja Likar

Odgovorna urednica: Meta Dobnikar

Redakcija: Sonja Likar

Jezikovni pregled:

Sonja Likar (slovenščina), Maja Jančič (angleščina)

Računalniški prelom: Dušan Simšič

Ustanovitelj: MM – Marketing magazin, revija za trženje,
oglaševanje in medije, v sodelovanju z Akademsko sekcijo
DMS – Društva za marketing Slovenije

Izdajatelj: MM – Marketing magazin

Založnik: MM – Marketing magazin, Delo d. d.

Direktor Dela d. d. in predsednik Uprave založnika:
Jure Apih

Izhaja: od leta 1997

Tisk: Delo Tiskarna d. d., Ljubljana, maj 2002

Naslov uredništva: Akademija MM – Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 01/4737 568, faks: 01/4737 407
E-pošta: mm@delo.si
Spletna stran: <http://www.mmportal.delo.si>

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo
Akademije MM.*

* Dr. Graham J. Hooley je profesor marketinga in direktor Raziskovalnega
inštituta na Aston Business School, Univerza Aston, Velika Britanija
Dr. Peter Schnedlitz je predstojnik Oddelka za marketing in trgovino na drobno
na dunajski Wirtschaftsuniversitat, Avstrija

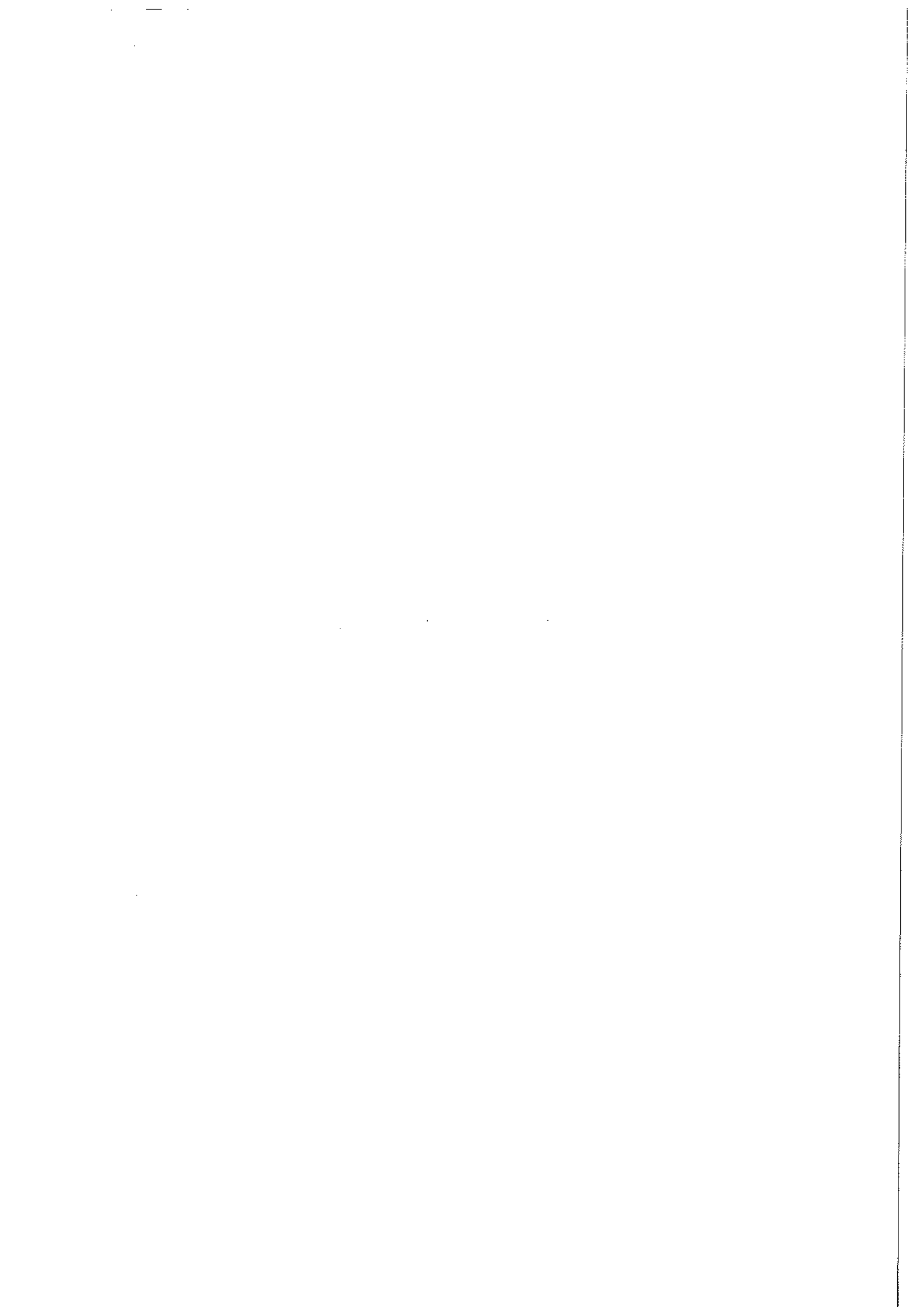
**9. številko Akademije MM je uredila
doc. dr. Maja Makovec Brenčič.**

Akademija MM je edina slovenska znanstvena in referenčna
publikacija za področje marketinških znanosti. Kot taka
vključuje tudi interdisciplinarne stroke in dognanja s področij
tržnih komunikacij, integriranega komuniciranja, ekonomije,
psihologije, sociologije in likovno-oblikovnih ved. Ustanovljena
je bila z namenom širitve in utrjevanja marketinških znanosti
v domačem okolju, prenosa znanja in aplikacije akademskih
spoznanj v praksi.

Akademijo MM izdaja revija Marketing magazin.

KAZALO

UVODNA BESEDA	7
I.	
Anja MILENKOVIĆ in Vesna ŽABKAR: <i>Merjenje vplivov trženjskih izdatkov na uspešnost poslovanja podjetij: primer slovenskih podjetij</i>	9
Rok TROŠT: <i>Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije</i>	17
Mateja MATAJIČ: <i>Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah – konceptualni model in empirična preverba</i>	29
II.	
Nataša VRČON TRATAR in Boris SNOJ: <i>Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij</i>	45
III.	
Irena VIDA: <i>Dejavniki etnocentrizma in mednarodno trženje: primerjalna analiza štirih držav</i>	57
Biljana CRNJAK KARANOVIC: <i>EPRG in njegova potencialna uporaba pri izbiri tujega investitorja</i>	65
IV.	
Herbert KOTZAB: <i>ECR kot hibridni način upravljanja odnosov s potrošniki v prehrambeni industriji</i>	73
V.	
RECENZIJA	
Milan JURŠE: <i>Tone Hrastelj: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti</i>	81



UVODNA BESEDA

Maja Makovec Brenčič



Pomlad že prehaja v poletje. Stara lastovka se vrača z mladostno zagnanostjo in sporoča, da je slovensko trženje povsem aktualno, znanstveno in strokovno večkrat na zavidljivi ravni. Čeprav je bila pot naše lastovke dolga in naporna, je dokazala, da je vztrajnost in prijazna pripravljenost vseh, ki so ji pomagali k ponovnemu rojstvu, odsev nenehne skrbi za rast in razvoj trženja pri nas. To prav gotovo dokazujejo prispevki v 9. številki naše revije, ki je pred vami. Vanjo smo skušali privabiti prispevke z vseh področij trženja, obenem pa poudariti prenos trženjskih znanj in akademskih dosežkov avtorjev tako v domačem kot tujem okolju. Predvsem smo skušali spodbuditi mlajše znanstvenike in raziskovalce, da predstavijo svoje dosežke, bodisi pod mentorstvom izkušenejših ali samostojno. Pri tem vsebinsko nismo omejevali svobode avtorskega duha, seveda v luči kriterijev znanstvene revije.

Deveto številko začenjamo s člankom Anje Milenković in Vesne Žabkar, ki v svojem prispevku na primeru slovenskih podjetij s pomočjo merskega modela odgovarjata na vprašanje, ali so izdatki za oglaševanje, trženjske raziskave in osebno prodajo res pozitivno povezani z uspešnostjo poslovanja podjetij. Članek predstavlja zanimiv konceptualni in merski pristop.

Rok Trošt analitično razčlenjuje povezanost med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo podjetij v slovenski predelovalni industriji. V prispevku zgradi tako učinkovit teoretičen pregled povezanosti in strukture obeh spremenljivk kot njuno tržno aplikacijo, saj z empirično raziskavo na vzorcu 306 podjetij naniza zanimive ugotovitve v razmislek slovenskim predelovalnim podjetjem.

Trženje, temelječe na odnosih, je aktualen izziv vsem trženjskim raziskovalcem. Mateja Matajič v svojem prispevku kompleksno, vendar raziskovalno učinkovito preverja vsebino trženjskih odnosov med slovenskimi storitvenimi podjetji. Njen konceptualni model in empirična preverba predstavljata izviren znanstveni prispevek k razumevanju sodobnih trženjskih odnosov med podjetji in preraščata slovenske okvire.

Nataša Vrčon Tratar in Boris Snoj obravnavata vpliv organizacijske kulture na uspešnost storitvenih (bančnih) organizacij. Opozarjata na moč kulture, njeno usmerjenost in fleksibilnost ter dokazujeta, da organizacijska kultura, usmerjena v storitve, ugodno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

V mednarodnem trženju so dejavniki etnocentrizma zelo vplivni pri nakupnem vedenju porabnikov. Raziskava Irene Vida, osredotočena na kulturno odprtost in demografsko značilnost porabnikov v štirih državah Vzhodne in Srednje Evrope, tako teoretično kot empirično potrjuje, da so kulturna odprtost, starost in spol značilne determinante

porabnikove nagnjenosti k etnocentrizmu. Prispevek naniza pomembne in uporabne ugotovitve tako za raziskovalce kot podjetja, ki vstopajo ali poslujejo na analiziranih trgih. To je bil tudi eden od razlogov, da je Marketing Management Association Ireni Vida konec februarja v Chicagu za navedeno raziskavo podelil prestižno nagrado »Firoz Hekmar«, za kar ji iskreno čestitamo.

Biljana Crnjak Karanović etnocentrizem opredeljuje v modelu EPRG (etnocentrizem, poliocentrizem, regiocentrizem, geocentrizem). Avtorica model EPRG ovrednoti z vidika prejemnika in ne investitorja, kar je sicer običajno v mednarodnem trženju. S tem odpira področje vrednotenja vpliva multinacionalnih podjetij na gostujočih trgih, ki je zanimivo tudi za slovenski prostor.

Herbert Kotzab je drugi tuji avtor, ki se je odzval našemu povabilu. S konceptom ECR (efficient consumer response) predstavlja kooperativno strategijo oz. način upravljanja odnosov med trgovci in proizvajalci na tržni poti. Učinkovito izvajanje koncepta ECR lahko bistveno zmanjša stroške

poslovanja in pomaga k učinkovitejši in hitrejši zadovoljitvi porabnika v trgovini. V razmislek slovenski trgovini.

Akademijo končujemo z zdaj že uveljavljeno rubriko Ocene in prikazi. Milan Jurše z oceno knjige prof. dr. Toneta Hrastelja *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti* (Gospodarski vestnik, 2001) opozarja na sodoben in vsebinsko bogat knjižni prispevek s področja mednarodnega poslovanja in trženja. Knjiga prof. Hrastelja je dobrodošla tako za strokovno, znanstveno kot poslovno javnost.

Navedeni prispevki, med njimi dva v angleškem jeziku, sodobno in dinamično prikazujejo različna vsebinska področja trženja. Tako teoretična kot metodološka raznolikost bosta, trdno upam, pritegnili številčnejše bralstvo.

Na koncu iskrena zahvala vsem, ki ste ob obilici dela našli čas za pisanje prispevka ali recenzije, izdajatelju revije Marketing magazinu pa za izkazano potrpežljivost in zaupanje.

I. Merjenje vplivov trženjskih izdatkov na uspešnost poslovanja podjetij: primer slovenskih podjetij

Anja Milenković
podiplomska študentka
poslovedenja in organizacije
Katedra za trženje
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Vesna Žabkar
docentka
Katedra za trženje
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Povzetek

V članku preučujemo odnos med izdatki za trženje in uspešnostjo poslovanja na vzorcu slovenskih podjetij v obdobju med letoma 1996–98. Kot kazalnik uspešnosti poslovanja smo uporabili prihodke od prodaje, saj velika večina slovenskih podjetij kot kazalnike uspešnosti poslovanja še vedno uporablja računovodske kazalnike. Zanimalo nas je, ali izdatki za trženje zares povečujejo prodajo podjetij in posledično njihovo uspešnost poslovanja. Postavljeno hipotezo smo preverjali na dveh različnih modelih, linearnem in multiplikativnem. Rezultati so pokazali, da ima največjo razlagalno moč multipli multiplikativni model in da je uspešnost poslovanja podjetja odvisna od izdatkov za trženje, predvsem od izdatkov za oglaševanje ter izdatkov za prodajno osebje.

Ključne besede: izdatki za trženje, trženjski modeli, merjenje trženjskih aktivnosti, trženjski odziv, Slovenija

Abstract

Measuring Influence of Marketing Expenditures on Company Effectiveness: Case of Slovenian Companies

In the article we investigate the relationship between marketing expenditures and company effectiveness on the sample of Slovenian companies in the period 1996–98. Company effectiveness was measured by sales revenues given that the majority of Slovenian companies still uses accounting data as measures for effectiveness. Our research question was whether marketing expenditure increases sales of the company and therefore company effectiveness. The hypothesis was tested in different models, linear and multiplicative models. The results show the highest explanatory power in the multiple multiplicative models. Therefore, the effectiveness of the company depends on marketing expenditures in a form of advertising and sales force expenditure.

Key words: marketing expenditures, marketing models, measuring marketing activities, marketing response, Slovenia

1. UVOD

Zaostrovanje intenzivnosti konkurence na številnih trgih, krašanje življenjskih ciklov izdelkov in blagovnih znamk ter nizke ali nične stopnje rasti prodaje povečujejo potrebo po

strokovno utemeljenem odločanju na področju trženja. Vendar pa procesi na področju trženja nimajo kvantitativnih lastnosti, kot jih najdemo na področju proizvodnje ali financ. Trženjski izdatki hkrati vplivajo na povpraševanje in stroške, učinki trženjskih odločitev so navadno zapozneli, nelinearni, stohastični in jih je težko meriti. Z razvojem na področju informatike, podatkovnih baz in sistemov analize podatkov je mogoče oblikovati modele za podporo trženjskim odločitvam za učinkovitejši in uspešnejši nastop na trgih.

Ločimo tri osnovne namene oblikovanja trženjskih modelov: merjenje trženjskih aktivnosti in rezultatov, razvijanje podpore za strateške in taktične trženjske odločitve ter razlaga trženjskih pojavov in opažanj (Lilien, Kotler, Moorthy, 1992). V tem prispevku se bomo ukvarjali predvsem z merjenjem trženjskih aktivnosti in rezultatov (merskimi modeli).

Namen merskih modelov je merjenje »povpraševanja« po izdelku/storitvi kot funkciji različnih neodvisnih spremenljivk. Neodvisne spremenljivke so navadno spremenljivke trženjskega spleta oz. spremenljivke, ki jih podjetje nadzira, vključujejo pa tudi značilnosti porabnikov, aktivnosti konkurentov, sezonskost ipd. Opredelitev funkcije povpraševanja je začetni korak, ki mu sledi določanje pomena posameznih neodvisnih spremenljivk s pomočjo simulacije, eksperimenta, ekonometričnih tehnik ipd. (Hanssens, Parsons, Schultz, 1990).

Številne značilnosti trženjskega okolja otežujejo predvidevanje in merjenje rezultatov trženjskih akcij. Tržniki npr. pogosto poskušajo ugotoviti povezavo med oglaševanjem in prodajo, vendar pa je ugotavljanje prodaje kot agregata nakupnih vedenj številnih posameznikov samo v povezavi s posameznim trženjskim instrumentom težavna naloga, poleg tega pa se zlasti za oglaševanje učinki navadno kažejo z zamikom. Trženjska prizadevanja so sestavljena iz številnih in različnih vrst aktivnosti, vključno z oblikovanjem cen, oglaševanjem, osebno prodajo, odnosi z javnostmi, distribucijskimi aktivnostmi in oblikovanjem izdelkov/storitev. Trženjski odziv je odvisen od kombinacije aktivnosti in njihovih ravni, tako da celotni učinek navadno ni enak vsoti posameznih učinkov trženjskih instrumentov. Trženjski odziv je povezan tudi z aktivnostmi konkurentov in učinki na različnih geografskih območjih. Poleg tega je povezan z aktivnostmi podjetja na drugih funkcijskih področjih (finance, proizvodnja) (Lilien, Kotler, Moorthy, 1992).

V prispevku predstavljamo merski model, v katerem povezujemo trženjski odziv s posameznimi instrumenti trženja, konkretno z vrednostno izraženo prodajo podjetja z oglaševanjem, trženjskim raziskovanjem in osebno prodajo. Trženjski odziv bomo z vidika posameznega podjetja obravnavali kot kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja. Instrumente trženja bomo v model vključili kot izdatke za trženje. Osnovno vprašanje, ki si ga v delu zastavljamo, je, ali so izdatki za oglaševanje, trženjske raziskave in osebno prodajo res pozitivno povezani z uspešnostjo poslovanja podjetja.

Delo je oblikovano tako, da v konceptualnem delu predstavimo kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja ter skupine izdatkov za trženje. Posebej predstavljamo modele agregatnega odziva trga. Na osnovi teoretičnega dela postavljamo raziskovalno hipotezo, ki jo preverjamo v empiričnem delu. Ogrodje empirične analize predstavlja opis metodologije dela, vzorca, opisnih statistik ter ogrodje linearne in multiplikativne regresijske analize. Sledijo rezultati po posameznih korakih raziskovanja ter določitev najprimernejše funkcije za prikaz proučevane odvisnosti.

2. KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Pravilna izbira ciljev je ključnega pomena dolgoročne uspešnosti podjetja. Iz ekonomske teorije povzemamo maksimiranje dobička, prodaje, tržnega deleža, preživetje ali doseganje zadovoljive ravni dobičkov, ki jim sledijo vodstva podjetij, da bi čim bolj zadovoljila interese lastnikov. Nepravilno postavljeni cilji, ki so tradicionalno vezani izključno na nekatere računovodske kazalnike (npr. dobiček iz poslovanja, celotni dobiček, dobičkonosnost sredstev in/ali kapitala), spodbujajo kratkoročno usmerjenost vodstva podjetja in zanemarjajo strateške usmeritve, ki so vezane na dolgoročni obstoj konkurenčnega podjetja.

Uspešnost podjetja merimo s tradicionalnimi merili ocenjevanja, ki obsegajo predvsem računovodske kazalnike in nekaj neračunovodskih (na primer produktivnost dela). Nadzor teh meril ocenjevanja uspešnosti navadno poteka kot ugotavljanje razlik (odmik) med načrtovanimi in uresničenimi računovodskimi kategorijami. Čeprav je prednost takšnega sistema v preprosti vzpostavitvi, objektivnosti in razumljivosti, pa ima sistem precej pomanjkljivosti, npr. usmerjenost v preteklost, nepovezanost s strateškimi cilji, neutemeljeni pozitivni signali ipd. (Zaman, Podobnik, 2000).

Razen tradicionalnih meril poznamo tudi modele merjenja uspešnosti, ki jih lahko razdelimo v dve večji skupini. V prvi so modeli, ki poskušajo oblikovati enotno mero uspešnosti, ki izhaja predvsem iz finančnih kategorij. Ta skupina podjetij bistveno popravljata računovodske informacije, tako da izboljšuje in dopolnjuje svoj računovodski informacijski sistem. Drugo skupino sestavljajo modeli, ki poleg finančnih (računovodskih) rezultatov vključujejo tudi druge izide poslovanja podjetja. Klasične računovodske informacije dopolnjujejo z nefinančnimi podatki in oceno »mehkih« področij poslovanja, kar izboljšuje oceno njihovih perspektivnih možnosti (Bergant, 1998).

Rezultati raziskave Zamanove in Podobnikove (2000), ki je bila opravljena v 65 velikih slovenskih podjetjih, kažejo, da je v slovenskih podjetjih v letu 1996 še vedno prevladovala uporaba različnih računovodskih kazalnikov, tradicionalnih meril, ki jih je uporabljalo kar 78 % podjetij v vzorcu. Glede na to je uporaba tradicionalnih meril smiselna tudi pri analizi uspešnosti po posameznih funkcijskih področjih, na primer v trženju.

3. IZDATKI ZA TRŽENJE

Oglaševanje je močno promocijsko orodje, ki je lahko učinkovito pri prenašanju informacij k potencialnim kupcem in spodbuja preferenco kupcev za oglaševalčeve izdelke/storitve. Učinki oglaševanja so navadno razporejeni nelinearno skozi čas in so povezani z drugimi elementi trženjskega spleta pri doseganju prodaje. Kaj in koliko porabniki kupujejo, je odvisno tudi od izdelka/storitve, cene, osebne prodaje, financiranja in drugih vidikov trženjskih aktivnosti.

Komunikacijski učinki oglaševanja in vpliv na prodajo so navadno težko določljivi brez eksperimentov, v katerih so vse druge spremenljivke, ki bi razen oglaševanja lahko vplivale na rezultate, nespremenjene. Pri določanju proračuna za oglaševanje potrebujejo tržniki tudi teoretično podporo o tem, kako oglaševanje deluje in od česa so odvisni njegovi učinki. Učinki oglaševanja so odvisni od kakovosti oglasov (kreativnosti, medijev, časa in pojavnosti) in številnih lastnosti potencialnih kupcev (stopnja v nakupnem procesu, izpostavljenost medijem). Prodajni učinek oglaševalske akcije je odvisen od števila ljudi na trgu na stopnji poznavanja blagovne znamke, sprejemanja blagovne znamke, zadovoljstva in od moči oglaševalske akcije, da poveča delež potencialnih kupcev, ki so izdelek poskusili in ga uporabljajo (Lilien, Kotler, Moorthy, 1992).

Razlike med značilnostmi izdelkov/storitev, cilji trženjskih programov in trženjskimi strategijami uporabljamo za razlago razlik ravni izdatkov za oglaševanje. Povprečna vrednost izdatkov za oglaševanje za velik vzorec industrijskih izdelkov je bila 0,7 % vrednosti prodaje (Lilien, 1979), medtem ko Advertising Age letno poroča o izdatkih v višini 2 % vrednosti prodaje za avtomobile, avtomobilske gume in olje, 7 % za mila, čistila, zdravila brez recepta in kozmetiko. Velika odstopanja kažejo na razlike v relativni pomembnosti in učinkovitosti oglaševanja (Balasubramanian in Kumar, 1990) in razumevanju njegove uspešnosti glede na okoliščine, v katerih nastopa (Broadbent, 1989, Tellis, 1989).

Merski modeli, ki zajemajo oglaševanje kot neodvisno spremenljivko, naj bi vključevali naslednje ugotovitve o njegovih učinkih: funkcija prodaje v odvisnosti od izdatkov za oglaševanje je konkavna ali S-oblike in pogosto dosega pozitivno vrednost prodaje tudi kadar ni oglaševanja, učinkovitost oglaševanja se spreminja s časom, odvisno od sprememb v medijih ali vsebini (Little, 1997).

Trženjsko raziskovanje pridobiva vse pomembnejše mesto v strateškem trženjskem odločanju v večjih podjetjih (McDonald, Vangelder, 1998). Dobro organizirano zbiranje informacij o porabnikih, kupcih, konkurentih, podjetju in okolju je lahko pomemben vir konkurenčnih prednosti za podjetje (Nauckhoff, 1998). Trženjsko raziskovanje v razvitih državah pomeni steber, na katerem temeljijo razvojne strategije ne le proizvajalcev, temveč tudi vseh tistih organizacij, ki na kakršen koli način zadovoljujejo človekove potrebe.

Podjetja lahko pridejo do trženjskih raziskav na različne načine: prek lastnih trženjskoraziskovalnih oddelkov, zunanjih

trženjskoraziskovalnih agencij in inštitutov, vladnih institucij idr. Podjetja v povprečju namenjajo za trženjske raziskave med 1 in 2 % celotne vrednosti prodaje (Kotler, 1996). Kar 50 do 80 % teh sredstev porabijo njihovi lastni trženjskoraziskovalni oddelki, ostanek plačajo za storitve zunanjih trženjskoraziskovalnih ustanov.

Rojškova in Podobnikova (2000) sta v okviru projekta »Slovensko gospodarstvo na prehodu ter obnašanje podjetij in finančnih institucij« proučevali, v kolikšni meri slovenska podjetja pri svojem delovanju uporabljajo trženjske raziskave. Rezultati so pokazali, da dajejo prednost kvantitativnim raziskavam pred kvalitativnimi, torej raziskavam tržnega potenciala, tržnega deleža, trendov na trgu in v panogi. Zapostavljajo pa raziskave nakupnih namer in nakupnega vedenja, tržnih segmentov, podobe blagovne znamke in podobno.

Osebna prodaja je bistveni sestavni del trženja. Pod izdatki za osebno prodajo razumemo predvsem izdatke za osebje, zaposleno v prodajnih organizacijskih enotah. Menedžment prodajnega osebja vključuje izbiranje, izobraževanje, nagajevanje, motiviranje in nadzor nad prodajnim osebjem, trženjske odločitve v zvezi s prodajnim osebjem pa se nanašajo predvsem na njegovo število, razporeditev po prodajnih območjih in na načrtovanje obiskov kupcev.

Izdatki za osebno prodajo predstavljajo velik del trženjskih izdatkov podjetij, posebej za industrijske izdelke. Samo izdatki za prodajno osebje so v povprečju znašali 6,5 % vrednosti prodaje na vzorcu 125 ameriških podjetij z industrijskimi proizvodi in 9,9 % prodaje na vzorcu 80 evropskih podjetij (Lilien, Weinstein, 1984; Rackham, DeVincentis, 1998). V agregatu so izdatki, vezani na osebno prodajo, presegli izdatke za druge trženjske aktivnosti, npr. Za 1,6- do 3-krat no vrednost izdatkov za oglaševanje.

Do sedaj smo predstavili posamezne trženjske elemente in njihov učinek na prodajo podjetja. Pri oblikovanju modela je treba, kot smo že poudarili, upoštevati povezave in sinergične učinke medsebojno povezanih trženjskih elementov na prodajo. Trženjski elementi so v splošnem povezani med sabo: številni modeli, bodisi v multiplikativni obliki ali tisti, ki eksplicitno vključujejo interakcije, kažejo v splošnem boljše rezultate kot modeli brez interakcij. Posebej pa je treba poudariti interakcijo med oglaševanjem in osebno prodajo, saj gre za delno prekrivajoča se mehanizma komuniciranja (pri doseganju zavedanja in preizkušanja izdelkov pri kupcih).

4. MODELI AGREGATNEGA TRŽNEGA ODZIVA

Modele agregatnega tržnega odziva lahko opredelimo glede na to, ali merijo tržni odziv neposredno na podlagi agregatnih podatkov ali posredno preko individualnih modelov obnašanja, ki jih nato združimo, da ugotovimo agregatni tržni odziv (Hanssens, Parsons, Schultz, 1990; Saunders, 1987; Lilien, Kotler, Moorthy, 1992, str. 672).

Najenostavnejša funkcija tržnega odziva prikazuje le, kako sta povezani dve spremenljivki, največkrat sta to prodaja in oglaševanje. Saunders je v svojem članku (1987) prikazal različne pozitivne oblike učinkov, ki jih ima obseg oglaševanja na raven prodaje. Učinek oglaševanja je lahko nič, kadar oglaševanja ni, lahko imamo linearno funkcijsko povezavo, povezavo z naraščajočimi ali padajočimi donosi obsega.

Enostavni modeli agregatnega odziva nam odgovorijo na naslednja vprašanja:

- kakšna je višina prodaje pri določenem obsegu oglaševanja
- kako se spreminja višina prodaje, če se spreminja obseg oglaševanja
- ali obstajata minimalna in maksimalna višina prodaje ob določenem obsegu povpraševanja.

Povedo nam torej, kakšen bo odziv trga, merjen s prodajo, ob določenem trženjskem elementu, na primer oglaševanju.

Vendar imamo v praksi navadno opraviti z več kot enim tržnim elementom in z njihovimi medsebojnimi vplivi. Saunders (1987) poudarja, da lahko medsebojne vplive pojasnjevalnih spremenljivk upoštevamo na tri načine, tako da zadostijo eni od treh predpostavk:

1. Med pojasnjevalnimi spremenljivkami ni medsebojnih vplivov.
2. Medsebojni vplivi med pojasnjevalnimi spremenljivkami so multiplikativni.
3. Medsebojni vplivi med spremenljivkami so multiplikativni in hkrati aditivni.

Na podlagi do sedaj povedanega smo oblikovali naslednjo hipotezo, katere veljavnost bomo preverjali:

Hipoteza: Izdatki za trženje in izdatki za trženje, razdeljeni na izdatke za oglaševanje, izdatke za trženjske raziskave in izdatke za prodajno osebje, pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij, merjeno s prihodki od prodaje.

V nadaljevanju bomo predstavili obravnavane oblike multiple multiplikativne funkcije¹, ki upošteva multiplikativno odvisnost med pojasnjevalnimi spremenljivkami². V raziskavi smo izdatke za trženje v prvi vrsti razdelili na izdatke za trženje na domačem in tujem trgu, v nadaljevanju pa smo jih razdelili še v tri skupine: izdatke za oglaševanje, izdatke za trženjske raziskave in izdatke za prodajno osebje.

¹ Multiplikativni model ima naslednjo obliko: $Q = aX^b$. Takšna potenčna oblika modela omogoča predstavitev padajočih, konstantnih in naraščajočih donosov obsega. Prednost te funkcije je, da jo je z logaritemsko pretvorbo mogoče izraziti v linearni obliki, ki je primernejša za empirično analizo: $\ln Q = \ln a + b \ln X$. Ker so vrednosti za Q in X izražene z logaritmi, je regresijski koeficient b enak: $b = dQ/Q / dX/X$. Regresijski koeficient b izraža, za koliko odstotkov se spremeni Q, če se X spremeni za odstotek.

² Celotna raziskava je bila izvedena v treh korakih glede na navedene predpostavke vpliva med pojasnjevalnimi spremenljivkami in na dveh različnih modelih, linearnem in multiplikativnem.

S tako opredeljenim modelom smo preverjali multivariatno povezavo med odvisnimi spremenljivkami (prihodki od prodaje, prihodki od prodaje na domačem trgu in prihodki od prodaje na tujem trgu) ter dvema oziroma tremi pojasnjevalnimi spremenljivkami (izdatki za trženje v celoti³, izdatki za oglaševanje, izdatki za trženjske raziskave in izdatki za prodajno osebje) v letih 1996, 1997, 1998.

Ocenili smo naslednje modele:

- a) odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje (lnTs):

$$1. \ln Ts = \ln a + b \ln Gp12aa + c \ln Gp12ba \quad (1)$$

kjer je:

lnTs – logaritem prihodkov od prodaje na domačem in tujem trgu
lnGp12aa – logaritem celotnih izdatkov za trženje na domačem trgu
lnGp12ba – logaritem celotnih izdatkov za trženje na domačem in tujem trgu.

$$2. \ln Ts = \ln a + b \ln Toca + c \ln Trca + d \ln Poca \quad (2)$$

kjer je:

lnTs – logaritem prihodkov od prodaje na domačem in tujem trgu
lnToca – logaritem izdatkov za oglaševanje na domačem in tujem trgu
lnTrca – logaritem izdatkov za trženjske raziskave na domačem in tujem trgu
lnPoca – logaritem izdatkov za prodajno osebje na domačem in tujem trgu.

- b) odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje na domačem trgu (Gp51aa):

$$\ln Gp51aa = \ln a + b \ln Toda + c \ln Trda + d \ln Poda \quad (3)$$

kjer je:

lnGp51aa – logaritem prihodkov od prodaje na domačem trgu
lnToda – logaritem izdatkov za oglaševanje na domačem trgu
lnTrda – logaritem izdatkov za trženjske raziskave na domačem trgu
lnPoda – logaritem izdatkov za prodajno osebje na domačem trgu.

- c) odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje na tujem trgu (Gp51ba):

$$\ln Gp51ba = \ln a + b \ln Tota + c \ln Trta + d \ln Pota \quad (4)$$

kjer je:

lnGp51ba – logaritem prihodkov od prodaje na tujem trgu
lnTota – logaritem izdatkov za oglaševanje na tujem trgu
lnTrta – logaritem izdatkov za trženjske raziskave na tujem trgu
lnPota – logaritem izdatkov za prodajno osebje na tujem trgu.

Vse predstavljene funkcije smo ocenili z metodo najmanjših kvadratov, ki je najbolj razširjena in najpogosteje uporabljana

³ Med izdatke za trženje v celoti so uvrščeni izdatki za oglaševanje, trženjske raziskave in prodajno osebje glede na to, ali gre za izdatke na domačem ali tujem trgu.

za ocenjevanje ekonometričnih modelov in ocenjuje regresijske koeficiente kot linearno funkcijo vrednosti odvisne spremenljivke ter je odpornjša pred napakami v specifikaciji modela kot metoda simultanih enačb (Smith, Cin, Vodopivec, 1997, str. 171). Z metodo najmanjših kvadratov izračunani regresijski koeficienti regresijskega modela na podlagi vzorčnih podatkov so najboljše možne (imajo najmanjšo varianco) linearne ocene vplivov posameznih pojasnjevalnih spremenljivk modela na odvisno (Pfafar, 1998, str. 64).

5. VZOREC IN OPISNE STATISTIKE

Vzorec sestavlja 130 srednjih in velikih slovenskih podjetij. V vzorcu so zbrana srednja in velika slovenska podjetja v obdobju med letoma 1996 in 1998. Gre za podjetja, ki so bila privatizirana v obdobju med letoma 1993 in 1995. Poleg tega je bilo v vzorec po presoji raziskovalcev vključenih tudi nekaj srednjih in velikih slovenskih podjetij, ki niso ustrezala gornji zahtevi. Na podlagi podatkov Agencije za plačilni promet Republike Slovenije so v letu 1998 izbrana podjetja ustvarila 15 % celotnih prihodkov. Izbrana podjetja so v letu 1998 zaposlovala kar 16 % vseh zaposlenih v podjetjih, registriranih pri Agenciji za plačilni promet (Domadenik, Prašnikar, Svejnar, 2001, str. 22).

Podatki so bili zbrani v obdobju med junijem in septembrom 2000. Zbiranje je potekalo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani v okviru projekta »Slovensko gospodarstvo na prehodu ter obnašanje podjetij in finančnih institucij« (v nadaljevanju SGPOPI). Gre za večletni projekt, katerega vodja je prof. dr. Janez Prašnikar in v okviru katerega se raziskovalci ukvarjajo predvsem z mikroekonomskimi vprašanji prestrukturiranja ter obnašanja slovenskih podjetij.

V okviru raziskovalnega projekta »Slovensko gospodarstvo na prehodu ter obnašanje podjetij in finančnih institucij« so izdatki za trženje opredeljeni kot:

- izdatki za oglaševanje
- izdatki za trženjske raziskave (interne in eksterne)
- izdatki za osebje, zaposleno v prodajnih organizacijskih enotah (trgovina: sektor prodaje na debelo in sektor prodaje na debelo in sektor prodaje na drobno, razen osebja na maloprodajnih mestih).⁴

Podatki iz vzorca prikazujejo, da se je v obdobju med letoma 1996 in 1998 prodaja v povprečju povečala od 6,5 milijarde SIT na 6,7 milijarde SIT, kar pomeni, da je bila povprečna realna rast prodaje 3,5-odstotna. Delež prodaje na domačem in tujem trgu se je v opazovanem obdobju v povprečju realno povečal. Realna rast prodaje na domačem trgu je bila v povprečju 5,6-odstotna, na tujem trgu pa 62,98-odstotna.

V opazovanem obdobju so se v povprečju povečali tudi izdatki za trženje. Ti so leta 1996 v povprečju znašali 181,87 milijona

⁴ Podjetja nam žal v nekaterih primerih niso želela ali mogoča posredovati vseh podatkov (zlasti podatkov o izdatkih, ki jih namenjajo za posamezne skupine trženjskih elementov oziroma za posamezne trge).

SIT, leta 1998 pa 280,78 milijona SIT, kar pomeni 54,4-odstotno rast. Občutno so se povečali izdatki za trženje na tujem trgu, katerih realna rast je bila v povprečju 81,1-odstotna. Realna rast izdatkov za trženje na domačem trgu pa je bila v opazovanem obdobju v povprečju 38,38-odstotna.

Izdatki za oglaševanje so se v proučevanem obdobju v povprečju povečali od 54,26 milijona SIT v letu 1996 na 70,2 milijona SIT v letu 1998. Njihova realna rast v tem obdobju je bila v povprečju 29,4-odstotna. Realna rast izdatkov za oglaševanje na domačem trgu je bila v povprečju 17,13-odstotna na tujem pa 52,3-odstotna. Prav tako so se med letoma 1996 in 1998 povečali tudi izdatki za trženjske raziskave. V letu 1996 so slednji v povprečju dosegali raven 9,6 milijona SIT, v letu 1998 pa 14,6 milijona SIT. Njihova realna rast je bila v povprečju 51,7-odstotna. Na tujem trgu je bila realna rast izdatkov za trženjske raziskave v povprečju 59,1-odstotna, na domačem pa 45,7-odstotna. Tudi izdatki za prodajno osebje so v proučevanem obdobju beležili realno rast. Njihova raven je bila leta 1996 142 milijonov SIT, leta 1998 pa 151,3 milijona SIT. Izdatki za prodajno osebje na domačem trgu so v tem obdobju v povprečju realno upadli. Njihov upad je bil v povprečju 1,2-odstoten. Povsem nasprotno pa je bilo z izdatki za prodajno osebje na tujem trgu, katerih rast je bila v proučevanem obdobju v povprečju 16,66-odstotna.

V proučevanem obdobju so podjetja v povprečju vsako leto za izdatke za trženje namenila na domačem trgu 2,03 % celotne vrednosti prihodkov od prodaje, na tujem trgu pa 1,55 % celotne vrednosti prihodkov od prodaje. Skupaj so za izdatke za oglaševanje namenila 0,92 % celotne vrednosti prihodkov od prodaje, od tega 0,57 % za izdatke za oglaševanje na domačem trgu in 0,35 % za izdatke za oglaševanje na tujem trgu. Za izdatke za trženjske raziskave so skupno namenila 0,17 % celotne vrednosti prihodkov od prodaje, pri čemer je bilo 0,09 % namenjenih za raziskave na domačem trgu in 0,08 % za raziskave na tujem trgu. Za prodajno osebje so podjetja od skupno 2,17 % celotne vrednosti prihodkov prodaje za prodajno osebje na domačem trgu namenila 1,19 %, za prodajno osebje na tujem trgu pa 0,98 %.

6. REZULTATI

Rezultati multiplikativne regresije so prikazani v tabelah 1–3. V tabeli 1 so predstavljeni rezultati vpliva izdatkov za trženje v celoti na domačem in tujem trgu in izdatkov za trženje, razdeljenih na izdatke za oglaševanje, izdatke za trženjske raziskave in izdatke za prodajno osebje na domačem in tujem trgu v letih 1996, 1997 in 1998, ko je odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje na domačem in tujem trgu. Viden je statistično značilen pozitiven vpliv logaritma izdatkov za trženje v celoti na domačem in tujem trgu na logaritem prihodkov od prodaje v vseh treh obravnavanih letih. Pri izdatkih za trženje, ki so razdeljeni po skupinah, vidimo, da izdatki za trženjske raziskave ne vplivajo na prihodke od prodaje podjetja v vseh treh letih. Vplivi logaritma izdatkov za oglaševanje na domačem in tujem trgu in logaritma izdatkov

za prodajno osebje na domačem in tujem trgu na logaritem prihodkov od prodaje so pozitivno in statistično značilni, kar je v skladu z našimi pričakovanji.

Podobne rezultate smo dobili tudi v primeru, ko je odvisna spremenljivka logaritem prodaje na domačem trgu, rezultati so prikazani v tabeli 2. Logaritem prihodkov od prodaje na domačem trgu je v vseh letih pozitivno, statistično značilno povezan z logaritmom izdatkov za oglaševanje na domačem trgu, pozitivna, a statistično neznačilna pa je njegova povezava z logaritmom izdatkov za trženjske raziskave na domačem trgu. Logaritem izdatkov za prodajno osebje na domačem trgu je v letih 1996 in 1997 pozitivno in statistično značilno vplival na logaritem prihodkov od prodaje na domačem trgu. Leta 1998 je povezava še vedno pozitivna, a ni več statistično značilna.

Zelo podobni so rezultati, prikazani v tabeli 3, kjer kot odvisna spremenljivka nastopa logaritem prihodkov od prodaje na tujem trgu. Vpliv logaritma izdatkov za trženjske raziskave na tujem trgu na logaritem prihodkov od prodaje na tujem trgu je v tem primeru celo negativen in statistično neznačilen v vseh treh obravnavanih letih. Pozitivno in statistično značilno na logaritem prihodkov od prodaje na tujem trgu vpliva logaritem izdatkov za prodajno osebje na tujem trgu. Prav tak pa je tudi vpliv logaritma izdatkov za oglaševanje na tujem trgu v obravnavanih letih.

7. UGOTOVITVE NA PODLAGI REZULTATOV

Rezultati multiplih multiplikativnih enačb, za katere smo ugotovili, da imajo največjo razlagalno moč⁵, kažejo, da izdatki za trženje pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, merjeno s prihodki od prodaje, tako na tujem kot tudi na domačem trgu, vsa tri leta, kar nakazuje nujnost in pomembnost trženja pri povečanju prodaje čez meje, česar brez trženja podjetja ne bi nikoli dosegla.

Ko smo izdatke za trženje razdelili na izdatke za oglaševanje, izdatke za trženjske raziskave in izdatke za prodajno osebje, se je izkazalo, da izdatki za oglaševanje in izdatki za prodajno osebje pozitivno in statistično značilno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja vsa tri proučevana leta, kar smo tudi predpostavili v hipotezi. Iz tega lahko ugotovimo, da prodajno osebje v večini slovenskih podjetij igra pomembno vlogo kot vir promocije podjetja, ki v nadaljevanju povečuje njegovo prodajo in preko prihodkov od te (kot kazalnika uspešnosti poslovanja podjetja) uspešnost njegovega poslovanja.

Tudi rezultat, da je vpliv izdatkov za oglaševanje pozitiven in statistično značilen, ni presenetljiv. Dejstvo, da so podjetja v proučevanem obdobju v povprečju namenila za izdatke za oglaševanje 0,92 % vseh prihodkov od prodaje, kaže na

⁵ Na tem mestu še enkrat opozarjamo, da je bila celotna raziskava izvedena v treh korakih glede na različne predpostavke vpliva med pojasnjevalnimi spremenljivkami ter posebej na linearnem in multiplikativnem modelu. Zaradi velike razlagalne moči multiplega multiplikativnega modela smo na tem mestu prikazali le rezultate tega modela.

njihova pričakovanja, da ti izdatki prispevajo k finančni uspešnosti poslovanja.

Edino pri izdatkih za trženjske raziskave na domačem in tujem trgu nam ni uspelo potrditi raziskovalne hipoteze. Ti izdatki so namreč v vseh treh letih tako na domačem kot tudi tujem trgu statistično neznačilno vplivali na prihodke od prodaje. Prvi vzrok je verjetno v tem, da podjetja namenjajo premajhen obseg sredstev za trženjske raziskave. V proučevanem obdobju so podjetja v povprečju za trženjske raziskave namenila le 0,17 % vseh prihodkov od prodaje, velik delež podjetij pa trženjskih raziskav sploh ne opravlja, kot sta ugotovili Rojškova in Podobnikova (2000). Drugi vzrok je najverjetneje v tem, da podjetja nimajo dovolj znanja, da bi ustrezno uporabila dostopne informacije in prišla do sklepov, pomembnih za svoje delovanje, ter si tako pridobila konkurenčne prednosti (Wedel, Kamkura, Böckenholt, 2000). Vendar pa se bo stanje v prihodnosti tudi na področju raziskav z razvojem novih informacijskih tehnologij ter trženjskih modelov za podporo odločanja najverjetneje izboljšalo.

V analizi smo se srečali z nekaterimi omejitvami, značilnimi za tovrstno ocenjevanje. Kakovost podatkov, ki smo jih dobili od podjetij, je v veliki meri odvisna od dosegljivosti računovodskih informacij. Omejitve raziskave predstavljajo tudi število vključenih vzorčnih enot in njihova raznolikost v dejavnosti in velikosti ter nepopolnost posredovanih podatkov, zato je potrebna previdnost pri posploševanju rezultatov na celotno populacijo. Razmeroma šibka razlagalna moč modelov in nizke vrednosti determinacijskih koeficientov kažejo, da bi bilo primerno pri nadaljnjem raziskovanju v raziskavo vključiti tudi druge pojasnjevalne spremenljivke oziroma oceniti dinamične učinke, ki jih imajo trženjski elementi na prihodke od prodaje še daljše obdobje po trženjski akciji.

8. SKLEP

V delu smo si zastavili vprašanje, ali so izdatki za oglaševanje, trženjske raziskave in osebno prodajo res pozitivno povezani z uspešnostjo poslovanja podjetij. Odnos med izdatki za trženje in uspešnostjo poslovanja smo preučevali na vzorcu slovenskih podjetij v obdobju med letoma 1996–1998. Kot kazalnik uspešnosti poslovanja smo uporabili prihodke od prodaje, saj velika večina slovenskih podjetij kot kazalnike uspešnosti poslovanja še vedno uporablja računovodske kazalnike. Zanimalo nas je, ali izdatki za trženje, razdeljeni na izdatke za oglaševanje, izdatke za trženjske raziskave in izdatke za prodajno osebje na domačem in tujem trgu, zares povečujejo prodajo podjetij in posledično njihovo uspešnost poslovanja.

V vzorcu, ki smo ga proučevali, je bilo vključenih 130 srednjih in velikih podjetij v Sloveniji, ki so sodelovala v projektu »Slovensko gospodarstvo na prehodu ter obnašanje podjetij in finančnih institucij«. Postavljeno hipotezo smo preverjali v treh korakih na dveh različnih modelih, linearnem in multiplikativnem, ter na podlagi treh predpostavk, na podlagi katerih so medsebojni vplivi v model vključenih pojasnjevalnih

spremenljivk lahko zanemarjeni, upoštevani kot multiplikativni ali multiplikativni in hkrati aditivni.

Rezultati so pokazali, da ima največjo razlagalno moč oziroma da je za prikaz proučevane odvisnosti med pojasnjevalnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko najboljši multipli multiplikativni model, ki predvideva multiplikativni vpliv med pojasnjevalnimi spremenljivkami.

Na podlagi rezultatov tega modela lahko delno potrdimo raziskovalno hipotezo: uspešnost poslovanja podjetja, merjena s prihodki od prodaje, je odvisna od izdatkov za trženje, predvsem od izdatkov za oglaševanje ter izdatkov za prodajno osebje.

Literatura in viri

- Balasubramanian Siva K., V. Kumar. »Analyzing Variations in Advertising and Promotional Expenditures: Key Correlates in Consumer, Industrial and Service Markets«, *Journal of Marketing*, Vol. 64 (1990), No.2 (April), str. 57-68.
- Bergant Živko, »Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja«, zbornik referatov 6. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije *Korporacijsko prestrukturiranje*, Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana 1998, str. 87-102.
- Broadbent Simon, »Point of View: What Is a Small Advertising Elasticity?«, *Journal of Advertising Research*, Vol. 29 (1989), No.4 (August/September), str. 37-39.
- Domadenik Polona, Janez Prašnikar, Jan Svejnar. »Restructuring Slovenian Firms in Imperfectly Developed Markets«, *Ekonomski anali*, tematska številka (2001), 45. str. 58-88.
- Hanssens Dominique M., Leonard J. Parsons, Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, Kluwer, Boston 1990.
- Kotler Philip, *Marketing management*, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996, 832 str.
- Lilien L. Gary, Philip Kotler, Sridhar K. Moorthy, *Marketing models*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1992, 803 str.
- Lilien Gary and David Weinstein, »An International Comparison of the Determinants of Industrial Marketing Expenditures«, *Journal of Marketing*, 1984, str. 46-53.
- Lilien Gary L., »Advisor 2: Modeling the Marketing Mix for Industrial Products«, *Management Science*, Vol. 25, No. 2 (February), str. 191-204.
- Little John D. C., *Aggregate Advertising Models: The state of the art*, *Operations research*, Vol. 27, No.4 (July/August), str. 629-667.
- McDonald Colin, Phyllis Vangelder, »The Changing Context for Research«, v: McDonald, Vangelder (Eds.): *ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research*, ESOMAR, Amsterdam 1998, 1-10.
- Nauckhoff Frederik, »Market Intelligence«, v: McDonald, Vangelder (Eds.): *ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research*, ESOMAR, Amsterdam 1998, 13-27.
- Pfajfar Lovrenc, *Ekonometrija*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1998, 118 str.
- Rackham Neil, John deVincentis, *Rethinking the Salesforce*, McGraw-Hill, New York 1998.
- Rojšek Iča, Darja Podobnik, »Trženje in tržna naravnost iz zornega kota slovenskih podjetij«, *Economic and Business Review*, 2 (2000), posebna številka, str. 99-114.
- Saunders John, »The Specification of Aggregate Market Models«, *European Journal of Marketing*, Vol. 21 (1987), No. 2, str. 1-47.
- Smith C. Stephen, Beom-Cheol Cin, Milan Vodopivec, »Privatization Incidence, Ownership Forms and Firm Performance: Evidence from Slovenia«, *Journal of Comparative Economics*, 25 (1997), str. 158-179.
- Tellis Gerard J., »Point of View: Interpreting Advertising and Price Elasticities«, *Journal of Advertising Research* (August/September), str. 40-43.
- Wedel Michael, Wagner Kamakura, Ulf Boeckenholt, »Marketing data, models and decisions«, *International Journal of Research in Marketing*, 17 (2000), str. 203-208.
- Zaman Maja, Darja Podobnik, »Pomen kombiniranja meril uspešnosti v slovenskih podjetjih«, *Economic and Business Review*, 2 (2000), posebna številka, str. 115-130.

Tabela 1: Rezultati multiple regresije, multiplikativna funkcija, odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje (LnTs)

Funkcija	1996		1997		1998	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Konstanta	4,104 (0,000)	4,164 (0,000)	3,765 (0,000)	4,091 (0,000)	3,646 (0,000)	4,299 (0,000)
LnGp12aa	0,269 (0,004)		0,323 (0,000)		0,404 (0,000)	
LnGp12ba	0,267 (0,001)		0,271 (0,000)		0,213 (0,007)	
LnToca		0,310 [*] (0,000)		0,346 (0,000)		0,321 (0,001)
LnTrca		2,01E-03 (0,982)		8,28E-03 (0,922)		-2,3E-02 (0,772)
LnPoca		0,219 (0,012)		0,202 (0,029)		0,200 (0,023)
N	62	52	64	59	62	54
R ²	0,366	0,536 ^{**}	0,533	0,508	0,441	0,509
R ² adj.	0,345	0,507	0,518	0,482	0,422	0,479
Se	0,3906	0,3459	0,3603	0,3642	0,4113	0,3401

Legenda:

V oklepajih so navedene p-vrednosti pripadajočih regresijskih koeficientov; regresijski koeficient je statistično značilen, če je p-vrednost manjša oz. enaka 0,05.

Vir: Raziskava SGPOPFI, avgust 2000.

^{*} Na podlagi podatkov ocenjujemo, da je logaritem izdatkov za oglaševanje na domačem in tujem trgu v letu 1996 pozitivno in statistično značilno vplival na logaritem prihodkov od prodaje. Parcialni regresijski koeficient znaša 0,310, kar pomeni, da se prihodki od prodaje povečajo za 0,31 %, če se izdatki za oglaševanje povečajo za 1 %, pri čemer ostanejo izdatki za tržnjske raziskave in prodajno osebje nespremenjeni.

^{**} Na podlagi podatkov ocenjujemo, da je determinacijski koeficient enak 0,536, kar pomeni, da je 53,6 % variance logaritma prihodkov od prodaje na domačem in tujem trgu v letu 1996 odvisno od logaritma izdatkov za oglaševanje, izdatkov za tržnjske raziskave in izdatkov za prodajno osebje na domačem in tujem trgu.

Tabela 2: Rezultati multiple regresije, multiplikativna funkcija, odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje na domačem trgu (LnGp51aa)

Funkcija	1996	1997	1998
	(3)	(3)	(3)
Konstanta	3,004 (0,000)	3,048 (0,000)	3,572 (0,000)
LnToda	0,375 (0,001)	0,394 (0,001)	0,378 (0,003)
LnTrda	0,145 (0,270)	0,132 (0,202)	3,59E-02 (0,727)
LnPoda	0,265 (0,024)	0,238 (0,039)	0,214 (0,065)
N	46	53	50
R ²	0,549	0,584	0,553
R ² adj.	0,517	0,559	0,524
Se	0,4608	0,4340	0,4255

Legenda:

V oklepajih so navedena p-vrednosti pripadajočih regresijskih koeficientov; regresijski koeficient je statistično značilen, če je p-vrednost manjša oz. enaka 0,05.

Vir: Raziskava SGPOPFI, avgust 2000.

Tabela 3: Rezultati multiple regresije, multiplikativna enačba, odvisna spremenljivka logaritem prihodkov od prodaje na tujem trgu (LnGp51ba)

Funkcija	1996	1997	1998
	(4)	(4)	(4)
Konstanta	3,673 (0,000)	4,092 (0,000)	3,824 (0,000)
LnTota	0,323 (0,021)	0,230 (0,054)	0,311 (0,008)
LnTrta	-4,3E-02 (0,754)	-5,3E-02 (0,652)	-9,3E-02 (0,379)
LnPota	0,327 (0,041)	0,336 (0,019)	0,352 (0,014)
N	23	32	35
R ²	0,682	0,606	0,628
R ² adj.	0,632	0,564	0,592
Se	0,3578	0,3506	0,3579

Legenda:

V oklepajih so navedene p-vrednosti pripadajočih regresijskih koeficientov; regresijski koeficient je statistično značilen, če je p-vrednost manjša oz. enaka 0,05.

Vir: Raziskava SGPOPFI, avgust 2000.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije

Rok Trošt
asistent

Katedra za trženje
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Povzetek

Članek ponuja nov pogled na vedno bolj uveljavljen koncept tržne naravnosti. Povezanost med organizacijsko strukturo in tržno naravnostjo podjetja je bila do sedaj namreč tudi v svetovni literaturi obravnavana bolj obrobno. Glavni prispevek tega članka je razvoj novega metodološkega instrumentarija, ki omogoča analizo povezanosti posameznih dimenzij obravnavanih konceptov ne glede na kontekst raziskave. Predstavljeni so rezultati raziskave, ki je bila izvedena na vzorcu 155 srednjevelikih in velikih podjetij iz slovenske predelovalne industrije in je pripeljala do nekaterih zanimivih, celo nepričakovanih sklepov o povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo.

Ključne besede: tržna naravnost, organizacijska struktura, predelovalna industrija, formalizacija, centralizacija, specializacija, standardizacija, medoddelčni odnosi

Abstract

The Relationship between Market Orientation and Organizational Structure: An Empirical Investigation of Slovenian Manufacturing Firms

This paper offers a new look at ever more established concept of market orientation. The relationship between organizational structure and market orientation has not been sufficiently investigated in the literature. The main contribution of this paper is therefore development of a methodological framework that provides innovative measures and enables the analysis of the relationship, regardless of the context in which the research is performed. Results of a survey of 155 mid sized and large slovenian manufacturing companies that led to some interesting, even surprising conclusions are presented.

Key words: market orientation, organizational structure, manufacturing, formalization, centralization, specialization, standardization, interdepartmental relationships

1. UVOD

Za začetek tega razmišljanja povzemam ugotovitev številnih proučevalcev tržne naravnosti podjetij¹: Podjetja, ki so tržno naravnana, so uspešnejša od tistih, ki so prevzela katero od

Elektronski naslov avtorja:
rok.trost@email.si

¹ Narver, Slater, 1990, 1994; Desphande et al., 1999; idr.

drugih poslovnih naravnosti. Torej bi moralo postati uvajanje tržne naravnosti ena od strateških prednosti slehernega podjetja. Vendar pa je resničnost drugačna, saj se vse prepogosto dogaja, da poskusi uvajanja tržne naravnosti neslavno propadejo in tržna naravnost konča na smetišču zgodovine propadlih menedžerskih konceptov preteklih desetletij. Razlog za to je dokaj preprost: podjetja želijo tržno naravnost uvesti čez noč, brez natančnega razmisleka o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost tega procesa.

Zato želim v tem članku predvsem:

- Predstaviti ozadje povezanosti tržne naravnosti in organizacijske strukture kot enega od omenjenih dejavnikov.
- Utemeljiti povezanost posameznih dimenzij organizacijske strukture in tržne naravnosti - dimenzije strukture, ki povzročajo v organizaciji togost (visoke ravni formalizacije, centralizacije, standardizacije in specializacije ter slaba komunikacijska struktura), naj bi bile povezane z nižjimi ravni tržne naravnosti, vendar je dejansko stanje v slovenski predelovalni industriji pogosto ravno nasprotno.
- Predstaviti celoten metodološki instrumentarij - posamezne lestvice so bile razvite posebej za to raziskavo, nekatere pa so le prirejene oz. prevedene.
- Odločevalcem v podjetjih, ki se soočajo s podobnimi problemi, ponuditi še eno smer razmišljanja in s tem povečati uspešnost uvajanja tržne naravnosti v slovenskih podjetjih.

Literature, ki se ukvarja s povezavo organizacijske strukture in tržne naravnosti, je zelo malo. Nekateri avtorji (Kohli, Jaworski, 1990; Harris, 1998, 2000) obravnavajo organizacijsko strukturo kot predpostavko tržne naravnosti. Zato v organizacijski strukturi, iščoč odgovor na vprašanje, zakaj je tržno naravnost tako težko vpeljati v prakso, vidijo oviro. Spet drugi menijo, da je tržna naravnost nepotreben in nesmiseln koncept, saj bo podjetje z vzpostavitvijo učeče se organizacije avtomatično postalo tudi tržno naravnano (Henderson, 1998). Ker je povezava med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo v literaturi obravnavana premalo problemsko (Morgan in Strong, 1998) in dokaj neenotno, menim, da je moja raziskava nastala ravno o pravem času. V svoje razmišljanje sem namreč vpeljal tudi povratno zanko, ki so jo drugi avtorji do sedaj zanemarjali. Gre za to, da organizacijska struktura res vpliva na raven tržne naravnosti, vendar pa moja raziskava izhaja tudi iz recipročne povezave, da torej tržna naravnost s spremembami v organizacijski kulturi spreminja tudi organizacijsko strukturo. Model, ki obravnava celotno problematiko, predstavljam v diplomskem delu (Trošt, 2001), za okvir tega članka pa je preobširen.

V prvem in drugem delu članka podajam nekatere teoretične opredelitve tržne naravnosti in organizacijske strukture, preostanek članka pa prikazuje empirično raziskavo o njuni medsebojni povezavi. Tako v tretjem delu predstavljam cilje raziskave, v četrtem uporabljeno metodologijo, nato sledi del, kjer opisujem proučevane hipoteze. Osrednji del članka je seveda predstavitev rezultatov raziskave, sklep pa je namenjen

razmisleku o možnostih za nadaljnje raziskovanje in uporabnosti ugotovitev v slovenski menedžerski praksi.

2. TRŽNA NARAVNOST PODJETIJ

Raziskave *tržne naravnosti* so v ospredju trženjske teorije šele od leta 1990. Dosedanje delo na tem področju bi lahko razvrstili v štiri smeri proučevanja:

1. Filozofske osnove tržne naravnosti - tu gre predvsem za vzpostavitev temeljev trženjskega koncepta (Kotler in Levy, 1969; McNamara, 1972; Hirschman, 1983; Webster, 1994).
2. Definicije in operacionalizacija koncepta tržne naravnosti, skupaj z vzpostavitvijo merske enote MARKOR, ki naj bi merila raven tržne naravnosti posameznega podjetja (Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Day, 1994; Desphande, Farley, 1998; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Wrenn, 1997).
3. Povezava med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja v različnih državah in poslovnih okoljih (Pitt et al., 1996; Slater in Narver, 1994; Greenley, 1995; Snoj, Gabrijan, 1998).
4. Ovire in vplivi pri uvajanju tržne naravnosti v podjetje in povezanost posameznih področij poslovanja podjetja s tržno naravnostjo (Felton, 1959; Jaworski in Kohli, 1993; Harris, 1996; Harris, 1998).

Različne vidike lahko združimo v naslednjo definicijo (prirejeno po: Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990): Tržna naravnost je tip organizacijske kulture, ki omogoča:

- razvoj učinkovitega sistema zbiranja tržnih informacij o odjemalcih, konkurentih in zunanjem okolju
- porazdelitev outputov tega sistema po celotni organizaciji glede na to, kje se potrebujejo
- reakcijo na podlagi tako pridobljenih informacij.

Na ta način podjetje zadovolji potrebe porabnikov na visoki ravni in dosega nadpovprečno uspešnost.

Ta definicija je združitev dela vedenjskega vidika in vidika trženjskega obveščanja (Trošt, 2001). Tržna naravnost je torej tip organizacijske kulture (vedenjski vidik; Narver, Slater, 1990), ki podpira in pospešuje razvoj aktivnosti, ki so značilne za tržno naravnost (vidik trženjskega obveščanja; Kohli, Jaworski, 1990).

Zanimivo je, da ima velik del podjetij pri vpeljevanju tržne naravnosti v prakso in pri ohranjanju njene ravni zelo velike težave². Razlog gre verjetno iskati v tem, da precej podjetij išče »instantne« rešitve, pri čemer poskušajo tržno naravnost vpeljati čez noč, kar pa zaradi njenega kulturnega konteksta seveda ni mogoče. Tako najdemo v literaturi več poskusov modeliranja predpostavk, ki naj bi bile izpolnjene, da bi lahko

² Primer za to je npr. današnje stanje podjetij, ki sta jih Peters in Waterman občudovala v svoji knjigi *In Search of Excellence* leta 1983. Večina jih je namreč ali propadla ali pa so jih v sivino povprečja izrinili agresivnejši konkurenti.

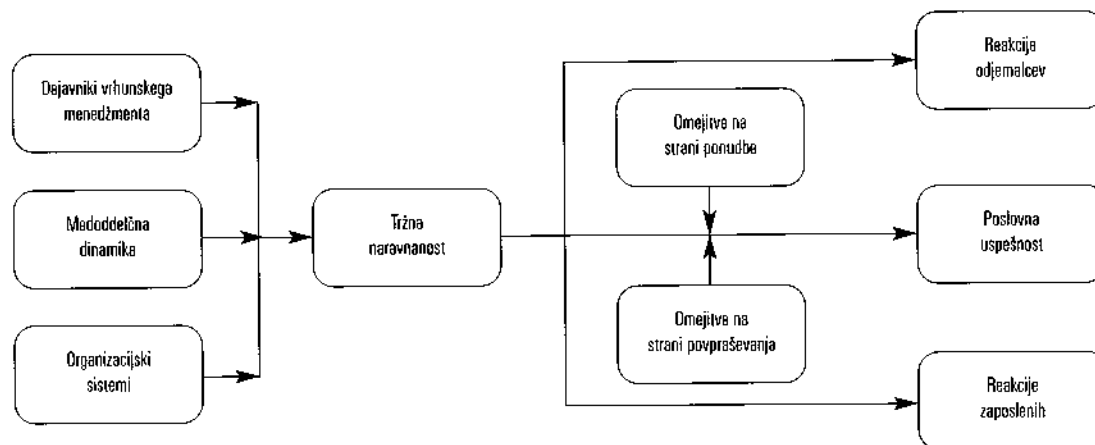
dosegli visoke ravni tržne naravnosti in jih take tudi ohranili. Večina teh poskusov izhaja iz **modela predpostavk in posledic tržne naravnosti**, ki sta ga razvila Kohli in Jaworski (Kohli, Jaworski, 1993). Poglavitni dejavniki, ki sta jih identificirala, so predvsem:

Dejavniki vrhunskega menedžmenta: Nekateri avtorji ugotavljajo, da so ti menedžerji ključnega pomena pri oblikovanju vrednot in naravnosti podjetja (Webster, 1988). Če organizacija ne dobi jasnega signala s strani vodstva, kako pomembna je tržna naravnost, ostaja njena raven nizka.

Medoddelčna dinamika: Raven tržne naravnosti je odvisna tudi od odnosov med posameznimi oddelki v organizaciji. Če so med njimi nasprotja, je v skladu z definicijo pričakovati nižjo raven tržne naravnosti, saj je na ta način otežena komunikacija med oddelki, kar posledično zmanjša sposobnost organizacije za razpršitev informacij nosilcem, ki jih potrebujejo, in s tem njihovo sposobnost za pravočasno reakcijo nanje.

Organizacijski sistemi in struktura: Kohli in Jaworski identificirata tri dejavnike strukture, ki imajo vpliv na tržno naravnost. To so formalizacija, centralizacija in konfiguracija. Tem dimenzijam v nadaljevanju dodajam še specializacijo, standardizacijo in načine komuniciranja. Kohli in Jaworski sta ugotovila, da naj bi visoke ravni formalizacije, centralizacije in konfiguracije zniževale raven tržne naravnosti podjetja.

Slika 1: Model predpostavk in posledic tržne naravnosti



Vir: Kohli, Jaworski, 1993.

Za razumevanje tega modela na kratko predstavljam še njegove posledice in omejitve. Raven tržne naravnosti naj bi pozitivno vplivala na poslovno uspešnost podjetja (Narver, Slater, 1990, 1993), saj naj bi zaradi boljšega poznavanja potreb odjemalcev tržno naravnana podjetja dosegala boljše prodajne rezultate. Tudi zaposlenim naj bi višja raven tržne naravnosti prinašala koristi. Razvije se namreč občutek ponosa in pripadnosti organizaciji, zato vsi oddelki in posamezniki stremijo k istemu cilju: zadovoljiti odjemalce (Avila, Tadepalli, 1999).

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Vsaka organizacija, katere namen je obstoj in razvoj v daljšem časovnem obdobju, opravlja takšne in drugačne naloge. Organizacijska struktura predstavlja razdelitev teh nalog v manjše dele (členitev dela) in njihovo alokacijo na posamezne enote v organizaciji, ki so nato odgovorne za njihovo izpolnitev. Organizacijska struktura tako predstavlja okvir, v katerem (Robbins, 1988):

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

Na pojavno obliko organizacijske strukture vplivajo predvsem okolje, v katerem posluje podjetje, tehnologija, ki jo uporablja, njegovi strateški cilji, njegova velikost, dokaj močan vpliv pa ima tudi notranji boj centrov moči in kontrole za prevlado in doseganje največje osebne koristi (Daft, 1986; Robbins, 1988; George, Jones, 1996).

Vsako organizacijsko strukturo lahko opišemo na več načinov. Tem načinom rečemo tudi dimenzije organizacijske strukture in v literaturi se najpogosteje pojavljajo naslednje:

Centralizacija

Predstavlja stopnjo koncentracije odločanja na nekem mestu v organizaciji (Robbins, 1988). V centralizirani organizacijski strukturi je odločanje v rokah zelo majhne skupine ljudi na

vrhu hierarhične lestvice, medtem ko je v decentralizirani porazdeljeno po celotni organizaciji.

Specializacija

Gre za opredelitev delovnih mest v organizaciji. Zagovorniki stroge specializacije menijo, da se z njo povečuje učinkovitost: oseba, ki opravlja le eno delo, ga opravlja zelo hitro, med delovnimi operacijami ni izgube časa, ljudi zlahka nadomestimo. Nasprotniki pravijo, da so rezultat specializacije pogosto dolgčas, nezainteresiranost za delo in nezadovoljstvo, kar skupaj privede do absentizma in alienacije.

Formalizacija

Kaže na obseg formalnih pravil in postopkov, ki urejajo delovanje organizacije in opredeljujejo naravo dela s predpisi, ki določajo, kaj in kako se bo v organizaciji delalo. Formalizacija je v teoriji najpogosteje opredeljena kot funkcija velikosti organizacije.

Standardizacija

Za razliko od formalizacije, ki govori o količini navodil in postopkov, prisotnih v organizaciji, nam standardizacija pojasnjuje, ali so ti dejansko v uporabi v vseh predvidenih situacijah. Standardizacija je podobno kot formalizacija funkcija velikosti in uporabljene tehnologije.

Povezanost med dimenzijami organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja smiselno povezano celoto posameznih dimenzij. Tako npr. visoka specializacija povečuje potrebo po integraciji in koordinaciji aktivnosti v organizaciji, kar vodi do povečane formalizacije, standardizacije in centralizacije (Grinyear in Yasai-Ardekani, 1980, v: Rollinson, Broadfiels, Edwards, 1998). Omeniti je treba tudi, da je način povezovanja dimenzij v celoto pogosto odvisen od dejavnikov, kot so preference vodstva organizacije, in spremenljivk v podjetjih in okoljih, v katerih poslujejo.

Iz dimenzij organizacijske strukture sta izhajala tudi Burns in Stalker, ko sta že leta 1961 opredelila dva nasprotujoča si konstrukta. Visoke stopnje centralizacije, formalizacije, standardizacije in specializacije so značilne za mehansko strukturo, nizke stopnje teh dimenzij pa pomenijo nagibanje organizacije k organski strukturi. Poleg tega so v mehansko organiziranih podjetjih zaposleni najpogosteje le izvrševalci postopkov in pravil, skoraj vse oblike komunikacije (tudi reševanje konfliktov) pa potekajo preko formaliziranih komunikacijskih kanalov. Nasprotno pa so v organsko organiziranih podjetjih zaposleni orientirani v skladu s cilji organizacije, komuniciranje je spontano in poteka tam, kjer je pač potrebno za doseganje organizacijskih ciljev. Avtoriteta je posledica znanja in ne mesta v organizaciji. Kot sem že omenil, je bilo v raziskavi pričakovati, da bodo podjetja, ki so bližje organski strukturi, tudi bolj tržno naravnana od tistih, ki so bolj togo oz. mehansko organizirana.

4. RAZISKAVA POVEZANOSTI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Raziskavo, ki je predstavljala osnovo za moje diplomsko delo (glej Trošt, 2001), sem pripravil pod mentorstvom dr. Rojškove in dr. Zupanove. Z njo sem želel začrtati metodološki okvir za proučevanje povezanosti organizacijske strukture in tržne naravnosti, ki bo uporaben tudi zunaj konteksta te raziskave. Na ta način bo možno proučiti smer in intenzivnost povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in organizacijske strukture, okvir pa bo uporaben tudi za analizo povezave uspešnosti poslovanja podjetja in teh dimenzij. Raziskovalne hipoteze sem oblikoval na podlagi spoznanj literature in poglobljenih pogovorov z zaposlenimi z različnih ravni hierarhične lestvice.

5. METODOLOGIJA

Opis vzorca

Ciljno populacijo predstavljajo srednjevelika in velika predelovalna podjetja³, locirana v Sloveniji. Gre torej za podjetja, ki so v razredu D standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) in jih ima Gospodarska zbornica Slovenije evidentirana kot srednjevelika in velika. Vzorec zajema 306 podjetij, ki so bila izbrana s pomočjo poslovnega registra RS pri GZS. Podatki o kontaktnih osebah in naslovih so bili za vsa podjetja dodatno preverjeni še s pomočjo elektronske baze Kompas. V tako opredeljeni panogi je 1263 podjetij, torej sistematični vzorec predstavlja 24,2 odstotka vseh. Predelovalna podjetja so bila izbrana iz dveh razlogov: trženjski koncept v osnovi izhaja iz predelovalne industrije, saj se je tu uveljavil veliko prej kot v storitvenem sektorju. Poleg tega pa je poslovna naravnost v predelovalnih podjetjih zaradi otipljivega procesa razvoja in proizvodnje izdelkov bolj jasno razvidna (Liu, 1995). Rezultate širše zastavljene raziskave, ki bi vključevala tudi storitveni sektor ali kmetijstvo, pa bi tudi le stežka posplošili (Harris, 1999).

Naslednje vprašanje je, katera oseba v posameznem podjetju je najbolj kompetentna za odgovarjanje na vprašanja, povezana s tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo. Različni avtorji so izbrali različne ključne informatorje. Harris se je tako odločil za poslovodje trgovin⁴, Snoj in Gabrijan (1998) za generalne direktorje podjetij, nekateri drugi avtorji pa so se odločili za direktorje trženja (Matsuno, Mentzer, Rentz, 2000). Ne glede na to lahko rečemo, da je to vprašanje zelo odvisno od konkretnega podjetja. Za namene te raziskave so bili kot informatorji izbrani vodje oz. direktorji trženja. Če tega delovnega mesta v podjetju ni oz. nisem mogel pridobiti imena osebe, ki to delo opravlja, sem izbral komercialne direktorje, in če tudi tega mesta ni, glavne direktorje

³ Velikostni razredi so bili opredeljeni v skladu s klasifikacijo, pojasnjeno v prilogi K.

⁴ Njegova raziskava o organizacijskih ovirah za tržno naravnost je vzela pod drobnogled le trgovska podjetja, zato je takšna izbira povsem razumljiva. Glej Harris, 1999.

(predvsem pri manjših predelovalnih podjetjih). Pri večjih podjetjih in ob pomanjkljivih kontaktnih informacijah pa sem vprašalnik naslovil na oddelek za trženje.

Vrnjenih je bilo skupno 160 vprašalnikov, vendar je bilo pet anket neveljavno izpolnjenih (pomanjkljivo izpolnjene ali celo prazne). To pomeni učinkovit vzorec 155 vrnjenih anket oziroma 50,6-odstoten odziv⁵. Po pričakovanju so precej vprašalnikov izpolnili informatorji, ki niso ustrezali mojim merilom. Vendar je analiza s pomočjo ANOVA pokazala, da se odgovori med posameznimi skupinami informatorjev ne razlikujejo.

Možnost, da bi obstajala sistematična razlika med tistimi informatorji, ki so vprašalnike vrnili izpolnjene, in tistimi, ki jih niso, je bila zavržena z analizo vprašalnikov, ki so bili vrnjeni med prvimi, in tistimi, ki so bili med zadnjimi. T-test ni pokazal nobene statistično značilne razlike med obema skupinama odgovorov (Armstrong, Overton, 1977, v: Baker, Sinkula, 1999), zato lahko domnevamo, da se tudi vprašalniki, ki niso bili vrnjeni, bistveno ne razlikujejo.

Opis merskih instrumentov

Del vprašalnika, ki obravnava tematiko tržne naravnosti, je bil razvit na podlagi obstoječe literature, potrebni so bili le manjši popravki, ki so vprašanja priredili za kontekst predelovalne industrije. Tako za ugotavljanje stopnje tržne naravnosti podjetja uporabljam lestvico MARKOR (Kohli et al., 1993). Ta naj bi bila uporabna v zelo različnih kontekstih, ne glede na podjetja, kulture ali panoge, ki jih obravnava raziskava (Pitt et al., 1996, str. 16). Večina raziskav tržne naravnosti uporablja to mero, vendar pa je treba opozoriti, da tudi lestvica MARKOR ni brez kritikov (Matsuno, Mentzer, Rentz, 2000): avtorjem očitajo predvsem nepovezanost delov lestvice s teorijo, ki naj bi jo ti deli pojasnjevali, in njeno neuporabnost v nekaterih primerih. Vseeno pa je ta lestvica precej boljša za pojasnjevanje tržne naravnosti kot nekatere druge. Tako je npr. lestvica MKTOR (Narver, Slater, 1990) predmet obširne kritike v trženjski literaturi (Siguaw, Diamantopoulos, 1995) in njena uporaba v zadnjih letih je redka (Harris, 1999). Nekatere novejšje lestvice, ki naj bi tržno naravnost pojasnjevale celo bolje kot MARKOR⁶, pa še niso bile kritično ocenjene, tako da bo treba na njihovo uporabo še nekoliko počakati.

Pri ugotavljanju mesta podjetja na poltraku mehanska-organska struktura pa sem naletel na težave. Lestvico, ki se običajno uporablja v ta namen, sta razvila Burns in Stalker (1961). Z njo se ugotavlja stanje posameznih dimenzij organizacijske strukture (formalizacije, specializacije,

centralizacije, standardizacije in načinov komuniciranja) in z njeno pomočjo lahko razvrstimo podjetja na omenjenem poltraku. Vendar pa je lestvica kljub odsotnosti večjih kritik v literaturi neprimerna za uporabo na vzorcu vodstvenih ali vodilnih delavcev⁷.

Zato sem oblikoval svojo lestvico za merjenje mesta podjetja na poltraku. V osnovi je sestavljena iz 17 trditev, ki sestavljajo pet zaokroženih sklopov. Lestvici, ki merita formalizacijo postopkov in centralizacijo odločanja v podjetju, sta prirejena po Kohliju in Jaworskem in sta že bili preverjeni v praksi. Zaradi boljšega razumevanja s strani udeležencev v anketi sem se odločil za oblikovanje dvopolnih lestvic, ki niso najbolj tipične v tržnem raziskovanju. Na enak način so oblikovane tudi lestvice za merjenje stopenj specializacije in standardizacije ter merjenje načina komuniciranja. Ker so lestvice oblikovane na novo, sem zanje ugotavljal tudi zanesljivost konstrukta (s pomočjo Cronbachovih α). Za lestvice, povezane z organizacijsko strukturo, pa sem opravil tudi faktorsko analizo, ki je pokazala na primernost obstoja petih dimenzij, ter metodologijo glavnih komponent.

6. HIPOTEZE

Na podlagi podrobne analize obstoječe literature in pogovorov z nekaterimi slovenskimi menedžerji sem oblikoval naslednje hipoteze:

Sklop hipotez, ki obravnavajo **povezanost dimenzij tržne naravnosti in formalizacije** v podjetju (H1 do H4):

- H1: Stopnja formalizacije ni povezana s količino informacij, ki jih podjetje pridobi iz svojega okolja.*
- H2: Stopnja formalizacije je negativno povezana s sposobnostjo podjetja, da zbrane informacije pravočasno posreduje na delovna mesta, kjer jih potrebujejo.*
- H3: Stopnja formalizacije je negativno povezana z odzivnostjo na pridobljene informacije.*
- H4: Stopnja formalizacije je negativno povezana s stopnjo tržne naravnosti.*

Sklop hipotez, ki obravnavajo **povezanost dimenzij tržne naravnosti in centralizacije** v podjetju (H5 do H8):

- H5: Stopnja centralizacije ni povezana s količino informacij, ki jih podjetje pridobi iz svojega okolja.*
- H6: Stopnja centralizacije je negativno povezana s sposobnostjo podjetja, da zbrane informacije pravočasno posreduje na delovna mesta, kjer jih potrebujejo.*
- H7: Stopnja centralizacije je negativno povezana z odzivnostjo na pridobljene informacije.*
- H8: Stopnja centralizacije je negativno povezana s stopnjo tržne naravnosti.*

⁵ Odziv je bil glede na čas izvajanja (julij) zelo dober, saj so odzivi pri sorodnih študijah v tujini tudi nekaj deset odstotnih točk nižji. Domnevam, da gre razloge iskati predvsem v izredni zanimivosti teme za podjetja, nenasičenosti s to obliko tržnega raziskovanja v Sloveniji, visokokakovostni pripravi vzorca ter samem namenu izvedbe raziskave, tj. pripravi diplomskega dela.

⁶ Matsuno, Mentzer in Rentz (2000) so pred kratkim razvili lestvico MO, za katero so značilni zanesljivejši rezultati (višje Cronbachove α in boljše statistike prileganja – fit statistics).

⁷ Izpolnjevali naj bi jo namreč njihovi podrejeni.

Hipoteza, ki obravnava povezanost tržne naravnosti in specializacije (smer pričakovanih povezav je enaka, zato samo ena):

H9: Stopnja specializacije je negativno povezana s stopnjo tržne naravnosti.

Hipoteza, ki obravnava povezanost odzivnosti na pridobljene informacije (ena od dimenzij tržne naravnosti) in standardizacije v podjetju:

H10: Stopnja standardizacije je negativno povezana z odzivnostjo na pridobljene informacije.

Sklop hipotez, ki obravnavajo povezanost dimenzij tržne naravnosti in količine komunikacije med zaposlenimi (H11 do H14):

H11: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano s količino informacij, ki jih podjetje pridobi iz svojega okolja.

H12: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano s sposobnostjo podjetja, da zbrane informacije pravočasno posreduje na delovna mesta, kjer jih potrebujejo.

H13: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano z odzivnostjo na pridobljene informacije.

H14: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano s stopnjo tržne naravnosti.

Hipoteza, ki obravnava povezanost obeh konstruktov, torej tržne naravnosti in mesta na poltraku mehanska-organska struktura:

H15: Za podjetja, ki so na poltraku mehanska-organska struktura bliže čisti mehanski strukturi, je značilna nižja stopnja tržne naravnosti.

7. REZULTATI

Kakovost merskih instrumentov

Pred podrobnejšo statistično obdelavo je bilo treba izbrane lestvice preizkusiti glede na veljavnost in zanesljivost. Za vse lestvice so bile izračunane Cronbachove alfe. Ker so nekatere od lestvic izkazovale alfe nižje od pogojno sprejemljivih 60 odstotkov, so bile določene spremenljivke opuščene. Metoda glavnih komponent ni bila uporabljena za analizo lestvice MARKOR in njenih komponent (GENER, RAZPORED, ODZIV), ker gre za preverjeno(e) lestvico(e), uporabljena pa je bila za ugotavljanje glavnih komponent pri lestvicah organizacijske strukture. Na ta način identificiranih komponent, ki so ustrezale pogojem⁹, pa ni bilo mogoče smiselno povezati s celotnim konstruktom. Za merjenje pozicije na poltraku mehanska-organska struktura sem zato oblikoval nove lestvice. Lestvica, ki meri formalizacijo (FORMALI), je bila od prvotnih štirih

⁹ Lastna vrednost komponent večja od povprečne vrednosti lastnih vrednosti, odstotek pojasnjene variance zadnje vzete komponente znaša vsaj 5.

trditvev na podlagi naraščajoče Cronbachove α^9 prirejena na tri trditve. Podobno je bila tudi lestvica CENTRA od pet trditvev prirejena na tri. Lestvic, ki bi veljavno merile standardizacijo in specializacijo, na podlagi odgovorov ni bilo možno oblikovati, saj so bile dosežene Cronbachove α prenizke, zato je bila za namen raziskave od vsake lestvice uporabljena le najbolj značilna trditvev.

Pri interpretaciji lestvice MEHAN je treba upoštevati, da visoke vrednosti kazalnikov, izračunanih s pomočjo lestvic FORMALI, CENTRA, STANDA2, SPECI2 ter KOMUNI, pomenijo nagnjenost podjetja k mehanski strukturi. Visoka vrednost skupne lestvice zato predstavlja nagnjenost k čisti mehanski strukturi oz. (glede na hipoteze) k nižjim ravnam tržne naravnosti.

V spodnji tabeli so prikazane Cronbachove alfe¹⁰ obravnavanih lestvic.

Tabela 1: Preverjanje notranje veljavnosti obravnavanih lestvic

Lestvica	Cronbach α lestvice
Markor (20 enot)	0,8456
Generiranje informacij (6 enot) - GENER	0,6090
Distribucija informacij (5 enot) - RAZPORED	0,6116
Odzivnost (9 enot) - ODZIV	0,7878
Organsko-mehanska (7 enot) - MEHAN	0,7711
Formalizacija (3 enote) - FORMALI	0,6961
Centralizacija (3 enote) - CENTRA	0,6949
Uspešnost (4 enote) - USPEH	0,8238
Organska struktura (17 enot) - ORGANSKA	0,7228

Velikost koeficientov α in dejstvo, da bi ob morebitni odstranitvi katere od komponent vrednost koeficienta padla, nas navajata na ugotovitev, da so lestvice notranje konsistentne in veljavne. V tem okviru nas zanima tudi diskriminantna veljavnost lestvic. Zato je bil narejen preskus, ki ga predlaga Gaski (Gaski, 1986, v: Harris 2000). Korelacije med posameznimi lestvicami s o bile primerjane z njihovimi Cronbachovimi alfami (gl. tabeli 4 in 5). Ker med nobeno neodvisno lestvico ni zaznati korelacije, ki bi presegala koeficient alfa za to lestvico, lahko ugotovimo, da so obravnavane lestvice diskriminantno veljavne.

⁹ Dokler vrednost Cronbachovih α v primeru odvzema določene trditve s celotne lestvice narašča, je to početje smiselno. Ko pa pridemo do točke, kjer se Cronbachove α kot posledica odvzema katerekoli trditve iz celote le še zmanjšuje, ima lestvica najvišjo notranjo veljavnost. Če so Cronbachove alfe tudi v tem primeru nizke, imamo opraviti z notranje neveljavno lestvico, kar je lahko ali posledica naprimernega vprašalnika ali pa dejanske pomenke neutemeljenosti celotnega konstrukta.

¹⁰ Zelo zanimivo je, da so Cronbachove alfe pri podlestvicah MARKOR (predvsem pri lestvicah, ki merita generiranje informacij in njihovo distribucijo) dokaj nizke navkljub siceršnji mednarodni priznanosti in uporabnosti lestvice. Drugi proučevalci področja so v svojih raziskavah ugotovili bistveno višje vrednosti Cronbachovih α .

Tabela 2: Prikaz korelacijskih koeficientov za obravnavane lestvice

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	FORMALI	CENTRA	SPECI2	STANDA2	KOMUNI	MEHAN
MARKOR	1.000									
GENER	.799	1.000								
RAZPORED	.711	.322	1.000							
ODZIV	.929	.654	.525	1.000						
FORMALI	.184	.149	.065	.208	1.000					
CENTRA	-.089	-.036	-.148	-.055	.488	1.000				
SPECI2	-.438	-.245	-.407	-.418	-.077	.165	1.000			
STANDA2	.415	.387	.161	.429	.396	.251	-.095	1.000		
KOMUNI	-.424	-.281	-.365	-.393	.107	.218	.525	-.148	1.000	
MEHAN	.146	.148	-.004	.180	.863	.821	.021	.565	.133	1.000

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in formalizacijo:

Tabela 3: Matrika korelacijskih koeficientov med dimenzijami tržne naravnosti in formalizacije

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	FORMALI	
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.799**	.711**	.929**	.184*
	Znač. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.022
GENER	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000	.322**	.654**	.149
	Znač. (2-tailed)		.000	.000	.000	.065
RAZPORED	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	1.000	.525**	.065
	Znač. (2-tailed)			.000	.423	
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	**	1.000	.208**
	Znač. (2-tailed)					.009
FORMALI	Pearsonov korelacijski koeficient	*		**		1.000
	Znač. (2-tailed)					

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

* Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-stranska)

Ugotovitve, ki izhajajo iz raziskave, so zanimive, saj kažejo na statistično značilno povezanost formalizacije z nekaterimi dimenzijami tržne naravnosti. Problem je njihova smer, ki je ravno v nasprotju s pričakovano. Tako lahko pri hipotezi 1 ugotovimo, da obstaja med formalizacijo in pridobivanjem trženjskih informacij pozitivna povezanost (korelacijski koeficient 0,149), pri čemer pa ne moremo govoriti o statistični značilnosti te ugotovitve, saj je stopnja tveganja za to previsoka (2-stranska = 0,065), obstaja pa izrazita tendenca v tej smeri. Pri razporeditvi informacij po organizaciji (H2) je zaznati pozitivno povezanost s formalizacijo (korelacijski koeficient 0,065), tako da ugotovitve tudi tu odstopajo od pričakovanih. Tudi te trditve pa ne moremo podpreti s statistično značilno stopnjo tveganja (2-stranska = 0,423). Povezanost formalizacije in odzivnosti na zbrane informacije obravnava tretja hipoteza, ki se je prav tako izkazala za neveljavno. Raziskava je namreč pokazala dokaj močno pozitivno povezanost med obema konstruktoma (korelacijski koeficient 0,208), ki je statistično značilna pri tveganju 0,011. Vse tri dimenzije tržne naravnosti so se tako izkazale kot pozitivno povezane s formalizacijo, zato ne preseneča, da je tudi MARKOR s formalizacijo povezan pozitivno pri dvostranski stopnji tveganja 0,022.

Odsotnost negativne povezave med stopnjo tržne naravnosti in formalizacije je dokaj težko pojasniti. Domneval sem namreč, da bo višja formaliziranost poslovanja upočasnila razporejanje informacij po organizaciji in odzivnost

nanje. Raziskava pa tega ni pokazala. Zdi se, da so v formaliziranih organizacijah tokovi informacij bolj urejeni, kar pomeni, da se natančno ve, katere informacije kdo potrebuje, na kakšen način jih pridobi in kako se nanje odzove. V organski strukturi pa je pretok informacij sicer hitrejši, vendar manj strukturiran, zato se del informacij porazgubi, odzivnost nanje pa je temu primerno nižja. Verjeten se torej zdi sklep, da je določena stopnja formalizacije v trenutni paradigmi poslovanja še vedno potrebna za doseganje organizacijskih ciljev. Drugi del razlage za odsotnost povezave pa je kontekst, v katerem posluje organizacija. Za nekatera podjetja je formalizacija enostavno nujna ali celo z zakonom predpisana, druga so jo ohranila kot ostanek preteklosti, v nekaterih podjetjih pa je formalizacija povezana z vodstvenim slogom menedžmenta in organizacijsko kulturo. Kakor koli že, stopnja formalizacije slovenskih predelovalnih podjetij je pozitivno povezana s tržno naravnostjo.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in centralizacijo:

Tabela 4: Matrika korelacijskih koeficientov med dimenzijami tržne naravnosti in centralizacije

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	CENTRA	
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.799**	.711**	.929**	-.089
	Znač. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.270
GENER	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000	.322**	.654**	-.036
	Znač. (2-tailed)		.000	.000	.000	.654
RAZPORED	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	1.000	.525**	-.148
	Znač. (2-tailed)			.000	.066	
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	**	1.000	-.055
	Znač. (2-tailed)				.498	
CENTRA	Pearsonov korelacijski koeficient					1.000
	Znač. (2-tailed)					

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Raziskava je pokazala, da centralizacija ni povezana s posameznimi dimenzijami tržne naravnosti, niti ne s celotnim konstruktom. Iz zgornje tabele je namreč razvidno, da so korelacijski koeficienti med dimenzijami lestvice MARKOR in centralizacije sicer negativni, a zelo nizki (med -0,036 in -0,148), stopnje tveganja pa so z izjemo lestvice RAZPORED zelo visoke. Ugotovimo lahko torej, da je raziskava potrdila hipotezo 5, za druge hipoteze pa raziskava ne podaja ustreznih rezultatov.

Nepovezanost stopenj tržne naravnosti in centralizacije nasprotuje logiki, uporabljeni pri zasnovi hipotez. Kako pojasniti, da ima lahko podjetje, kjer se večina odločitev sprejema na enem mestu, pri čemer je odločevalec običajno precej oddaljen od dejanskega dogajanja in razpolaga z informacijami, ki so do njega prišle preko sosledja informacijskih kanalov (in pri tem nedvomno izgubile nekaj svoje vrednosti), primerljivo stopnjo tržne naravnosti s tistim, kjer odločitev sprejme oseba, ki o zadevni problematiki ve največ? Ena od možnih razlag je, da imajo podjetja *dobro vzpostavljene notranje komunikacijske sisteme*. Tako odločevalec ne glede na svoje mesto na hierarhični lestvici vedno dobi prave in ažurne informacije od sodelavcev, ki vedo o problematiki največ. Na ta način bi se stopnja tržne naravnosti ohranila. Zdi se, da nove komunikacijske tehnologije (intranet ipd.) dejansko omogočajo višje stopnje centralizacije ob hkratnih visokih stopnjah tržne naravnosti. Vendar pa povprečno slovensko predelovalno podjetje teh tehnologij še nima, zato ta razlaga verjetno ni najbolj verjetna. Druga, verjetnejša, je možnost, da *MARKOR ne zajema ustrezno kakovosti odziva na informacije*, tako da ne moremo preveriti, koliko škode povzročijo odločitve, sprejete na podlagi manj kakovostnih informacij. Hitrost odločanja (predvsem to komponento meri MARKOR) pa je lahko seveda tudi v centralizirani organizaciji zelo visoka. Ugotovimo lahko torej, da odzivnost (kot jo meri MARKOR) in centralizacija nista nujno povezani. Tudi razporeditev informacij (lestvica RAZPORED) s samim mestom odločanja nima neposredne povezave. Čeprav se odločitve sprejemajo na enem mestu, se namreč lahko informacije, na podlagi katerih se sprejemajo te odločitve, razporedijo po vseh ravneh organizacije. Tako smo priča organizaciji, kjer imamo hkrati opravka z dokaj visokimi stopnjami centralizacije in hkrati tržne naravnosti.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in specializacijo:

Tabela 5: Matrika korelacijskih koeficientov med lestvico MARKOR in specializacijo

		MARKOR	SPECI2
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	-.438**
	Znač. (2-tailed)		.000
SPECI2	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000
	Znač. (2-tailed)		

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Raziskava je pokazala na dokaj močno negativno povezanost (korelacijski koeficient 0,438) med specializacijo v podjetju in nivojem njegove tržne naravnosti. To pomeni, da lahko trditev sprejememo s stopnjo tveganja 0,01. Višja raven specializacije v podjetju je torej v proučevanem kontekstu povezana z nižjimi stopnjami tržne naravnosti. Nasprotno pa velja za podjetja, kjer sta prisotna intenzivno prehajanje med oddelki in večfunkcijsko delovanje zaposlenih (nizka specializacija). Ta podjetja namreč praviloma odlikujejo višje stopnje tržne naravnosti. Zaposleni, ki delujejo v takšnih podjetjih, imajo boljši pregled nad podjetjem kot celoto, bolje razumejo poslanstvo podjetja in se z njim tudi lažje istovetijo. Na ta način se tudi ohladijo rivalstva med posameznimi

oddelki¹¹. Vse skupaj vodi do večje količine ustvarjenih informacij, njihove boljše razporeditve do odločevalcev ter povečane odzivnosti na dražljaje iz okolja.

Analiza povezanosti med standardizacijo in odzivnostjo na informacije:

Tabela 6: Matrika korelacijskih koeficientov med lestvico MARKOR in standardizacijo

		ODZIV	STANDA2
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.429**
	Znač. (2-tailed)		.000
STANDA2	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000
	Znač. (2-tailed)		

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Za hipotezo 10 lahko ugotovimo podobno kot pri hipotezah, povezanih s formalizacijo. Pričakovana smer povezave se je izkazala za napačno. Slovenska predelovalna podjetja z višjimi stopnjami standardizacije tako dosegajo tudi višje stopnje odzivnosti na informacije. Pozitivna povezava med stopnjama je dokaj močna (korelacijski koeficient 0,415) in statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01. Takšno smer in jakost povezave si lahko razlagamo na več načinov, vendar je po mojem mnenju najbolj smiselna razlaga dokaj množična razširjenost in uporaba standardov ISO, ki zahtevajo evidentiranje celotnega poslovnega procesa, hkrati pa vsebujejo določene značilnosti, ki bi jih lahko povezali s tržno naravnostjo. Slovenska predelovalna podjetja očitno zmorejo ohraniti visoke stopnje tržne naravnosti kljub večji količini pravil in postopkov, ki so v uporabi od začetka uvajanja teh standardov. Seveda bi morali to povezavo podrobneje proučiti, če bi želeli podati konkretnije ugotovitve.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in načini komuniciranja:

Raziskava je pokazala, da je tržna naravnost dokaj močno negativno povezana s pomanjkanjem komunikacije med hierarhičnimi ravni in oddelki (korelacijski koeficient -0,424). Povezava je statistično značilna pri zanemarljivi stopnji tveganja (stopnja tveganja 0,01). Podobno velja za povezave med pomanjkanjem komunikacije v podjetju in zbrano količino informacij iz okolja (korelacijski koeficient -0,281, značilno pri stopnji tveganja 0,01), razporejanjem teh informacij do odločevalcev (korelacijski koeficient -0,365, značilno pri stopnji tveganja 0,01) ter odzivnostjo na te informacije (korelacijski koeficient -0,393, značilno pri stopnji tveganja 0,01). Domneve, ki so obravnavale povezavo načinov komuniciranja v podjetju in tržne naravnosti, so se torej izkazale kot pravilne.

¹¹ V podjetjih, kjer je stopnja specializacije nižja, je trženje običajno funkcija, ki preseže okvir oddelka za trženje. Tako se s trženjem ukvarjajo v vsej organizaciji, kar je z vidika tržne naravnosti vsekakor zaželeno. Pojavljajo se torej t. i. »part time« tržniki – zaposleni v podjetju, ki sicer niso zaposleni v oddelku za trženje, vendar trženje razumejo in se na tem področju tudi aktivno udeležujejo.

Tabela 7: Matrika korelacijskih koeficientov med dimenzijami tržne naravnosti in načinom komuniciranja

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	KOMUNI	
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.799**	.711**	.929**	-.424**
	Znač. (2-stranska)	.000	.000	.000	.000	.000
GENER	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000	.322**	.654**	-.281**
	Znač. (2-stranska)		.000	.000	.000	.000
RAZPORED	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	1.000	.525**	-.365**
	Znač. (2-stranska)			.000	.000	.000
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	**	1.000	-.393**
	Znač. (2-stranska)				.000	.000
KOMUNI	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	**	**	1.000
	Znač. (2-stranska)					.000

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0,01 (2-stranska)

Analiza povezanosti med lestvicama Markor in Mehan:

Glede na prejšnje ugotovitve in precejšnje odstopanje rezultatov od pričakovanih je dokaj razumljivo, da mehanska organizacijska struktura v kontekstu slovenske predelovalne industrije ni negativno povezana z višjimi nivoji tržne naravnosti. Še več, izkazalo se je celo, da obstaja tendenca k pozitivni povezanosti obeh konstruktov (korelacijski koeficient 0,146), ki pa ni statistično značilna (2-stranska stopnja tveganja 0,069).

Tabela 8: Matrika korelacijskih koeficientov med lestvicama MARKOR in MEHAN

	MARKOR	MEHAN
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000
	Znač. (2-stranska)	.069
MEHAN	Pearsonov korelacijski koeficient	.146
	Znač. (2-stranska)	.069

Uni- in bivariatne metode statistične analize so nakazale, da so nekatere domneve, ki sem jih postavil v raziskavi, pravilne, druge pa so od pričakovanih odstopale. V vsakem primeru pa velja, da natančnejših sklepov o povezavi tržne naravnosti in organizacijske strukture brez uporabe **metod multivariatne analize** ni mogoče sprejeti. Po pregledu možnih metod sem se odločil za **metodo regresije (multipla linearna regresija s pomočjo metode najmanjših kvadratov)**, saj omogoča analizo odvisnosti v primeru, ko imamo opravka z eno metrično odvisno spremenljivko in več neodvisnimi metričnimi spremenljivkami (Rovan, Košmelj, 1997). Tabela 9 prikazuje rezultate analize, skupaj s parcialnimi regresijskimi koeficienti (B), standardnimi napakami, standardiziranim regresijskim koeficientom (beta) in t-statistiko.

Tabela 9: Prikaz regresijskih ocen povezanosti dimenzij organizacijske strukture in tržne naravnosti

Model ^b		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		t	Znač.
		B	Std. napaka	Beta			
1	(Konstanta)	60.005	6.225			9.640	.000
	FORMALI	.530	.352	.120		1.509	.133
	CENTRA	-.658	.348	-.144		-1.889	.061
	SPECI2	-3.008	.911	-.256		-3.301	.001
	STANDA2	3.502	.729	.346		4.805	.000
	KOMUNI	-1.343	.481	-.220		-2.794	.006

^b Odvisna spremenljivka: MARKOR

Tabela 10: Prikaz regresijskega modela

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	.620 ^a	.384	.363	8.5106

^a Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), KOMUNI, FORMALI, STANDA2, CENTRA, SPECI2

Analiza je pokazala na neposreden vpliv standardizacije (pozitivna povezanost: $B = 3,502$, $t = 4,805$, Znač. = $0,0001$), specializacije (negativna povezanost: $B = -3,008$, $t = -3,301$, Znač. = $0,001$) in načinov komuniciranja (pozitivna povezanost: $B = 1,343$, $t = 2,794$, Znač. = $0,01$) na raven tržne naravnosti. Med nivojnimi tržne naravnosti in formalizacije ter centralizacije ni neposredne povezave, vpliv je torej indirektni, in kot je bilo že ugotovljeno, statistično neznačilen. Zanimiva je predvsem dokaj nizka vrednost kazalca R-kvadrat. Ta namreč znaša le 0,384, kar pomeni, da lahko s preiskovanimi organizacijskimi dejavniki pojasnimo le približno 38 % variabilnosti tržne naravnosti okoli njene aritmetične sredine. Tu se pokaže, da je bila operacionalizacija konstrukta mehansko-organske strukture za slovensko predelovalno industrijo neprimerna. Očitno gre namreč za **tri skupine spremenljivk**. Prvo skupino predstavljajo spremenljivke, ki na tržno naravnost vplivajo **pozitivno**. V to skupino sodi od proučevanih spremenljivk le standardizacija. Druga skupina spremenljivk so tiste, ki **zavirajo** razvoj tržne naravnosti v podjetju. To sta predvsem pomanjkanje komunikacije v podjetju in visoka raven specializacije. Tretja skupina pa so spremenljivke, ki **nimajo statistično značilnega vpliva** na tržno naravnost. To je na eni strani formalizacija, kjer je zaznati pozitiven vpliv, na drugi pa centralizacija, ki ima tendenco negativnega vpliva na tržno naravnost.

8. OMEJITVE RAZISKAVE IN MOŽNOSTI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Rezultati raziskave so nedvomno presenetljivi. Pokazalo se je namreč, da organska struktura v podjetju navkljub intuitivni dojemljivosti te povezave ni povezana z višjimi ravnimi tržne naravnosti. Pri pojasnitvi te ugotovitve je treba upoštevati več dejavnikov.

Slovenska podjetja počasi prehajajo na višje nivoje tržne naravnosti, kar spremlja sočasen prehod na bolj organske strukture. Raziskava je pokazala, da slednji zaostaja za prvim¹², kar se kaže v neuskkljenosti obeh nivojev.

Organska struktura marsikateremu anketirancu predstavlja obliko anarhije ali vsaj slabe organiziranosti, zato se jo izogibajo¹³ ne glede na raven tržne naravnosti v podjetju.

Možno je tudi, da uporabljene lestvice za obravnavani kontekst niso najbolj primerne. Tako so se npr. dimenzije lestvice

¹² To stanje zelo dobro povzema ugotovitev, da naj bi se v sodobnem menedžmentu srečevali s strategijami tretje generacije, organizacijskimi strukturami druge generacije in menedžerji prve generacije (Ghoshal, Bartlett, 1998).

¹³ To je še posebej opazno pri trditvah, ki odzverjajo avtoriteto vodilnim in jo prenašajo navzdol, in pri trditvah, ki so povezane z urejenostjo delovnih postopkov. Srednje vrednosti odgovorov na ta vprašanja so namreč precej nizke.

Markor, ki so sicer preverjene in priznane v številnih kontekstih, izkazale kot notranje zgolj pogojno veljavne, operacionalizacija organske lestvice pa je bila še teže izvedljiva in je od prvotnih 17 spremenljivk privedla le do sedmih.

Kljub nepričakovanemu rezultatu lahko ugotovimo, da delo predstavlja zelo dobro osnovo za nadaljnje proučevanje problematike. Statistični instrumentarij, uporabljen v raziskavi, je uporaben tudi za druge raziskave s področja tržne naravnosti in je očitno sposoben identificirati probleme in rešitve, od operacionalizacije spremenljivk in lestvic do ugotavljanja faktorskih povezav in segmentov podjetij. Vendar pa komponente lestvic Markor in Mehan v kontekstu slovenske predelovalne industrije potrebujejo izboljšave, tako da njihovo uporabo brez priredb v prihodnje odsvetujem. Izvajalcem raziskav s tega področja pa pred samo izvedbo kvantitativne raziskave priporočam uporabo metode poglobljenega intervjuja ali sorodne kvalitativne metode, saj bodo na ta način operacionalizirane spremenljivke verjetno izkazovale boljše notranjo konsistentnost.

Pri posploševanju rezultatov te raziskave je treba vzeti v zakup nekatere **predpostavke in omejitve**, na katerih sloni. Prva predpostavka je kontekst predelovalne industrije, znotraj katerega je bila raziskava izvedena. Nekateri raziskave, opravljene v storitvenem sektorju (Harris, 2000), so namreč pokazale precej drugačne rezultate povezanosti dimenzij tržne naravnosti in organizacijske strukture. Tudi v Sloveniji bi bilo treba to področje podrobneje proučiti. Druga predpostavka je kontekst tranzicijske ekonomije, v katerem se tržna naravnost močnejše uveljavlja šele zadnje desetletje, pa tudi organizacijske strukture so pogosto še patriarhalne, s strogo avtoritarnim menedžmentom. Zunanjo veljavnost raziskave bi bilo zato treba preveriti z dodatnimi raziskavami področja. Omejitve, ki bi jo rad izpostavil, je dokaj površen vpogled v dejansko stanje na področjih tržne naravnosti in organizacijske strukture, ki ga lahko da anketa po pošti. Anketiranci namreč vprašalnik lahko izpolnijo, kot menijo, da je prav, kar seveda ne opisuje pravega (objektivnega) stanja v njihovem podjetju (merimo stališča zaposlenih). Zanesljivejše rezultate bi lahko dobili z opazovanjem ali z metodo poglobljenih intervjujev, vendar pa sta omenjeni metodi stroškovno neučinkoviti z vidika izvajalca raziskave.

Raziskava je odgovorila na številna zastavljena vprašanja, vendar pa bi bilo za razjasnitev nekaterih vprašanj potrebno dodatno raziskovalno delo. Spremenljivke, povezane z organizacijsko strukturo, očitno pojasnjujejo le približno 38 odstotkov variabilnosti tržne naravnosti. Zato bi bilo treba z dodatnimi raziskavami ugotoviti preostale determinante in moč njihove povezave s tržno naravnostjo za kontekst predelovalne industrije in drugih. Raziskava je bila izvedena le na območju Slovenije, zato bi bilo zanimivo pridobiti ugotovitve tudi na mednarodni ravni. V prihodnjih raziskavah pa raziskovalcem predlagam razvoj dodatnih merskih instrumentov za ugotavljanje organizacijske strukture, za katere bodo značilne višje mere notranje veljavnosti konstruktoev. Za Slovenijo sta do zdaj premalo proučeni še dve področji,

povezani s tržno naravnostjo, in sicer njene posledice in način njenega uveljavljanja v praksi.

9. UPORABNOST RAZISKAVE V PRAKSI

Posledice nekaterih ugotovitev, ki izhajajo iz te raziskave, bi lahko zelo spremenile način dojemanja povezanosti organizacijske strukture in tržne naravnosti. Tako se je v nasprotju z vsemi pričakovanji izkazalo, da centralizacija ni neposredno povezana z nivojem tržne naravnosti. Še več, pri formalizaciji in standardizaciji je raziskava pokazala pozitivno povezanost, kar pomeni, da so podjetja, kjer način dela določajo postopki, pravila in obrazci, bolj tržno naravnana od tistih, kjer se poslovanje nenehno prilagaja novim situacijam. Drugačne značilnosti lahko ugotovimo za specializacijo in načine komuniciranja. Prva ugotovitev pomeni, da so podjetja, kjer zaposleni prehajajo med oddelki in ne opravljajo zgolj strogo funkcijskega dela, bolj tržno naravnana. Podobno ugotovitev lahko postavimo v zvezi s komuniciranjem v podjetju: več ko je komuniciranja, tako na horizontalni ravni (med oddelki) kot na vertikalni (v obe smeri), višja je tržna naravnost. Opravka imamo **torej s tremi skupki dimenzij organizacijske strukture**. Prvega predstavljajo tiste dimenzije, ki so s tržno naravnostjo povezane pozitivno (formalizacija in standardizacija), drugega specializacija in pomanjkanje komunikacije (negativna povezanost s tržno naravnostjo), medtem ko centralizacija s tržno naravnostjo ni neposredno povezana. Zato se zdi, da **delitev organizacijskih struktur na mehanske in organske** (kot sta jih opredelila Burns in Stalker) **v kontekstu slovenske predelovalne industrije ni smiselna**.

Glede na ugotovitve te raziskave dokaj presenečajo spoznanja, do katerih je prišel Harris (Harris, 1998, 1999). Organizacijska struktura in tržna naravnost naj bi bili povezani v vseh komponentah (formalizacija, centralizacija, medoddelčna povezanost), hkrati pa se avtor strinja s predpostavko, da so tržno naravnana podjetja uspešnejša. Tako implicitno ugotovi, da so nizke stopnje formalizacije, centralizacije in povezanosti avtomatično povezane z višjo uspešnostjo poslovanja ne glede na prej omenjeni kontekst podjetja. Tega za slovensko predelovalno industrijo ne moremo trditi. Nekatera podjetja, ki so sicer organizirana precej formalno in/ali centralizirano, izkazujejo kljub temu visoke nivoje tržne naravnosti in dosegajo nadpovprečno poslovno uspešnost. Kje lahko najdemo razloge za to? Eden je nedvomno intenzivno uvajanje standardov ISO, HCCP in drugih, ki s seboj prinašajo precej formalnosti, obenem pa zahtevajo določeno centralizacijo odločanja. Glede na to, da so postopke standardizacije kot prva začela uvajati najbolj inovativna in uspešna podjetja, je torej odsotnost neposredne povezave med mestom, na katerem je podjetje na poltraku organska-mehanska struktura, in uspešnostjo poslovanja razumljiva.

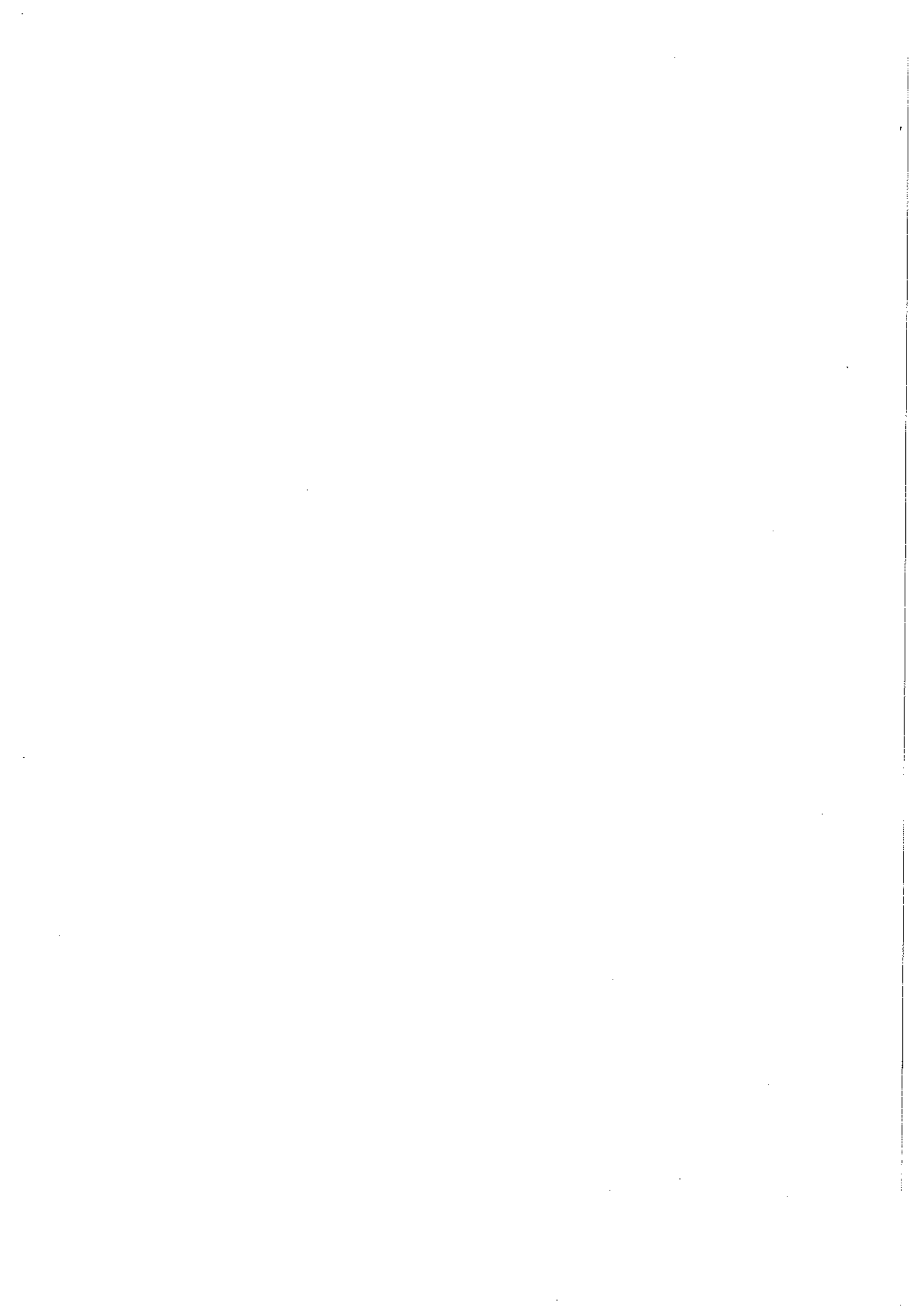
Na tem mestu se moramo zato vprašati, **kakšna je organizacijska struktura**, ki omogoča nizko specializacijo in ne ovira komunikacije med zaposlenimi, hkrati pa zagotavlja primerno raven formalizacije in standardizacije. Glavna značilnost takšnih organizacij je občutek ljudi, da so del

nečesa večjega in kot taki zelo pomembni za obstoj in razvoj podjetja (Banner, Gagne, 1995). Ko je ta predpostavka enkrat zakoreninjena v organizacijski kulturi, je naloga sposobnega menedžmenta, da zna to splošno prepričanje prevesti v učinkovito organizacijsko strukturo. Vendar pa je ravno ta predpostavka zelo težko uresničljiva. Če je podjetje majhno in organizirano organsko, je takšna pripadnost podjetju dokaj običajna. Ko pa se podjetje razširi, se v množici zaposlenih višji cilji izgubijo oz. postanejo manj pomembni in v ospredje pridejo osebna korist in medoddelčne napetosti. Kaže, da ljudje v tej fazi svojega »korporacijskega« življenja še nismo sposobni razviti organske strukture za veliko organizacijo, ki bi ohranila višje cilje v glavah zaposlenih na eni strani ter učinkovitosti organske strukture na drugi. Nekatere oblike organizacij, o katerih je govor v tretjem poglavju, so na dobri poti, vendar na koncu vedno pridemo do ene same determinante: zrelost osnovnih tvorcev organizacije, torej nas samih.

Glede na to, da je raziskava pokazala na možnost obstoja treh skupin dimenzij organizacijske strukture, za katere je začilna različna povezanost s tržno naravnostjo, je dokaj težko opredeliti, kakšno strukturo naj bi tržno naravnano podjetje sploh imelo. Vsekakor je treba v podjetju skrbno spremljati, ali to pridobi dovolj pravih informacij, ali jih dostavi pravim nosilcem v primernem času in ali je odzivnost na te informacije zadostna. Dokler so odgovori na ta vprašanja pozitivni in to potrjujejo tudi objektivni rezultati poslovanja, hkrati pa so zaposleni predani in zadovoljni z delom, organizacijske strukture ni treba spreminjati. Dobro pa je vgraditi določene varovalke, ki služijo kot opozorilo ob padajoči stopnji tržne naravnosti. V tem primeru je treba najti prave vzroke (npr. slabše delovne ozračje, preveč birokracije idr.) in jih odpraviti. Če je zato potrebna prilagoditev organizacijske strukture, jo je treba izpeljati v skladu z obstoječo organizacijsko kulturo, ne pa iskati rešitev »čez noč«, ki ne obrodijo sadov.

Literatura

- Aupperle Kenneth E., Richard Alan Engdahl, Robert J. Keating. »Strategy and structure: Chicken or egg? (Reconsideration of Chandler's paradigm for economic success)«, *Organization Development Journal*, Chesterland, 18 (2000), 4, str. 21.
- Baker William E., James M. Sinkula. »The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 27 (1999), 4, str. 411-427.
- Banner David K., Elaine T. Gagne. *Designing Effective Organizations*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 1995, 477 str.
- Day George S. »The capabilities of market-driven organizations«, *Journal of Marketing*, New York, 58 (1994), 4, str. 37-53.
- Day George S. »Creating a market-driven organization«, *Sloan Management Review*, Cambridge, 41 (1999), 1, str. 11-22.
- Day George S. »Misconceptions about Market Orientation«, *Journal of Market Focused Management*, Boston, 4 (1999), 1, str. 5-16.
- Deshpande Rohit et al., *Developing a Market Orientation*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 1999, 320 str.
- Farrell Mark A., »Developing a market-oriented learning organisation«, *Australian Journal of Management*, Sydney, 25 (2000), 2, str. 201-222.
- Gabrijan Vladimir, Damijan Mumel, Boris Snoj. »Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji«, *Akademija MM*, 2 (1998), 3, str. 49-53.
- George Jennifer M., Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, B. K. 1996, 696 str.
- Ghoshal Sumantra, Christopher A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, William Heinemann, London 1998, 331 str.
- Harris Lloyd C., »Barriers to developing market orientation«, *Journal of Applied Management Studies*, Abingdon, 8 (1999), 1, str. 85-101.
- Harris Lloyd C., »The organizational barriers to developing market orientation«, *European Journal of Marketing*, 34 (2000), 5-6, str. 598-624.
- Harris Lloyd C., »Cultural obstacles to market orientation«, *Journal of Marketing Practice, Applied Marketing Science*, 2 (1996), 4, str. 36-52.
- Harris Lloyd C., Nigel F. Piercy. »Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies«, *The journal of services marketing*, 13 (1999), 2, str. 113-131.
- Harris Lloyd C., Nigel F. Piercy. »A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance characteristics«, *Journal of Marketing Management*, 15 (1999), 5, str. 617-646.
- Henderson Steven, »No such thing as market orientation - a call for no more papers«, *Management Decision*, 36 (1998), 9, str. 598-609.
- Hodge B. J., William P. Anthony, *Organization Theory - A Strategic Approach*, Allyn and Bacon Inc., Needham Heights 1991, 737 str.
- Homburg Christian, Christian Pflesser, »A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcome«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 37 (2000), 4, str. 449-462.
- Hurley Robert F., Tomas M. Hult. »Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration«, *Journal of Marketing*, New York, 62 (1998), 3, str. 42-54.
- Jaworski Bernard J., Ajay K. Kohli, »Market orientation: Antecedents and consequences«, *Journal of Marketing*, New York, 57 (1993), 3, str. 53-71.
- Jaworski Bernard J., Ajay K. Kohli, Ajay Menon, »Product quality: Impact of interdepartmental interactions«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 25 (1997), 3, str. 187-200.
- Jaworski Bernard, Ajay K. Kohli, Arvind Sahay, »Market-driven versus driving markets«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 28 (2000), 1, str. 45-54.
- Matsuno Ken, John T. Mentzer, »The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship«, *Journal of Marketing*, New York, 64 (2000), 4, str. 1-16.
- Kohli Ajay K., Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar, »MARKOR: A measure of market orientation«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 30 (1993), 4, str. 467-478.
- Kohli Ajay K., Bernard J. Jaworski, »Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications«, *Journal of Marketing*, New York, 54 (1990), 2, str. 1-19.
- Košmelj Blaženka, Jože Rován, *Statistično sklepanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1997, 312 str.
- Lafferty Barbara A., G. Hult, M. Tomas. »A synthesis of contemporary market orientation perspectives«, *European Journal of Marketing*, 35 (2001), 1-2, str. 92-109.
- Matsuno Ken, John T. Mentzer, Joseph O. Rentz, »A refinement and validation of the MARKOR scale«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 28 (2000), 4, str. 527-539.
- Mintzberg Henry, *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York 1989, 418 str.
- Možina Stane et al., *Management*, Didakta, Radovljica 1994, 1072 str.
- Narver John C., Stanley F. Slater, »Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?«, *Journal of Marketing*, New York, 58 (1994), 1, str. 46-56.
- Narver John C., Stanley F. Slater, »The effect of market orientation on business profitability«, *Journal of Marketing*, New York, 54 (1990), 4, str. 20-36.
- Pasternack Bruce A., Albert J. Viscio, *The Centerless Corporation*, Simon & Schuster, New York 1998, 287 str.
- Robbins Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988, 242 str.
- Rojšek Iča, Darja Podobnik, »Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij«, *Economic and Business Review*, Ljubljana, 2 (2000), posebna številka, str. 99-114.
- Rollinson Derek, Aysen Broadfield, David J. Edwards, *Organizational Behavior and Analysis*, Addison Wesley Longman, New York 1998, 798 str.
- Rován Jože, Tomaž Turk, *Analiza podatkov s SPSS za Windows*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001, 262 str.
- Slater Stanley F., John C. Narver, »Market orientation and the learning organization«, *Journal of Marketing*, New York, 59 (1995), 3, str. 63-75.
- Snoj Boris, Vladimir Gabrijan, »Tržna naravnost podjetij v Sloveniji - realnost ali fikcija?«, *Akademija MM*, 2 (1998), 2, str. 9-14.



Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah — konceptualni model in empirična preverba*

Mateja Matajič
magistra
direktorica prodaje
PAP Telematika d.d.
Ljubljana



Povzetek

Članek proučuje trženje, temelječe na odnosih med storitvenimi podjetji v slovenskih razmerah. Temeljna naloga prispevka je opredeliti značilnosti tega trženja in odgovoriti na vprašanje, ali slovenska storitvena podjetja uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, saj jim to omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti. Članek zato začernjam z opredelitvijo trženja, temelječega na odnosih. Nadalje v okviru treh večjih skupin predstavljam njegove sestavine. Med spodbujevalci predstavljam dinamiko okolja, komplementarnost virov, skupne vrednote in norme obnašanja ter socialno interakcijo. Med temeljnimi sestavinami opredeljujem zaupanje, zvestobo, dolgoročnost, sodelovanje, izmenjavo informacij, medosebne odnose, investiranje v odnos, operative povezave in pravno-formalne povezave. Ta vsebinski del zaokrožujem s predstavitvijo rezultatov trženja, temelječega na odnosih: oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Na osnovi teoretičnih izhodišč sem oblikovala konceptualni model in ga empirično preverila v slovenskih razmerah. Članek se končuje s predstavitvijo rezultatov empirične preverbe in z opisom značilnosti trženja, temelječega na odnosih med storitvenimi podjetji, v slovenskih razmerah.

Ključne besede: trženje, trženje, temelječe na odnosih, trženje med podjetji, modeli, empirična raziskava, Slovenija, storitvena podjetja, dolgoročni partnerski odnosi

Abstract

The Relationship Marketing in the Area of Slovene Service Business-to-Business Market

Our purpose is to analyse and describe the characteristics of the relationship marketing developing between service companies in Slovenia as well as to answer the question whether slovenian service enterprises are using relationship marketing as means by which they can gain competitive advantages and profits in long-term prospects. The article starts with the definition of relationship marketing. Further, there are described its elements that are divided into three groups. In the first group there are factors that motivate the development of relationship marketing including: dynamic environment, complementary resources, mutual values and behavioral norms and

social interaction. The second group is compounded of fundamental components of relationship marketing that are including: trust and commitment, cooperation, communication, interpersonal relations, investments and operational linkages, legal and formal obligations. The third group is formed of results of relationship marketing that are: competitive advantages and long-term profits. On the basis of theoretical origin there the conceptual model was designed. It was verified through the empirical research in the terms of slovenian business-to-business service market. The article concludes with the results of empirical research and with the findings about the characteristics of relationship marketing in slovenian region.

Key words: marketing, relationship marketing, business-to-business marketing, models, empirical research, Slovenia, service enterprises, long-term partnerships

1. UVOD

Pomembna značilnost sodobnega svetovnega gospodarstva je nedvomno velik in naraščajoči delež storitvenih dejavnosti. Te pomenijo danes v razvitih državah že tri četrtine bruto družbenega proizvoda in več. Pri izvajanju storitvenih dejavnosti ima posameznik zelo pomembno vlogo, saj je vključen v pomembne dejavnosti podjetja (npr. trženje, prodajo, oblikovanje storitev in druge), v okviru katerih podjetje prihaja v stik s kupci (in drugimi poslovnimi partnerji) in z njimi oblikuje medsebojne odnose. Kako se podjetje obnaša na trgu, je zato predvsem odvisno od tega, kako se obnašajo njegovi posamezniki. Zato moramo biti pri preučevanju ekonomskega obnašanja podjetij pozorni na dejavnike, ki izhajajo iz lastnosti posameznika: sodelovanje, zaupanje, socializacija, stališča, vrednote, kulturo itn. Tako Morgan in Hunt (1994, str. 20) upravičeno trdita, da sta ena od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost sodobnih kompleksnih organizacij, volja in pripravljenost posameznika v neki povezani skupini ljudi zaupati drugim. Zaupanje izpostavljata kot temeljni pogoj za uspešnost in preživetje vsake družbe oz. skupnosti, tj. povezanih ljudi. Tako v sodobni teoriji in praksi s področja trženja¹ govorimo o preusmeritvi k trženju, ki temelji na odnosih². Vsi avtorji bolj ali manj govorijo o trženju na osnovi zaupanja, sodelovanja in povezovanja med poslovnimi partnerji ali o t. i. trženju, temelječem na odnosih, kot o strateški usmeritvi ter poslovni filozofiji sodobnega podjetja. Poudarek je na oblikovanju dolgoročnih partnerskih odnosov med prodajalci in kupci oz. med podjetji. Vse skupaj se odmika od tradicionalnega transakcijskega pristopa k menjavi in od uporabe orodij tradicionalnega trženjskega spleta. S tem se bistveno spreminja sodoben pristop k trženju. Hkrati pa se postavlja vprašanje, ali trženje na osnovi vzajemnega partnerstva, sodelovanja, zvestobe in zaupanja oziroma trženje, temelječe na odnosih, vodi k oblikovanju konkurenčnih prednosti sodobnega podjetja. Glede na proučeno prakso tujih podjetij, teoretične prispevke in rezultate raziskav zadnjih dveh desetletij sodim, da lahko odgovorim pritrdilno.

¹ O tem govorijo Webster, Kotler, Parvatiyar, Sheth, Whittington, MacNeil, Dwyer, Schurr, Oh, Anderson, Narus, Varadarajan, Rajaratnam, Day, Bucklin, Sengupta, Arndt, Berry, Parasuraman (Morgan, Hunt, 1994, str. 20).

² Ali: »Towards a paradigm shift in marketing?«, kot pravi Gronroos (1997, str. 1). Gre za preusmeritev h konceptom, pri katerih srečamo poimenovanja, kot so: relational marketing, relationship marketing, relational contracting, working partnership, strategic partnership, symbiotic marketing, strategic alliances, co-marketing alliances, networks, internal marketing in druga.

Ob tem se postavlja pomembno vprašanje, kako je z razvojem teh trendov v slovenskem gospodarskem okolju: **kako se slovenska podjetja prilagajajo spremembam v tržni in poslovni strategiji sodobnega podjetja in kako se trženje, temelječe na odnosih med podjetji, ob koncu drugega tisočletja uveljavlja v slovenskem prostoru?**

Zato želim tu predstaviti značilnosti trženja, temelječega na odnosih med slovenskimi storitvenimi podjetji, in odgovoriti na vprašanje, **ali slovenska storitvena podjetja v medsebojni menjavi uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ker jim to prinaša konkurenčne prednosti** (Matajič, 2001).

Najprej bom zato opredelila trženje, temelječe na odnosih med podjetji, opisala njegove sestavine in predstavila konceptualni model. Nadaljevala bom s predstavitvijo empirične raziskave, ki sem jo izvedla v slovenskem prostoru. Z raziskavo sem konceptualni model preverila v slovenskih storitvenih podjetjih. Na koncu bom predstavila še najpomembnejše ugotovitve empirične raziskave za slovensko teorijo in prakso.

2. OPREDELITEV TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH MED PODJETJI

Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, je skupek vseh dejavnosti podjetja in partnerjev, ki vodijo v oblikovanje, ravnanje, razvoj in ohranjanje dolgoročnih interaktivnih partnerskih odnosov z različnimi poslovnimi partnerji in med deli podjetja. Te dejavnosti se oblikujejo na osnovi vzajemnega medosebnega zaupanja, zvestobe, sodelovanja, izmenjave informacij in prilagajanja podjetij. Namen dolgoročnih partnerskih odnosov je oblikovanje koristi za vse vključene partnerje. Te koristi za podjetja so: oblikovanje konkurenčnih prednosti, zadovoljstvo kupcev, dolgoročna učinkovitost in uspešnost ter povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Gre torej za idejo, da lahko z dolgoročnimi tesnimi odnosi na osnovi sodelovanja in zaupanja med podjetjem in odjemalci dosežemo dolgoročno uspešno in dobičkonosno poslovanje. Podjetja so namreč ponavadi pozorna na pridobivanje novih kupcev, premalo pa na zvestobo starih. Pridobivanje novih kupcev je samo del procesa trženja. Drugi pomemben del so dejavnosti za oblikovanje dolgoročnih odnosov z njimi.

Teoretiki različno opredeljujejo ta koncept. Tako nekateri razmišljajo o odnosu med podjetjem in kupcem, npr. Berry (1995, str. 236) in Paravatiyar (Mattsson, 1997, str. 449). Drugi zajemajo koncept širše in govorijo o odnosih med podjetji, partnerji, o oblikovanju strateških povezav, skupin in mrež podjetij, npr. Hunt in Morgan (1994, str. 19; Morgan, Hunt, 1994, str. 20), Hutt in Speh (1998, str. 98), Hutt idr. (2000, str. 51), Grönroos (1997, str. 20) in Czepiel (Berry, 1995, str. 239). Posebno mesto pri proučevanju odnosov med podjetji pa imajo avtorji skupine IMP³ (Ford, 1997), ki pri tem uporabljajo interakcijski pristop.

³ The Industrial Marketing and Purchasing Group.

Za oblikovanje, razvoj in ohranjanje odnosov med partnerji je značilno:

- da partnerji pri tem izpolnjujejo dane obljube (Grönroos, 1997, str. 7)
- da partnerji priznavajo drug drugemu poseben status (Berry, 1995, str. 239)
- da lahko partnerski odnos obstaja samo takrat, kadar imajo vsi partnerji od njega določene koristi, kot so učinkovitost, uspešnost in dobičkonosnost (Berry 1995, str. 236; Mattsson, 1997, str. 449; Grönroos, 1997, str. 7)
- da so koristi in obveznosti vseh partnerjev v odnosu dvosmerne in vzajemne (Berry, 1995, str. 239)
- da sta med partnerji prisotna zaupanje (Grönroos, 1997, str. 7; Morgan, Hunt, 1994, str. 21) in zvestoba
- da obstaja medsebojno vplivanje ali interakcija med partnerji, zato je pri proučevanju poslovanja in trženja, temelječega na odnosih, zlasti pomemben **interakcijski pristop**, ki ga uporablja skupina IMP. Bistvo tega pristopa je naslednje (Ford, 1997, str. 7-15):
- Oba, tako kupec kot prodajalec, sta dejavna (ne pa, da je prodajalec aktiven, kupec pa se odziva na njegovo obnašanje).
- Odnos med njima je največkrat dolgoročen, tesen in vsebuje celovit in raznovrsten skupek medsebojnih vplivov in delovanj v podjetjih in med njimi. Povezave med kupcem in prodajalcem preraščajo v sklope vlog, ki jih ima posamezna stran. Na osnovi teh se oblikujejo pričakovanja druge strani v odnosu. Gre za skupne norme obnašanja v določenem odnosu.
- Odnosi med podjetjema se oblikujejo in vzdržujejo zato, ker lahko podjetji pridobita ekonomske koristi.

Razvoj in upravljanje odnosov med podjetji je postalo središče strateškega razmišljanja podjetij, saj lahko na osnovi teh odnosov podjetje pridobi ključne vire in oblikuje ter posreduje vrednost svojim kupcem. Gre za dvosmeren odnos (Ford, 1997, str. 94), v katerem pobudo prevzemata oba partnerja, ko se odzivata na probleme in priložnosti drugega, oblikujeta novo vrednost in varujeta vrednost obstoječih sredstev in virov. Partnerja dejavno sodelujeta v medsebojni menjavi ter tako večata moč za obvladovanje nemirnega poslovnega okolja in pridobivata ekonomske koristi kot rezultat skupne uporabe dopolnjujočih se virov podjetij.

3. SESTAVINE TRŽENJA, TEMELJEČEGA NA ODNOSIH MED PODJETJI

Številni avtorji opredeljujejo različne značilnosti podjetij, procesov, stanj, virov, medsebojnih odnosov in drugih prvin, na katere so naleteli ob njegovem opazovanju. Govorijo o različnih vrstah spremenljivk in njihovih medsebojnih vplivih. Vse pa na določen način vplivajo na oblikovanje, razvoj ali obstoj trženja, temelječega na odnosih. Spremenljivke so v obliki **spodbujevalcev**, ki neposredno ali posredno vodijo v nastanek trženja, temelječega na odnosih, v obliki koristi ali rezultatov tega načina trženja ali pa so njegove **temeljne** sestavine, brez katerih trženje, temelječe na odnosih, ne bi nastalo.

3.1. Spodbujevalci

Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih, so tisti pogoji, ki so prisotni v zunanjem in notranjem okolju podjetij in oblikujejo razmere za nastanek trženja, temelječega na odnosih. To so: tržna dinamika, negotovost in odvisnost (Cannon, Perreault, 1999; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000; Joshi, Stump, 1999; 1999a; Jap, 1999; Morgan, Hunt, 1994), pričakovane koristi (Morgan, Hunt, 1994; Jap, 1999), skupne vrednote in norme obnašanja (Morgan, Hunt, 1994; Joshi, Stump, 1999; Day, 2000; Hutt et al., 2000; Jap, 1999), komplementarnost virov partnerjev (Cannon, Perreault, 1999; Joshi, Stump, 1999; Day, 2000; Jap, 1999) in socialna interakcija ob rastočem zaupanju brez oportunističnega obnašanja (Morgan, Hunt, 1994; Nastran, 1994; Day, 2000; Hutt et al., 2000; Jap, 1999; Joshi, Stump, 1999a; Brown, Dev, Lee, 2000). **Dinamika okolja povzroča negotovost in odvisnost podjetij in predstavlja glavni motiv za sodelovanje podjetij v dolgoročnih partnerskih odnosih.** Pričakovane koristi iz naslova **komplementarnosti virov** podjetij v prisotnosti prvega dejavnika *dodatno motivirajo* nastanek trženja, temelječega na odnosih. Da pa bi trženje, temelječe na odnosih, dejansko nastalo in se razvijalo, *morajo biti prisotne skupne vrednote in norme obnašanja* ter vzpostavljena **socialna interakcija med posamezniki** v podjetjih z grajenjem medsebojnega zaupanja in s čim manj oportunističnega obnašanja, ki negativno vpliva na razvoj trženja, temelječega na odnosih med podjetji.

- **Z dinamiko okolja (v ožjem smislu)** mislim na spremembe na ciljnem trgu podjetja, ki so v obliki sprememb proizvodov ali storitev, tehnologij in nepredvidljivih dejavnosti konkurentov (npr. cenovne politike), in ki nastajajo pogosto in jih je težko predvideti (Jap, 1999, str. 464; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000, str. 181). Ker se povpraševanje odjemalcev ter poslovanje in strategije podjetij spreminjajo, postaneta odločanje in usklajevanje poslovnih dejavnosti izredno zahtevna. Prisotni so *negotovost pri sprejemanju odločitev, večanje poslovnega tveganja in odvisnost od obnašanja drugih podjetij*. V takih pogojih poslovanja podjetja iščejo možnosti za lažje reševanje poslovnih problemov in vprašanj, kar spodbuja oblikovanje tesnejših partnerskih odnosov (Joshi, Stump, 1999a, str. 302). Podjetja, ki razvijajo tesnejše partnerske odnose, so boljše informirana, pridobijo dodatno znanje, lažje se prilagajajo dinamičnemu okolju, razvijajo nove proizvode in storitve in sprejemajo prave poslovne odločitve glede na spremembe in izzive svojega trga in s tem zmanjšujejo poslovno tveganje.
- Tržna konkurenca in dinamika okolja zahtevata od podjetij nenehno iskanje proizvodov, storitev, procesov in tehnologij, s pomočjo katerih bi lahko dodala nekaj novega k svoji ponudbi ter izboljšala svoje poslovanje v smislu večje tržne usmerjenosti, uspešnosti, učinkovitosti in oblikovanja konkurenčnih prednosti. To so glavne koristi, ki jih z vključevanjem v partnerske odnose pričakujejo podjetja (Cannon, Perreault, 1999, str. 458; Morgan, Hunt, 1994, str. 24).
- Pričakovane koristi dolgoročnih partnerskih odnosov so neposredno povezane s komplementarnostjo virov obeh

partnerjev. V transakcijski menjavi med podjetji gre za vprašanje deleža v delitvi danega obsega dobička. Bistvo oblikovanja in razvijanja trženja, temelječega na odnosih, pa je primarno v oblikovanju večjega obsega dobička in šele nato v sami delitvi. To pa lahko dosežemo s skupno in vzajemno uporabo različnih komplementarnih virov podjetij. Komplementarnost virov podjetij (Jap, 1999, str. 465) je stopnja, do katere se podjetji lahko medsebojno dopolnjujeta v smislu posedovanja različnega znanja, veščin, izkušenj in svojih drugih virov. To sicer povečuje negotovost, povezano z nepoznavanjem partnerskega podjetja in višjimi stroški prilagoditev, vendar pa omogoča razpoložljivost s kritičnimi viri, njihova prisotnost pa večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetij, kot če bi vsako podjetje samo uporabljalo svoje vire (Jap, 1999, str. 461).

- **Skupne vrednote** so prisotne, kadar imata partnerja enako mnenje o primernih oz. neprimernih načinih poslovnega obnašanja, stališčih, poslovnih ciljih, strategijah in drugem (Morgan, Hunt, 1994, str. 25; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000, str. 180–194). Pomembno je, da so iste skupine vrednot enako pomembne ali nepomembne, sprejemljive ali nesprejemljive, pravilne ali napačne za oba partnerja. Skupne vrednote prispevajo k razvoju zaupanja med partnerjema in zvestobe partnerskemu odnosu. **Norme o sodelovanju** (Cannon, Perreault, 1999, str. 443) pa izražajo pričakovanja partnerjev glede skupnega sodelovanja in obnašanja pri doseganju skupnih in lastnih ciljev. Z oblikovanjem skupnih norm in standardov obnašanja partnerja postavita pravila obnašanja v prihodnjih menjavah (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 17). Pri tem ne gre za naklonjenost ene strani drugi, marveč za zavedanje in razumevanje, da je za uspeh potrebno njuno skupno sodelovanje.
- **Interakcija** pomeni socialno-psihološke procese, ki so prisotni v medčloveških odnosih (Nastran, 1994, str. 124). V procesu **socialne interakcije** se med seboj povezujejo: vedenje posameznikov, njihove namere, nezavedne duševne strukture, ki se zrcalijo v emocijah in motivacijah posameznikov, komunikacije, sistemi prepričanj, ideologije različnih skupin oz. najrazličnejši vidiki družbe in ljudi v njej. V okviru trženja, temelječega na odnosih, je zlasti pomembna lastnost socialne interakcije, da v njej sodelujoče osebe delujejo tako, da stalno reagirajo druga na drugo s prilagajanjem svojega vedenja svojim nameram in pričakovanim in zaznanim nameram svojih partnerjev. Najvplivnejši dejavnik poglobljanja medsebojnega odnosa je rastoče medsebojno zaupanje. Vedno večja bližina med partnerjema pomeni, da sta pripravljena prevzemanj večje tveganje in da se gradi vedno večje zaupanje, da drugi ne bo izkoriščal informacij samo v osebne namene. Vsako medpodjetniško sodelovanje in oblikovanje odnosa je lahko samo posledica odnosa med posamezniki, zato **igra** pri oblikovanju, razvoju in ohranjanju dolgoročnih odnosov sodelovanja med podjetji **osrednjo vlogo posameznik**, zaposlen pri podjetju, ki bolj ali manj uspešno sodeluje v socialni interakciji s predstavniki drugih podjetij. **Osnovni konstrukti trženja, temelječega na odnosih, kot so zaupanje, zvestoba, sodelovanje, izmenjava informacij in**

medosebni odnosi, so neposredno povezani s posameznikom in njegovimi interakcijami z drugimi posamezniki, zato je posameznik, zaposleni v določenem podjetju, tisti ključni dejavnik oz. »motor«, ki vpliva na uspešnost podjetja.⁴ Če posamezniki sodelujejo v socialnih interakcijah z gojenjem rastočega medsebojnega zaupanja v podjetju, je to predpogoj za sodelovanje v pozitivnih socialnih interakcijah med predstavniki različnih podjetij, kar je smisel zunanje tržne usmerjenosti podjetja in oblikovanja trženja, temelječega na odnosih, ki potem vodi v zadovoljstvo kupcev in dobičkonosnost podjetja.

- **Oportunistično obnašanje** je skladno s transakcijsko teorijo definirano kot iskanje samo lastnih interesov s pomočjo zavajanja druge strani (Morgan, Hunt, 1994, str. 24; Joshi, Stump, 1999a, str. 339). Če podjetje misli, da se bo partner obnašal oportunistično (oz. preračunljivo) in iskal samo svoje koristi, bo to vplivalo na zmanjšanje zaupanja vanj in zmanjšanje zvestobe odnosu, ker ne more več zaupati svojemu partnerju. Če bosta morala partnerja sodelovati tudi v prihodnosti, se odpira možnost kaznovanja preračunljivega obnašanja (Joshi, Stump, 1999a, str. 339), zato lahko pričakujemo, da se ne bosta obnašala oportunistično.

Po pregledu in opredelitvi spodbujevalcev trženja, temelječega na odnosih, si oglejmo še **pregled temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih**.

3.2. Temeljne sestavine

Med **temeljne sestavine** trženja, temelječega na odnosih, uvrščam elemente, ki sestavljajo in vplivajo na pojavno obliko trženja, temelječega na odnosih med podjetji. Te sestavine lahko združimo v dve večji skupini. Za **prvo skupino** so značilne lastnosti, ki so odsev **socialno-psiholoških dejavnikov obnašanja posameznika** oz. osebnih človeških dejavnikov. Sem sodijo: zaupanje, zvestoba in dolgoročen odnos, sodelovanje, izmenjava informacij ter medosebni odnosi (Morgan, Hunt, 1994; Berry, 1995; Hutt et al., 2000; Jap, 1999; Day, 2000; Garbarino, Johnson, 1999; Cannon, Perreault, 1999; Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Za **drugo skupino** so značilne lastnosti, **povezane s postovanjem in viri podjetja**, in jih lahko imenujemo sestavine izvedbene narave (povezovanje podjetij kot ekonomskih in pravnih subjektov, ne njihovih predstavnikov). Sem sodijo: investiranje v prilagoditev podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev ter pravno-formalne povezave (Cannon, Perreault, 1999; Joshi, Stump, 1999; Morgan, Hunt, 1994; Hutt et al., 2000; Jap, 1999). Naštete sestavine predstavljajo temeljne elemente trženja, temelječega na odnosih med podjetji, in pozitivno vplivajo na oblikovanje koristi partnerjev oz. omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetij in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.

- **Zaupanje in zvestoba** sta osnovna koncepta trženja, temelječega na odnosih. Zaupanje in zvestoba omogočata

⁴ Ko v besedilu govorim o odnosih med partnerji, mislim na odnose med posamezniki in posredno med podjetji. Kot rečeno, samo posameznik lahko oblikuje odnos z drugim posameznikom ali skupino.

sodelovanje med partnerji, ter da pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja nadomestijo kratkoročne interese in da so tvegane akcije videti sprejemljive, saj partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se s partner ne bo obnašal preračunljivo. Tako oba elementa oblikujeta pogoje, ki omogočajo razvoj uspešnosti in učinkovitosti partnerjev. **Zaupanje** je stanje, ko se partnerja v menjavi strinjata s tem, da sta odvisna drug od drugega, ker si zaupata. Zaupanje obstaja, ko ima ena stran zaupanje v partnerjevo zanesljivost in integriteto (Morgan, Hunt, 1994, str. 23), kar je povezano s kvaliteta, kot so: poštenost, usposobljenost, pooblaščenost, zanesljivost, odgovornost, konsistentnost in pripravljenost pomagati. **Zvestoba** odnosu se gradi na osnovi volje in prepričanja partnerja, da je trajen odnos z določenim partnerjem tako pomemben, da se je zanj vredno potruditi, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan, Hunt, 1994, str. 23). Partnerja sta odločena, da si bosta skupaj prizadevala za ohranitev in razvoj njunega odnosa in da bosta svoje kratkoročne cilje žrtvovala za dolgoročno stabilnost tega odnosa (Joshi, Stump, 1999a, str. 339). Dolgoročni vidik odnosa je pomemben, saj omogoča obstoj in gojenje zvestobe odnosu. Če partnerja ne bi »videla« dolgoročnih ciljev, ki jih lahko uresničila skupaj, ne bi bila zvesta odnosu.

- **Zaupanje v partnerja in zvestoba odnosu** sta neposredno povezana z uspehom strategij za razvoj in ohranjanje **dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov**. Z dolgoročno orientiranostjo mislim na časovni horizont, v katerem partnerja poskušata dosegati svoje poslovne cilje. V transakcijski menjavi bi podjetje zanimal predvsem rezultat posamezne menjave, v primeru dolgoročne orientiranosti partnerskih odnosov pa so partnerji manj zaposleni z rezultati posamezne transakcije, marveč jih bolj zanima doseganje dolgoročnih strateških ciljev, npr. stalno nižanje stroškov in stalne izboljšave kvalitete (Joshi, Stump, 1999a, str. 338). Na trajanje odnosa vpliva nagnjenost k razdrtju odnosa. To je verjetnost, da bo partner razdril odnos v bližnji prihodnosti (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Nestabilnost v smislu pogoste menjave vključenih partnerskih podjetij je zaradi dodatnih stroškov, ki nastanejo pri tem, draga. Stabilnost na tem področju lahko povečujemo s krepitvijo zaupanja in zvestobe.
- **Sodelovanje ali kooperativnost** pomeni delati skupaj. Gre za situacije, ko partnerja delata skupaj oz. sodelujeta, da bi dosegla skupne cilje (Morgan, Hunt, 1994, str. 26). Učinkovito sodelovanje med partnerji pripomore k oblikovanju konkurenčnih prednosti vključenih podjetij v primerjavi z drugimi skupinami podjetij. To nas vodi do paradoksa trženja, temelječega na odnosih, saj je potrebno sodelovanje, da bi lahko uspešno tekmovali z drugimi podjetji (Gummesson, 1997, str.19; 1997a, str. 427). Torej kooperativnost med partnerji oz. v skupini sodelujočih partnerjev omogoča konkurenčnost skupine nasproti drugim podjetjem in skupinam povezanih podjetij. Učinkovito sodelovanje v mreži podjetij omogoča učinkovito konkurenco med mrežami podjetij (Hunt, Morgan, 1994, str. 25; Hunt, 1997, str. 441). Na ta način sodelovanje pospešuje in razvija uspeh trženja, temelječega na odnosih.

- **Izmenjavo informacij** ali komuniciranje lahko široko opredelimo kot formalno in neformalno posredovanje in deljenje pomembnih in pravočasnih informacij med partnerjema (Morgan, Hunt, 1994, str. 25). Komuniciranje, še posebej pravočasno, krepi zaupanje in usmerja pričakovanja in zaznave partnerjev. Pretekla komunikacija je predpostavka zaupanja, vendar v zaporednih obdobjih akumulacija zaupanja vodi v boljšo komunikacijo. Izmenjava informacij temelji na pričakovanjih o odprtem pretoku informacij med partnerjema, ki bo koristen za obe strani (Cannon, Perreault, 1999, str. 441), in omogoča, da partnerja bolje razumeta rezultate svojega skupnega obnašanja, kar lahko vodi do optimalnih skupnih rezultatov, pogloblja odnose med partnerjema, žal pa je tudi priložnost za oportunistično obnašanje.
- Podjetja se med seboj dolgoročno partnersko povezujejo, da bi lahko izkoristila rezultate, ki jih ponuja to tesno sodelovanje. Pri tem njihova vodstva pogosto pozabijo na pomembnost gojenja **tesnih delovnih odnosov in medosebnih zvez med posamezniki** (Jap, 1999, str. 465), ki potem, ko so izoblikovani, povezujejo partnerska podjetja kot ekonomske subjekte. S tem ko posamezniki iz podjetij med seboj tesno sodelujejo, oblikujejo in spreminjajo razvijajoč se partnerski odnos. Pričakovani rezultati dolgoročnih partnerstev ne nastanejo, dokler se posamezniki v partnerskih podjetjih med seboj ne spoznajo, postanejo voljni sodelovati in se udeleževati v skupnih timih. Sistem medosebnih odnosov nastane v socialni interakciji z zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in izmenjavo informacij. Medosebni odnosi povratno krepijo komunikacijo, omogočajo funkcionalno reševanje konfliktov in učenje. To pa spet vpliva na krepitev zaupanja med partnerjema. Gre za stalne medsebojne vplive med naštetimi socialno-psihološkimi spremenljivkami. **Razvijanje socialnih, delovnih in komunikacijskih vezi je osrednje orodje za oblikovanje uspešnega partnerstva, ki se v praksi uresničuje z dobrimi medosebnimi odnosi.** Učinkovito sodelovanje med partnerjema zahteva povezave na več ravneh: med vodilnim menedžmentom za razvoj širokih ciljev in njihovo kontrolo razvoja, med srednjim menedžmentom za razvoj planov za skupne aktivnosti in med izvajalskim osebjem, ki dnevno izvaja aktivnosti partnerskega povezovanja (Day, 2000, str. 24). Med zadnjimi se oblikujejo prava tesna prijateljstva. Pri medosebnih odnosih prihaja do izraza združljivost partnerjevih ciljev, njunih poslovnih filozofij in organizacijskih kultur.

Sklernem lahko, da so **medosebni odnosi najpomembnejša sestavina trženja, temelječega na odnosih**. Četudi so uresničene vse predpostavke trženja, temelječega na odnosih, a se pri tem v procesu socialne interakcije z rastočim zaupanjem, zvestobo, sodelovanjem in komuniciranjem dejansko niso oblikovali tesni medosebni odnosi med predstavniki podjetij, potem se trženje, temelječe na odnosih med podjetji, ne bo oblikovalo skladno s pričakovanji. Nadaljujmo s sestavinami izvedbene narave.

- Posebne prilagoditve podjetja zaradi sodelovanja v

partnerskem odnosu zahtevajo investicije v prilagoditev delovnega procesa. Gre za enkratne investicije, potrebne za posamezno obliko menjave, pa tudi obsežnejše prilagoditve, ki nastanejo v času. O posebnih prilagoditvah oz. oblikovanju specifičnih sredstev zaradi sodelovanja v določeni obliki menjave govorimo takrat, kadar podjetje investira v odnos s svojim partnerjem (Joshi, Stump, 1999a, str. 337) na naslednje načine: investiranje v učenje partnerja, v spremembo lastnega proizvodnega procesa, da bi se lahko učinkovito vključil v partnerjevo poslovanje, v spremembo lokacije, da bi bil tudi fizično blizu partnerju in tako racionalno ravnal s transportnimi stroški, v proizvodne kapacitete, orodja, stroje, znanje, izkušnje, tehnološke procese, dostop do redkih virov (Jap, 1999, str. 464) in v drugo. Če razmerje s partnerjem dokončno preneha, so te investicije nepovratnega značaja. Na ta način se oblikujejo t. i. »switching cost«, torej stroški, ki nastanejo, če zamenjamo partnerja oz. izberemo drugo alternativo (Morgan, Hunt, 1994, str. 24). Tako odsevajo vidik preračunljivega vztrajanja v odnosu. Rezultati prilagoditev so zmanjšanje stroškov poslovanja v partnerskem odnosu, povečevanje dobička in oblikovanje odvisnosti od partnerja v prihodnjem poslovanju.

- **Operativne povezave** lahko opredelimo kot stopnjo, do katere sta partnerja prilagodila oz. povezala svoje sisteme, procese, rutinske postopke ali celotno poslovanje, da bi lahko sledila skupnim ciljem (Cannon, Perreault, 1999, str. 442). Možno je, da podjetje posluje popolnoma neodvisno ali pa sta na drugi strani podjetji popolnoma povezani. Medsebojni sistem poslovanja določa vloge obeh strani v odnosu. Operativne povezave dejavnosti in procesov med partnerjema določa tok blaga, storitev ali informacij. Poleg tega operativne povezave pogojujejo prihodnje menjave med podjetjema, zmanjšujejo transakcijske stroške, lahko pa tudi prispevajo k oblikovanju medsebojne odvisnosti, večanju stroškov menjave zunaj tega odnosa in oblikovanju stroškov vstopa v alternativno razmerje za enega ali oba partnerja.
- **Pravno-formalne povezave** so natančni in obvezujoči pogodbeni dogovori, ki specificirajo obveznosti in vloge obeh strani v odnosu. Oblikujejo kontrolni mehanizem, ki se lahko uporabi za oblikovanje hierarhije v menjavi (Cannon, Achrol, Gundlach, 2000, str. 180; Cannon, Perreault, 1999, str. 443). Pravno-formalne povezave oblikujejo dve osnovni koristi: zaščito, ki jo je moč realizirati preko pravnega sistema države, in regulacijo partnerskega odnosa z oblikovanjem plana (določitev obveznosti obeh partnerjev) za prihodnje obdobje. Vendar pa so lahko pravne povezave tudi omejitve, če zmanjšujejo fleksibilnost partnerjev pri prilagajanju spreminjajočemu se okolju poslovanja.

3.3. Rezultati

V drugem delu tega poglavja opredeljujem temeljne sestavine, ki so prisotne pri oblikovanju in vodenju trženja, temelječega na odnosih med podjetji. Spodbujevalci in temeljne sestavine same niso dovolj, kajti trženje, temelječe na odnosih, se bo razvijalo v pričakovanju učinkov oz. rezultatov te oblike trženja.

Pri opredelitvi rezultatov trženja, temelječega na odnosih, avtorji pogosto uporabljajo pojem »pie expansion« (Jap, 1999, str. 461). Z njim opredeljujejo dolgoročno sodelovanje med partnerji, ki omogoča oblikovanje obojestransko koristnih strateških rezultatov partnerjev. Koristi so posledica najprej povečanja skupne »pogače« in potem njene delitve. Tako lahko s skupnim sodelovanjem vsi partnerji pridobijo več, namesto da bi samo prerazporedili svoje deleže v enako veliki »pogači«. Rezultate trženja, temelječega na odnosih, bom združila v dve najpomembnejši koristi za podjetje, in sicer oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Oboje je posledica različnih procesov v podjetju in med partnerji in samo končni rezultat posameznih učinkov trženja, temelječega na odnosih.

- **Osnovni cilj oblikovanja in razvijanja trženja, temelječega na odnosih, je nedvomno pridobiti konkurenčne prednosti, kot so npr. dostop do redkih virov in znanja, znižanje proizvodnih stroškov in stroškov zalog, tehnološki razvoj (Jap, 1999, str. 466), razvoj proizvodov in storitev ter dostop do novih tržišč, informacij in tržnih priložnosti. Konkurenčne prednosti so vse strateške oblike prednosti, ki omogočajo uspešneje in učinkoviteje tekmovati na trgu v primerjavi s konkurenti (Jap, 1999, str. 466). Na osnovi konkurenčnih prednosti oblikujemo boljšo pozicijsko vrednost na trgu; bodisi kot rezultat oblikovanja večje vrednosti za kupce bodisi kot rezultat poslovanja z nižjimi stroški z oblikovanjem enake vrednosti za kupce (Rao, Steckel, 1998, str. 269). Trženje, temelječe na odnosih, omogoča večjo konkurenčnost vpletenih partnerjev na trgu v primerjavi z drugimi podjetji, ker partnerji pridobijo dodatne vire za poslovanje, izkušnje, kadre in denarna sredstva kot tudi dostop do novih kupcev ali pa za kupce, s katerimi dolgoročno sodelujejo in jih vključujejo v svoj delovni proces, oblikujejo večjo vrednost kot brez tega sodelovanja in v primerjavi s konkurenti. Posebno težo daje trženju, temelječemu na odnosih, kot viru konkurenčnih prednosti dejstvo, da je ta proces oblikovanja in ohranjanja dolgoročnih partnerskih odnosov zelo težko posnemati. Konkurenti bi porabili veliko časa, denarja in truda, če bi poskušali kopirati proces, ki ga je težko opazovati, ker se v času spreminja in razvija, kot tudi, če bi opazovali aktivnosti vključenih partnerjev, ki pri vodenju in usklajevanju tega procesa skladno s krivuljo učenja postajajo vse izkušenejši. Zaradi povedanega je trženje, temelječe na odnosih, edinstven vir konkurenčnih prednosti, ki vključenim podjetjem omogoča uspešneje tekmovati na trgu v primerjavi z drugimi podjetji.**
- **Povečanje dobičkonosnosti je rezultat dolgoročnega kooperativnega partnerstva in končni cilj trženja, temelječega na odnosih. To je tisti dobiček, ki ga podjetje doseže v partnerskem odnosu, v primerjavi z dobičkom, ki bi ga doseglo, če tega partnerstva ne bi bilo. Povečana dobičkonosnost je končni rezultat, ki pa je posledica rezultatov na posameznih področjih poslovanja podjetja. Tako govorimo o povečani učinkovitosti, uspešnosti, produktivnosti, boljši tehnično-tehnološki kvaliteti proizvodov in storitev, vodenju notranjega trženja in oblikovanju iskrenih, motiviranih konkurenčnih odnosov**

med zaposlenimi v podjetju, korektnem izpolnjevanju obljub poslovnim partnerjem, ki nadalje vodijo v zadovoljstvo in lojalnost kupcev in partnerjev oz. v oblikovanje vrednosti za kupce. Grönroos (1997, str. 411) pravi, da je sposobnost podjetja oblikovati superiorno vrednost za svoje kupce ena najuspešnejših in najpomembnejših strategij v devetdesetih letih. Oblikovanje vrednosti za kupce je postalo sredstvo za diferenciacijo in ključ do oblikovanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti in je eden najpomembnejših dejavnikov, ki omogoča večanje dobičkonosnosti.

4. TRŽENJE, TEMELJEČE NA ODNOSIH MED PODJETJI, V SLOVENSkih RAZMERAH – EMPIRIČNA PREVERBA

4.1. Konceptualni model

V nadaljevanju predstavjam empirično preverbo zakonitosti trženja, temelječega na odnosih, ki so prisotne v zahodnem gospodarstvu, v slovenskih razmerah⁵. Na osnovi proučene literature in poglobljenih intervjujev z vodstvenimi delavci v nekaj slovenskih storitvenih podjetjih sem oblikovala konceptualni model takega trženja v slovenskih razmerah. Pri preverbi modela me zanima, kako so značilnosti trženja, temelječega na odnosih, prisotne pri nas. Proučila sem odnos podjetja do njegovega odjemalca, in to predvsem kot medpodjetniški odnos. Pri tem imam v mislih najbolj tipično in pogosto obliko partnerskega sodelovanja podjetij z njihovimi odjemalci. Izhodišča za konceptualni model sem povzela po teoriji zaupanja in zvestobe (Morgan, Hunt, 1994), socialni psihologiji (Nastran, 1994), analizi transakcijskih stroškov in teoriji menjave na osnovi odnosov (Joshi, Stump, 1999), razlikovanju transakcijskega trženja od trženja, temelječega na odnosih (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, str. 11; Brodie et al., 1997, str. 387; Grönroos, 1997, str. 8; 1997a, str. 414; Mattsson, 1997, str. 454), proučevanju povezanosti med podjetjem in kupcem na področju storitev (Berry, 1995, str. 236) in po več empiričnih raziskavah o odnosih in sodelovanju med partnerji v medsebojni menjavi (Jap, 1999; Day, 2000; Cannon, Perreault, 1999).

V svojem modelu (slika 4.1.1.) za proučevanje trženja, temelječega na odnosih med podjetji, v slovenskem prostoru uporabljam tri skupine spremenljivk: spodbujevalce, temeljne sestavine in rezultate. Spodbujevalci trženja, temelječega na odnosih, omogočajo njegov nastanek. Ločim dve skupini spodbujevalcev.

Prvo sestavljata sestavini, ki *motivirata* oblikovanje trženja, temelječega na odnosih. To sta:

- dinamika okolja
- komplementarnost virov podjetij.

Druga so pogoji za nastanek trženja, temelječega na odnosih. Sem sodijo:

⁵ Empirično raziskavo sem izvedla oktobra 2000 (glej Matajič, 2001).

- skupne vrednote in norme obnašanja
- socialna interakcija z medsebojnim zaupanjem brez interesov za oportunistično obnašanje.

Te spremenljivke spodbujajo in pogojevalno vplivajo na nastanek in obstoj **temeljnih sestavin**, ki sem jih prav tako razvrstila v dve skupini.

Prva skupina so *sestavine socialno-psihološke narave*, kamor sodijo:

- zaupanje, zvestoba in njuna dolgoročna usmerjenost
- sodelovanje
- izmenjava informacij
- medosebni odnosi.

Druga skupina so *sestavine izvedbene narave*, kamor sodijo:

- prilagajanje podjetja in partnerjev
- pravno-formalne povezave.

Spodbujevalci in temeljne sestavine vodijo v oblikovanje tretje skupine spremenljivk, ki jo predstavljajo **rezultati**. Sem sodijo:

- konkurenčne prednosti
- povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.

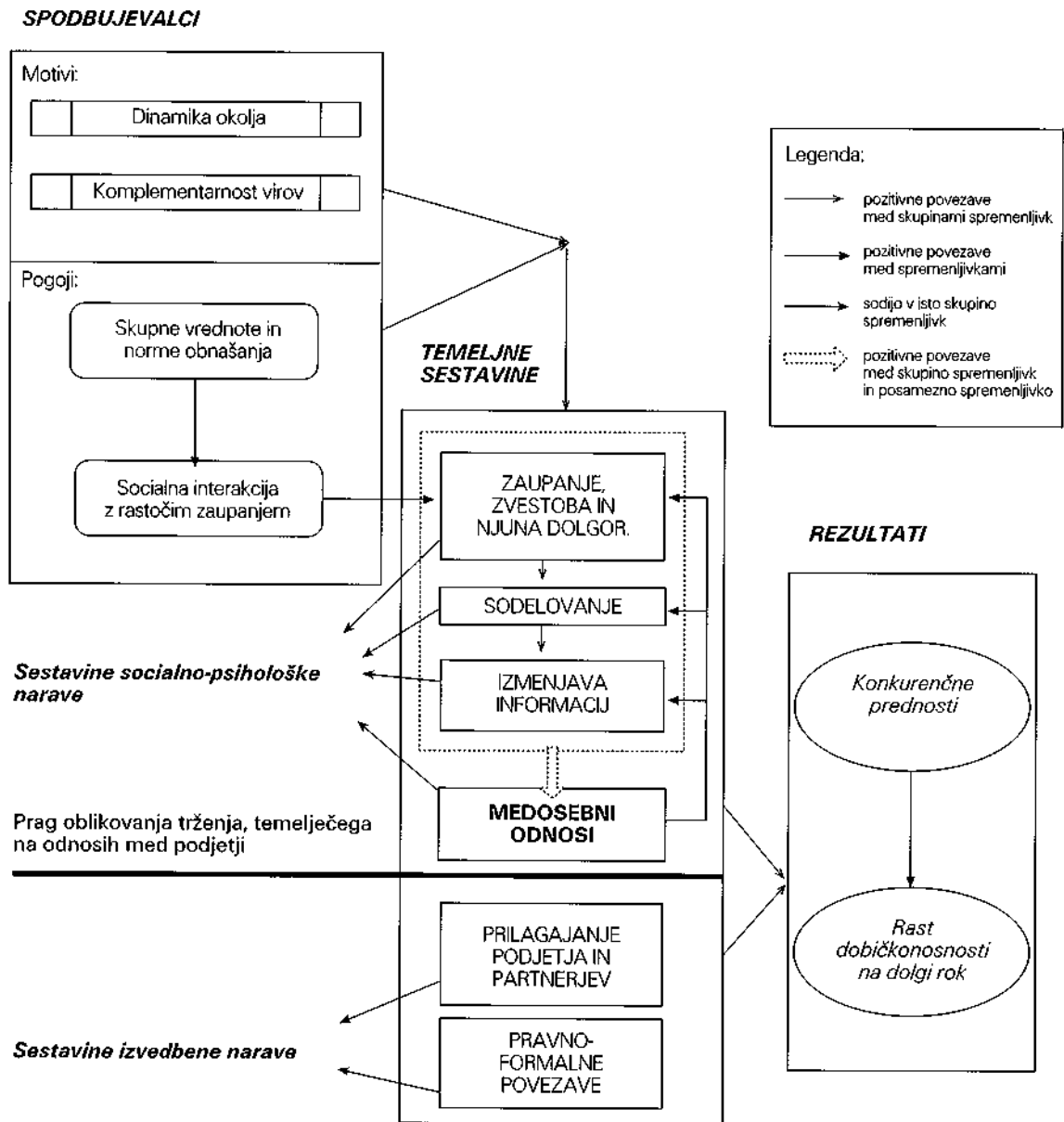
V nadaljevanju na osnovi izvedenih poglobljenih intervjujev predstavljam stališča direktorjev petih slovenskih storitvenih podjetij do lastnosti posameznih sestavin v njihovih podjetjih ter opredeljujem povezanost med temi sestavinami.

Praksa v slovenskih storitvenih podjetjih kaže na to, da ta med seboj tesneje sodelujejo zlasti na področjih, kjer so prisotni dodatni pogoji za nastanek uspešnih oblik sodelovanja. Ti so lahko v obliki ustreznega obnašanja možnih partnerjev (npr. da imajo interes za povezovanje), njihovih lastnosti (npr. lastniška struktura, pomembna vloga na trgu, razpoložljivost dopolnjujočih se virov) in tržišča, ki to omogoča (npr. omejeno število znanih konkurentov in alternativnih partnerjev).

Možnost, da bi podjetja lažje predvidela in obvladala prihodnje obnašanje na trgu, jih spodbuja k oblikovanju dolgoročnih odnosov s partnerji. Na osnovi teh odnosov lahko podjetja zaradi boljšega pretoka informacij večajo zadovoljstvo svojih odjemalcev in dobičkonosno izkoristijo dopolnjujoče se vire, informacije in tržne priložnosti, ki jih sama ne bi mogla.

Pričakovane koristi partnerskih odnosov iz naslova **komplementarnosti virov** podjetja motivirajo k oblikovanju dolgoročnih partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih. Poleg tega slovenski vodstveni delavci pravijo, da brez podobnih pogledov na **vrednote in norme obnašanja**, tako v odnosu podjetje–kupec kot med podjetji, podjetja ne bi mogla ustrezno oblikovati stikov in odnosov s partnerji in ne bi mogla izpolnjevati svojih vizij in ciljev skupnega partnerstva. Skupne vrednote in norme obnašanja so pri oblikovanju trženja, temelječega na odnosih, prisotne kot pogoj, ki omogoča, da podjetja lahko vstopajo v medsebojne socialne interakcije, v katerih se začnejo oblikovati ključne sestavine trženja, temelječega na odnosih. Skupne vrednote in norme

Slika 4.1.1.: Model trženja, temelječega na odnosih med podjetji



obnašanja imajo pomembno vlogo tudi pri oblikovanju, razvijanju in ohranjanju vseh socialno-psiholoških dejavnikov partnerskega odnosa. Tako so v slovenskih storitvenih podjetjih pogosti medsebojni stiki pomemben dejavnik, ki vodi v oblikovanje dolgoročnih odnosov med podjetji in njihovimi predstavniki. Preračunljivo obnašanje ni zaželeno, saj označuje podjetja z negativnim predznakom in zmanjšuje njihovo vrednost v smislu prihodnjih partnerskih odnosov. Socialna interakcija z grajenjem medsebojnega zaupanja in z odsotnostjo oportunističnega obnašanja je pozitivno povezana z nastankom in razvojem zaupanja, zvestobe, sodelovanja in izmenjave informacij, ki so njen osrednji proces, ter vodi v oblikovanje medosebnih odnosov.

Med sestavine socialno-psihološke narave umeščam zaupanje, zvestobo in njuno dolgoročnost, sodelovanje, izmenjavo informacij in medosebne odnose. Slovenska praksa

beleži zaupanje, zvestobo in dolgoročno usmerjenost kot nujne sestavine oblikovanja odnosa s partnerjem in jim namenja visoko pozornost pri izobraževanju svojih zaposlenih. Enako pomembna je tudi gojitev zaupanja in zvestobe v odnosu do zaposlenih. Zaupanje in zvestoba, ki sta dolgoročno usmerjena, sta neposredno pozitivno povezana z nastankom sodelovanja med partnerji in sooblikujeta nastanek trženja, temelječega na odnosih. Direktorji slovenskih storitvenih podjetij menijo, da je sodelovanje edini pravi način poslovanja. Prisotnost sodelovanja med partnerji omogoča izmenjavo informacij, zato neposredno vpliva nanjo. Na ta način sodelovanje sooblikuje nastanek medosebnih odnosov, partnerskih odnosov med podjetji in trženjem, temelječim na odnosih. V slovenskih storitvenih podjetjih je odprtost informacijskih kanalov odvisna od oblikovanega zaupanja v partnerja, dolgoročnosti odnosa in preteklega sodelovanja s tem partnerjem. Hkrati pa vpliva na zaupanje, zvestobo in

sodelovanje v prihodnosti. Kot proces socialne interakcije neposredno vpliva na nastanek, oblikovanje in ohranitev medosebnih odnosov in je pozitivno povezan z nastankom partnerskih odnosov med podjetji ter trženjem, temelječim na odnosih.

Pri oblikovanju tesnih medosebnih odnosov lahko govorimo o nastanku partnerskih odnosov med podjetji in o nastanku osnovne oblike trženja, temelječega na odnosih. Gre za oblikovanje tesnih medosebnih odnosov med posamezniki podjetij kot tudi v podjetju med zaposlenimi. Na osnovi dolgoročnih tesnih medosebnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, zvestobi, sodelovanju in izmenjavi informacij, predstavniki slovenskih storitvenih podjetij uspešno sodelujejo v medsebojni menjavi in pričakovane koristi partnerskih povezovanj uspešno spreminjajo v konkretne rezultate. Oblikovanje medosebnih odnosov pomeni **prag nastanka partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih** (glej sliko 4.1.1.). Na tej točki so uresničeni pogoji in prisotne sestavine, ki omogočajo oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja. Te pa vodijo v večjo učinkovitost, uspešnost in dobičkonosnost na dolgi rok. Nadaljnje razvijanje in poglobljanje partnerstva pa lahko pripelje do razvitejših oblik partnerskih odnosov, ki se oblikujejo s **sestavlinami na izvedbeni ravni**. V slovenskih storitvenih podjetjih niso imeli izkušenj z investicijami v prilagoditev svojih virov in z operativnimi povezavami podjetij, z izjemo učenja zaposlenih. To je morebiti povezano z izborom podjetij, ki so sodelovala v poglobljenih intervjujih, in kvantitativna empirična raziskava bo morda pokazala drugačne rezultate. Investicije v prilagoditev podjetja in operativne povezave pomenijo širitev in nove razsežnosti partnerskega odnosa, npr. oblikovanje strateških zvez, in so pozitivno povezane z razvojem in ohranjanjem dolgoročnih partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih. Z obvezujočimi pogodbenimi dogovori lahko partnerski odnos natančno opredelimo. S tem podjetja zmanjšajo tveganje, ki nastane zaradi vstopa v odnos z določenim partnerjem. Iz tega zornega kota je pravno-formalno povezovanje podjetij pozitivno povezano z razvojem dolgoročnih partnerskih odnosov. V slovenskih storitvenih podjetjih so mnenja deljena. Nekatera podjetja prisegajo na zaupanje brez formalnih aktov, kajti oportunist se tudi s **pravno-formalno ureditvijo odnosa** ne bo obnašal skladno z dogovori, drugi menijo, da je pisna formalizacija medsebojnih koristi in odnosov potrebna in prisotna.

V slovenskih storitvenih podjetjih pravijo, da dobri in pošteni odnosi med zaposlenimi in s predstavniki partnerjev pomenijo pomembno prednost podjetij v primerjavi s tistimi, ki jih nimajo. **Vir prednosti predstavljajo osebnostno močni zaposleni in njihovo znanje ter izkušnje z določenimi kupci in partnerji**, česar ni mogoče hitro in enostavno posnemati. Pravijo tudi, da se preko teh odnosov oblikuje ustrezen ugled podjetja, ki mu omogoča lažje reševanje možnih nesporazumov. Trženje, temelječe na odnosih, tako omogoča oblikovanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, zadovoljstvo kupcev in dolgoročno uspešnost in učinkovitost podjetja. Rezultati, naštetih v prejšnjem odstavku, pa vodijo v končni rezultat poslovanja, to je v **povečanje dobičkonosnosti na dolgi**

rok. Skladno s stališči vodij slovenskih podjetij je povečanje dobičkonosnosti na dolgi rok posledica oblikovanja večjega skupnega dobička partnerjev, ki skupaj uporabljajo komplementarne vire in s tem zmanjšujejo stroške poslovanja ter uspešneje izkoriščajo razpoložljive tržne priložnosti.

4.2. Postopek zbiranja podatkov

Podatke za raziskavo o trženju, temelječem na odnosih med slovenskimi storitvenimi podjetji, sem zbrala s poglobljenimi intervjuji in anketiranjem po pošti. Poglobljene intervjuje sem opravila s predstavniki petih storitvenih podjetij, ki v njih izvajajo vodstvene in trženjske aktivnosti. Podjetja so se razlikovala po velikosti, starosti in dejavnosti. Zastopana so bila podjetja z 20, 50, 200, 500 in 2000 zaposlenimi s področja elektrogospodarstva, telekomunikacij, zavarovalništva in projektantskega svetovanja. Podjetja, ki so sodelovala v poglobljenih intervjujih, imajo zasebno ali mešano, zasebno in državno lastnino. Vsak poglobljen pogovor o načinu trženja v posameznem podjetju sem opravila osebno in je trajal od poldruge ure do dve uri. Podjetja, ki so sodelovala pri anketiranju po pošti, sem izbrala iz poslovne baze podjetij v Sloveniji KOMPASS. Populacijo, ki je sodelovala v raziskavi, sestavljajo podjetja v Sloveniji, ki sodijo v naslednje skupine storitev: 71-00: uprava transportne infrastrukture, 72-00: kopenski transport, 74-00: morski in kopenski vodni transport, 75-00: letalski promet, 76-00: dodatne transportne storitve, 77-00: storitve skladiščenja in shranjevanja, 79-00: zveze, telekomunikacije, radio in televizija, 80-00: upravne storitve, kadrovske zadeve in upravljanje nepremičnin, 81-00: obrodajne storitve, 82-00: finančne in zavarovalniške storitve, 83-00: najem in izposoja, 84-00: tehnične pisarne in projektantsko svetovanje, arhitekti, 85-00: raziskave in preizkušanje. Ta podjetja zadoščajo pogojema, da so storitvena in da delujejo v slovenskem gospodarskem prostoru ter da poslujejo pretežno med organizacijami. Izključena so podjetja, katerih dejavnost je bodisi pretežno trgovsko-posredovalna bodisi izvajajo gradbena dela s težko gradbeno mehanizacijo bodisi so že v osnovi takšna, katerih odjemalci so le končni potrošniki. S programom SPSS za Windows sem s podprogramom izbire naključnih enot (Rovan, Turk, 1999, str. 54) iz vzorčnega okvira 4216 podjetij izbrala 300 podjetij, kar pomeni, da sem zajela 7,12 % enot. Tem naključno izbranim podjetjem iz množice vseh podjetij v vzorčnem okviru sem poslala anketne vprašalnike. Prvi del vprašalnika sestavljajo trditve o načinu poslovanja podjetij glede posameznih sestavin trženja, temelječega na odnosih. Vsaka sestavina je opisana z več trditvami. Izpolnjevalec za vsako trditev poda mnenje, ali se z njo strinja ali ne, pri čemer lahko izbira med sedmimi možnostmi: 1 — nikakor se ne strinjam, 2 — se ne strinjam, 3 — delno se ne strinjam, 4 — niti se ne strinjam niti se strinjam, 5 — delno se strinjam, 6 — se strinjam, 7 — popolnoma se strinjam. V drugem delu vprašalnika so vprašanja o splošnih podatkih podjetja, npr. starost, dejavnost, prevladujoči tip kapitala, število zaposlenih, njihova izobrazba, geografska usmerjenost, vrste kupcev in drugo. Nekatera od teh vprašanj so odprta, druga pa z naštetimi možnostmi za odgovor.

Enota analize je respondent iz posameznega podjetja. Gre za zbiranje podatkov o mnenjih in stališčih vodstva do načina njihovega poslovanja; četudi ne gre za podatke o dejstvih, je treba upoštevati, da so stališča v splošnem napovednik človekovega obnašanja (Žabkar, Rojšek, 1998, str. 16). Ker ima posamezno podjetje več poslovnih partnerjev, sem izpolnjevalce vprašalnika prosila, da pri odgovarjanju upoštevajo najbolj prevladujoče odnose podjetja do svojih poslovnih partnerjev. Vprašalniki so bili naslovljeni na direktorje družb, da bi tako pridobila odgovore tistih, ki lahko v veliki meri vplivajo na koncept menjave in trženja družbe. Vprašalnike sem po pošti poslala tristo naključno izbranim podjetjem iz prej naštetih storitvenih dejavnosti.

4.3. Značilnosti vzorca

Od 300 podjetij, ki sem jih vključila v naključno izbrani vzorec, jih je v štirih tednih od prejema 109 vrnilo izpolnjene vprašalnike. Izločila sem 6 neustrezno izpolnjenih. Tako vzorec raziskave predstavljajo 103 podjetja, ki poslujejo na slovenskem storitvenem medorganizacijskem trgu. Stopnja odziva podjetij na anketo je 34,3%. Vzorec podjetij sestavljajo podjetja iz vseh skupin storitev, ki sem jih vključila v raziskavo. Prevladujejo pa podjetja, ki se ukvarjajo z upravnimi storitvami, kadrovskimi zadevami in upravljanjem nepremičnin s 25,2% deležem, podjetja, ki izvajajo tehnično in projektantsko svetovanje ter svetovanje s področja arhitekture, s 24,3% deležem in podjetja s področja kopenskega transporta s 14,6% deležem. Kar 66 % podjetij je starih od 6 do 10 let, sledijo podjetja, ki so stara od 3 do 5 let. Teh je 12,6 %. V raziskavi so tako sodelovala pretežno podjetja, ki so stara od 3 do 10 let, torej relativno mlada, nastala so po letu 1990 in osamosvojitvi Slovenije kot pomembne prelomnice za naše gospodarstvo; so pa to kljub mladosti podjetja, ki že imajo določene izkušnje in uspešno preteklo poslovno prakso. Podjetja sem po velikosti razdelila glede na število zaposlenih. Največ zastopanih podjetij, kar 62,1 %, ima do deset zaposlenih. Druga po velikosti so podjetja z 11–20 zaposlenimi, katerih delež v vzorcu je 13,6%, tretja pa podjetja z 21–50 zaposlenimi, teh je 12,6 %. Ta razdelitev kaže, da so v vzorcu zastopana večinoma majhna podjetja. Podjetja sem razdelila še glede na izobrazbo zaposlenih in njihovo starost. Prevladujejo podjetja, ki imajo največ 25 % visoko in bolj izobraženih zaposlenih (61,2 %), skoraj trikrat manj pa je tistih, ki imajo od 26–50 % zaposlenih z najmanj visoko izobrazbo (22,3 %). Na osnovi tega sklepam, da se izbrana slovenska storitvena podjetja večinoma ne ukvarjajo z dejavnostmi, ki bi zahtevale velik delež visoko izobražene delovne sile, oz. s tehnološko visoko razvitimi storitvami. Upošteva povprečno starost zaposlenih je 17,5 % podjetij z zelo mladim kolektivom (povprečna starost na intervalu od 25–30 let) in 28,2 % s povprečno starostjo zaposlenih na intervalu od 31–35 let. Prevladujoča skupina podjetij s 37,9% deležem ima zaposlene s povprečno starostjo na intervalu od 36–40 let. Na osnovi povprečne starosti zaposlenih ocenjujem, da gre za velik delež podjetij z zelo mladimi kolektivi, kar spreminja organizacijsko kulturo in način poslovanja slovenskih podjetij. Podjetja sem z vidika uspešnosti poslovanja razvrstila glede na spremembo

čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov⁶. Največ podjetij, tj. 40,8 %, je imelo v preteklih treh letih 1–10% povprečno letno rast čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov, 26,2 % podjetij je imelo povprečno letno rast večjo od 10 %, 25,2 % podjetij pa je bilo brez spremembe. Sklepam, da je bil večji del podjetij v svojem poslovanju kar uspešen (če sodim po izjavah anketiranih). Izpolnjevalci anketnega vprašalnika so bili v 82,5 % podjetjih direktorji, v 3,9 % podjetjih pa vodstveni delavci s področja trženja, na osnovi česar menim, da je zagotovljena kredibilnost anketiranih glede na predmet raziskave.

4.4. Empirična preverba konceptualnega modela⁷

Pri empirični preverbi sem analizirala tako ocene posameznih merjenih spremenljivk kot tudi sestavljenih spremenljivk. Sestavljene spremenljivke predstavljajo posamezne teoretične spremenljivke in so oblikovane kot povprečja merjenih spremenljivk posamezne sestavljene spremenljivke v zvezi s posamezno vzorčno enoto. Uporabila sem statistične metode izračunavanja povprečij, korelacijskih koeficientov, ugotavljanja statistično značilnih razlik med povprečji ocen sestavljenih spremenljivk dveh neodvisnih skupin podjetij ter razvrščanje podjetij v skupine.⁸ Tu preučujem najprej prisotnost sestavin trženja, temelječega na odnosih, in povezanost med njimi. Te značilnosti trženja, temelječega na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah v nadaljevanju dopolnujem še z najpomembnejšimi rezultati razvrščanja podjetij v skupine.

4.4.1. Prisotnost sestavin trženja, temelječega na odnosih med podjetji

Vsi spodbujevalci imajo povprečja ocen večja od pet, zato lahko rečem, da se direktorji slovenskih storitvenih podjetij vsaj delno strinjajo, da so te spremenljivke prisotne v njihovem poslovanju. Glede na prvo mesto spodbujevalca »dinamika okolja« in na zadnje mesto spodbujevalca »komplementarnost virov« sklepam, da je v slovenskih storitvenih podjetjih med vzroki za sodelovanje z odjemalci pogosteje prisotna visoka dinamika njihovega okolja kot pa komplementarnost virov. To je morebiti posledica tega, da je okolje slovenskih storitvenih podjetij zelo dinamično, vendar pa podjetja raje sama rešujejo svoje probleme, s partnerji pa le do določene meje. Spodbujevalec »komplementarnost virov« je namreč nujno povezan s tesnejšim medsebojnim sodelovanjem in odkrivanjem šibkih in močnih točk posameznega podjetja.

Med temeljnimi sestavinami trženja, temelječega na odnosih, so sestavine socialno-psihološke narave bolj prisotne kot

⁶ Čista dobičkovnost skupnih prihodkov je opredeljena kot odstotkovni delež čistega dobička družbe oz. čiste izgube družbe (vsi prihodki – vsi odhodki – ves davek od dobička) v skupnih prihodkih družbe (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 154). Zaradi anonimnosti raziskave so tudi podatki podjetij o uspešnosti njihovega poslovanja pridobljeni z anketiranjem, zato so odgovori odvisni od stališč respondentov.

⁷ Konceptualni model preverjam na osnovi postavljenih raziskovalnih hipotez; glej Matajič, 2001, str. 46.

⁸ Uporabljene statistične metode, preverjanje hipotez in izračuni so prikazani v magistrskem delu (Matajič, 2001).

sestavine izvedbene narave; povprečna vrednost sestavin izvedbene narave je najnižja med vsemi sestavljenimi spremenljivkami. Vzrok za intenzivnejšo prisotnost sestavin socialno-psihološke narave lahko najdem v tem, da so te sestavine povezane z učenjem zaposlenih in prilagoditvami posameznikov. Tovrstne prilagoditve ne posegajo bistveno v izvedbo delovnih procesov in so povezane z vložki nižje vrednosti v primerjavi z vložki, ki so potrebni, če podjetja prilagajamo tudi na izvedbeni ravni. Torej gre za to, da se direktorjem slovenskih storitvenih podjetij koristi trženja, temelječega na odnosih, še ne zdijo tako velike, da bi v svojih podjetjih v enaki meri oblikovali sestavine tako socialno-psihološke kot tudi izvedbene narave.

Med rezultati partnerskega sodelovanja pa je razmeroma bolj prisotno oblikovanje konkurenčnih prednosti v primerjavi s povečevanjem dobičkonosnosti. To je verjetno povezano s tem, da vse konkurenčne prednosti ne rezultirajo v povečevanju dobičkonosnosti, in s tem, da se bo povečevanje dobičkonosnosti kot posledica oblikovanih konkurenčnih prednosti razporedila tudi na poznejša obdobja.

4.4.2. Povezanost med sestavinami trženja, temelječega na odnosih med podjetji

V nadaljevanju predstavljam povezanost med sestavinami. Dinamika okolja je statistično značilno in srednje močno pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave, pa tudi s sestavinami izvedbene narave, čeprav s prvimi nekoliko bolj (korelacijski koeficienta sta 0,495 in 0,467). Če je prisotna dinamika okolja, potem podjetja med seboj gradijo zaupanje, zvestobo, dolgoročno sodelujejo, izmenjujejo informacije in oblikujejo medosebne odnose, prav tako pa tudi zagotavljajo sestavine na izvedbeni ravni. Nekoliko nižja korelacija s sestavinami na izvedbeni ravni navaja k sklepu, da je za slovenska storitvena podjetja v dinamičnem okolju pomembno, da dolgoročno sodelujejo s partnerji, vendar pa se jim ne zdi enako pomembno zagotoviti za to razmere na izvedbeni ravni. To je skladno tudi z ugotovitvami pri proučevanju intenzivnosti prisotnosti sestavin trženja, temelječega na odnosih v slovenskih storitvenih podjetjih; sestavine izvedbene narave so prisotne manj intenzivno kot sestavine socialno-psihološke narave.

Komplementarnost virov podjetij je statistično značilno in močno pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave (korelacijski koeficient je 0,605) in statistično značilno ter srednje močno pozitivno s sestavinami izvedbene narave (korelacijski koeficient je 0,508). Komplementarnost virov je v primerjavi z dinamiko okolja močnejše povezana z obema temeljnima sestavinama trženja, temelječega na odnosih, vendar je povezanost s sestavinami izvedbene narave prav tako šibkejša. Skleпам, da so slovenska storitvena podjetja manj naklonjena temu, da je tudi prilagajanje poslovanja razpoznaven znak trženja, temelječega na odnosih. Glede na to, da je komplementarnost virov v primerjavi z dinamiko okolja močnejše povezana s temeljnimi sestavinami (kljub temu, da sem zgoraj ugotovila, da je dinamika okolja v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij pogosteje prisotna

kot komplementarnost virov), sklepam, da se slovenska storitvena podjetja v svojem poslovanju sicer pogosteje srečujejo z vprašanji, povezanimi z dinamičnim okoljem, vendar pa je komplementarnost virov v primerjavi z dinamiko okolja spodbujevalec, ki je močnejše povezan z nastankom trženja, temelječega na odnosih. Tako se slovenska storitvena podjetja, ki imajo s svojimi odjemalci komplementarne virov, pogosteje odločajo za tesno dolgoročno sodelovanje z njimi kot v primeru, kadar jim grozi samo visoka dinamika okolja. To je verjetno povezano s tem, da v primeru komplementarnosti virov podjetja lažje najdejo skupen jezik, tj. koristi za obe podjetji, ki jih s skupnim dolgoročnim sodelovanjem potem lahko uresničijo. V primeru dinamike okolja pa ni že vnaprej danih zelo oprijemljivih koristi (npr. dostopa do novih tržišč, virov za proizvodnjo in podobno), ki bi jih podjetji lahko uresničili z oblikovanjem dolgoročnih partnerskih odnosov.

Skupne vrednote in norme obnašanja so statistično značilno in srednje močno pozitivno povezane s socialno interakcijo (korelacijski koeficient je 0,525), še močnejše pa s sestavinami socialno-psihološke narave (korelacijski koeficient je 0,623). Relativno močna povezanost skupnih vrednot in norm obnašanja s socialno interakcijo in s sestavinami socialno-psihološke narave je pravzaprav pričakovana. Vse te sestavine so povezane z vedenjem in ravnanjem posameznika in odsevajo z njim povezane socialne in psihološke procese. Kot sem zapisala že v točki 3, pridejo v teh procesih do izraza lastnosti, ki so značilne za odnose med ljudmi. To so: vedenje posameznikov, socialne vrednote, norme, ki si jih izmenjujejo posamezniki, in nezavedne duševne strukture. Šibkejša, a tudi statistično značilna in pozitivna je povezanost skupnih vrednot in norm obnašanja s sestavinami izvedbene narave (korelacijski koeficient je 0,410).

Socialna interakcija je statistično značilno in močno pozitivno povezana s sestavinami socialno-psihološke narave (korelacijski koeficient je 0,734). S sestavinami na izvedbeni ravni je statistično značilno srednje močno pozitivno povezana (korelacijski koeficient je 0,440). Tudi za socialno interakcijo lahko podobno kot za skupne vrednote in norme ugotovim, da sem iz naslova socialnih in psiholoških procesov, ki so povezani s posameznikom, pričakovala relativno visoko povezanost s sestavinami socialno-psihološke narave (zato tudi tako poimenovanje). Vendar pa so stiki med posamezniki v primerjavi s skupnimi vrednotami in normami obnašanja močnejše povezani z obstojem sestavin socialno-psihološke narave. To je skladno z zapisanim v točki 3, da morajo biti za razvoj trženja, temelječega na odnosih, oblikovane skupne vrednote in norme obnašanja. Te vplivajo na oblikovanje socialne interakcije, tj. na oblikovanje stikov med predstavniki podjetja in predstavniki njegovega odjemalca. Socialna interakcija pa je potem pozitivno povezana z razvojem in oblikovanjem zaupanja, zvestobe in njune dolgoročnosti, s sodelovanjem, izmenjavo informacij in ne nazadnje z oblikovanjem medosebnih odnosov med predstavniki podjetja in odjemalcev, torej s sestavinami socialno-psihološke narave. Kadar so v slovenskih storitvenih podjetjih prisotni stalni stiki med predstavniki podjetja in odjemalca, sklepam, da so v

menjavi med podjetjema prisotne tudi sestavine socialno-psihološke narave.

Sestavine socialno-psihološke narave so statistično značilno pozitivno povezane z nastankom obeh rezultatov trženja, temelječega na odnosih. Močnejše so statistično značilno pozitivno povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti kot s povečevanjem dobičkonosnosti. Statistično značilen koeficient korelacije je v prvem primeru 0,772 in v drugem 0,585. Tudi sestavine izvedbene narave so statistično značilno pozitivno povezane z nastankom obeh rezultatov trženja, temelječega na odnosih. Vendar pa so sestavine izvedbene narave nekoliko močnejše povezane s povečevanjem dobičkonosnosti kot z oblikovanjem konkurenčnih prednosti. Statistično značilna koeficienta korelacije sta 0,581 in 0,566. Razlika med povezanostjo z obema rezultatoma je v tem primeru manjša kot pri sestavinah socialno-psihološke narave. Ker je prisotnost sestavin socialno-psihološke narave (zaupanje, zvestoba, dolgoročnost, sodelovanje, izmenjava informacij in medosebni odnosi) močnejše pozitivno povezana z oblikovanjem konkurenčnih prednosti (npr. dostop do novih trgov, tehnološki razvoj, dostop do novih informacij, dostop do novih finančnih virov), sklepam, da so konkurenčne prednosti v slovenskih storitvenih podjetjih bolj povezane s posamezniki (predstavniki podjetij) in manj s podjetjem kot celoto (oz. prilagajanjem celotnega podjetja). Na osnovi tega lahko sedaj tudi sklepam: ker so sestavine socialno-psihološke narave v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij bolj prisotne kot sestavine izvedbene narave in ker so sestavine socialno-psihološke narave močnejše povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti, so slednje v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij tudi močnejše prisotne kot povečevanje dobičkonosnosti. Kljub različno močni povezanosti sestavin in rezultatov trženja, temelječega na odnosih, lahko rečem, da je za slovenska storitvena podjetja značilna pozitivna povezanost med trženjem, temelječim na odnosih, in oblikovanjem konkurenčnih prednosti ter povečevanjem dobičkonosnosti. Na osnovi statističnih rezultatov sklepam, da kadar so v poslovanju slovenskih storitvenih podjetij prisotne bodisi sestavine socialno-psihološke narave bodisi tudi sestavine izvedbene narave, potem sta prisotna tudi oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Statistično značilna in visoka pozitivna povezanost pa je tudi med oblikovanjem konkurenčnih prednosti in povečevanjem dobičkonosnosti (s korelacijskim koeficientom 0,692), kar govori o njuni nujni vzajemni povezanosti.

Zanimiva je statistično značilna in visoka pozitivna povezanost med sestavinami socialno-psihološke narave in sestavinami izvedbene narave s korelacijskim koeficientom 0,691. Če so oblikovane sestavine socialno-psihološke narave, potem so prisotne tudi sestavine na izvedbeni ravni. Torej ne glede na stališča direktorjev slovenskih podjetij v poglobljenih intervjujih, da so sestavine izvedbene narave v dolgoročnem partnerskem sodelovanju njihovih podjetij manj pomembne, sedaj sklepam, da to ni tako. Podobno kot se sestavine trženja, temelječega na odnosih, oblikujejo v zahodnem svetu, se tudi v slovenskih storitvenih podjetjih postopoma oblikujeta obe

skupini. To je skladno z razvojem trženja, temelječega na odnosih, kot ga opisujejo Dwyer, Schurr in Oh (1987, str. 15), pa tudi s konceptualnim modelom v točki 4.1., kjer pravim, da se najprej oblikujejo sestavine socialno-psihološke narave, njim pa lahko sledi tudi oblikovanje sestavin izvedbene narave; osnovnim, manj zahtevnim oblikam odnosov sledijo razvitejše. Če se torej v slovenskih storitvenih podjetjih s sestavinami socialno-psihološke narave oblikuje in razvija trženje, temelječe na odnosih, potem to slej ko prej pomeni tudi prisotnost sestavin izvedbene narave.

4.4.3. Razvrščanje podjetij v skupine

Podjetja sem na osnovi ocen sestavin trženja, temelječega na odnosih, razvrstila v tri skupine. Uporabila sem metodi hierarhičnega razvrščanja in razvrščanja na osnovi voditeljev (glej Matajič, 2001, str. 112).

Prvo skupino sestavlja 39,8 % podjetij. Povprečja ocen sestavljenih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih, za podjetja v prvi skupini so nekoliko nižja od povprečij ocen teh spremenljivk za celotni vzorec in še nižja od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za podjetja v drugi skupini, hkrati pa višja od povprečij ocen teh spremenljivk za podjetja v tretji skupini. Ta podjetja v menjavi s svojimi odjemalci uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ki je v fazi poglobljanja, razvoja in širitve odnosa. Med slovenskimi storitvenimi podjetji v tej skupini se bo nadaljevalo poglobljanje odvisnosti med podjetjem in odjemalcem, ker bosta svoj odnos, ki temelji na sestavinah socialno-psihološke narave, poglobljala tudi s sestavinami na izvedbeni ravni (ki v tej skupini še niso razvite).

Drugo skupino sestavlja 49,5 % podjetij. Povprečja ocen sestavljenih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih, za podjetja v drugi skupini so višja od povprečij ocen teh spremenljivk za celotni vzorec in tudi od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za podjetja v drugih dveh skupinah. Ta podjetja v menjavi z odjemalci uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, intenzivneje kot v prvi skupini. V tej skupini podjetij je trženje, temelječe na odnosih, v razvitejši obliki. Gre za fazo zvestobe in vztrajanja v odnosu. V tej fazi sta med partnerjema oblikovani visoka lojalnost in zvestoba odnosu. Prisotni so vložki v odnos, njegova dolgoročnost in njegovo poenoteno dolgoročno obravnavanje v daljšem obdobju. Glede na nižjo stopnjo razvitosti sestavin izvedbene narave v primerjavi s sestavinami socialno-psihološke narave pa ocenjujem, da se bo trženje, temelječe na odnosih v slovenskih storitvenih podjetjih, tudi nadalje razvijalo.

Tretjo skupino sestavlja 10,7 % podjetij. Povprečja ocen sestavljenih spremenljivk trženja, temelječega na odnosih, za podjetja v tretji skupini so nižja od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za celotni vzorec in tudi od povprečij ocen sestavljenih spremenljivk za podjetja v drugih dveh skupinah. Ta podjetja v menjavi s svojimi odjemalci trženja, temelječega na odnosih, ne uporabljajo. Spodbujevalci, temeljne sestavine in rezultati trženja, temelječega na odnosih, niso razviti v tolikšni meri, da bi lahko trdila, da ta podjetja uporabljajo

trženje, temelječe na odnosih. Za njihovo menjavo z odjemalci je bolj značilen transakcijski pristop.

Na osnovi zastopanosti podjetij s posameznimi lastnostmi v vsaki skupini v nadaljevanju povzemam najpomembnejše razlike med predstavljenimi tremi skupinami. Najpomembnejše **razlike med skupinami zadevajo starost podjetij, število zaposlenih, delež zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo, povprečno starost zaposlenih, geografsko usmerjenost, prevladujoči kapital in spremembo čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov v preteklih treh letih, in sicer:**

- Večina vzorčnih podjetij je starih od 3 do 5 let in od 6 do 10 let (78,6 %). Od teh je največ podjetij, ki so stara od 3 do 5 let, v drugi skupini (v tretji skupini je delež toliko starih podjetij najmanjši med tremi skupinami), največ podjetij, ki so stara od 6 do 10 let, pa v tretji skupini (v drugi skupini je delež toliko starih podjetij najmanjši med tremi skupinami). Zanimivo je tudi, da je delež podjetij, ki so stara od 21 do 50 let, največji v prvi skupini, v drugi pa veliko manjši. Torej lahko sklepam, da so podjetja, ki uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, pogosteje mlajša kot podjetja, ki uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, v manjši meri.
- Večina vzorčnih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, je po velikosti relativno majhna; največ podjetij ima število zaposlenih na intervalih od 1 do 10, od 11 do 20 in od 21 do 50 (88,3 % vzorčnih podjetij). Tako največ podjetij, ki imajo število zaposlenih v intervalu od 1 do 10, sodi v tretjo skupino, približno polovica podjetij, ki imajo število zaposlenih na intervalu od 11 do 20, sodi v prvo in polovica v drugo skupino, v tretji pa jih sploh ni. Večina podjetij, ki imajo število zaposlenih na intervalu od 21 do 50, pa sodi v drugo skupino. Torej so podjetja, ki trženja, temelječega na odnosih, ne uporabljajo, manjša kot podjetja, ki ga (čeprav različno intenzivno) uporabljajo.
- Z vidika deleža zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo imata približno dve tretjini vzorčnih podjetij do 25 % takih zaposlenih in ena petina podjetij od 26 % do 50 %. Večina podjetij, ki imajo do 25 % zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo, sodi v tretjo skupino, po velikosti deleža sledi druga skupina (in ne prva, kot bi morebiti pričakovali). Večina podjetij, ki imajo od 26 % do 50 % zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo, sodi v prvo skupino, prav tako tudi večina podjetij, ki imajo od 76 % do 100 % zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo: druga skupina je v tem primeru šele na tretjem mestu. Na osnovi teh podatkov ne morem reči, da podjetja, ki imajo večji delež bolj izobraženih zaposlenih, tudi intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih. V slovenskih storitvenih podjetjih torej višja stopnja izobraženosti zaposlenih ne pomeni, da ta podjetja tudi intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih. Morebiti je to povezano s tem, da proučevana podjetja v povprečju delujejo v dejavnostih, ki niso pod močnim vplivom tehnološkega razvoja, ali pa bi razloge za to našli na področju socialne psihologije z vidika t. i. čustvene inteligence, ki je sedaj pogosta tema sodobnega poslovanja (za uspeh menedžerjev in s tem tudi podjetij ne zadostuje samo visok inteligenčni kvocient direktorjev,

marveč na uspeh bistveno vpliva njihova čustvena inteligenca).

- Večina vzorčnih podjetij, ki so sodelovala pri raziskavi, so podjetja s povprečno starostjo zaposlenih na intervalih od 25 do 30 let, od 31 do 35 let in od 36 do 40 let (83,6 % vseh podjetij). Največ podjetij, katerih povprečna starost zaposlenih je na intervalu od 25 do 30 let, sodi v drugo skupino, največ podjetij, katerih povprečna starost zaposlenih je na intervalu od 31 do 35 let, v prvo skupino, največ podjetij, katerih povprečna starost zaposlenih je na intervalu od 36 do 40 let, pa v tretjo skupino (tu je najmanjši delež podjetij iz druge skupine). Na osnovi teh primerjav sklepam, da so slovenska storitvena podjetja, ki imajo mlajše zaposlene, tudi pogosteje tista, ki uporabljajo trženje, temelječe na odnosih.
- Z vidika geografske usmerjenosti prodaje sodi največ podjetij, ki poslujejo pretežno s tujino, v drugo skupino, manj jih je v prvi skupini, medtem ko jih v tretji ni. Slovenska storitvena podjetja, ki so geografsko usmerjena tudi v tujino, pogosteje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, v primerjavi z drugimi podjetji.
- V vzorcu slovenskih storitvenih podjetij prevladuje domači zasebni kapital. Skoraj šest odstotkov pa je podjetij s prevladujočim tujim kapitalom; večinski del teh podjetij je v drugi skupini, manjši delež v prvi, v tretji skupini pa takih podjetij ni. Na osnovi povedanega sklepam, da podjetja, ki imajo tuji kapital, intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, v primerjavi s podjetji, ki imajo samo domači kapital.
- Večina slovenskih storitvenih podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila zmanjšanje čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov ali pa niso imela sprememb čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov, sodi v tretjo skupino (to je kar 72,7 % podjetij iz tretje skupine). Večina podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila povprečno letno rast čiste dobičkovnosti prihodkov od 1 % do 10 % ter 11 % in več, sodi v drugo skupino (to je kar 82,3 % podjetij iz druge skupine). V prvi skupini pa je 41,4 % podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila zmanjšanje ali pa nespremenjen obseg čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov, in 58,6 % podjetij, ki so v preteklih treh letih beležila povprečno letno rast čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov od 1 % do 10 % in 11 % in več. Sklepam, da slovenska storitvena podjetja, ki intenzivneje uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, tudi dosegajo boljše rezultate poslovanja.

Na osnovi vsega tega sklepam, da je razvoj trženja, temelječega na odnosih, pozitivno povezan z vključenostjo slovenskih podjetij na mednarodnem trgu. Kjer jih globalizacija poslovanja sili v nove poti za iskanje konkurenčnih prednosti. To so pogosto mlada podjetja, ki imajo tudi tuji kapital. Prav tako domnevam, da je prisotna pozitivna povezanost med razvojem trženja, temelječega na odnosih, in med prisotnostjo mladih perspektivnih kadrov. Pomembna pa je zlasti ugotovitev, da je trženje, temelječe na odnosih, oz. poslovanje in izvajanje menjave med podjetji na osnovi dolgoročnih partnerskih odnosov močno pozitivno povezano z oblikovanjem in povečevanjem čiste dobičkovnosti skupnih

prihodkov slovenskih storitvenih podjetij. S tem se zopet potrjuje pravilno razmišljanje in predvidevanje, da trženje, temelječe na odnosih, vodi v oblikovanje in razvoj konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti in da je ravno to glavni spodbujevalec razvoja trženja, temelječega na odnosih, med podjetji v slovenskih razmerah.

Na osnovi opisa posameznih skupin podjetij tudi sodim, da se slovenska storitvena podjetja zavedajo prednosti poslovanja in menjave na osnovi dolgoročnih tesnih odnosov s svojimi odjemalci. Skoraj polovica proučevanih podjetij sodi v drugo skupino, ki ima razvite vse sestavine trženja, temelječega na odnosih. Skoraj 40 % podjetij pa sodi v skupino, ki v svoji menjavi z odjemalci razvija medsebojne odnose in sestavine trženja, temelječega na odnosih. Delež podjetij v tretji skupini govori v prid trditvi, da je le malo storitvenih podjetij v slovenskem prostoru takih, ki sestavin trženja, temelječega na odnosih, ne uporabljajo in izvajajo menjavo tako, kot je bolj značilna za transakcijski način, torej brez poglobljenih odnosov med podjetji in njihovimi posamezniki ter s kratkoročnim (enkratnim) pogledom na menjavo.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE O TRŽENJU, TEMELJEČEM NA ODNOSIH MED PODJETJI, V SLOVENSKIH RAZMERAH

5.1. Prispevki za teorijo in prakso

Prispevki tega dela, ki so pomembni za teorijo in vodstva podjetij, zadevajo zunanje okolje podjetja, procese med podjetji, procese v podjetju in rezultate poslovanja podjetja.

- A. Za slovenska storitvena podjetja je značilna **pozitivna povezanost vseh spodbujevalcev z obema sklopoma temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih**: s sestavinami socialno-psihološke narave in s sestavinami izvedbene narave. **Sestavine socialno-psihološke narave so močno pozitivno povezane tudi s sestavinami izvedbene narave.** Tako sestavine socialno-psihološke narave kot tudi sestavine izvedbene narave pa so **pozitivno povezane z oblikovanjem konkurenčnih prednosti in povečevanjem dobičkonosnosti** podjetij na dolgi rok.
- B. Natančneje povedano je za slovenska storitvena podjetja z izbranih področij storitev značilno, da so temeljne sestavine močnejše pozitivno povezane s komplementarnostjo virov v primerjavi z dinamiko okolja, če govorimo o motivih za nastanek trženja, temelječega na odnosih, ter s socialno interakcijo v primerjavi s skupnimi vrednotami in normami obnašanja, če govorimo o pogojih za nastanek trženja, temelječega na odnosih. Torej je **bolj pomembno, da podjetja vidijo določene koristi dolgoročnega partnerskega odnosa kot pa prisotnost grožnje spreminjajočega se okolja poslovanja ter da oblikujejo osebne stike (socialne interakcije) med svojimi predstavniki.** To vodi v graditev zelo pomembnih sestavin socialno-psihološke narave, ki so: zaupanje,

zvestoba, dolgoročen odnos, sodelovanje, izmenjava informacij in tesni medosebni odnosi. Te sestavine imajo v slovenskih storitvenih podjetjih pomembno vlogo pri graditvi dolgoročnih partnerskih odnosov in trženja, temelječega na odnosih. Gre za **bistveni del dolgoročnih partnerskih odnosov v slovenskih razmerah.** To nadalje omogoča oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok.

- C. Slovenska storitvena podjetja se med seboj prilagajajo **predvsem v smislu socialno-psiholoških dejavnikov**, torej gradijo medsebojno zaupanje in zvestobo, sodelujejo, izmenjujejo informacije in se medosebno povezujejo. Prilagajajo se zaposleni v podjetjih, **očito pa so manj razvite sestavine izvedbene narave**, morda zato, ker zahtevajo večje vložke v odnos, večjo zvestobo odnosu s partnerjem in so pozitivno povezane z večjim tveganjem ter nižjo prilagodljivostjo podjetij. Na osnovi tega sklepam, da je v slovenskih storitvenih podjetjih trženje, temelječe na odnosih, v tisti fazi razvoja, ko še niso prisotne **obsežne naložbe v prilagoditve partnerjem, operativne povezave in pravno-formalne povezave.** Če bi upoštevali krivuljo življenjskega cikla razvoja trženja, temelječega na odnosih, je to že razvita oblika, vendar ne najvišja. Rečemo lahko, da gre za **fazo poglobljanja, razvoja in širitve odnosa.** Glede na razvrstitev po Cannonu in Perreaultu (Matajič, 2001, str. 14) pa je ta oblika podobna 6. tipu odnosov, ki ga imenujeta »partnerski odnosi«. V tej obliki je prisotna visoka stopnja sodelovanja in izmenjav informacij, a nizek obseg investicij v prilagoditve podjetij. Uspešna vzajemna uporaba komplementarnih virov podjetij lahko zahteva ne samo prilagoditve posameznikov, ampak predvsem prilagajanje podjetja in oblikovanje sestavin izvedbene narave. To **sklepam na osnovi statistično značilne pozitivne in srednje močne povezanosti med komplementarnostjo virov podjetij in sestavinami izvedbene narave.** Pa tudi na osnovi statistično značilne močne pozitivne povezanosti med sestavinami socialno-psihološke narave in sestavinami izvedbene narave. Torej lahko sklepam, da se bodo podjetja vedno bolj prilagajala tudi na izvedbeni strani.
- D. Kljub nižji razvitosti dela temeljnih sestavin (tj. sestavin izvedbene narave) je v slovenskih storitvenih podjetjih **oblikovanje trženja, temelječega na odnosih, že močno pozitivno povezano z oblikovanjem konkurenčnih prednosti in povečevanjem dobičkonosnosti.** Torej prisotnost temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih, pomeni tudi oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Ta sklep potrjujejo tudi značilnosti podjetij v drugi skupini (ki sem jo opredelila na osnovi razvrščanja podjetij v skupine), ki uporabljajo vse sestavine trženja, temelječega na odnosih. Ta podjetja v menjavi z odjemalci oblikujejo povečevanje čiste dobičkonosnosti skupnih prihodkov.

Na osnovi povedanega sodim, da je koristno, da slovenska storitvena podjetja vlagajo napore v oblikovanje temeljnih sestavin trženja, temelječega na odnosih. To jim omogoča

oblikovanje konkurenčnih prednosti in povečevanje dobičkonosnosti na dolgi rok; torej jim omogoča uspešnost in učinkovitost — temeljni ekonomski cilj obstoja in poslovanja vsakega podjetja. S tem pozitivno odgovarjam na osnovno vprašanje tega prispevka. Na osnovi analize vzorčnih ocen sklepam, da slovenska storitvena podjetja v medsebojni menjavi uporabljajo trženje, temelječe na odnosih, ker jim to prinaša konkurenčne prednosti. V praksi slovenskih storitvenih podjetij je torej (če sodim na osnovi rezultatov preučitve stališč direktorjev teh podjetij) v precejšnji meri prisoten način poslovanja, ki je podoben poslovanju podjetij razvitejših zahodnih gospodarstev. Slovenska storitvena podjetja so svoje poslovanje z vidika trženja, temelječega na odnosih, prilagodila sodobnim trendom s področja trženja in poslovanja, saj je prisotna preusmeritev od transakcijskega pristopa k pristopu, ki temelji na odnosih med partnerji.

5.2. Omejitve in odprte teme za prihodnje

Pričujoči prispevek je le eden od možnih načinov predstavitve trženja, temelječega na odnosih med podjetji, tako glede vključenih sestavin kot glede oblikovanja konceptualnega modela. V tem delu proučujem statičen model, ki ne upošteva razvoja trženja, temelječega na odnosih, marveč povezanost med sestavinami na določeni stopnji razvoja. Tako bi lahko v konceptualni model vključila na eni strani še kakšno dodatno spremenljivko, npr. večji poudarek na sami dvosmernosti odnosa. Na drugi strani pa bi lahko proučevala proces razvoja trženja, temelječega na odnosih. Z vidika same empirične raziskave bi lahko trženje, temelječe na odnosih, proučevala v dveh časovnih obdobjih. V prvem obdobju bi opazovala spodbujevalce in temeljne sestavine, v drugem pa rezultate. Prav tako bi lahko opazovala točno določene pare podjetij, pri čemer bi anketirala obe podjetji. S tem pristopom bi lahko hkrati proučevala medsebojna stališča vodstev podjetij. To bi omogočalo oblikovanje natančne podobe vzajemnega interaktivnega partnerskega odnosa. Pri tem bi lahko poleg odnosa podjetje—odjemalec proučevala tudi različne druge oblike odnosov, npr. podjetje—konkurent, podjetje—država, podjetje—nepridobitna organizacija in drugo. Poleg povedanega vidim omejitev tega prispevka tudi v vrsti podatkov, zbranih z anketo. Empirična preverba temelji na analizi ocen stališč direktorjev slovenskih storitvenih podjetij. Čeprav stališča v splošnem dobro napovedujejo prihodnje vedenje posameznikov, bi analiza dejstev lahko pokazala drugačne lastnosti trženja, temelječega na odnosih med slovenskimi storitvenimi podjetji.

Pričujoči pristop je le eden od možnih pogledov na trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah in ponuja izhodišča za druge pristope. Poleg tega ponuja koristno znanje za prakso slovenskih storitvenih podjetij. Če bo delo bodisi spodbudilo oblikovanje drugih empiričnih raziskav z zadevnega področja bodisi da bodo podjetja njegove prispevke uspešno uporabljala v poslovni praksi, bo njegov namen več kot upravičen.

Literatura

- Berry Leonard L., »Relationship Marketing of Services — Growing Interest. Emerging Perspectives«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 23 (1995), 4, str. 236–245.
- Brodie Roderick J. et al., »Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 383–406.
- Brown James R., Chekitan S. Dev, Dong-Jin Lee, »Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms«, *Journal of Marketing*, New York, 64 (2000), 2, str. 51–65.
- Cannon Joseph P., Ravi S. Achrol, Gregory T. Gundlach, »Contracts, norms, and plural form governance«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28 (2000), 2, str. 180–194.
- Cannon Joseph P., William D. Perreault Jr., »Buyer-Seller Relationships in Business Markets«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 439–460.
- Day George S., »Managing market relationships«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28 (2000), 1, str. 24–30.
- Dwyer Robert F., Paul Schurr, Sejo Oh, »Developing Buyer-Seller Relationships«, *Journal of Marketing*, New York, 51 (1987), 4, str. 11–27.
- Ford David (ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, The Dryden Press, London 1997, 578 str.
- Garbarino Ellen, Mark S. Johnson, »The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships«, *Journal of Marketing*, New York, 63 (1999), 2, str. 70–87.
- Grönroos Christian, »From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing«, *Management Decision*, 35 (1997), 4, 20 str. [URL: <http://www.emeraldlibrary.com/brev/00135dil.htm>], 28. 9. 1998.
- Grönroos Christian, »Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 407–419.
- Gummesson Evert, »Collaborate or compete: Conflicting trends plague services marketers«, *Marketing Management*, Chicago, 6 (1997), 2, str. 17–20.
- Gummesson Evert, »In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 421–430.
- Hunt Shelby D., »Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 431–445.
- Hunt Shelby D., Robert M. Morgan, »Relationship Marketing in the Era of Network Competition«, *Marketing Management*, Chicago, 3 (1994), 1, str. 19–28.
- Hunt Shelby D., Robert M. Morgan, »Organisational commitment: one of many commitments or key mediating construct?«, *Academy of Management Journal*, 37 (1994), 6, str. 1568–1587.
- Hutt Michael D. et al., »Case study: Defining the social network of a strategic alliance«, *Sloan Management Review*, Cambridge, 41 (2000), 2, str. 51.
- Hutt Michael D., Thomas W. Speh, *Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organisational markets*, šesta izdaja, The Dryden Press, Orlando 1998, 777 str.
- Jap Sandy D., »Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 36 (1999), 4, str. 461–475.
- Joshi Ashwin W., Rodney L. Stump, »The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 27 (1999), 3, str. 291–305.
- Joshi Ashwin W., Rodney L. Stump, »Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory«, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Montreal, 16 (1999), 4, str. 334–352.
- Matajič Mateja, *Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah*, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001, 137 str.
- Mattsson Lars-Gunnar, »Relationship Marketing and the - Markets-as-Networks Approach — A comparative analysis of two evolving streams of research«, *Journal of Marketing Management*, London, 13 (1997), 5, str. 447–461.
- Morgan Robert M., Shelby D. Hunt, »The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing«, *Journal of Marketing*, New York, 58 (1994), 3, str. 20–38.
- Nastran Ule Mirjana, *Temelji socialne psihologije*, Znanstveno in publicistično središče Ljubljana, d.o.o., Ljubljana 1994, 318 str.
- Rao Vithala R., Joel H. Steckel, *Analysis for Strategic Marketing*, Addison Wesley Longman, Inc., Reading 1998, 514 str.
- Rovan Jože, Tomaž Turk, *Analiza podatkov s SPSS za Windows*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1999, 226 str.

Žabkar Vesna, lča Rojšek. »Metode trženjskega raziskovanja«, *Vodič po predmetu* (dodatek), Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1998, 34 str.

Viri

Kompass Slovenija, poslovni imenik podjetij v Sloveniji, sedma izdaja. Gospodarski vestnik, d.d., Ljubljana 1999, 1598 str.

[URL:<http://gvin.gvestnik.si/kompass1999/cgi-ole/nkompass.isci?LANG=slo&CP=1250>].
23. 8. 2000.

Slovenski računovodski standardi [glavni in odgovorni urednik Stanko Koželj], Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 1993, 209 str.

II. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij

Nataša Vrčon Tratar
asistentka
Visoka šola za management
Koper



Boris Snoj
izredni profesor
Katedra za trženje
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Povzetek

Nedvomno je organizacijska kultura kot notranja zavest determinanta vedenja zaposlenih in pomemben fenomen znanstvenega proučevanja, predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. V prispevku obravnavamo nekatere vidike kulture organizacije in ugotavljamo, ali ustreznost usmerjenosti in moč organizacijske kulture pomembno prispevata k učinkovitemu uresničevanju cilje v v organizacijah ter doseganju večje poslovne uspešnosti. Posebej osvetljujemo pomen organizacijske kulture v storitvenih organizacijah, v katerih je človeški dejavnik zaradi narave storitev ključni tvorec t. i. »mehkih sestavin«
ponudbe, ki dandanes vse bolj pomenijo neizčrpen vir konkurenčnega pozicioniranja na trgu.

Ključne besede: organizacijska kultura, marketinška organizacijska kultura, storitvene organizacije

Abstract

The Importance of Organizational Culture for the Performance of Service Organizations

Organizational culture as an internal consciousness of organizations as well as crucial determinant of their employee behaviour serves undoubtedly as an important phenomenon of scientific research especially from the perspective of its contribution to the performance of organizations as potential factor of their competitive advantage. In the paper authors discuss some aspects of organizational culture and try to find out if the right orientation and the strenght of organizational culture contribute significantly to the the efficient realization of organizational objectives and to overall effectiveness. Special attention is paid to the importance of culture in service organizations. Namely in these organizations human factor and especially contact employees as the creators of so called soft elements of the offers play decisive role in the customer perception of the offers value and at the same time serve as the key generator of the competitive positioning of service organizations.

Key words: organizational culture, marketing organizational culture, service organizations

1. PROBLEM

Poslanstvo in strateški cilji organizacije izražajo le normativno deklarirano filozofijo organizacije, to je zaželeno, hoteno stanje

Elektronski naslov avtorjev:
natas.vrcon@vsm-kp.si
boris.snoj@uni-mb.si

in ravnanje organizacije, ki ga praviloma definira menedžment podjetja. V praksi pa se drugi zaposleni, včasih pa celo predstavniki menedžmenta organizacije ne ravna po zastavljenih načelih. Vedenje vseh zaposlenih v skladu z dejansko veljavnimi temeljnimi vrednotami in prepričanji odseva ustrezno organizacijsko kulturo. Nekonsistentnost vzorcev obnašanja zaposlenih in menedžmenta ter drugi vzroki prispevajo k nezadovoljstvu zaposlenih, ki se kaže tudi v vrednosti njihovih storitev, namenjenih odjemalcem, in posledično v uspešnosti poslovanja. Problem, ki se ga v empiričnem delu prispevka lotevamo, je preučevanje razlik med menedžmentom in kontaktnimi osebami v zaznavanju pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture, tj. nekaterih načel in pravil vedenja kontaktnih oseb pri izvajanju storitev. Izhodišče raziskave je bila ena prvih raziskav o vplivu organizacijske kulture in klime na zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev v bančnem sektorju, opravljena v ZDA (Schneider, 1980, v: Bateson 1995, 149–159). Po nam dostopnih podatkih v Sloveniji še ni bila opravljena neposredno primerljiva raziskava z izbrano metodologijo.

2. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Smotno preučevanje organizacijske kulture se je pojavilo šele v zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja. K naraščanju pomena raziskovanja tega fenomena lahko štejemo naslednje dejavnike: upadanje konkurenčne prednosti ameriškega gospodarstva, pojav japonskega gospodarskega čudeža, spreminjanje vrednot in vse večjo potrebo po hitrih spremembah v organizaciji (Kavčič, 1994, 76). Uvajanje sprememb v organizacijah se je večkrat izkazalo za neuspešno, kajti vsaka sprememba organizacijskih struktur in odnosov zahteva tudi spremembo vedenja zaposlenih, ti pa se spremembam pogosto upirajo. Da bi spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki sodijo v domeno organizacijske kulture.

Eden najbolj priznanih strokovnjakov na področju organizacijske kulture in njenega spreminjanja Schein (1992, 12) definira kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in interne integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo, zato nove sodelavce učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti. Pozneje je avtor opredelitev organizacijske kulture dopolnil tako, da jo je opisal kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanji, ki so skupne zaposlenim v organizaciji, ki delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Obstoječa organizacijska kultura je rezultat preteklosti organizacije, zagotavlja stabilnost, smotnost in predvidljivost delovanja organizacije (Schein, 1992 v: Grönroos, 2000, 348).

Po Webstrovei (1992, v: Bateson, 1995, 649) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanji, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo

delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda bolj kakor formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Za Sterna (Scherriton, Stern, 1996, 27) je organizacijska kultura sestavljena iz:

- ustaljenih vzorcev prepričanji, vrednot in vedenja, ki so značilni za člane organizacije
- okolja menedžmenta, ki ga pogojuje slog menedžmenta, poslovna filozofija (to, kar se govori/naredi, nagrajuje)
- okolja menedžmenta, ki ga ustvarijo s sistemom vodenja, s procesi in postopki
- napisanih in nenapisanih pravil in postopkov.

Omenjene opredelitve se razlikujejo, saj je po prvih dveh kultura nezavedna silnica, ki uravnava način delovanja ljudi, po zadnji pa je v kulturo vgrajen tudi formalni-normativni del menedžerskih funkcij.

Organizacijska kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, neko daljše obdobje sodeluje in je relativno uspešna v tem, kar dela. Rešitve, ki se ponavljajoče izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del organizacijske kulture (Kotter, Heskett, 1992, 6). Ideje za način reševanja problemov, ki postanejo del kulture, lahko izvirajo od vsepovsod, iz posameznika ali skupin, na vseh ravneh hierarhije v organizacijah. Organizacije, ki imajo močno kulturo, običajno te ideje povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji organizacije, ki so posredovali te ideje kakor vizijo, filozofijo organizacije ipd.

Organizacijska kultura zajema tudi filozofijo organizacije, ki je po enem izmed avtorjev, in sicer po Kavčiču (1994, 192), le en del, in sicer normativni del organizacijske kulture. Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljnih organizacije in o pravih obnašanja. Od organizacijske kulture se ločuje v tem, da predstavlja le zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo podjetja, iz česar izhaja dilema, ali je filozofija organizacije resnično del organizacijske kulture. Po nekaterih avtorjih (Scherriton, Stern, 1996, 27) vsebuje organizacijska kultura tudi zapisane norme in vrednote, po drugih (Schein, 1992, 12) pa je neformalna manifestacija vedenja zaposlenih. Izraža se torej z dejanskim načinom življenja organizacije in ne z normativnimi predstavami vodstva organizacije. Kavčič (1994, 192) pa v razglabljanju te dileme ugotavlja, da kolikor je filozofija organizacije tudi praktični vidik življenja organizacije, podlaga dejanskemu vedenju, toliko je tudi del organizacijske kulture.

Vrste organizacijske kulture

Marketinška kultura¹

S spremembami v okolju se je tudi relativno ozka konceptualizacija marketinga od poudarka na maksimiziranju

¹ Izraz avtorja uporabljata kot soznačnico izrazu »trženjska kultura«.

dobička, tržnih transakcijah ali serijah transakcij obogatila in preusmerila k poudarjanju dolgoročnih odnosov z odjemalci in upravljanju strateških partnerstev. Predmet preučevanja v marketingu se je preusmeril od izdelkov in organizacij kot enot raziskave k preučevanju ljudi, organiziranosti organizacij in socialnih, družbenih procesov, ki povezujejo vse dejavnike v medsebojnih odnosih (Webster, 1992, 10). Za boljše razumevanje nove vloge marketinga Webster (1992, 10) predlaga obravnavanje marketinga na treh ravneh organizacije in loči tri dimenzije marketinga: marketing kot kulturo (angl. marketing as culture), marketing kot strategijo in marketing kot taktiko.² Marketing kot kultura, ki je temeljni splet vrednot in prepričanj o osrednjem pomenu odjemalca, ki usmerjajo organizacijo, je primarno odgovornost menedžmenta na ravni celotne organizacije in na ravni njenih strateških poslovnih enot. Po tem avtorju je marketing kot strategija osnova za delovanje organizacije na ravni strateških poslovnih enot, kjer se v organizaciji osredotočajo na segmentacijo, izbiro ciljnih trgov in pozicioniranje. Marketing kot taktiko pa v organizaciji izvajajo na operativni ravni z oblikovanjem ustreznega marketinškega spleta za izbrane tržne segmente.

V literaturi v zvezi z organizacijsko kulturo, ki poudarja temeljno usmeritev v odjemalce, zasledimo dva izraza: marketinško kulturo (angl. marketing culture) (Webster, 1995, 1992; Kotler, 1996; Appiah-Adu, Singh, 1999; Appia-Adu, Fyall, Singh, 2000) in marketinško (tržno) naravnost (angl. marketing (market) orientation) (Hooley, 2001; Narver in Slater, 1990; Kohli in Jaworski, 1990; Cadogan in Diamantopoulos, 1995; Greenley, 1995; Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998).

Marketinška kultura je po Webstrovu (1995, 7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo, in jim na ta način določa norme obnašanja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških aktivnosti v organizaciji. Na osnovi empiričnega preverjanja veljavnosti in zanesljivosti koncepta marketinške kulture avtorji navajajo šest njenih dimenzij: kakovost storitev, medosebne odnose, prodajne naloge, organizacijo, interno komunikacijo in inovativnost (Webster, 1995, 1992, v: Bateson, 1995; Appia-Adu, Fyall, Singh, 2000). Webstrovu (1992, v: Bateson, 1995) je s sodelavci razvila šeststopenjsko lestvico s 34 spremenljivkami za merjenje dimenzij marketinške kulture ter znanstveno preverila njeno veljavnost in zanesljivost. Organizacije morajo po mnenju avtorice imeti ustrezno konsistentno marketinško kulturo, da bi lahko udeležile marketinški koncept in s tem marketinško učinkovitost.

Izraz marketinška kultura uporablja tudi Kotler (1996, 735–737) in predlaga različne ukrepe za razvoj uspešne marketinške kulture:

- prepričevanje vseh menedžerjev o nujnosti usmeritve k odjemalcem

² Glej tudi v: Hooley idr. 2001, 7.

- imenovanje vodilnega uslužbenca za marketing in določitev operativne skupine za marketing
- pomoč zunanjih strokovnjakov in usmeritev
- sprememba nagrajevanja v podjetju
- zaposlovanje nadarjenih za marketing
- izvajanje poglobljenih internih seminarjev za marketing
- uvajanje sodobnega sistema marketinškega načrtovanja
- razvijanje letnega programa za ocenjevanje marketinške odličnosti
- premislek o reorganizaciji podjetja od težišča na izdelku k težišču na trgu.

Marketinška naravnost³ organizacij je tudi predmet tako teoretičnega kot empiričnega preučevanja številnih avtorjev v zadnjem desetletju. Narver in Slater (1990), ki sodita med temeljne raziskovalce marketinške naravnosti, poudarjata tri vedenjske sestavine take naravnosti podjetja: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijsko naravnost. Marketinška naravnost v osnovi oblikuje načela obnašanja v organizaciji glede navedenih sestavin, ki vplivajo na njeno uspešnost (Snoj idr., 2001, 19; Han, Kim, Srivastava, 1998). Marketinško naravnost Deshpande in Farley (1998, 226) opredelujeta tudi kot skupek medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje odjemalcev, z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb.

Marketinška kultura in marketinška naravnost sta torej povezana koncepta, oba se nanašata na specifično usmerjenost, način razmišljanja in ravnanja. Lahko rečemo, da je marketinška kultura organizacijska kultura, za katero je značilna marketinška naravnost, oz. organizacijska kultura, v kateri se je marketinška naravnost udeležila v vrednotah zaposlenih, postala je notranja zavest, ki usmerja njihovo delovanje v organizaciji. Kljub temu pa smo po pregledu literature ugotovili, da večina avtorjev v marketingu govori v zvezi s tem o marketinški naravnosti, ne da bi natančno opredeljevala odnos teh dveh konceptov.

Storitvena kultura

Zaradi specifičnih značilnosti storitev in pogosto visoke stopnje vpletenosti človeškega dejavnika v izvajanje storitev je organizacijska kultura zlasti v storitvenih organizacijah izjemno pomembna. Jasni vzorci obnašanja namreč omogočajo kontaktnim osebam, da v nenehnih, spreminjajočih se interakcijah z odjemalci vselej reagirajo na ustrezen način in tako prispevajo k višji zaznani vrednosti storitev. Nekateri avtorji so za takšen vzorec obnašanja uvedli tudi izraz storitvena kultura (Grönroos, 2000; Bowen, Schneider, Kim, 2000; Zerbe, Dobni, Harel, 1998), storitvena klima (Schneider, White, Paul, 1998; Schneider, 1980, v: Bateson, 1995) in storitvena naravnost (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, Grönroos, 2000). V organizacijah s storitveno kulturo visoko cenijo dobro storitev, izvajanje dobrih storitev za interne in

³ Poleg izraza marketinška naravnost v literaturi zasledimo tudi izraz tržna naravnost, pri čemer nekateri avtorji ta dva izraza razlikujejo (več v Snoj idr., 2001; Hooley idr., 2001).

zunanje odjemalce pa pomeni vsem zaposlenim naraven način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Grönroos, 2000, 360). Storitveno naravnani so tisti zaposleni, ki se zavzemajo za zadovoljevanje odjemalcev organizacije in ki pripisujejo pomen medosebnim odnosom pri delu ter prilagodljivi aplikaciji delovnih pravil (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150).

Schneider (1980, v: Bateson, 1995, 150) je bil eden prvih avtorjev, ki so poudarjali pomen storitvene klime oziroma kulture v organizacijah, in je v svojih številnih empiričnih raziskavah dokazoval povezavo med storitveno organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ter kakovostjo storitev in zadovoljstvom odjemalcev.

Birokratska kultura

Za razliko od storitvene kulture je za birokratsko kulturo značilno zavzemanje za ohranitev sistema, rutino in privrženost k poenotenju operativnih nalog, vodil in postopkov (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150). Poleg tega se birokratsko usmerjeni zaposleni izogibajo poglobljenim medosebnim odnosom.

3. KULTURA TER USPEŠNOST ORGANIZACIJ

Iz do sedaj povedanega je jasno, da ima organizacijska kultura naravno tendenco, da vpliva na vedenje zaposlenih. Najbolj je to očitno pri skupnih vrednotah, ki vplivajo na vedenje skupine. Na primer: usmerjenost k odjemalcem vpliva na to, kako hitro bodo zaposleni odgovorili in rešili odjemalčevo reklamacijo. Vpliv pa je tudi obraten, vedenje in postopki vplivajo na oblikovanje vrednot (Kotter, Heskett, 1992, 8).

Toda ali lahko trdimo, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije?

Peters in Waterman (1992, 9, 103–106) sta konec 80. let prejšnjega stoletja na vzorcu 75 zelo uspešnih organizacij v ZDA ugotovila, da imajo take organizacije razvito organizacijsko kulturo. Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in na njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju. Zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Avtorja menita, da je lahko ta vpliv celo večji od tistih dejavnikov uspeha, ki jih najpogosteje navajamo v strokovni literaturi: strategija, organizacijska struktura, sistem menedžmenta, orodja finančne analize, uspešno vodenje idr. Zato uspešna podjetja veliko vlagajo v oblikovanje, ustvarjanje in ohranjanje močne organizacijske kulture.

Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Kotter in Heskett (1992, 10–12), ki sta raziskovala odnos med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Izsledki ene izmed njenih raziskav na vzorcu 207 različno uspešnih organizacij v ZDA so:

- Organizacijska kultura lahko pomembno vpliva na dolgoročno poslovno uspešnost organizacij. Organizacije z

razvito kulturo, ki poudarja pomen vseh ključnih udeležencev (odjemalci, lastniki – delničarji in zaposleni) ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh hierarhične lestvice, so dosegle bistveno boljše dolgoročne poslovne rezultate kakor tiste, ki take kulture niso razvile.

- Organizacijska kultura bo verjetno postala še pomembnejši dejavnik (ne)uspešnosti organizacij v prihodnje. Neprilagodljive in neučinkovite organizacijske kulture bodo v prihodnje imele še bolj negativen finančni vpliv.
- Tudi v organizacijah z zelo sposobnimi in racionalnimi zaposlenimi, ki »dobro«
poslujejo, se lahko (zelo hitro) razvijajo organizacijske kulture, ki spodbujajo neustrezno vedenje, onemogočajo spremembe k ustrežnejšim strategijam in zavirajo dolgoročne finančne rezultate. Take organizacijske kulture tudi težko spreminjamo, saj so običajno nevidne in podpirajo obstoječe strukture moči.
- Čeprav je organizacijsko kulturo težko spreminjati, lahko vplivamo na to, da postane spodbudnejša za uspešno poslovanje. Take spremembe so zahtevne in terjajo velika vlaganja v uspešno vodenje zaposlenih.

Postavlja pa se vprašanje, kakšna organizacijska kultura je tista prava, ki spodbuja in omogoča dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

Moč organizacijske kulture

Številni raziskovalci ugotavljajo, da je uspešnost podjetja povezana z močno kulturo. Organizacija ima močno kulturo takrat, kadar imajo vsi menedžerji relativno konsistentne vrednote in metode dela in vsi zaposleni te vrednote hitro sprejemajo (Heskett, Kotter, 1992, 16). Kavčič (1994, 197) definira moč kulture kot homogenost kolektiva. Čim bolj se zaposleni strinjajo s temeljnimi usmeritvami, vrednotami in prepričanji in delujejo v skladu z njimi ter čim manj je med njimi razlik v zvezi s tem, tem močnejša je kultura.

Calori in Sarnin (v: Kavčič, 1994, 198) sta na osnovi svojega integralnega modela organizacijske kulture raziskovala njeno moč v različnih tipih organizacij v različnih evropskih državah. Moč kulture sta merila kot homogenost odgovorov zaposlenih in kot intenzivnost kulture v zvezi z desetimi vrednotami. Ugotovila sta, da moč organizacijske kulture bolj vpliva na rast kakor na dobičkonosnost preučevanih organizacij.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Heskett in Kotter (1992, 21–25) v že prej omenjeni raziskavi, v kateri dokazujeta, da obstaja korelacija med močjo organizacijske kulture in rastjo vrednosti organizacij, vendar ta ni zelo močna. Poglobljena analiza organizacij v vzorcu je namreč pokazala, da nekatere organizacije z močno organizacijsko kulturo dosegajo slabe dolgoročne poslovne rezultate in obratno, organizacije s šibko organizacijsko kulturo dosegajo zelo dobre dolgoročne rezultate. Pri analizi prve skupine organizacij so ugotovili številne napačne usmeritve, kot npr. ključne odločitve na področju proizvodnje in marketinga sprejemajo menedžerji, ki so ozko specializirani finančni strokovnjaki, organizacije ne upoštevajo pomembnih dejavnikov zunanjega okolja, zanje so značilni introvertiranost, ignoriranje odjemalčevih preferenc,

konzervativnost, centralizirano in birokratsko delovanje menedžerjev, nenaklonjenost k tveganju, pretirano analitično-metodično vedenje, pomanjkanje uslužnosti pri izvajanju storitev, aroganca itd. Pri drugi skupini organizacij pa je negativna zveza med močjo kulture in uspešnostjo poslovanja posledica drugih dejavnikov: kapitalsko združevanje uspešnih organizacij, ki pa imajo različno organizacijsko kulturo, monopolističen položaj idr.

Iz tega sledi, da lahko močna kultura, vendar z napačnimi usmeritvami in neprilagodljivostjo, povzroči za organizacijo dolgoročne negativne posledice.

Usmerjenost organizacijske kulture

Webster (1992, 13-14) rešuje dilemo ustrezne usmerjenosti organizacijske kulture z uporabo teorije proizvodnih virov organizacije (angl. resource-based theory). V skladu z njo mora organizacija razviti razločevalne, zanjo značilne sposobnosti, jasno določiti svoj položaj v verigi vrednosti, poiskati tiste vire konkurenčne prednosti, ki temeljijo na znanju in jih je težko posnemati (Conner, 1991; Grant, 1991, v: Webster, 1992, 13). Organizacijska kultura, ki je usmerjena na odjemalce, je lahko pomemben primer teh virov. Iz navedenega sledi, da usmerjenost na odjemalce ne more biti pristojnost in odgovornost nekaj strokovnjakov v organizaciji. Vsi zaposleni v organizaciji morajo biti zadolženi za razumevanje odjemalcev in prispevati k povečevanju njim ponudene vrednosti. To mora biti sestavni del opisa nalog vseh zaposlenih in organska sestavina organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo, usmerjeno na odjemalce, bodo po Webstru (1992, 13) vedno bolj obravnavali kot ključni vir strateške prednosti organizacije.

Webstrova (1992, v: Bateson, 1995, 650) ugotavlja, da je to, kakšna je ustrezna kultura, odvisno od ciljev in strategij organizacije. Če želi na primer organizacija uveljaviti svojo konkurenčno prednost na osnovi zaznane kakovosti storitev, to zahteva ustrezno kulturo, ki bo drugačna od tiste, ki jo zahteva organizacija, ki se želi uveljaviti z nizkimi cenami svojih storitev. Organizacija lahko sledi vsaki strategiji in temu primerno goji ustrezne usmeritve, vrednote in prepričanja, pomembno pa je, da so te razširjene in da jih zaposleni na vseh ravneh hierarhične lestvice razumejo in upoštevajo. V svojih empiričnih raziskavah je Webstrova tudi dokazala, da obstaja pomembna povezava med marketinško kulturo in marketinško učinkovitostjo, zadovoljstvom odjemalcev storitvene organizacije in uspešnostjo poslovanja (Webster, 1993, 111-132; Webster, 1995, 6-21). Po pregledu novejših empiričnih raziskav na tem področju smo ugotovili, da so tudi drugi avtorji, ki so uporabili instrument Webstrove za revizijo marketinške kulture in tudi znanstveno potrdili zanesljivost in veljavnost tega raziskovalnega instrumenta, prišli do enakih rezultatov. Tako so avtorji na vzorcu angleških storitvenih organizacij (Appiah-Adu, Singh, 1999; Appia-Adu, Fyall, Singh, 2000) potrdili pozitivno povezavo med marketinško kulturo in zadovoljstvom odjemalcev, lojalnostjo odjemalcev in dobičkonosnostjo oz. rentabilnostjo. Ugotovili so, da dve dimenziji marketinške kulture: usmerjenost v kakovost storitev

in inovativnost, najbolj prispevata k zadovoljstvu in lojalnosti odjemalcev. Usmerjenost v medosebne odnose in v kakovost storitev pa sta dimenziji marketinške kulture, ki najbolj prispevata k doseganju rentabilnosti. Podobna raziskava⁴ je pokazala pozitivno povezavo med usmerjenostjo na odjemalce, usmerjenostjo na kakovost storitev, usmerjenostjo na inovativnost in neformalno, odprto komunikacijo med zaposlenimi ter marketinško učinkovitostjo⁵, medtem ko je po tej raziskavi zadovoljstvo odjemalcev pozitivno povezano le s prvima dvema dimenzijama organizacijske kulture (Sin, Tse, 2000, 299-302).

V slovenskem prostoru v zadnjem času nismo zasledili nobene strokovne objave o raziskavah na področju marketinške kulture, marveč pa je bila med letoma 1995 in 1997 že opravljena obsežna raziskava o marketinški naravnosti slovenskih podjetij, merjena po Narver-Slaterjevi lestvici (Narver, Slater, 1990). Avtorji raziskave (Iršič idr., 1999, 54) pa so ugotovili zelo šibko povezavo med uspešnostjo doseganja ciljev po posameznih osnovah za merjenje uspešnosti ter stopnjo tržne naravnosti v preučevanih organizacijah. Med najverjetnejše razloge, da povezave niso znanstveno potrdili, avtorji uvrščajo: subjektivno oceno generalnih direktorjev ter nizko donosnost naložb, ki so v organizacijah z visoko marketinško naravnostjo v začetnih fazah. Trenutno poteka podobna raziskava o marketinški naravnosti storitvenih organizacij v Sloveniji in v drugih tranzicijskih državah Srednje Evrope, ki bo med drugim skušala odgovoriti na vprašanje, ali so organizacije v storitvenem sektorju, ki imajo višjo stopnjo tržne naravnosti, uspešnejše od svojih manj tržno naravnanih konkurentov (Hooley idr., 2001, 8).

Iz navedenega lahko sklepamo, da je organizacijska kultura, ki je dovolj močna, s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medosebne odnose, dobro interno komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oz. sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja, tista, ki je v pomoč organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja.

4. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN KAKOVOST STORITEV

V predhodnem besedilu smo se osredotočili na povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja ter posebej izpostavili, da ima organizacijska kultura v storitvenih organizacijah zaradi večje intenzivnosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev še večji pomen. Prav zato nas zanimajo globlji vzroki, vsebina in narava povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo storitvenih organizacij ter dejavniki uspešnosti organizacij.

Zaradi posebnih značilnosti storitev, kot so procesnost, »neotipljivost«, neobstoynost, sočasnost izvajanja in uporabe

⁴ Raziskava je izhajala iz treh dimenzij organizacijske kulture, ki (izhajajoč iz preliminarne raziskave) najbolj prispevajo k učinkovitemu uresničevanju marketinške strategije: usmerjenost na odjemalce, usmerjenost na kakovost storitev in usmerjenost na inovativnost in neformalno, odprto komunikacijo med zaposlenimi.

⁵ Merjeno po Kotlerjevi lestvici (1977, v: Sin, Tse, 2000, 301-302).

storitev, variabilnost in druge, je proces menedžmenta kakovosti v storitvenih organizacijah zelo zahteven (Snoj, 1992, 109–129). Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki pa je hkrati tudi vir neizčrpnih možnosti njenega izboljševanja. Značilnosti storitev zahtevajo ustrezno prisotnost marketinške kulture, če v storitvenih organizacijah želijo ponujati visoko raven kakovosti storitev. To med drugim potrjujejo tudi izsledki raziskave iz leta 1989 v Angliji v zvezi z uspešnostjo programov menedžmenta kakovosti storitev, ki je med deset najpomembnejših problemov postavila težave pri spreminjanju organizacijske kulture na prvo mesto (Chase, 1990, v: Snoj, 1998, 169).

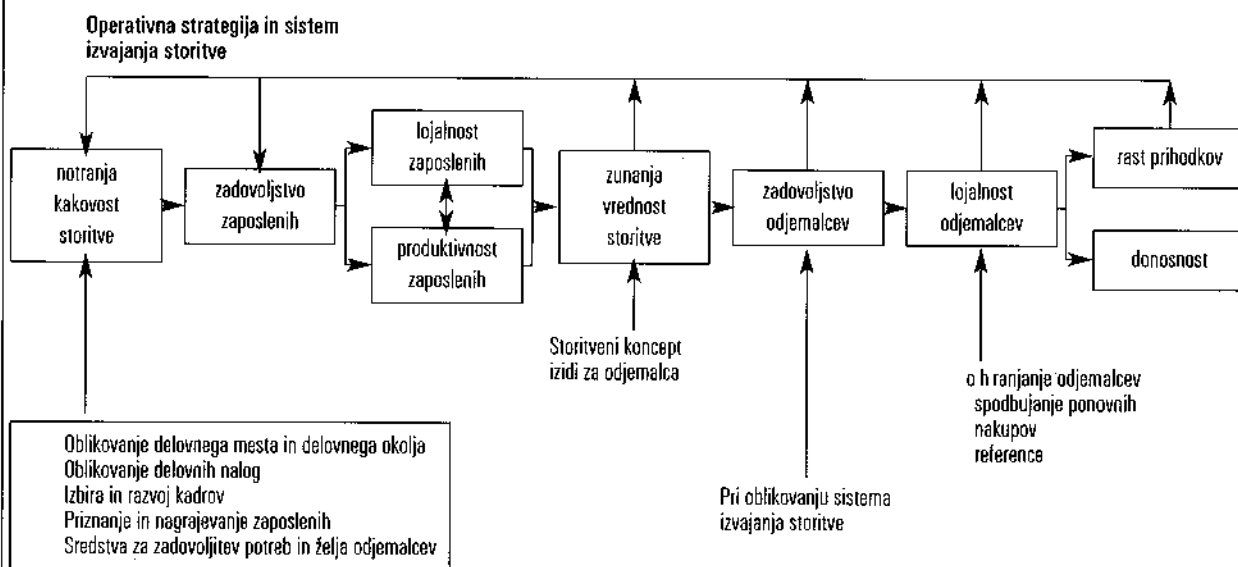
Pri razlagi povezave med organizacijsko kulturo in dejavniki uspešnosti organizacije izhajamo iz modela storitvene verige dobička (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 419–428). Avtorji razlagajo povezave v verigi takole: dobiček in rast podjetja sta rezultat lojalnosti odjemalcev, lojalnost pa je neposredna posledica njihovega zadovoljstva. Na zadovoljstvo odjemalcev v veliki meri vpliva zaznana vrednost izvedenih storitev. Treba je vedeti, da zaznana vrednost storitev za odjemalca, tako vrednost izidov kot vrednost procesa, avtorji opredeljujejo kot kakovost storitev. Torej je zunanja, zaznana vrednost storitev oziroma »zaznana kakovost« storitev vezni člen storitvene vrednostne verige (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 420; Loveman, 1998, 19). Visoko zaznana vrednost storitev pa lahko omogočajo le zadovoljni, lojalni in visoko produktivni zaposleni in med njimi v prvi vrsti kontaktno osebje. Zadovoljstvo zaposlenih je primarno rezultat visoko kakovostnih podpornih, notranjih storitev in sistemov, ki kontaktnim osebom omogočajo, da izvajajo dobro storitev (slika 1).

opredeljena je tudi z načinom izvajanja notranjih storitev med zaposlenimi. Raziskave so pokazale, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblaščen, da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 423). Analogijo s to trditvijo lahko povežemo s Herzbergovo motivacijsko teorijo, v kateri med drugim navaja, da so najpomembnejši motivatorji na delovnem mestu dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost (v: Lipičnik, 1994, 501).

Menedžment mora zatorej razumeti pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu in z zgledom in dejanji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce. Menedžerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, zatorej vzdržujejo tako organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve za zaposlene. S svojim vedenjem izražajo željo in pripravljenost prisluhniti potrebam zaposlenih in njihovim predlogom za izboljšanje izvajanja storitev (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 423).

Delo kontaktnih oseb je zelo stresno, saj zaposleni želijo oz. morajo zadovoljevati različne, včasih celo nasprotujoče si zahteve menedžmenta in odjemalcev. Kadar predstava zaposlenih o tem, kako naj bi delovala organizacija, ni skladna z njihovo zaznavo dejanskega stanja, prihaja do stresa in napetosti, konfliktov, nezadovoljstva, frustracije in želje po zapustitvi organizacije. Neskladje med zaznavami menedžmenta in zaposlenih v zvezi s storitveno usmeritvijo organizacijske kulture je torej eden izmed vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih. To trditev je dokazala tudi Schneiderjeva raziskava, v kateri so ugotavljali povezavo med velikostjo razhajanj v zvezi s storitveno usmeritvijo med

Slika 1: Povezave v storitveni verigi dobička



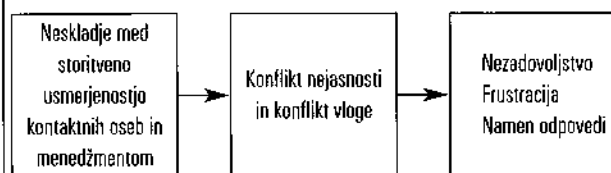
Vir: Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 420

Kakovost delovnega okolja prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Kakovost delovnega okolja merimo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije.

menedžmentom in kontaktnim osebjem na eni strani in med različnimi kazalniki negativnih občutkov kontaktnih oseb na delovnem mestu na drugi (konflikt vloge, konflikt nejasnosti,

nezadovoljstvo, frustracija, namen odpovedi delovnega mesta). Najizrazitejša povezava se je pokazala pri postavkah: »konflikt vloge kontaktnega osebja« in pri »nezadovoljstvu kontaktnega osebja«. To nam pove, da večja ko so razhajanja med menedžmentom in kontaktnim osebjem glede storitvene usmerjenosti, večje je nezadovoljstvo kontaktnih uslužbencev na delovnem mestu (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 155).

Slika 2: Kako neskladje med menedžmentom in kontaktnim osebjem vodi do negativnih občutkov kontaktnih oseb



Vir: Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150

Pri kontaktnem osebju je zaznati:

- konflikt vloge (angl. role conflict), ki nastaja zaradi nekonsistentnosti med zaznanimi pričakovanji menedžmenta glede izvajanja storitev in zaznanimi dejanskimi pričakovanji odjemalcev
- konflikt zaradi nejasnosti položaja (angl. role ambiguity), ki nastaja, ker kontaktni uslužbenci ne razumejo dobro vloge in namena svojega dela (Hoffman, Bateson, 1997, 305).

Ti konflikti so med drugim tudi vzrok, da nastaja t. i. vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in ravni izvajanja storitve (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 44)⁶. Slabša konsistentnost organizacijske kulture potemtakem povečuje omenjene konflikte in s tem negativno vpliva na kakovost izvajanja storitev.

Menedžment v storitvenih organizacijah lahko izkoristi željo kontaktnih oseb po dobrem izvajanju storitev tako, da olajša in zmanjšuje navedene konflikte na delovnem mestu. To doseže z vzpostavitvijo kulture, v okviru katere se bodo te želje lažje uresničevale, v kateri se bo spodbujalo in pospeševalo ustrezno vedenje kontaktnih oseb in v kateri bo tudi menedžment z besedami in dejanji pokazal, da je dobra storitev imperativ delovanja organizacije (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150).

Seveda pa se moramo zavedati dejstva, da bodo zaposleni motivirani za zadovoljevanje potrebe svojih notranjih in zunanjih odjemalcev le, če bodo predhodno zadovoljene njihove osebne potrebe.

5. UGOTAVLJANJE HOMOGENOSTI NEKATERIH SESTAVIN KULTURE V BANČNIH POSLOVALNICAH V SLOVENIJI

Ker so problemi v zvezi z organizacijsko kulturo in doseganjem mednarodne konkurenčne prednosti v bančnem sektorju

⁶ Razkorak 3 (angl. delivery gap) v modelu kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 44).

aktualni tudi v Sloveniji, je obravnavana tema predstavljala velik raziskovalni izziv. Kot izhodišče je služila že omenjena Schneiderjeva raziskava (1980, v: Bateson, 1995, 149 – 159). Zaradi omejenosti virov pa se je naša empirična raziskava osredotočila le na del Schneiderjeve raziskave, in sicer na merjenje moči in usmerjenosti nekaterih sestavin organizacijske kulture pri dveh segmentih zaposlenih: kontaktnih uslužbencih in menedžmentu.

V raziskavi smo želeli izmeriti zaznavanje pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture – nekaterih načel in pravil obnašanja kontaktnega osebja za kakovostno izvajanje storitev (= 15 spremenljivk) v bankah z vidika kontaktnega osebja in menedžmenta. Drugi namen raziskave je bil ugotoviti, kakšna usmeritev prevladuje v organizacijski kulturi pri kontaktnih osebja in pri menedžmentu: storitvena ali birokratska. Poleg tega smo želeli raziskati, pri katerih načelih in pravih obnašanja prihaja do večjih razlik med menedžmentom in kontaktnim osebjem v zaznavanju pomena posameznih spremenljivk. Ne nazadnje smo rezultate raziskave v slovenskih bankah primerjali z rezultati raziskave v ZDA.

V raziskavo smo zajeli 11 priložnostno izbranih bančnih poslovalnic v štirih slovenskih bančnih organizacijah, 32 predstavnikov menedžmenta in 58 predstavnikov kontaktnih oseb.

Ob upoštevanju nekaterih predpostavk, ob določeni stopnji poznavanja stanja, pojmov in dejstev smo po metodi logike postavili hipoteze:

- H 1: Kontaktne osebe so bolj storitveno usmerjene kakor njihovi menedžerji.
- H 2: Pri obeh preučevanih skupinah – menedžmentu in kontaktnih osebja, je zaznati organizacijsko kulturo, v kateri prevladuje storitvena usmerjenost pred birokratsko.
- H 3: Storitvena usmerjenost je izrazitejša pri kontaktnih uslužbencih v ZDA kakor v Sloveniji.
- H 4: Med menedžmentom in kontaktnim osebjem so statistično značilne razlike v zvezi s pomenom posameznih načel in pravil obnašanja kontaktnih uslužbencev pri najmanj petih (tretjina) merjenih spremenljivkah.
- H 5: Neskladje (varianca nad 1) med vsemi anketiranci se pojavlja pri najmanj petih (tretjina) merjenih spremenljivkah.

Pri določanju hipotez smo upoštevali nekatere predpostavke.

Za delo kontaktne osebe v storitvenih organizacijah se pretežno odločajo ljudje, ki si želijo dela z ljudmi, želijo ponuditi dobro storitev in so torej storitveno usmerjeni. Menedžment mora izkoristiti njihovo »pozitivno naravnost« z vzdrževanjem primerne kulture, v kateri se prizadevanja po dobri izvedbi uresničijo, vrednotijo in nagrajujejo.

Razmere v Sloveniji so glede stopnje gospodarskega razvoja, pomena storitvenega sektorja v narodnem gospodarstvu in stopnje razvoja marketinške oziroma storitvene organizacijske kulture primerljive z razmerami v ZDA pred 20 leti, ko je bila

tam izvedena raziskava, zato je primerjava med raziskavama pogojno smiselna.

Predpostavljali smo, da sta se zaradi povečevanja konkurenčnosti (tudi v bančnem sektorju) v ZDA marketinška naravnost in storitvena kultura v zadnjih 20 letih nadalje razvijali.

Banke v Sloveniji v domači lasti se spričo mednarodne liberalizacije finančnih storitev, odpiranja trga tujemu kapitalu in pričakovanega povečanja konkurence zavedajo pomena usmerjenosti k odjemalcem in so to usmerjenost vgradile v svojo vizijo, poslanstvo in strateške cilje. (Vprašanje pa je, do kolikšne mere se ta udejavanja v vsakdanji praksi – kulturi podjetja.)

Opis metode in tehnike zbiranja primarnih podatkov

Pri raziskavi smo uporabili metodo anketiranja in v njenem okviru tehniko osebnega spraševanja. Vprašalnik je zajemal 15 vprašanj oz. stavčnih trditev, ki so izražala posamezna načela in pravila obnašanja pri delu kontaktnih oseb v banki. Vsi anketiranci so morali izraziti svoje stališče do pomena posamezne postavke za kakovostno storitev. Postavili smo petstopenjsko lestvico, ki je izražala intenzivnost pomena od 1 (popolnoma nepomembno) do 5 (zelo pomembno). Vsebino posameznih postavk prikazujemo v tabeli 1.

Tabela 1: Načela in pravila obnašanja za kontaktno osebje v bankah

ZAP. ŠT.	VSEBINA POSTAVKE	Usmeritev
1.	Natančno slediti vsem pravilom in postopkom	birokratska
2.	Vzdrževati družinsko vzdušje med uslužbenci v enoti	storitvena
3.	Poznati odjemalce po imenih in jih poimenovati	storitvena
4.	Odjemalcem ponuditi posebno obravnavo glede na višino sredstev na računu	storitvena
5.	Biti sposoben opravljati različna dela v enoti	birokratska
6.	Zgolj rutinsko opravljati svoje delo in naloge	birokratska
7.	Sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti	storitvena
8.	Preveriti identiteto vsah (tudi znanih) odjemalcev	birokratska
9.	Uporabljati le uveljavljene metode reševanja problemov odjemalcev	birokratska
10.	Za vsako ceno dosegati prodajne kvote, ki jih določi menedžment	birokratska
11.	Opravljati več dela, kot ga je bilo dodeljeno	birokratska
12.	Pokazati osebno zanimanje za vsak odjemalčev problem v zvezi z banko	storitvena
13.	Posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev	storitvena
14.	Vzdrževati poman kakovosti storitev namesto količine storitev	storitvena
15.	Ponujati storitve na nove in kreativne načine	storitvena

Vir: Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 157

Kakor je razvidno iz tabele 1, posamezne postavke izražajo birokratsko organizacijsko kulturo, druge pa kažejo na marketinško oziroma storitveno organizacijsko kulturo, ki kaže na usmerjenost h kakovostni storitvi in zadovoljstvu odjemalcev.

Obdelava in interpretacija podatkov

Podatke smo grupirali v tri skupine: menedžment, kontaktno osebje in skupno, ter za vsako skupino izračunali aritmetično sredino za posamezno spremenljivko, standardni odklon in varianco, statistično napako in aritmetično sredino za dve skupini spremenljivk (storitvena in birokratska usmeritev). Rezultate aritmetičnih sredin pomena v zvezi z omenjenima

usmeritvama organizacijske kulture v Sloveniji in v ZDA prikazujemo v tabeli 2.

Tabela 2: Pomen posameznih usmeritev organizacijske kulture

	USMERITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE		
	Slovenija		ZDA
	Menedžment	Kontaktini uslužbenci	Kontaktini uslužbenci
Birokratska usmeritev	3,41	3,44	2,86
Storitvena usmeritev	4,15	4,02	3,95

Vir: podatki za ZDA, prejeto po Schneiderju (1980, v: Bateson, 1995, 157)

H 1 smo zavrnili. V preučevanih enotah v Sloveniji je menedžment bolj storitveno usmerjen kakor kontaktno osebje. Torej se menedžment bolj zaveda pomena usmerjenosti na kakovost storitev in na odjemalce kakor kontaktno osebje.

H 2 smo potrdili. Glede usmerjenosti organizacijske kulture smo ugotovili, da sta obe preučevani skupini, tako menedžment kot kontaktno osebje, bolj storitveno kot birokratsko usmerjeni. Pri obeh preučevanih skupinah prevladuje torej storitvena usmerjenost v organizacijski kulturi.

H 3 smo delno zavrnili. Hipotezo, da je usmerjenost na odjemalce pri kontaktnem osebju v ZDA izraziteje izražena kakor v Sloveniji, delno zavrzemo. Intenzivnost storitvene usmerjenosti kontaktnega osebja v Sloveniji danes je (skoraj) enaka, kot je bila v ZDA pred več kot 20 leti. Iz zbranih podatkov namreč izhaja, da je intenzivnost storitvene usmeritve nekoliko bolj prisotna pri slovenskih kontaktnih uslužbencih kakor pri ameriških, vendar gre za majhno razliko. Če pa upoštevamo časovni zamik obeh raziskav (21 let) ter predpostavko, da se je storitvena usmerjenost organizacijske kulture kontaktnih uslužbencev v ameriških bankah v zadnjih 20 letih razvijala v pozitivni smeri, lahko sklepamo, da je storitvena usmeritev kontaktnega osebja v ZDA intenzivneje izražena kakor v Sloveniji.

S pomočjo t-testa smo preverjali, ali so razlike pri izražanju pomena posameznih načel in pravil izvajanja storitev med menedžmentom in kontaktnim osebjem.

H 4 smo zavrnili. Izkazalo se je namreč, da lahko s 5% tveganjem samo pri eni spremenljivki trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike. Za menedžerje je namreč pomembnejše kot pa za kontaktne osebe, da odjemalcem ponudijo posebno obravnavo glede na višino njihovih sredstev na računu.

Razhajanja med menedžmentom in kontaktnim osebjem so zaznana, vendar niso tako velika, kakor smo domnevali.

Z metodo standardnega odklona oz. variance, na osnovi katere lahko sklepamo o razpršenosti podatkov, smo ugotovljali razhajanja v zvezi s posameznimi spremenljivkami pri anketiranih.

H 5 smo potrdili. Večja neskladja (varianca nad 1) med anketiranci smo zaznali pri postavkah:

- poznati stranke po imenih in jih poimenovati
- ponuditi posebno obravnavo strankam glede na višino sredstev na njihovem računu

- rutinsko opravljati dela
- preveriti identiteto vseh odjemalcev
- vzdrževati »družinsko« vzdušje med uslužbenci v enoti.

Anketiranci so med seboj najbolj usklajeni (varianca pod 0,5) pri postavkah:

- sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti
- posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev.

6. UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V raziskavi smo na osnovi ugotovitev tujih avtorjev in lastnih ugotovitev prišli do spoznanja, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, skratka sestavine organizacijske kulture, ne morejo biti povsem usklajene. Vedno so razhajanja med posameznimi skupinami v organizaciji. Menedžment v organizaciji pa se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati, da ugotavlja neskladnost in da ukrepa v smeri krepite skupnih vrednot organizacije, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture, tj. enega bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja podjetja.

Ugotovili smo, da se menedžerji v preučevanih bančnih organizacijah zavedajo pomena usmeritve na odjemalce in na storitve, vendar teh vrednot niso v enaki meri prenesli na kontaktne osebe, saj je pri slednjih ta vrednota manj očitna in njena intenzivnost je na ravni storitvene usmerjenosti kontaktnih oseb v bankah v ZDA pred 20 leti. V raziskavi tudi nismo ugotovili (kljub domnevam) večjih razhajanj med menedžmentom in kontaktnim osebjem v zvezi s pomenom posameznih sestavin organizacijske kulture v bančnih ustanovah. Ob interpretaciji rezultatov pa moramo upoštevati tudi nekatere omejitve raziskave, predvsem to, da smo se zaradi primerljivosti z ameriško raziskavo omejili le na nekatere sestavine organizacijske kulture (15 spremenljivk), pri zbiranju primarnih podatkov pa smo se omejili na 11 priložnostno izbranih bančnih poslovalnic različne velikosti v Sloveniji, pri čemer se zavedamo slabše reprezentativnosti vzorca. Iz obsežne ameriške raziskave smo uporabili le eno analitično orodje, tj. vprašalnik, ki se nanaša na zaznavanje pomena posameznih sestavin organizacijske kulture v zvezi z njeno storitveno oziroma birokratsko usmerjenostjo. Zato v empiričnem delu nismo dokazovali povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja, kar pa naj bo izhodišče za nadaljnja raziskovanja.

Menedžmentu v organizacijah priporočamo, da dosledno izvaja raziskave o organizacijski kulturi ter z ustreznimi orodji to primerja z zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev. Tako lahko ugotovi, kje so šibke točke (neusklajena organizacijska kultura), pri katerih enotah, posameznikih ali pri posameznih vrednotah, načelih. Tako lahko po sistemu povratne zanke pravočasno ukrepa, organizira zagotavljanje kakovostne notranje storitve za kontaktno osebje, kar je pogoj za njihovo zadovoljstvo in visoko zaznano vrednost bančnih storitev, to pa zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja.

7. SKLEP

V prispevku smo izhajali iz splošne ugotovitve: kolikor bosta normativna in dejanska plat usmerjenosti organizacije usklajeni, toliko uspešneje se bodo uresničevali strateški cilji organizacije. Opozorili smo na to, da moč kulture in njena pravilna usmerjenost in zadostna fleksibilnost pozitivno vplivajo na dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije. Prav tako smo dokazali, da ustrezna organizacijska kultura, usmerjena v storitve, ugodno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v storitvenih organizacijah in jih motivira za boljše delo. To odseva v povečani stopnji zadovoljstva odjemalcev, povečani stopnji lojalnosti in večji stopnji dobička organizacije.

Zaposleni v organizacijah z močno marketinško organizacijsko kulturo, ki se identificirajo s temeljnimi usmeritvami organizacije, se pri izvajanju storitev dejansko obnašajo skladno s temi usmeritvami in tako zadovoljujejo svoje potrebe in potrebe odjemalcev, s tem pa tvorno prispevajo k uresničevanju strateških ciljev organizacije.

V empiričnem delu smo v raziskavi organizacijske kulture v izbranih bančnih poslovalnicah ugotovili, da obstajajo razhajanja med menedžmentom in kontaktnimi osebami v bankah, vendar menimo, da ta niso tako velika, da bi pomembno vplivala na uspešno poslovanje bank. Do največjih razhajanj prihaja ravno pri načelih, ki se nanašajo na birokratsko usmeritev, ki jo kontaktne osebe seveda manj odobravajo kakor menedžment. Predstavniki omenjenih skupin zaposlenih pripisujejo večji pomen načelom, ki se nanašajo na storitveno usmeritev organizacijske kulture, in tu sta si skupini dokaj enotni. Skrbi le to, da je intenzivnost storitvene usmeritve kontaktnih oseb v izbranih bančnih enotah v Sloveniji na enaki ravni, kot je bila pri tovrstnih osebah v bankah v ZDA pred 20 leti. Ugotovitve iz prispevka nakazujejo potrebo po nadaljnjem raziskovanju na tem področju.

Viri

- Appiah-Adu K. in S. Singh. »Marketing Culture and Performance in Service Firms«, *Service Industries Journal* 19, (1999), (1):152–170.
- Appiah-Adu K., A. Fyall in S. Singh. »Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry«, *The Service Industries Journal*, London (2000); <http://www.proquest.umi.com> (18. 10. 2001)
- Bateson J. E. G., *Managing Services Marketing*, The Dryden Press, Fort Worth 1995.
- Bowen D. E., B. Schneider in S. S. Kim, 2000. »Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management«, v: *Handbook of Services Marketing & Management*, ur. T. A. Swartz, D. Iacobucci, Sage Publication, Thousand Oaks, CA 2000.
- Cadogan J. W. in A. Diamantopoulos. »Narver and Slater, Kohli and Jaworski and The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization«, *Journal of Strategic Marketing* 3 (1996), 41–60.
- Deshpande R. in J. U. Farley. »Measuring Market Orientation: Generalisation and Synthesis«, *Journal of Market Focused Management* 2 (1998), 213–232.
- Gabrijan V., B. Snoj in D. Mumel. »Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji«, *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje 3 (1998), 49–55.
- Greenley G. E., »Forms of Market Orientation in UK Companies«, *Journal of Management Studies* 1 (1995), 47–66.
- Grönroos C., *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2000.
- Han J. K., N. Kim in R. K. Srivastava, 1998. »Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?«, *Journal of Marketing* 62 (1998), 30–45.

- Heskett J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser in L. A. Schlesinger, »Putting the Service-profit Chain to Work« (1994), v: Bateson (1995, 419-428).
- Hoffman K. in J. E. G. Bateson, *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, Orlando 1997.
- Hooley G., J. Fahy, G. Greenley, J. Beracs, K. Fonfara in B. Snoj, *Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe*, neobjavljeno gradivo raziskave v teku, Aston University, Birmingham 2001.
- Iršič M., B. Snoj, A. Pisnik in D. Mumel, »Ali sta tržna naravnost podjetij v Sloveniji in donosnost njihovih naložb povezani?«, v: *4. Marketinška konferenca DMS, Portorož 1999*, ur. Janez Damjan, 50-55, Društvo za marketing Slovenije, Ljubljana.
- Kavčič B., »Organizacijska kultura« (1994), v: S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčić, V. Rus in P. Bohinc (1994, 174-211).
- Kohli A. K. in B. J. Jaworski, »Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications«, *Journal of Marketing* 54 (1990), (3): 1-18.
- Kotler P., *Marketing management - tržnjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996.
- Kotler J. P. in J. L. Heskett, *Corporate Culture and performance*, The Free Press, New York 1992.
- Lipičnik B., »Motivacija in motiviranje« (1994), v: S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčić, V. Rus, R. Bohinc (1994, 488-523).
- Loveman G. W., »Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance«, *Journal of Service Research* 1 (1998), (1): 18-31.
- Možina S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčić, V. Rus, R. Bohinc, *Management*, Didakta, Redovljica 1994.
- Narver J. C. in S. F. Slater, »The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability«, *Journal of Marketing* 54 (1990), (5): 20-35.
- Parasuraman A., V. Zeithaml L. in Berry, »A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Service Quality Research«, *Journal of Marketing* 49 (1985): 41-50.
- Peters J. T. in R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper Collins Publisher, New York 1982.
- Schein H. E., 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992.
- Sherrito J. in J. L. Stern, *Corporate Culture/Team Culture*, Corporate Management Developers, New York 1996.
- Schneider B., »The Service Organization - Climate is Crucial« (1980), v: J. E. G. Bateson (1995, 149-159).
- Schneider B., S. White in M. C. Paul, »Linking Service Climate and Customer Perception of Service Quality: Test of Causal Model«, *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), (2): 150-163.
- Sin L. Y. M. in A. C. B. Tse, »How does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance? The Case of Service Firms«, *Journal of Services Marketing* 14 (2000), (2): 295-309.
- Snoj B., *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 1992.
- Snoj B., *Management storitev*, Visoka šola za management v Kopru, Koper 1998.
- Snoj B., V. Gabrijan, D. Mumel in M. Iršič, *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 2001.
- Webster C., »Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm«, *Journal of Business Research* 26 (1993), (2): 111-132.
- Webster C., »What Kind of Marketing Culture Exist in Your Service Firm? An Audit« (1992), v: J. E. G. Bateson (1995, 649-659).
- Webster C., »Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms«, *Journal of Services Marketing* 9 (1995), (2): 6-21.
- Webster F. E., »The Changing Role of Marketing in the Corporation«, *Journal of Marketing* 56 (oktober 1992): 1-17.
- Zerbe W. J., D. Dobni in G. H. Harel, »Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture«, *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration* 15 (1998), (2): 165-179.

PRILOGA

Slika 1: Osnovne statistike pomena birokratskih načel in pravil izvajanja storitev pri anketirancih

		Report						
V1		V2	V6	V7	V9	V10	V11	V12
1	Mean	4,53	4,14	2,94	3,29	2,98	3,16	3,06
	N	49	49	49	49	48	49	49
	Std. Deviation	,65	,89	1,14	1,29	1,04	,87	,92
	Variance	,421	,792	1,309	1,667	1,085	,764	,850
	Minimum	3	2	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	9,27E-02	,13	,16	,18	,15	,12	,13
2	Mean	4,24	3,91	3,03	3,18	2,94	3,38	3,24
	N	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	,89	,90	1,14	,90	,89	,82	,78
	Variance	,791	,810	1,302	,816	,784	,668	,610
	Minimum	2	2	1	2	1	1	2
	Maximum	5	6	5	6	5	5	5
	Std. Error of Mean	,15	,15	,20	,15	,15	,14	,13
Total	Mean	4,41	4,05	2,98	3,24	2,96	3,25	3,13
	N	83	83	83	83	82	83	83
	Std. Deviation	,77	,90	1,14	1,14	,97	,85	,87
	Variance	,586	,803	1,292	1,307	,949	,728	,751
	Minimum	2	2	1	1	1	1	1
	Maximum	5	6	5	6	5	5	5
	Std. Error of Mean	8,40E-02	9,83E-02	,12	,13	,11	9,36E-02	9,51E-02

Slika 2: Osnovne statistike pomena storitvenih načel in pravil izvajanja storitev pri anketirancih

Report

V1		V3	V4	V5	V8	V13	V14	V15	V16
1	Mean	3,65	3,37	3,45	4,47	4,02	4,61	4,33	4,31
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
	Std. Deviation	1,22	1,30	1,10	,66	,97	,61	,80	,87
	Variance	1,481	1,696	1,211	,421	,937	,367	,641	,759
	Minimum	1	1	1	3	2	3	2	2
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,17	,19	,16	9,27E-02	,14	8,66E-02	,11	,12
2	Mean	3,47	3,74	4,03	4,32	4,38	4,59	4,21	4,50
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	1,19	1,02	1,03	,73	,74	,66	,69	,62
	Variance	1,408	1,049	1,060	,529	,546	,431	,471	,379
	Minimum	1	1	2	3	2	3	3	3
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,20	,18	,18	,12	,13	,11	,12	,11
Total	Mean	3,58	3,52	3,69	4,41	4,17	4,60	4,28	4,39
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
	Std. Deviation	1,20	1,20	1,10	,68	,89	,62	,75	,78
	Variance	1,442	1,448	1,218	,464	,800	,389	,569	,606
	Minimum	1	1	1	3	2	3	2	2
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,13	,13	,12	7,48E-02	9,82E-02	6,84E-02	8,28E-02	8,54E-02

Legenda:

1 - kontaktno osebje

2 - menedžment

VSEBINA POSTAVKE

V2.	Natančno slediti vsem pravilom in postopkom
V3.	Vzdrževati »družinsko« zdušje med uslužbenci v enoti
V4.	Poznati odjemalca po imenih in jih poimenovati
V5.	Odjemalcem ponuditi posebno obravnavo glede na višino sredstev na njihovem računu
V6.	Biti sposoben opravljati različna dela v enoti
V7.	Zgolj rutinsko opravljati svoja dela in naloge
V8.	Sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti
V9.	Preveriti identiteto vseh (tudi znanih) odjemalcev
V10.	Uporabljati le uveljavljene metode reševanja problemov odjemalcev
V11.	Za vsako ceno dosegati prodajna kvota, ki jih določa menedžment
V12.	Opravljati več dela, kot ga je bilo dodeljeno
V13.	Pokazati osebno zanimanje za vsak odjemalčev problem v zvezi z banko
V14.	Posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev
V15.	Vzdrževati pomen kakovosti storitev namesto količine storitev
V16.	Ponujati storitve na nove in kreativne način

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V2	Equal variances assumed	5,722	,019	1,750	81	,084	,30	,17	-4,05E-02	,63
	Equal variances not assumed			1,654	56,555	,104	,30	,18	-6,22E-02	,65
V3	Equal variances assumed	,004	,952	,679	81	,499	,18	,27	-,35	,72
	Equal variances not assumed			,682	72,280	,498	,18	,27	-,35	,72
V4	Equal variances assumed	3,710	,058	-1,377	81	,172	-,37	,27	-,90	,16
	Equal variances not assumed			-1,438	79,651	,154	-,37	,26	-,88	,14
V5	Equal variances assumed	,556	,458	-2,426	81	,018	-,58	,24	-1,06	-,10
	Equal variances not assumed			-2,455	74,064	,018	-,58	,24	-1,05	-,11
V6	Equal variances assumed	,000	,982	1,158	81	,250	,23	,20	-,17	,63
	Equal variances not assumed			1,156	70,606	,252	,23	,20	-,17	,63
V7	Equal variances assumed	,031	,861	-,355	81	,723	-9,08E-02	,26	-,60	,42
	Equal variances not assumed			-,355	71,252	,723	-9,08E-02	,25	-,60	,42
V8	Equal variances assumed	,617	,435	,959	81	,341	,15	,15	-,16	,45
	Equal variances not assumed			,939	65,746	,351	,15	,16	-,16	,46
V9	Equal variances assumed	7,476	,008	,428	81	,671	,11	,26	-,40	,62
	Equal variances not assumed			,454	80,986	,651	,11	,24	-,37	,59
V10	Equal variances assumed	,636	,428	,173	80	,863	3,80E-02	,22	-,40	,48
	Equal variances not assumed			,178	77,263	,859	3,80E-02	,21	-,39	,46
V11	Equal variances assumed	,013	,910	-1,153	81	,252	-,22	,19	-,60	,16
	Equal variances not assumed			-1,167	74,110	,247	-,22	,19	-,59	,16
V12	Equal variances assumed	,093	,761	-,899	81	,371	-,17	,19	-,56	,21
	Equal variances not assumed			-,927	77,731	,357	-,17	,18	-,55	,20
V13	Equal variances assumed	,687	,410	-1,839	81	,070	-,36	,20	-,75	2,97E-02
	Equal variances not assumed			-1,929	80,196	,057	-,36	,19	-,74	1,14E-02
V14	Equal variances assumed	,248	,620	,171	81	,864	2,40E-02	,14	-,25	,30
	Equal variances not assumed			,169	67,353	,866	2,40E-02	,14	-,26	,31
V15	Equal variances assumed	2,085	,153	,715	81	,477	,12	,17	-,22	,46
	Equal variances not assumed			,735	77,326	,465	,12	,16	-,21	,45
V16	Equal variances assumed	4,372	,040	-1,118	81	,267	-,19	,17	-,54	,15
	Equal variances not assumed			-1,188	80,959	,238	-,19	,16	-,52	,13

III. Dejavniki etnocentrizma in mednarodno trženje: primerjalna analiza štirih držav¹

Irena Vida
docentka
Katedra za trženje
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Povzetek

Etnična zavest postaja dandanes eden izmed najmočnejših dejavnikov nakupnega vedenja porabnikov, še posebej na trgih, ki so izpostavljeni dinamičnim družbeno-ekonomskim spremembam. Medtem ko so posledice porabnikovih teženj k etnocentrizmu empirično razmeroma dobro raziskane, ostajajo vzroki oz. razlogi za ta pojav dokaj nejasni. Pričujoča empirična raziskava se osredotoča na koncept kulturne odprtosti in demografskih značilnosti porabnikov, na čemer naj bi po obstoječih teorijah in modelih temeljila posameznikova nagnjenost k etnocentrizmu. Na osnovi teoretičnih izhodišč v raziskavi preverjamo hipoteze na vzorcih porabnikov iz štirih držav Srednje in Vzhodne Evrope. Rezultati kažejo na nizko etnocentrično naravnost porabnikov v vseh štirih državah, ki pa se med seboj tudi značilno razlikujejo. Analiza podatkov potrjuje, da so koncept kulturne odprtosti, starost in spol značilne determinante porabnikove nagnjenosti k etnocentrizmu.

Ključne besede: vedenje porabnikov pri nakupu izdelkov tujega izvora, etnocentrizem, države Srednje in Vzhodne Evrope (Estonija, Češka, Madžarska, Poljska)

Abstract

The Factors of Consumer Ethnocentrism and International Marketing: Comparative Research in the Four Countries

Ethnic sentiment is believed to represent one of the strongest motivations in consumer purchasing behavior in the contemporary marketplace, particularly in regions undergoing major socio-economic reforms. While the consequences of consumer ethnocentric tendencies have been well established in empirical research, the sources of this phenomenon have yet to be determined. The present study inquired into cultural openness and demographic variables as antecedents to consumer ethnocentricity. Theory based propositions were investigated on samples of consumers in four CEE countries. The results revealed relatively low ethnocentric tendencies, which differed significantly across the countries. Furthermore, cultural openness, age and gender were all found to be significant determinants of this phenomenon. The paper concludes by providing a platform for further discussion on the role of ethnocentrism research.

ZAHVALA

Avtorica se za pomoč pri pripravi raziskovalnega instrumenta in zbiranju podatkov iskreno zahvaljuje kolegom z univerz: Ekonomske akademije v Krakovu, Poljska, Češke univerze za agrikulturno v Pragi, Mednarodne univerze Concordia v Talinu, Estonija, Budimpeštanske univerze ekonomskih znanosti, Madžarska, in Univerze Tennessee, Knoxville, TN, ZDA.

Elektronski naslov avtorice:
irena.vida@uni-lj.si

¹ Raziskava je bila sofinancirana s pomočjo projekta Podiplomske šole Univerze v Wisconsinu, Madison, WI, ZDA, kjer je bila avtorica zaposlena v letih 1997–2000.

Keywords: consumer domestic purchasing behavior, ethnocentrism, Central and Eastern Europe

UVOD

Z rastočo globalizacijo trgov in ostro konkurenco mednarodnih blagovnih znamk, izdelkov in storitev postajajo porabniki ne le bolj homogeni, marveč obenem posvečajo tudi vedno več pozornosti lastni kulturni in etnični identiteti. Strokovnjaki pravijo, da postajata etnična usmerjenost posameznika in celo nacionalizem dva izmed najmočnejših motivacijskih dejavnikov nakupnega vedenja na sodobnih porabniških trgih (Forbes, 1985). Etnična usmerjenost se kaže na primer v porabnikovih preferencah za izdelke oz. storitve domačega izvora (etnocentrična nakupna usmerjenost) oziroma izdelkom tujega izvora (policentrična nakupna usmerjenost).

Mednarodne trženjske raziskave vedenja porabnikov se v zadnjih letih osredotočajo na pojav etnocentrizma, ki ima v trženjskih situacijah pomembne implikacije za tržnike in njihovo razumevanje dinamike vedenja porabnikov pri nakupih blaga tujega izvora. Številni mednarodni tržniki so mnenja, da je lestvica CETSCALE kot instrument za merjenje porabnikovih etnocentričnih teženj bistveno učinkovitejše orodje tržne segmentacije in pozicioniranja kakor uporaba samih demografskih spremenljivk (Herche, 1992; Shimp in Sharma, 1987). Raziskava nakupnega procesa za osebnostne računalnike Herche (1994) je celo pokazala, da imajo posameznikova etnocentrična nagnjenja v primerjavi z drugimi dejavniki trženjskega spleta bistveno vlogo prav na stopnji vrednotenja domačih in uvoženih blagovnih znamk. Kljub dobri teoretični in metodološki osnovi ter praktični vrednosti za mednarodno trženje pa ima to področje raziskav vedenja porabnikov bistveno manj mednarodno primerljivih empiričnih študij kot recimo sorodne raziskave o »učinkih države izvora« (country of origin) (Vida, 1996).

Večina zgodnjih raziskav ekonomskega etnocentrizma, ki so se osredotočale na razvoj teorije, konceptualizacijo, razvoj in validacijo merilnih inštrumentov, je bila narejena v ZDA. Sodobne empirične raziskave, ki proučujejo učinek etnocentrizma na nakupno vedenje, pa dokazujejo, da je merjenje tega pojava še posebej zanimivo za raziskave vedenja porabnikov na mednarodnih trgih, predvsem v družbenih okoljih, ki so bila še nedavno izpostavljena večjim makroekonomskim in političnim spremembam (Durvasula et al., 1997; Herche, 1994; Netemeyer et al., 1991).

Nekdanja centralno vodena gospodarstva Srednje in Vzhodne Evrope (SVE) so do leta 1989 s svojo osredotočenostjo na ponudbo in ne na povpraševanje le v manjši meri izvajala raziskave o vedenju porabnikov oz. sociopsiholoških dejavnikov, ki bi imele praktično vrednost za trženje (Nasierowski, 1996). Celotno danes tovrstne raziskave v glavnem ostajajo v rokah posameznih naročnikov, številne javno dostopne študije pa se omejujejo na opisno in etnografsko metodologijo. Pričujoča študija je bila narejena z namenom, da vsaj deloma zapolni vrzel v raziskovanju vedenja porabnikov v državah v tranziciji in s svojim empiričnim in kvantitativnim pristopom ustvari podlago za nadaljnje teoretične raziskave.

Cilji raziskave

Številni zahodni izvozniki in investitorji so bili v prvih letih po odpiranju držav SVE navdušeni nad priložnostmi, ki jih ponujajo ti trgi, zlasti za porabniške dobrine. Vendar so tržniki iz razvitih držav kar kmalu ugotovili, da so ti trgi tudi zelo nestabilni in zahtevni, saj so zanje poleg priložnosti značilne tudi številne ovire, kot so denimo omejena kupna moč gospodinjstev, nezanesljivi tržni podatki, kaotično in težko predvidljivo vedenje porabnikov in čedalje mednarodna konkurenca.

Sočasno pa so se države SVE in njihove industrijske panoge s pomanjkljivimi izkušnjami v tržnem gospodarstvu in ob naraščajočem številu mednarodnih konkurentov borile za svoj obstoj. Obdobje tranzicije je nujno prineslo ekonomske probleme, kot sta naraščajoča brezposelnost in zmanjševanje razpoložljivega dohodka nekaterih skupin porabnikov, hkrati pa tudi nove podjetniške priložnosti za druge. Kot je ocenil Nasierowski (1996), ta situacija ni privedla le do naraščajočega ekonomskega razslojevanje družbe, temveč tudi do globokih sprememb v vrednotah, potrebah in prioritetah porabnikov. In tudi več kot desetletne izkušnje s tržnim gospodarstvom v državah SVE še ne kažejo večje predvidljivosti vedenja porabnikov. Zato mnogi strokovnjaki menijo, da porabniki na teh dinamičnih trgih prav zaradi velikih sprememb v makrookolju še vedno iščejo lastno kulturno in etnično identiteto. Spričo takšnih tržnih razmer je bil namen naše raziskave proučiti ekonomski etnocentrizem in njegove predhodne pojavne oblike. Cilji študije so vključevali merjenje in primerjavo ekonomske oblike etnocentrizma v štirih državah SVE, na Češkem, Madžarskem, Poljskem in v Estoniji, ter proučevanje dejavnikov kulturne odprtosti in demografskih značilnosti kot potencialnih virov porabnikovega etnocentrizma.

TEORETIČNA ZASNOVA ŠTUDIJE IN HIPOTEZE

Bistvo pojava etnocentrizma, kot ga razumemo v trženju, je v tem, da je nakupovanje izdelkov, narejenih v tujini, povezano s čustvenimi odzivi, še posebej kadar posameznik meni, da tuja konkurenca na domačem trgu ogroža njegov obstoj (npr. zaposlenost) in domače industrijske panoge (Shimp in Sharma, 1987). Avtorji opredeljujejo ekonomski etnocentrizem kot osebnostno potezo, ki vpliva na stališča, namere, preference in vedenje porabnikov pri izbiri izdelkov (in blagovnih znamk) domačega izvora oz. konkurenčnih uvoženih. Da bi omogočili merjenje posameznikovih stališč do »primernosti« uvoza tujih izdelkov², sta Shimp in Sharma leta 1987 razvila in psihometrično preverila veljavnost lestvice CETSCALE (Consumer Ethnocentric Tendencies Scale). Na

² Na nagnjenost k etnocentrizmu lahko gledamo kot na kontinuum, pri čemer predstavlja ena skrajnost močno etnocentrične porabnike, druga pa močno neetnocentrične. Porabnik, ki je močno nagnjen k etnocentrizmu, verjame, da je kupovanje uvoženih in v tujini narejenih izdelkov nepravilno in nemoralno. Skrajno neetnocentričen oz. policentričen porabnik pa vrednoti tuje izdelke bodisi po njihovih značilnostih ali pa celo boljše prav zato, ker niso narejeni v domači državi.

podlagi njenega začetnega dela so lestvico uporabili in testirali v različnih državah, tako v ZDA kot v Evropski uniji, SVE in Aziji (npr. Durvasula et al., 1997; Lindquist et al., 2001; Netemeyer et al., 1991).

Učinki ekonomskega etnocentrizma oz. njegovega vpliva na vedenje pri nakupu tujih izdelkov, tj. prediktivna veljavnost merskega inštrumenta, so bili preverjeni v številnih empiričnih študijah. Avtorji so pri tem uporabljali različne odvisne spremenljivke, kot so na primer nakupne namere (Good in Huddleston, 1995), dejansko nakupno vedenje pri različnih skupinah izdelkov (Herche, 1994; Damjan in Vida, 1997; Vida in Damjan, 2000), porabnikove preference za domače in uvožene izdelke (Marcoux et al., 1997; Vida in Plassman, 1998). Te empirične študije kažejo, da so učinki etnocentrizma odvisni od vrste izdelkov in se razlikujejo po stopnji vpletenosti porabnikov v nakupnem procesu, po zaznani »nujnosti« tujih izdelkov na domačem trgu in po tem, do kolikšne mere so ti konkurenca za gospodarske panoge v nekem makrookolju (Kaynak in Cavusgil, 1983; Lee in Ulgado, 1996; Sharma et al., 1995). Prav tako pa sta moč in pomen učinka etnocentrizma odvisna od porabnikovega zaznavanja države izvora izdelka (Herche, 1994; Durvasula et al., 1997; Vida, 1996).

V nasprotju s poznavanjem učinkov je bilo za proučevanje dejavnikov etnocentrizma izvedenih manj empiričnih raziskav, in to kljub temu, da bi prav njihovo poznavanje poglobilo razumevanje nakupnega procesa tujih izdelkov. Sharma, Shimp in Shin so leta 1995 objavili študijo in v njej nadgradili svoje delo o konceptualizaciji in merjenju etnocentrizma z modelom, ki upošteva tudi dejavnike etnocentrizma. Poleg vpliva demografskih in psihografskih spremenljivk so predlagali kot potencialne vire oz. dejavnike etnocentričnih teženj naslednje konstrukte: odprtost posameznikov do drugih kultur in drugačnosti, patriotizem, kolektivism/individualizem ter konzervativnost. V pričujoči študiji smo se od opredeljenih štirih konstruktov (dejavnikov etnocentrizma) osredotočili na odprtost do drugih kultur. To so Sharma in drugi (1995) opredelili kot priložnost, da se posamezniki srečujejo in medsebojno povezujejo z drugimi kulturami bodisi prek predmetov druge kulture ali ljudi. Kulturna odprtost naj bi po ugotovitvah navedenih avtorjev zmanjševala porabnikove predsodke do »tujega« in neznanega ter tako vplivala na stopnjo etnocentrizma in posledično na nakupno vedenje. Svoje teze so preverili na reprezentativnem vzorcu porabnikov v Južni Koreji.

Raziskovalne hipoteze

Prvi cilj raziskave je bil vrednotenje in primerjava ekonomskega etnocentrizma v štirih državah. Spriči dinamičnosti trgov, ki smo jih proučevali, in pomanjkanja dosegljivih podatkov o vedenju porabnikov v tem delu sveta nismo želeli vnaprej napovedovati pričakovane stopnje ekonomskega etnocentrizma, saj bi v tranzicijskih gospodarstvih našli vzroke tako za nizko kot za visoko nagnjenost k etnocentrizmu. Tako po odprtju gospodarstev v državah SEV v zgodnjih 90. letih so porabniki navdušeno pozdravili širšo ponudbo in kakovost

izdelkov, ki jih je na teh trgih v prejšnjih letih bodisi primanjkovalo ali pa jih sploh ni bilo, in to kljub zniževanju razpoložljivih dohodkov v novih gospodarskih razmerah. Hkrati pa je prisotnost tujih izdelkov povzročala zaskrbljenost državljanov zaradi negativnih posledic tuje konkurence na domače industrijske panoge, stopnjo zaposlenosti in na rezerve tujih valut (Marcoux et al., 1997). Nekateri avtorji celo poročajo, da so določeni segmenti porabnikov zaradi razočaranja nad novimi gospodarskimi razmerami »sovražno razpoloženi do vsega, kar predstavlja 'Zahod', tako do izdelkov kot do samih vrednot, ki jih ti poosebljajo« (Millar in Restall, 1992, str. 49).

Na podlagi znanih teoretičnih izhodišč in poznavanja tržnih razmer v državah SVE, predvsem dejstva, da vsaka država drugače doživlja prehod v tržno gospodarstvo, smo predvidevali, da bodo tudi povprečne stopnje etnocentrizma po državah različne. V nasprotju z zmotnim prepričanjem mednarodnih tržnikov, ki so prvi vstopali na odpirajoče se trge SVE, da so ti trgi z vidika značilnosti porabnikov relativno homogeni, je danes znano, da so porabniška kultura in navade v posameznih državah SVE zelo različne in jih ne kaže posploševati. Kljub nekaterim navideznim podobnostim, kot sta geografska lokacija in zgodovinska socio-politična struktura, pa so se drugi dejavniki, npr. način in začetek tranzicijskih naporov, gospodarska uspešnost, jeziki, kulturna afiniteta in porabnikova pričakovanja, razvijali precej različno od regije do regije (Grapard, 1997; Mueller in Mueller, 1996; Vida, 1996). Na tej osnovi smo postavili prvo raziskovalno hipotezo:

Hipoteza 1: *Porabniki bodo v proučevanih štirih državah pokazali značilno različno stopnjo etnocentrične usmerjenosti.*

Prav tako je bil namen raziskave, da v štirih državah proučimo kulturno odprtost in demografske značilnosti kot dejavnike ekonomskega etnocentrizma. Kulturno odprtost smo opredelili kot posameznikovo poznavanje mednarodnih blagovnih znamk in njegove izkušnje z njimi. V trženjski literaturi običajno najdemo koncept poznavanja blagovnih znamk v raziskavah na področju oglaševanja (npr. Kent in Allen, 1994; Tellis, 1997) in v raziskavah nakupnega vedenja porabnikov, kot sta oblikovanje nakupne namere (npr. Laroche, Kim in Zhou, 1996) in vrednotenje izdelkov (npr. Lee in Ulgado, 1996). Alba in Hutchinson (1987) opredeljujeta koncept poznavanja blagovnih znamk kot kontinuirno spremenljivko, ki izraža porabnikove neposredne in posredne izkušnje z izdelkom. V naši raziskavi smo to opredelitev povzeli kot indikacijo za konstrukt kulturne odprtosti v teoretičnem modelu Sharma in drugih (1995). Medtem ko so bile mednarodne blagovne znamke v času pred tranzicijo le redko prisotne na trgih SVE, so se posamezniki srečevali z njimi na (sicer redkih) potovanjih po drugih državah, v stikih z državljanji drugih držav na domačem trgu in delno tudi preko takrat dosegljivih (tujih) medijev. Potem ko so se ta gospodarstva v 90. letih začela odpirati, so jih zahodna podjetja nemudoma začela dobesedno zasipavati z novimi, znanimi in neznanimi, bolj ali manj kakovostnimi izdelki in blagovnimi znamkami, ki jih je spremljalo tudi množično oglaševanje. Na osnovi prej omenjenih teoretičnih spoznanj o konstrukt kulturne odprtosti

lahko torej pričakujemo, da bodo posamezniki, ki bolje poznajo mednarodne blagovne znamke (kar nakazuje njihovo seznanjenost z drugimi kulturami), tudi manj nagnjeni k etnocentrizmu. Iz tega izhaja naslednja raziskovalna hipoteza:

Hipoteza 2: *Porabniki z višjo stopnjo kulturne odprtosti bodo izkazovali nižjo/manjšo nagnjenost k etnocentrizmu.*

Nadalje je bil cilj raziskave, da ugotovimo vlogo demografskih značilnosti na posameznikovo nagnjenost k etnocentrizmu. Literatura o vedenju porabnikov poudarja pomen demografskih in socio-ekonomskih dejavnikov pri raziskovanju kulturnih in etničnih vidikov porabniškega vedenja (Sheth, 1977). Ker bi utegnili imeti prisotnost tujih izdelkov na domačem trgu večji vpliv na kakovost življenja in ekonomsko blaginjo (npr. zaposlenost) predvsem nekaterih segmentov prebivalstva, je pričakovati, da bodo tudi posameznikova stališča in etnocentrična nagnjenost različni glede na demografske značilnosti (Shimp in Sharma, 1987).

Rezultati dosedanjih raziskav niso popolnoma dosledni glede vpliva starosti posameznikov na stopnjo etnocentrizma. Medtem ko nekateri izsledki kažejo, da so starejši ljudje bolj konzervativni, kar se zrcali tudi v njihovem vedenju pri nakupu tujih izdelkov (Han 1988; Wall, Heslop in Hofstra, 1988), pa v drugih empiričnih raziskavah niso mogli potrditi značilnega vpliva starosti na etnocentrično stališča in nakupno vedenje (Herche, 1992; Good in Huddleston, 1995; Vida in Reardon, 1997). Kljub nejasnim rezultatom predhodnih empiričnih raziskav pričakujemo, da bodo mlajši porabniki na trgih SVE manj nagnjeni k etnocentrizmu kot njihovi starejši sodržavljeni. Pričakujemo namreč (hipoteza 3), da bodo mladi ljudje bolj optimistično razpoloženi do lastnih možnosti v visoko konkurenčnih pogojih na odpirajočih se trgih, delno tudi zaradi boljših možnosti za izobraževanje doma in v tujini.

Hipoteza 3: *Stopnja ekonomskega etnocentrizma se bo spreminjala s starostjo posameznika; mlajši anketiranci bodo značilno manj nagnjeni k etnocentrizmu.*

Predhodne študije, ki se osredotočajo na vplive države izvora, vlogo domoljubja in etnocentrizma na vedenje porabnikov pri vrednotenju tujih in domačih izdelkov dokazujejo, da obstajajo razlike med moškimi in ženskami (npr. Han, 1988; Sharma et al., 1995; Wall et al., 1988). Ženske običajno izkazujejo bolj domoljubna čustva, bolje vrednotijo domače izdelke in so bolj nagnjene k etnocentrizmu. Nasprotno pa je vloga spola v kognitivnih in emotivnih procesih posameznikov, ki so močno odvisni od kulturnega okolja, na trgih SVE dokaj neraziskana. Znano je, da je marksizem poudarjal ne le enakopravnost med družbeno-ekonomskimi razredi, temveč tudi med spoloma. Žensko emancipacijo so dokazovali z visoko stopnjo zaposlenosti žensk zunaj doma, njihovo prisotnostjo v tipično moških poklicih in na tehničnih smereh izobraževanja, kakor tudi z njihovim deležem na višjih menedžerskih položajih (Adler in Izraeli, 1994). Zato pričakujemo, da bi se utegnili vloga spola v stališčih porabnikov razlikovati od znanih vzorcev

v zahodnih študijah, in predlagamo neusmerjeno domnevo glede razlik med spoloma:

Hipoteza 4: *Ženske in moški se bodo značilno razlikovali v izraženi stopnji etnocentrizma.*

METODOLOGIJA

V raziskavi smo se, kot že rečeno, osredotočili na štiri države SVE, na Češko, Estonijo, Madžarsko in Poljsko. Izbrali smo jih na osnovi dejstva, da vse doživljajo razmeroma hiter napredek pri uvajanju tržnega gospodarstva, imajo visok delež neposrednih tujih investicij in so že zelo zgodaj pritegnile pozornost mednarodnih tržnikov blagovnih znamk (Business Central Europe, 2000). Ta dejstva pomenijo daljšo prisotnost in večjo razpoložljivost mednarodnih blagovnih znamk na njihovih trgih, posledično pa večji vpliv mednarodne konkurence na življenje ljudi in tudi na njihovo nakupno vedenje. Na izbor teh držav SVE so vplivala tudi spoznanja raziskav v nekdanjih republikah Sovjetske zveze, kjer sta na primer Leonidas in Katsikeas (1996) ugotovila izjemno nizko dostopnost, poznavanje in uporabo znanih blagovnih znamk med porabniki.

Raziskovalne domneve smo raziskali na vzorcu mestnih prebivalcev — univerzitetnih študentov v Pragi (Češka), Talinu (Estonija), Budimpešti (Madžarska) in Krakovu (Poljska). Podatke smo zbrali s tesnim sodelovanjem s kolegi na različnih univerzah v teh državah, od katerih je večina preživela vsaj nekaj časa na študijskem izpopolnjevanju v ZDA. Po natančnih pisnih in ustnih navodilih o izpolnjevanju vprašalnika smo redne in izredne študente na teh univerzah prosili, da kar najbolj iskreno odgovorijo na vprašanja v anketi, in jim pri tem zagotovili popolno anonimnost.

Čeprav študenti nikakor ne predstavljajo reprezentativnega vzorca, pa so primerljiv segment porabnikov, kar je glavni cilj mednarodnih primerjalnih študij (Craig in Douglas, 1999; Parameswaran in Yaprak, 1987). Glede na dejstvo, da je bil cilj študije raziskati teoretično osnovane domneve v novem kontekstu (v drugem delu sveta), je po priporočilih avtorjev Calderja, Philippsa in Tybouta (1981) uporaba homogenih subjektov v trženjskih raziskavah koristna oz. celo zaželena. Poznavanje vedenja mlajših porabnikov pa je zanimivo tudi za mednarodne investitorje, saj prav mladi izobraženci predstavljajo za mednarodna podjetja potencialno pomemben sedanji in prihodnji ciljni trg.

Raziskovalni inštrument in merjenje konstruktov

Z izjemo vzorca v Estoniji, kjer so anketiranci odgovarjali na vprašalnik v angleškem jeziku (to je uradni jezik univerze Concordia v Talinu), smo vprašalnik prevedli v lokalne jezike (poljščino, češčino in madžarščino) in nato s pomočjo dveh neodvisnih dvojezičnih prevajalcev nazaj v angleščino. Tako preveden inštrument smo nato skupaj s kolegi na sodelujočih univerzah vrednotili glede na kulturno in pomensko

združljivost v lokalnih okoljih. Prav tako smo prirejeni inštrument testirali na priložnostnem vzorcu porabnikov v vsaki državi z namenom, da ugotovimo razumljivost, jasnost in dolžino ankete. Po nasvetu avtorjev Craiga in Douglasove (1999) smo na osnovi rezultatov tega testiranja vprašalnike ponovno priredili tako, da so bili inštrumenti v različnih jezikih še vedno primerljivi in niso pomensko ali vrednostno odstopali od izvirnika, kar pomeni, da so vprašanja in trditve odsevali razlike v trženjski in porabniški kulturi lokalnega okolja.

V raziskovalni inštrument smo vključili lestvico etnocentrizma, lestvice za merjenje poznavanja blagovnih znamk in demografske podatke. Uporabili smo skrajšano obliko (10 trditve) lestvice CETSCALE (Shimp in Sharma, 1987), ki je bila predhodno validirana tudi v državah v tranziciji (Durvasula et al., 1997; Lindquist et al., 2001). Vprašani so označili, do katere mere se strinjajo s splošnimi trditvami o uvozu v tujini narejenih izdelkov na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Ker je lestvica enodimenzionalna, lahko nato seštevek vrednosti vseh trditve uporabimo kot merilo etnocentrizma.

Poznavanje blagovnih znamk smo merili s 26 znanimi imeni blagovnih znamk. Kot navaja Tellis (1997), lahko poznavanje (izdelkov, blagovnih znamk itd.) merimo s številnimi indikatorji, kot so porabnikovo znanje, izkušnje ali zvestoba blagovni znamki, kar je odvisno od uveljavljenosti znamke na trgu, tržnega deleža in časa vstopa na določen trg glede na konkurenčne znamke. Ker smo v raziskavi posameznikovo kulturno odprtost vrednotili z njegovim poznavanjem predmetov drugih kultur in njegovimi izkušnjami z njimi, smo podobno kot v raziskavi avtorjev Kenta in Allena (1994) uporabili dve 5-stopenjski lestvici z identičnimi imeni blagovnih znamk. Pri prvi smo anketirance prosili, da označijo stopnjo poznavanja imena znamke (od 1 do 5), pri drugi pa izkušnje z vsako blagovno znamko (tudi od 1 do 5). Vsoto vrednosti obeh lestvic smo nato uporabili kot merilo konstrukta kulturne odprtosti. Osnova za vključitev izbranih blagovnih znamk v lestvico je bilo njihovo kvalitativno in kvantitativno vrednotenje v predhodnih testih v posameznih državah. Kriteriji za izbiro so bili zajeti široko izbiro izdelkov (trajnih in netrajnih dobrin), vključno s storitvenimi in korporacijskimi blagovnimi znamkami, in sicer ne glede na to, ali je bila blagovna znamka v času raziskave dejansko prisotna na trgu. Kljub temu, da smo glede na specifično posameznih trgov pričakovali različno stopnjo poznavanja blagovnih znamk, smo se odločili, da prav zaradi primerljivosti in teoretične povezave tega konstrukta z etnocentrizmom v vseh državah uporabimo enak nabor blagovnih znamk.

REZULTATI

Demografske značilnosti vzorca in povprečne vrednosti ključnih meritev so predstavljene v tabeli 1, in sicer za vsako državo posebej in za celoten vzorec 558 anketirancev³. V

³ V estonskem vzorcu smo morali izločiti 41 vprašalnikov. Univerza v estonskem glavnem mestu Talin ima večnacionalno strukturo študentov, predvsem tistih iz sosednjih držav, kot so Latvija, Litva, Ukrajina in Rusija. Zaradi vsebine trditve na lestvici etnocentrizma nismo mogli upoštevati anket študentov drugih nacionalnosti, zato smo te vprašalnike izločili iz analize (21 študentov iz Litve, 12 iz Rusije in 8 iz Latvije).

vzorec smo zajeli 131 Čehov, 179 Estoncev, 76 Madžarov in 172 Poljakov. V celoten vzorec je bilo vključenih nekaj več žensk kot moških oseb, in sicer 332 žensk oz. 59,6 odstotka. Povprečna starost celotnega vzorca je 21,48 leta (z razponom od 17 do 35 let), pri čemer je opaziti večje odklone od povprečja predvsem v poljskem in estonskem vzorcu, kar pomeni, da je bilo vključeno več starejših, izrednih in podiplomskih študentov. Kljub temu, da smo spraševali tudi po dohodkovni strukturi gospodinjstev, zaradi velikega števila manjkajočih oz. nedoslednih odgovorov ter težje primerljivosti podatkov med državami tega demografskega podatka ne vključujemo v poročilo.

Za vrednotenje zanesljivosti smo uporabili metodo interne konsistentnosti, tj. Cronbachovo alfo, ki je bila za lestvico CETSCALE zadovoljivo visoka (0,86). Zanesljivost lestvice je skladna s predhodnimi raziskavami, ki so uporabljale eno- oz. večnacionalne vzorce (npr. Good in Huddleston, 1995; Lindquist et al., 2001). Faktorska analiza je na merjenih spremenljivkah odkrila en sam faktor, ki pojasnjuje 59 odstotkov skupne variance. Povprečna vrednost lestvice etnocentrizma za celoten vzorec je bila 28,98 s standardnim odklonom 8,28 (glej opombe pri tabeli 1). Kot prikazuje tabela 1, je bila dobljena povprečna vrednost na 7-stopenjski lestvici CETSCALE za celoten vzorec 2,90, z večjimi razlikami med posameznimi državami. Povprečna stopnja etnocentrizma po državah je imela razpon od 25,47 (Madžarska) do 31,52 (Estonija), kar pomeni, da naš vzorec porabnikov ni posebno nagnjen k etnocentričnemu razmišljanju. Glede na demografske značilnosti vzorca (mladi, ki se izobražujejo) to ni presenetljivo in je v skladu z rezultati sorodnih študij (npr. Herche, 1994; Lindquist et al., 2001; Vida in Reardon, 1997). Segmenti populacije z demografskimi značilnostmi, podobnimi kot naš vzorec, torej niso zaskrbljeni zaradi učinkov tuje mednarodne konkurence na domače gospodarstvo ali celo zaznavajo uvožene izdelke kot boljše prav zato, ker niso narejeni v lastni državi.

Tabela 1: Demografske značilnosti vzorca in univariatne analize

Statistika po državi	ČEŠKA	ESTONIJA	MADŽARSKA	POLJSKA	CELOTEN VZOREC
Velikost vzorca	131	179	76	172	558
Moški (%)	49 (37%)	75 (42%)	40 (53%)	62 (36%)	226 (40,4%)
Ženske (%)	82 (62%)	104 (58%)	36 (37%)	110 (64%)	332 (59,6%)
Povprečna starost (v letih)	20,76	20,61	22,57	22,44	21,48
Std. odklon (SD)	SD= 1,71	SD= 3,32	SD= 1,38	SD= 2,79	SD= 2,77
Povprečna stopnja etnocentrizma – CETSCALE ^a	26,57	31,52	25,47	29,77	28,98
Std. odklon (SD)	SD= 7,04	SD= 8,03	SD= 8,10	SD= 8,43	SD= 8,28
Povprečja na 7-stopenjski CETSCALE lestvici ^b	2,66	3,15	2,55	2,98	2,90
Std. odklon (SD)	SD= 0,70	SD= 0,81	SD= 0,81	SD= 0,84	SD= 0,83
Povprečna stopnja poznavanja blagovnih znamk ^c	127,82	148,80	159,56	142,48	143,30
Std. odklon (SD)	SD= 20,32	SD= 24,29	SD= 26,03	SD= 21,52	SD= 27,12

^a Razpon lestvice = 10–70: višja vrednost => močnejša nagnjenost k etnocentrizmu

^b Likertova lestvica: sploh se ne strinjam = 1; močno se strinjam = 7

^c Skupni seštevek lestvic, ki merijo poznavanje blagovnih znamk in izkušnje z njimi.

Povprečna stopnja etnocentrizma v našem večnacionalnem vzorcu je primerljiva z vzorcem ruskih porabnikov in nekoliko

nižja od stopnje etnocentrizma v vzorcu poljskih porabnikov v raziskavi avtoric Goodove in Huddleston-ove (1995), hkrati pa bistveno višja, kot jo navajajo v študiji o ruskih porabnikih Durvasula in drugi (1997). Kljub temu, da so tovrstne primerjave mamljive, pa prav zaradi različnih demografskih značilnosti vzorcev in obdobj zbiranja podatkov verjetno niso najprimernejše, saj je etnocentrizem s svojo kulturno specifikom odvisen od dinamike okolja, ki je v tranzicijskih gospodarstvih precej nestanovitno.

Analiza variance je pokazala značilne razlike v stopnjah etnocentrizma med štirimi državami ($F=15,522$, $p<0,001$), kar je v skladu s hipotezo 1. Nadaljnje post hoc analize, tj. testi Sheffe in Bonferroni, nakazujejo statistično značilne razlike (pri stopnji tveganja 0,05) med Madžarsko in vzorcema iz Poljske in Estonije, kakor tudi med Češko in vzorcema iz Poljske in Estonije. Stopnja etnocentrizma torej ni bila statistično značilno različna med madžarskim in češkim vzorcem niti ne med estonskim in poljskim.

Tabela 1 prav tako prikazuje rezultate povprečnega poznavanja blagovnih znamk po državi in za celoten vzorec, pri čemer je rezultat najnižji pri češkem vzorcu (127,82 s standardnim odklonom 20,32) in najvišji pri madžarskem (159,56 s standardnim odklonom 25,03). Skupno povprečje poznavanja blagovnih znamk je 143,20 točke za celoten vzorec, pri čemer je razumljivo, da je glede na našo izbiro imen blagovnih znamk povprečni rezultat samega poznavanja imena (povprečje 80,6 točke) bistveno višji od povprečnega rezultata merjenj dejanskih izkušenj z izdelkom (povprečje 52,23 točke).

Za testiranje drugih hipotez (hipoteze 2–4) smo uporabili Pearsonove korelacijske koeficiente, analizo variance in multiplo regresijsko analizo. Z drugo hipotezo smo želeli analizirati povezavo med kulturno odprtostjo vzorca in nagnjenostjo k etnocentrizmu. Rezultati analize kažejo, da je korelacijski koeficient med tema dvema konstruktoma negativen in statistično značilen ($r=-0,124$; $p=0,003$), kar pomeni, da so posamezniki z večjo kulturno odprtostjo (ki smo jo merili z njihovim poznavanjem predmetov drugih kultur) značilno manj nagnjeni k etnocentrizmu. S hipotezo 3 smo preverjali vpliv starosti na nagnjenost k etnocentrizmu. Korelacijski koeficient je bil tudi v tem primeru značilen in pozitiven ($r=0,155$; $p=0,000$), kar je skladno z rezultati nekaterih predhodnih raziskav, npr. McLainove in Sternquistove (1991). Rezultati te enonacionalne študije namreč nakazujejo, da porabniki z leti postajajo bolj zaskrbljeni za lastno blaginjo in blaginjo domačega gospodarstva zaradi posledic prisotnosti tujih izdelkov in tuje konkurence v njihovi državi. Analiza variance kaže, da se anketirane ženske in moški značilno razlikujejo glede na nagnjenost k etnocentrizmu ($F=6,264$, $p=0,013$). V našem večnacionalnem vzorcu so bile ženske (povprečna vrednost na lestvici etnocentrizma je 29,76) značilno bolj nagnjene k etnocentrizmu kot anketirani moški (povprečna vrednost na lestvici etnocentrizma je 26,0).

Z namenom, da ponovno preverimo soodvisnost dejavnikov etnocentrizma, smo izvedli še postopek linearne regresije, pri

čemer smo uporabili rezultat na lestvici etnocentrizma kot odvisno spremenljivko. Model, ki je nastal kot rezultat multiple regresijske analize in je prikazan v tabeli 2, je bil statistično značilen ($F=9,702$; $p=0,000$). To nakazuje, da ga je (z neodvisnimi spremenljivkami v modelu) možno smiselno uporabiti pri razlagi razlik v nagnjenosti k etnocentrizmu.

Tabela 2: Regresijska analiza dejavnikov etnocentrizma

	Regresijski koeficienti	Standard. regres. koef.	T-vrednost	Tveganje >F vredn.
Presečišče	40,718	0,000	7,090	0,000
Kulturna odprtost	-0,071	-0,125	-2,961	0,003
Starost	0,825	0,163	3,909	0,000
Spol	2,552	0,089241	2,115	0,035

Kot prikazuje tabela 2, so regresijski koeficienti za vse neodvisne spremenljivke: kulturna odprtost ($t=-2,961$; $p=0,003$), starost ($t=3,909$; $p=0,000$) in spol ($t=2,115$, $p=0,035$), statistično značilni pri stopnji tveganja 0,05, kar nadalje potrjuje raziskovalne hipoteze. Nasprotno pa je bil korigirani determinacijski koeficient modela precej nizek ($r^2=0,08$), kar je razumljivo, saj imamo v modelu le tri spremenljivke. Kot nakazujejo obstoječi teoretični modeli (Sharma et al., 1995), je namreč nagnjenost k etnocentrizmu odvisna ne le od raznih demografskih spremenljivk, temveč tudi od konstruktov, kot so konzervativizem, individualizem ipd., ki pa jih v tej raziskavi nismo merili.

SKLEPI IN NEKATERE MOŽNE IMPLIKACIJE

Namen pričujoče raziskave je bil ovrednotiti in primerjati stopnjo etnocentrizma v štirih državah SVE in preveriti vlogo nekaterih dejavnikov, ki naj bi na osnovi teoretičnega modela (Shimp et al., 1995) vplivali na porabnikovo nagnjenost k etnocentrizmu. Rezultati na našem sicer večnacionalnem, a relativno homogenem vzorcu mladih mestnih prebivalcev so pokazali bolj policentrično kot etnocentrično naravnost porabnikov. Naši anketiranci so, podobno kot v študiji mladih poljskih porabnikov (Marcoux et al., 1997), izkazali malo zanimanja za ekonomski »nacionalizem«. Povprečne vrednosti meritev etnocentrizma so se razlikovale med državami, a tako, da ni bilo zaznati značilnih razlik med Madžarsko in Češko (južna regija SVE), niti ne med Poljsko in Estonijo (severna regija SVE), pri čemer je bila severna regija SVE značilno bolj nagnjena k etnocentrizmu kakor južna. Izsledki naše raziskave porabnikovih vrednostnih sistemov glede primernosti prisotnosti tuje konkurence na domačem trgu so skladni s študijami, ki poudarjajo, da se tranzicijske države med seboj močno razlikujejo, saj so posameznikove vrednote in etnično identiteto oblikovali različni dejavniki makrookolja (Lascu et al., 1996; Mueller in Mueller, 1996).

Razumevanje same intenzivnosti etnocentrizma in občasne raziskave možnih sprememb v nagnjenosti k etnocentrizmu bi morali biti v pomoč tako mednarodnim investitorjem kot lokalnim tržnikom pri segmentaciji in izbiri ciljnega trga ter pri oblikovanju strategij pozicioniranja. Razumljivo je, da bo ciljni trg, za katerega je značilna nagnjenost k policentrizmu, zahteval bistveno drugačen pristop pri določanju prvin trženjskega spleta kot pa močno etnocentričen segment

porabnikov, na katerega bodo pri izbiri domačih ali tujih blagovnih znamk vplivala domoljubna čustva in s tem povezani subjektivni dejavniki nakupa (Vida, 1996).

Naši empirični rezultati potrjujejo teoretične domneve o vlogi kulturne odprtosti in demografskih spremenljivk (starost in spol) kot dejavnikov etnocentrizma. Anketiranci v štirih državah, ki so zaradi boljšega poznavanja in izkušenj z mednarodnimi blagovnimi znamkami (izdelkov, storitev, institucij) veljali za bolj kulturno odprte, so izkazovali tudi značilno nižjo nagnjenost k etnocentrizmu. Ti rezultati so z vidika načrtovanja trženjskih strategij pomembni predvsem za kulturno bolj občutljive prvine trženjskega spleta, tj. tržno komuniciranje. Zaželeno je, da prihodnje študije sočasno preverijo ne le dejavnike etnocentrizma, ki smo jih upoštevali v naši večnacionalni študiji, temveč tudi vlogo drugih konstruktorov, kot so konzervativizem, patriotizem in individualizem, v skladu s celovitim modelom avtorjev Sharma in drugih (1995).

Kljub razmeroma nizkemu razponu starosti naših anketirancev (od 17 do 35 let) se je starost izkazala kot značilen dejavnik etnocentrizma, kar je prav tako pomembna ugotovitev za menedžerje in poslovneže. Starejši anketiranci so izkazovali bolj konzervativna stališča do prisotnosti tuje konkurence na domačem trgu, kar posledično vpliva tudi na njihovo nakupno vedenje. Naši rezultati nakazujejo, da so mlajši bolj odprti za nove zamisli in se lažje prilagajajo novim razmeram v družbi. Nadaljnje raziskave bi morale preveriti tudi vlogo drugih demografskih dejavnikov etnocentrizma, vključno z vplivi socio-ekonomskih dejavnikov, kot sta zaposlitvena in dohodkovna struktura anketirancev. Prav ti dejavniki bi utegnili imeti pomemben vpliv na posameznikova stališča do prisotnosti naraščajočega števila tujih izdelkov, saj so prav delovna mesta porabnikov z nižjimi mesečnimi dohodki bolj ogrožena (Shimp et al., 1995).

Rezultati naše raziskave tudi nakazujejo, da so ženske značilno bolj zaskrbljene zaradi učinkov tuje konkurence in prisotnosti uvoženih izdelkov na domače gospodarstvo. Ti rezultati so sicer v skladu z rezultati raziskav v zrelih zahodnih gospodarstvih, vendar pa so presenetljivi glede na poudarek, ki so ga predtranzicijske socialistične države dajale ženski emancipaciji. Avtorica Grapard (1997) v svoji razpravi o vplivu gospodarske tranzicije vzhodnoevropskih držav na ženske in moške državljane trdi, da v teh gospodarstvih kljub velikim besedam z ekonomskega vidika nikoli ni bilo prave enakopravnosti, saj so imele ženske dejansko dve polni zaposlitvi, tako doma kot na delovnem mestu. Avtorica ugotavlja, da so dandanes ženske v tranzicijskih gospodarstvih zaradi ranljivosti njihovih delovnih mest več izgubile kot pridobile, in celo izpostavlja pojav tako imenovane »feminizacije revščine« v državah SVE (str. 675). Nasprotno pa drugi avtorji (npr. Millar in Restall, 1992) ugotavljajo, da so bile ženske v Vzhodni Evropi dejansko deležne večje enakopravnosti in manj izpostavljene stereotipnim vlogam med spoloma kot na razvitih trgih, še posebej na delovnem mestu. Glede na dejstvo, da bi utegnile biti razlike med spoloma manj očitne med mladimi in relativno homogenimi

porabniki, kar je glavna omejitev naše raziskave, predlagamo, da prihodnje študije ponovno preverijo vlogo spola v kognitivnih in emotivnih konstrukcih, kot je etnocentrizem.

Kljub nekaterim omejitvam pa rezultati pričujoče študije ponujajo dodano vrednost za razumevanje pojava ekonomskega etnocentrizma, ki kljub homogenizaciji svetovnih trgov pridobiva pomen v nakupnem vedenju porabnikov. Glede na poudarek, ki ga dajejo sodobna trženjsko usmerjena podjetja poznavanju najrazličnejših oblik vedenja porabnikov in razumevanju tako subjektivnih kot objektivnih dejavnikov v nakupnem procesu, bo nadaljnje raziskovanje tega pojava pomembno tako za prakse kot teoretike.

Literatura

- Adler N. J. in D. N. Izraeli, *Competitive Frontiers — Women Managers in a Global Economy*, Blackwell Publishers, Ltd., Cambridge, Massachusetts, USA, 1994.
- Alba J. W. in J. W. Hutchinson, »Dimensions of consumer expertise«, *Journal of Consumer Research*, 13 (1987, March), 411–453.
- Business Central Europe online, (2000), Key Data 1990–1999, <http://www.bcemag.com/_bceadby/hist_fig.tdc> [14. april 2001].
- Calder B., L.W. Phillips in A. M. Tybout, »Designing research for application«, *Journal of Consumer Research*, 8 (1981, September), 197–207.
- Craig C. S. in S. P. Douglas, *International Marketing Research*, John Wiley & Sons, Ltd., New York 1999.
- Danjan J. in I. Vida, »Poznavanje blagovnih znamk in etnocentrizem porabnikov kot dejavnika nakupnega obnašanja«, *Akademija MM*, Slovenska revija za trženje, 1 (1997), (1): 21–29.
- Durvasula S., C. J. Andrews in R. G. Netemeyer, »A cross-cultural comparison of consumer ethnocentrism in the United States and Russia«, *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (1997), (4): 73–84.
- Forbes H.D., *Nationalism, Ethnocentrism and Personality*, The University of Chicago Press, Chicago 1985.
- Good L.K. in P. Huddleston, »Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: Are feelings and intentions related?«, *International Marketing Review*, 12 (1995), (5): 35–48.
- Grapard U., »Theoretical issues of gender in the transition from socialist regimes«, *Journal of Economic Issues*, 31 (1997), (3): 665–685.
- Han M.C., »The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products«, *Journal of Advertising Research*, Summer 1988, 25–32.
- Han C. M. in V. Terpstra, »Country-of origin effects for uni-national and bi-national products«, *Journal of International Business Studies*, 19 (1988), (2): 235–256.
- Herch J., »A note on the predictive validity of the CETSCALE«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1992), (3): 261–264.
- Herche J., »Ethnocentric tendencies, marketing strategies and import purchase behavior«, *International Marketing Review*, 11 (1994), (3): 4–16.
- Kaynak E. in S. T. Cavusgil, »Consumer attitudes toward products of foreign origin: Do they vary across product classes?«, *International Journal of Advertising*, 2 (1983), 147–157.
- Kent R. J. in C. T. Allen, »Competitive inference effects in consumer memory for advertising: The role of brand familiarity«, *Journal of Marketing*, 58 (1994), (3): 97–110.
- Lasca D. N., L. A. Manrai in A. K. Manrai, »Value differences between Polish and Romanian consumers: A caution against using regiocentric marketing orientation in Eastern Europe«, *Journal of International Consumer Marketing*, 8 (1996), (3–4): 145–167.
- Lee M. in F. M. Ulgado, »Consumer reactions to bi-national products: Implications for international marketers«, *Journal of Marketing Management*, 5 (1996), (1): 29–38.
- Leonidas C. L. in C. S. Katsikeas, »Exploring the consumer in the former Soviet republics: Purchasing characteristics and patterns«, *Journal of East West Business*, 2 (1996), (3/4): 79–101.
- Lingquist J. D., I. Vida, R. Plank in A. Fairhurst, »The modified CETSCALE: validity tests in the Czech Republic, Hungary and Poland«, *International Business Review*, 10 (2001), (5): 505–516.
- MacLain H. in B. Sternquist, »Ethnocentric consumers: Do they Buy American?«, *Journal of International Consumer Marketing*, 4 (1991), (1/2): 39–57.
- Marcoux J. S., P. Filatrault in E. Cheron, »The attitudes underlying preferences of young urban educated Polish consumers toward products made in

- Western countries», *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (1997), (4): 5–30.
- Millar C. in C. Restall. »The embryonic consumer of Eastern Europe«, *Marketing Management*, 1 (1992), (2): 48–57.
- Mueller R. D. in J. D. Mueller. »Increasing validity of post command economy research and application«, *Journal of East West Business*, 3 (1996), (1): 7–26.
- Nasierowski W. »Emerging patterns of reformations in Central Europe: The Czech Republic, Hungary and Poland«, *Journal of East-West Business*, 1 (1996), (1/2): 143–171.
- Netemeyer R. G., S. Durvasula in D. R. Lichtenstein. »A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE«, *Journal of Marketing Research* (1991), 28: 320–327.
- Parameswaran R. in A. Yaprak. »A cross-national comparison of consumer research measures«, *Journal of International Business Studies*, 18 (1987), (1): 35–47.
- Sharma S., T. A. Shimp in J. Shin. »Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators«, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (1995), (1): 26–37.
- Sheth J. N. »Demographics in consumer behavior«, *Journal of Business Research*, 5 (1977, June), 129–138.
- Shimp T. A. in S. Sharma. »Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE«, *Journal of Marketing Research*, 24 (1987), 280–289.
- Tellis G. J. »Effective frequency: One exposure of three factors?«, *Journal of Advertising Research*, 37 (1997), (4): 75–86.
- Vida I. »Marketing to Consumers in the Emerging Markets of Central and Eastern Europe: Cultural and Ethnic Considerations«, v. Owens Swift (ur.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing: Proceedings AMA* (1996), 345–353.
- Vida I. in J. Reardon. »The Emerging Markets of the Baltic States: The role of Ethnocentricity?«, v. Varble, Young in Maliche (ur.), *Marketing Management Association 1997 Proceedings*, 167–162.
- Vida I. in V. S. Plessmann. »Consumer Attitudes Toward Importation and Purchasing of Foreign Made Products: A Study of Young Estonian Consumers«, v. Chebat in Oumlil (ur.), *Proceedings 1998 AMS Multicultural Marketing Conference*, Montreal 1998, Canada, 236–241.
- Vida I. in J. Damjan. »The Role of Consumer Characteristics and Attitudes in Purchase Behavior of Domestic Vs. Foreign Made Products: The Case of Slovenia«, *Journal of East-West Business*, 6 (2000), (3): 111–131.
- Wall M. A., L. A. Heslop in G. Hofstra. »Male and female viewpoints of countries as producers of consumer goods«, *Journal of International Consumer Marketing*, 1 (Spring 1988), 105–113.

The EPRG Framework and its Potential use when Selecting Foreign Investor

Biljana Crnjak-Karanović
docentka
Oddelek za marketing
Ekonomska fakulteta
Univerza v Splitu, Hrvatska



Abstract

This paper aims to suggest a model to assist when deciding which foreign investor to select. In much of the current literature on the problem faced by the small transitional countries/companies, globalization by foreign transnational companies (TNCs) is considered to be the generic expansion strategy. The question is, however, which foreign investor to select. The paper evaluates the potentials of the EPRG scheme (Ethnocentrism, Polycentrism, Regiocentrism, and Geocentrism) in choosing foreign investor. The EPRG scheme identifies four basic orientations guiding companies' overseas operations, and typology - a company's profile while internationalization process is going on. The EPRG framework, as mainly suggested in literature, has its practical merits. It enables company to analyze and predict its competitors' behavior. This paper focuses upon transnational companies' potential impact on the host country by the use of the EPRG profile. The main conclusion we have reached, can be put as follows: The EPRG framework can assist in predicting the propensity of TNC to relocate particular function (procurement, production, marketing, R&D) to the affiliate, and is, therefore, a useful analytical tool in reaching an optimal decision as regards the question of selecting foreign investor who can best contribute to creating and upgrading competitive advantages of host country's companies and national economy development.

Key words: expansion, globalization, transition, TNCs, EPRG scheme, competitive advantages

Povzetek

Model EPRG in njegova uporaba pri izbiri tujega investitorja

Prispevek skuša predlagati model, ki bi pomagal pri odločanju o izbiri tujega investitorja. V večini novejših literatur o tem problemu, s katerim se soočajo majhne tranzicijske države/podjetja, globalizacijo transnacionalnih podjetij obravnava kot generično strategijo širitve. Vprašanje, ki se pri tem postavlja, je, katerega tujega investitorja izbrati. Zato prispevek ovrednoti možnosti modela EPRG (ethnocentrism, poliocentrism, regiocentrism in geocentrism) pri izbiri tujega investitorja. EPRG opredeljuje štiri osnovne usmeritve v mednarodnem delovanju podjetij in tipologijo - profil podjetja v procesih njegove internacionalizacije. EPRG ima, kot navaja večina literature, tudi svoje praktične odlike. Podjetju omogoča analizo in predvidevanje obnašanja njegovih konkurentov. Poglavitni sklep je: EPRG lahko pomaga napovedati, ali bodo transnacionalna podjetja

Elektronski naslov avtorice:
b_crnjak@efst.hr

relocirala nekatere dejavnosti (nabavo, proizvodnjo, trženje, raziskovanje in razvoj) v podružnicah. Tako EPRG postane uporabno analitično orodje pri določanju optimalne rešitve vprašanja o izbiri tujega investitorja, ki bi najbolje prispeval k ustvarjanju in izboljševanju konkurenčnih prednosti podjetij v državi gostiteljici in s tem k razvoju nacionalne ekonomije.

Ključne besede: ekspanzija, globalizacija, tranzicija, transnacionalna podjetja, shema EPRG, konkurenčne prednosti

1. INTRODUCTION

Foreign Direct Investments (FDI) are considered to be the critical successful factor for restructuring enterprises in transition and integrating them in the world market due to the range of developmental resources they make available (capital, new technology, operational know-how, organizational and marketing know-how, human resource development). That explains for the attention devoted to FDI, and for increased interest among transitional countries as well as among other developing countries to attract investments by TNCs. Despite the growth of FDI in transitional economies (TE), the capital inflow is still low when compared to that in other developing countries. Besides, the expectation of these TE seems to be too high, both with regard to type of investment and the role of TNC in solving the clusters of transitional needs. However, attracting FDI is not the objective *per se*. The objective should be to attract those TNCs that can best contribute to companies restructuring and host country development. The problem is, therefore, how to evaluate which company, i.e. foreign investor, can best contribute to company restructuring and eventually to national economy development.

It is widely accepted that Foreign Direct Investment (FDI) will take place, if and only if, three sets of variables exist simultaneously. These variables are known as »OLI« – the presence of ownership specific competitive advantages (O) in a TNC, the presence of locational advantages in the host country (L), and the presence of superior commercial benefits in an intra-company basis (I) as opposed to an arm's length relationship between investors and recipients. The first and the third conditions are firm specific determinants of FDI. The second is location specific and it has a critical influence on a host country's inflows of FDI. If only the first condition is met, firms rely on exports, licensing, or on transfer of patents to enter and service a foreign market. If the third condition is added to the first, FDI becomes the preferred mode of doing business in a foreign market, but only in the presence of location specific advantages.¹

According to last available data, FDI inflows continued their strong recent growth to reach \$1.3 trillion in 2000. In terms of broad country groups, the developed world continued to attract over three-quarters of global FDI inflows in the past two years. In 1999, the share of developing countries fell by 6 percentage points, to 21 per cent; in 2000 it declined yet further to 19 per cent. FDI inflows in Central and Eastern

¹ For more details see: Dunning, H. J., *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Addison-Wesley, Great Britain, 1994, from p. 270

Europe (CEE) increased in 2000 to a new record level of \$27 billion. Despite the surge of inflows, these economies have attracted substantially less FDI than other regions in the world. CEE maintained its share of 2.3 per cent in 2000 in terms of world inflows. The respective figure for East Asian developing countries (China excluded) is 10.4 per cent.²

Uneven regional distribution of world FDI inflows, high concentration level among few countries within the region, and oscillations in annual inflows are explained by the »cherry picking« effect. Namely, foreign investors assess very carefully both the country and the project to invest in. After selecting and investing in the project, i.e. company or »healthy« part of the company, investment interest is declining. Besides, when an expectation with regards to FDI inflows is not fulfilled, the host countries governments make mistakes and changes toward more restrictive policies are initiated. These additionally discourage foreign investors. In literature, this kind of relationship between host country and a foreign investor is termed as »conflict stage« that follows a honeymoon stage. The shape was observed in the case of developing countries in the eighties and now in the case of transitional countries.³

This paper is a continuation of my research related to TNCs in general, and with the possibilities to attract them into Republic of Croatia. The basic assumption of the research is that FDI are not the objective *per se*. The objective is to attract those FDI that can best contribute to Croatia's economic/development objectives. In order to avoid possible misunderstandings between Croatia/host country governments and investors/TNCs the precondition should be an evaluation of the characteristics of the TNCs in relation with the host country environment. This paper links and discusses two concepts: the EPRG framework and the concept of value added chain, and it raises the question on the type of TNCs that might be a preferable one. It analyzes and evaluates the type of affiliation and its strategic role in the intra-company division of labor. That is the starting point for better understanding of TNCs, their objectives and propensity to relocate specific value added activities, as well as for determining the types of affiliates that are less, or more, »attractive« from the host country point of view. Finally, I will suggest the general model to assist when deciding which foreign TNCs to select.

2. THE EPRG FRAMEWORK: MEANING, IMPORTANCE AND PRACTICAL MERITS

The Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, and Geocentric Framework (EPRG) dates back to Perlmutter (1969) and his associates Wind and Douglas (1973). When formulated, the framework included three stages (EPG). The EPRG framework identifies four management approaches or orientations of the

² UNCTAD, DTCL, *World Investment Report 2001*, p.p. 9, 34, 256, www.unctad.org.

³ Compare with Svetličič, M., Rojec, M., »FDI and the Transformation of Central European Countries«, *Journal of International Business, Management International Review*, Gabler, Vol. 34, 4/94.

company while internationalization process is taking place. The framework is based on the assumption that the level of a company's involvement in the international business gradually evolves.⁴

EPRG orientations describe an exporter's process of evolution and internalization. Companies begin by being Ethnocentric, i.e., they emphasize their domestic market in decision making. As experience and involvement in exporting is increasing, companies become Polycentric – they emphasize a host market in decision making. As the number of export markets increases, the company may become Regiocentric – emphasize a region (e.g., South America, North America) in decision making. Finally, Geocentric companies are worldwide oriented and emphasize both multiple markets and regions in decision making.

Ethnocentric orientation. The domestic company seeking sales extension of its domestic products into foreign markets illustrates this orientation. Domestic business is its priority, even though foreign markets may be vigorously pursued, since company's orientation remains basically domestic. Company seeks markets where demand is similar to the home market and foreign sales are seen as »profitable extension of domestic operations.«⁵ Marketing planning is conducted in the home country. There is no systematic overseas research. Minimal, if any, efforts are made to adapt the marketing mix.

Polycentric orientation. Once a company recognizes the importance of differences in overseas markets and the importance of its international sales to their organization, it becomes country-by-country oriented, i.e. it focuses on each export market separately. Affiliates operate independently of one another in establishing marketing objectives and plans, and domestic market and each of the host country markets have separate marketing mixes with little interaction among them. Company guided by this orientation has a strong belief »that country markets are vastly different (and they may be, depending on the product) and that market success requires an almost independent program for each country.«⁶

Geocentrism is based on the belief that it is possible to identify both similarities and differences and to formulate global marketing strategies fully responsive to local needs and wants. Geocentric company thinks globally and acts locally. It adopts a global strategy allowing it to »minimize adaptation in countries to that which will actually add value to the country customer. This company does not adapt for the sake of adaptation. It only adapts to add value to the customer.«⁷

⁴ For more details see Perlmutter, H. V., »The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation«, p.p. 489–502 in: Baker, J. C., Ryans, J. K., Howard, D. G., *International Business Classics*, Lexington Books, USA, 1988.

⁵ Keegan, W., *Global Marketing Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1989, p. 9.

⁶ Cateora, R. P., *International Marketing*, Eighth Edition, IRWIN, Homewood, IL, Boston 1993, p. 21.

⁷ Keegan, W., *Global Marketing Management*, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1995, p. 47.

Regiocentrism is a transitional phase between polycentric and geocentric orientation. The company views the similarities and differences between regions. The regiocentric orientation is a geocentric orientation that is limited to a region; that is, management will have a world view toward its region, but will regard the rest of the world with either an ethnocentric or a polycentric orientation, or a combination of the two.⁸

Following the original work of Perlmutter, (1969) and Wind, Douglas and Perlmutter, (1973) Keegan⁹ suggested enriched model describing stages of the TNCs. In essence it is a kind of dynamic typology, and is presented in table 1.

Table 1. Stages in the Evolution of the TNC

Stage and Company	Strategy	View of World	Style/Model	Orientation
1 Domestic	Domestic	Home Country	NA	Ethnocentric
2 International	International	Extension Markets	Coordinated Federation	Ethnocentric
3 Multinational	Multinational	National Markets	Decentralized Federation	Polycentric
4 Global	Global	Global Markets or Resources	Centralized Hub	Regiocentric
5 Transnational	Global	Global Markets and Resources	Integrated Network	Geocentric

Source: Adopted from Keegan, W., *Global Marketing Management* (1989), p. 8., and Keegan, W., *Global Marketing Management* (1995) p. 363.

According to Keegan's typology, companies are gradually evolving through different stages—from domestic to transnational stage of development. As the process of internationalization is going on, companies change. They change their orientation, the view of the world. They have different focus, vision, strategy, and structure, R&D policy, human research policy, financial, product development, communication and investment policy.¹⁰

The EPRG framework, as mainly suggested in literature, has its practical merits. It has been mainly used to describe the stages firms go through during internalization and as a prescriptive tool for deriving relevant strategies on the basis of firms' orientation.

Ethnocentric Company's behavior is always easy to predict. The E type companies would always do business in the same way—as if they were in the home country. They have the same management style, same methods, and values. E companies transfer home country marketing-mix abroad. Polycentric Company's behavior is also easy to predict. They will always adapt marketing-mix to local conditions.

In stage three-companies, i.e., Regiocentric companies, the marketing strategy will be homogeneous intra-regionally, but will differ between regions (inter-regionally). Geocentric Company's behavior is difficult to predict, since they are driven

⁸ Douglas, P. S., Craig, C. S., *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc., USA, 1995, p.p. 243–247.

⁹ Keegan, W., 1989, p. 7, Keegan, W., *Global Marketing Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1989, p. 7.

¹⁰ Keegan, W., *Global Marketing Management*, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1995, p.p. 20–21.

by reality. They extend, adapt, and create global products from scratch or by extending existing brands as appropriate.

In the next section of the paper we shall focus on the potential contribution of TNCs in developing resources of local recipients, which should enable them to play an active role as Implementers or Contributors in the intra-company system.

3. WHICH FOREIGN INVESTOR TO SELECT?

In much of the current literature on the problem faced by the small transitional countries/companies, globalization by foreign TNCs is considered to be the generic expansion strategy. The question is, however, which foreign investor to select.¹¹ When facing this kind of dilemma, it would be always bearing in mind that FDI is not the objective *per se*. Besides, both TNC and host country are economic agents. They both have their own economic interest/objectives, not necessarily the common ones. Or, to put it bluntly, the TNCs objective is profit. Host country's objective is development of the country. It is theoretically explained, and there is empirical evidence that TNCs while realizing their objectives can contribute to host country development. To what extent TNCs can contribute to host country integration to the world market, what would be the contribution to local resources and capacity development depends on many factors. In explaining these, I will use the value-added chain concept.

3.1. Value Chain

The concept of the value added-chain popularized by Porter¹² allows disaggregated analysis of the benefits/advantages created due to the internationalization of different value-creating activities of the TNCs. The purpose of all value-creating activities is creating customer value that is greater than the value created by competitors. Profit results if the value created through performing the required activities exceeds the collective cost of performing them. Every company strives to achieve a quality-cost combination, which maximizes customer value and company's profit. The value equation, shown in figure 1, is a guide to this task.¹³

Figure 1. The Value Equation

$$V = B/P$$

Where

V = Value

B = Perceived Benefits

P = Price

As suggested in the equation, competitive advantage is a function of either providing comparable buyer value more efficiently than competitors (low cost), or performing activities

at comparable cost but in unique ways that create more buyer value than competitors, and hence, command a premium price (differentiation). Companies that use price as competitive weapon should have a strategic cost advantage. The advantage might come from cheap labor or access to cheap raw material, from manufacturing scale or efficiency or more efficient management. Knowledge of the customer combined with innovation and creativity can lead to product improvements and service valuable to customers. Therefore, increasing the numerator or reducing the denominator enhances value for the customer. For a company that competes internationally it is essential to decide on two key dimensions in order to enhance value for the customer: 1) Configuration of activities and 2) Coordination of activities.

Configuration of Activities reflects the ability of the company to perform value-added activities (R & D, Production, Assembly, Marketing and Sales, Service) in a way that contributes either to costs lowering or to differentiation.¹⁴ Configuration options range from *concentrated* – performing an activity in one location and serving the world from it, for example, one R & D lab, one large plant – to *dispersed* – performing the activity in every country. In the extreme case, each country would have a complete value chain.¹⁵

The configuration options, therefore, have to do with issues as: where to perform value creating activities, at one location or two or more locations, and in what countries? The second dimension, **coordination**, refers to how similar or linked activities performed in different countries are coordinated with each other. The coordination issues, in general, have to do with such things as the allocation of tasks among the activities performed in different countries and the extent of interchange among them. Coordination potentially allows the sharing and accumulation of know-how and expertise among dispersed activities, as well as opportunities for arbitrating knowledge, obtained in different aspects of the business. It also potentially improves the ability to reap economies of scale in activities if subtasks are allocated among locations to allow some specialization. Coordination yields flexibility in responding to competitors by allowing the firm to respond to them differently in different countries and to retaliate in one country to a challenge from another. Finally, coordination enhances leverage with local governments if the firm is able to grow or shrink activities in one country at the expense of others.¹⁶

Following the above analysis it can be said that TNC derives many forms of competitive advantages from *where* it performs value-added activities (configuration) and how it performs them on a worldwide basis (coordination issues). After explaining the importance and the ways of structuring these activities, it would be necessary to focus on the host

¹¹ See in Crnjak-Karanović, B., «Views on Transition Problems of the Croatian Economy from the Standpoint of International Marketing», *Tržište*, Vol. IX, No. 1/2, 1997, pp. 63–73.

¹² For details about the value-chain see in Porter, E. M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, p.p. 33–61.

¹³ Keegan, J. W., 1989, p.p. 273–274.

¹⁴ Tompson, A. A., Strickland, A. J., *Strategic Management, Concepts and Cases*, Sixth Edition, IRWIN, Homewood, IL, Boston, MA, 1993, p. 140.

¹⁵ Porter, E. M., *The Competitive Advantage of Nations*, 1990, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York 1990, p.p. 56–57.

¹⁶ Porter, E. M., «Competition in Global Industries: A Conceptual Framework», p.p. 30–35 in: *Competition in Global Industries*, Edited by Porter, E. M., Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1986.

country to explain the strategic role national organization/affiliate may have in the intra-company division of labor. That is the basis for creating an analytical model for assessing and selecting foreign investor.

3.2. Strategic Positions of the Affiliate within the TNC

TNCs' contribution to local companies (affiliates) activities development depends on the strategic role of the affiliate in the value-added chain. Different types of affiliates exist and these may vary along several dimensions, including the following:

1. Nature of activity – as between sales/marketing, extraction, assembly and manufacture.
2. Orientation of the investment – market oriented, cost oriented and raw material oriented.
3. Age of affiliate – which may affect plant status.
4. Method of establishment – »greenfield« or acquisition.
5. Organization and control – and centralization & decentralization of decision-making *vis-a-vis* production, marketing, R&D, etc.¹⁷

Poynter and White¹⁸ have developed a five-fold classification of affiliate according to the nature of the activity performed, the orientation of the affiliate and its interrelationship with the parent company, and this is shown in Figure 2.

Company size and the extent of internalization will be important determinants of the type of affiliate established. For small companies and those in the early stages of internalization (Ethnocentric), their early affiliates will be miniature replicas and/or marketing satellites. For larger TNCs as well as for those adopting global strategy and are planning and coordinating their activities regionally (Regiocentric) or globally (Geocentric), affiliates will tend to be rationalized manufacturers, product specialists or strategic independents.

Figure 2. Types of Affiliates

Types	Main Characteristics
Miniature replica	A business which produces and markets some of the parent's product lines or related product lines in the local country
Marketing satellite	Marketing affiliates which sell into the local trading area products which are manufactured centrally
Rationalized manufacture	Where the affiliate produces a particular set of component parts or products for a multi-country or global market
Product specialist	Where the affiliate develops, produces and markets a limited product line for global market
Strategic independence	Where the affiliates are permitted independence to develop lines of business for either a local, multi-country or global market

Source: Poynter, T. A., White, R. E., *The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack*, (1984), p. 186.

From the host country point of view, Miniature replica and Marketing Satellite are less »desirable« types of affiliates.

¹⁷ Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J. R., *International Market Entry and Development*, 1989, p. 239.

¹⁸ Poynter, T. A., White, R. E., »The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack«, *International Studies of Management and Organizations*, Winter, 1984, pp. 180-193.

Affiliates are a kind of parent's value-added replica, except for technology and finance, which are »imported« from parent companies. There is one-way communication between parent company and affiliates, and cooperation is limited to few activities. This kind of integration of a national organization within the TNC is considered to be a shallow type. Shallow integration mostly occurs in the host countries with high trade barriers, high transportation and communication costs, and when FDI are allowed. Rationalized manufacturer, Product specialist, and Strategic independence type are more preferable types (see explanations in a figure 2.) both with regards the activities performed in the affiliate and with regard the coordination of activities between parent company and affiliate.

4. DISCUSSION AND CONCLUSIONS – SUGGESTING A MODEL FOR TNCs' ASSESSMENTS

The TNCs universe is heterogeneous and complex. So is the host countries' environment. That is why none of the models, including the one suggested in the paper, can capture all the ties and relationships between TNCs and host countries companies. The intention is, however, to create a starting point – the analytical framework that can contribute to better understanding of the complexity of the problem and by suggesting variables that should be taken into consideration, to help decision-makers to reach an optimal solution when choosing foreign investor.

The model suggested comprises two analytical parts. The first, as shown in Figure 3, links the environment potentials with possible generic roles of national organizations.

The figure is based on the approach developed by Bartlett and Ghoshal,¹⁹ but the basis and the purpose of analysis are different. The starting point in their analysis is a parent company and generic role of national organizations in building transnational organization. This paper focuses on the host country and strategic roles that might be expected depending on the local conditions.

Figure 3. Four Generic Roles of National Organizations

Strategic Importance of Local Environment	High	I Black Hole	II Strategic Leader
	Low	III Implementer	IV Contributor
		Low	High
		Level of Local Resources and Capabilities	

Source: Adapted from Bartlett, A. C., Ghoshal, S., *Managing Across Borders*, (1993), p. 106.

¹⁹ See in Bartlett, A. C., Ghoshal, S., *Managing Across Borders, The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993, pp. 98-104.

There are four generic roles that an affiliate can play in fulfilling objectives of the TNC, depending on the size of a host country market, and the level and forms of competition in a local country market. Besides, national organization's/affiliate's level of competence – in technology, production, organization, marketing, or another area are very important.

The host country can expect strategic leader position (cell II) only if the affiliate's competencies are comparable/complementary with parent company and if at the same time, the national market is considered to be of strategic importance for the parent company/TNC system. If the level of local competencies is high but the market is small and/or is not of strategic importance for TNC, the national organization may function as Contributor (cell IV). Whether that role would be assigned to the national organization, would depend on local government and local managers capabilities to pursue and agree with parent company on the conditions that would enable continuous cooperation, exchange of the knowledge, and integration in the company's global networks. Without external pressures and global tasks existing local capabilities would easily erode.

Black hole (cell I) is the worst position, both from a host country and from TNC's point of view. To «fill» the hole is highly demanding, expensive and time consuming task. In essence, it is a long-term investment project with results that are difficult to predict.

Implementer (cell III) is a typical role for the situation when affiliate have just enough competence to maintain their local operations in a host country market which is not strategically important for the company. These types of affiliates cannot contribute much to the strategic knowledge of the firm as a whole. They do not have access to critical information, do not have distinctive competencies, or control scarce resources. Fundamentally, they are implementers-deliverers of the company's value added. Therefore, host country/affiliate should not expect more important strategic role to be assigned to the national organization in this kind of situation.

The basic variables that should be taken into consideration when evaluating the TNCs as potential investors are presented in Table 2. When TNCs propensity to relocate key resources is observed, it is possible to conclude that E type companies are less preferable investors. Key resources, which are the essence of competitive advantages, are always retained in the home country. A similar statement can be made for the knowledge. It is always created in the center and is transferred to the «periphery». Having in mind that everything that is domestic (domestic products, practices, etc.), is considered to be superior, for the E type companies, it is possible to conclude that all important/sophisticated procurement, will be favored from the home country. In short, ethnocentric companies are reluctant to relocate a wide spectrum of activities, particularly those at the higher spectrum of the value-added chain. We conclude: E type companies have limited contribution to development of competitive advantages of companies in host countries.

Besides, the spill-over effects are very limited; therefore, they are investors with limited contribution to host country development.

For the P, R and G type companies the analysis should be enriched i.e. besides variables presented in the table 2, some additional factors should be taken into consideration. In the case of polycentric companies, for example, the question is whether the management of the investment/affiliate as a portfolio investment can contribute to host country development? Besides, the affiliate contributes to import substitution, but not to the export promotion.

For the R and G companies, decisions regarding local affiliates are influenced by regional and global conditions. Global companies, type four i.e. Regiocentric, and type five i.e. Geocentric, are scanning opportunities on a worldwide basis and are able to respond to changes in prices, to the movements in exchange rates and factor costs, as well as to local governments policies. Rationalizations are quite frequent and competitive pressures may lead to close down of the affiliate.

Table 2. TNC's Assessment by the use of EPRG Profile

	E	P	R	G
Key resources	Core centralized, others dispersed	Decentralized and self-sufficient	All in home country except marketing or sourcing	Dispersed, interdependent, and specialized
Knowledge Creation and Dissemination	Created at center and transferred	Retained within operating units	Marketing or sourcing developed jointly and shared	All functions developed jointly and shared
Type of the Affiliate	Miniature replica, Marketing satellite	Miniature replica, Rationalized manufacturer	Rationalized manufacturer, Product specialist, Strategic independence	Rationalized manufacturer, Product specialist, Strategic independence
Strategic Role of the Affiliate	Implementer	Implementer	Implementer Contributor	Implementer Contributor, Strategic leader
Procurement sources	Home country	Host country	Region	World

Finally, it would be necessary to conclude the paper with two suggestions: Firstly, it seems that economic power of TNCs is underestimated, or, at least there is no enough knowledge about their importance and economic power. To illustrate at this point economic power of TNCs (indicator is annual sales) and economic power of countries (GDP is an indicator) is compared. In the first fifty places on the common list, countries hold 36 places and 14 places are held by TNCs. In the next fifty places, 18 places are held by countries and 32 by TNCs. In the first hundred places, countries are more numerous, than TNCs, but only with proportion of 54 to 46.²⁰ Having this information in mind it would be reasonable for Croatia, as a small transitional country, to establish Center for TNCs which will research and monitor activities of these companies, and would help companies/government to

²⁰ Own calculations according to «World Investment Report» (1999), p.p. 35-35 and «World Economic Factbook 1998/1999», *Euromonitor*, Fifth Edition, London, UK, 1999.

increase their knowledge about TNCs and consequently their bargaining power. Secondly, since TNCs are capable to relocate a wide array of their activities abroad, it is increasingly important for the host countries to change their policies and to shift from the system of regulations towards a new system, i.e. establishment and development of bargaining capabilities.

DISKUSIJA IN SKLEPI

Univerzum transnacionalnih podjetij je heterogen in kompleksen. Enako tudi okolje države gostiteljice. To je razlog, zakaj nobeden izmed modelov, niti predlagani, ne more zajeti vezi in odnosov med transnacionalnimi podjetji in podjetji držav gostiteljic. Namen je ustvariti začetno točko – analitično ogrodje, ki lahko pripomore k boljšemu razumevanju kompleksnosti problema, in s predlogom variabel, ki bi se morale upoštevati, odločevalcem pomaga najti optimalno rešitev pri izbiri tujega investitorja.

Predlagani model sestavljata dva analitična dela. Prvi, kot je prikazano v matriki 3, povezuje območne potenciale z možnimi generičnimi vlogami nacionalnih organizacij.

Matrika temelji na pristopu, ki sta ga razvila Bartlett in Ghoshal, vendar sta tokrat osnova in namen analize drugačna. Začetna točka v njuni analizi je matično podjetje in generična vloga nacionalnih organizacij v gradnji transnacionalne organizacije. Pričujoči tekst se osredotoča na državo gostiteljico in njene pričakovane strateške vloge glede na lokalne razmere.

Podružnica lahko pri zadovoljevanju ciljev transnacionalnih podjetij igra štiri generične vloge, odvisno od velikosti trga države gostiteljice, ravni in oblik kompetitivnosti na lokalnem trgu. Zelo pomembna je tudi raven zmogljivosti organizacije/podružnice – tehnoloških, produkcijskih, organizacijskih, marketinških idr.

Država gostiteljica lahko pričakuje pozicijo strateškega vodje (matrika 3, II. kvadrant) le, če so zmogljivosti podružnice primerljive/komplementarne z matičnim podjetjem in če je sočasno nacionalni trg strateškega pomena za matično podjetje/sistem transnacionalnega podjetja.

Če je raven lokalnih zmogljivosti visoka, trg pa je majhen in/ali nima strateškega pomena za transnacionalno podjetje, lahko nacionalna organizacija funkcionira kot sodelavec (matrika 3, IV. kvadrant). Ali se takšna vloga lahko dodeli nacionalni organizaciji, je odvisno od zmogljivosti lokalne vlade in lokalnih menedžerjev da bi sledili in se strinjali z matičnim podjetjem glede pogojev, ki bi zagotavljali stalno kooperacijo, izmenjavo znanja in integracijo v globalno mrežo podjetja. Brez zunanjih pritiskov in globalnih nalog, bodo obstoječe lokalne zmogljivosti hitro izginitle.

Črna luknja (matrika 3, I. kvadrant) je najslabša pozicija, tako s stališča države gostiteljice kot s stališča transnacionalnega podjetja. »Napolniti« luknjo je zelo težka, draga in dolgotrajna naloga. To je dolgoročen investicijski projekt z rezultati, ki jih je težko napovedati.

Izvršilec (matrika 3, II. kvadrant) je tipična vloga za situacijo, ko imajo podružnice ravno prav visoko kompetenco, da ohranjajo svoje lokalne operacije na trgu države gostiteljice, ki ni strateško pomemben za podjetje. Takšne vrste podružnic ne morejo prispevati veliko k strateškemu znanju podjetja kot celote. Nimajo dostopa do pomembnih informacij, nimajo jasnih sposobnosti ali kontrolirajo omejene vire. So izvršilci dostavljalci dodane vrednosti podjetja. Zato gostujoča država/podružnica ne sme pričakovati, da bi bila nacionalni organizaciji v tej situaciji zaupana pomembnejša strateška vloga.

Osnovne variable, ki jih je treba upoštevati, ko ocenjujemo transnacionalna podjetja kot potencialne investitorje, so predstavljene v tabeli 2. Ker je mogoče opaziti tendenco transnacionalnih podjetij k relokaciji ključnih virov, lahko sklepamo, da so podjetja tipa E manj zaželeni investitorji. Ključni viri, ki so osnova kompetitivnih prednosti, se vedno zadržijo v domači državi. Podobno je mogoče reči o znanju. Vedno je ustvarjeno v centru in prenešeno na »periferijo«. Ob upoštevanju, da podjetja tipa E vse, kar je domačega (domači izdelki,

prakse itd.) obravnavajo kot superiorno, je mogoče sklepati, da bo favorizirana vsa pomembna/sofisticirana nabava iz domače države. Na kratko, etnocentrična podjetja nerada relocirajo večji del aktivnosti, posebej tistih, ki zavzemajo pomembnejše mesto v verigi dodane vrednosti. Sklep: prispevek podjetij tipa E k razvoju kompetitivnih prednosti podjetij v državi gostiteljici je omejen. Poleg tega so učinki »prelivanja« zelo majhni, zato so to investitorji z omejenim vplivom na razvoj države gostiteljice.

Pri podjetjih tipa P, R in G moramo analizo obogatiti, kar pomeni, da moramo poleg variabel, predstavljenih v tabeli 2, upoštevati še nekatere dodatne dejavnike. V primeru policentričnih podjetij na primer je vprašanje, ali upravljanje investicije/podružnice kot investicije v portfelj lahko pomaga pri razvoju države gostiteljice. Poleg tega podružnica prispeva k nadomeščanju uvoza, k promociji izvoza pa ne.

Pri podjetjih R in G na odločitve o lokalnih podružnicah vplivajo regionalni in globalni pogoji. Globalna podjetja, tip št. 4, tj. regiocentrična, in tip št. 5, tj. geocentrična, preučujejo prilagoditve v svetovnem merilu in so zmožna odgovoriti na spremembe cen, gibanje menjalnih tečajev in posredne stroške in tudi na lokalne vladne politike. Racionalizacije so precej pogoste in kompetitivni pritiski lahko vodijo k zaprtju podružnice.

Končno, bilo bi nujno končati prispevek z dvema predlogoma: prvič, zdi se, da je ekonomska moč transnacionalnih podjetij podcenjena ali pa vsaj ni dovolj znanja o njihovi pomembnosti in ekonomski moči. Da bi to bolje ilustrirali, primerjamo ekonomsko moč transnacionalnih podjetij (indikator je letna prodaja) z ekonomsko močjo držav (indikator je bruto domači proizvod). Na prvih 50 mestih skupnega seznama so na 36 mestih države, transnacionalna podjetja pa na 14 mestih. Na prvih sto mest je uvrščenih več držav kot transnacionalnih podjetij, vendar samo v razmerju 54 proti 46. Če upoštevamo to informacijo, bi bilo v Hrvaški kot majhni tranzicijski državi pametno ustanoviti center za transnacionalna podjetja, ki bi raziskoval in nadziral aktivnosti teh podjetij in bi pomagal podjetjem/vladi povečati znanje o transnacionalnih podjetjih ter posledično njihovo pogajalsko moč. Drugič, odkar so transnacionalna podjetja sposobna alocirati širok spekter svojih dejavnosti v tujino, je za države gostiteljice vedno bolj pomembno, da spremenijo svojo politiko in se od sistema reguliranja pomaknejo proti novemu sistemu, tj. ustanovitvi in razvoju pogajalskih sposobnosti.

References

- Bartlett C., S. Ghoshal, *Managing Across Borders, The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1993.
- Buckley P., M. Casson, »Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach«, *Journal of International Business Studies*, Vol 29, No. 3, 1998.
- Crnjak-Karanović B., »Views on Transition Problems of the Croatian Economy from the Standpoint of International Marketing«, *Tržište, Cromar*, Vol. IX, No. 1/2, 1997.
- Douglass S., S. Craig, *Global Strategy Management*, McGraw-Hill, Inc., USA, 1995.
- Doz L. Y., *Government Policies and Global Industries*, Edited by Porter, E. M., Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1986.
- Dunning J. H., *The Globalisation of Business. The Challenge of the 1990s*, Routledge, London and New York 1993.
- Dunning J. H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Great Britain, 1994.
- Grosse R., N. J. Behrman, »Theory in international business«, *Transnational Corporations*, Vol.1, No. 1, February, 1992.
- Jeannot J.-P., *Managing with a Global Mindset*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Great Britain, 2000.
- Keegan W., *Global Marketing Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1989.
- Keegan J. W., *Global Marketing Management*, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1995.
- Leontiadis J., »Market Share and Corporate Strategy in International Industries«, *Journal of Business Strategy*, 5(1) Summer, 1984.
- Perimuter H. V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Edited by Baker, J. C., Ryans, J. K., Howard, D. G., International Business Classics, Lexington Books, USA, 1988.

- Porter E. M., *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*, Competition in Global Industries, Edited by Porter, E. M., Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1986.
- Porter E. M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York 1990.
- Poynter T. A., R. E. White, »The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack«, *International Studies of Management and Organizations*, Winter, 1984.
- Markusen J. R., »The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade«, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 2, Spring, 1995.
- Stonehouse, G., J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Global and Transnational Business, Strategy and Management*, John Wiley & Sons, Ltd, England, 2000.
- Svetličič M., M. Rojac, »FDI and the Transformation of Central European Countries«, *Journal of International Business, Management International Review*, Vol. 34, 4/94.
- UNCTAD, DTCL, *World Investment Report 1998, Trends and Determinants*, New York and Geneva 1998.
- UNCTAD, DTCL, *World Investment Report 1999, Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, New York and Geneva 1999.
- UNCTAD; DTCL, *World Investment Report 2001*, www.unctad.org.
- Euromonitor*, »World Economic Factbook 1998/1999«, Fifth Edition, London, UK, 1999.
- Young S., N. Hood, »Designing developmental after-care programs for foreign direct investors in the European Union«, *Transnational Corporations*, Vol. 3, No. 2, August, 1994.

IV. Efficient Consumer Response as a Hybrid Governance Structure to manage Customer Relationships in the Grocery Industry

Herbert Kotzab
predavatelj
Copenhagen Business School
Danska



Abstract

Efficient Consumer Response (ECR) is a cooperative strategy between retailers and manufacturers, which helps to fulfill consumer wishes better, faster and at less cost. ECR promises profits while facing stable and decreasing sales volumes. Although some studies show the positive effects of ECR as a governance structure on the overall performance, practitioners and academics still wait for the »big bang« from ECR. It seems that managers in the grocery supply chain still rely more on market exchange than on hierarchical structures.

Key Words: ECR, hybrid-integrative governance structures, grocery supply chain, customer relationship management

Povzetek

ECR kot hibridni način upravljanja odnosov s potrošniki v prehrabeni industriji

Učinkovito odzivanje na potrošnike (ECR) je kooperativna strategija trgovcev in proizvajalcev, ki omogoča boljše, hitrejšo in cenejše zadovoljevanje želja potrošnikov. ECR obljublja dobiček, tudi če obseg prodaje stagnira ali pada. Čeprav nekatere študije kažejo pozitivne učinke ECR kot načina upravljanja na delovanje podjetja, pa praktiki in akademiki še vedno čakajo na »eksplozijo« ECR. Zdi se, da menedžerji v dobavni verigi prehrabene industrije še vedno bolj zaupajo klasični tržni menjavi kot hierarhičnim strukturam.

Ključne besede: ECR, hibridno-integrativni načini upravljanja, dobavna veriga prehrabene idustrije, upravljanje odnosov s potrošniki

1. PROBLEM STATEMENT AND RESEARCH QUESTION

Since the 1980's, the grocery industry has undergone significant developments. Stagnant and decreasing markets have major impacts on the profit situation of these companies. This forces on one hand such players to rationalize wherever possible. On the other hand retailers still rely on price-driven competition (although facing in many countries – except the UK – a discouraging margin between –0.5 and +1.5 percent) (n.A. 2001, p. 8). Some retail players try to increase their sales

Elektronski naslov avtorja:
hk.om@cbs.dk

Avtor predava predmet operativni menedžment (Operations Management) na Poslovni šoli v Københavnu

volume by mergers and acquisitions (PwC 2000). Such actions are performed more and more on an international level and results in power shifts from the manufacturer side to the retailer side. In order to face the economic pressures, other retailers are following scale-oriented strategies (e.g. Olbrich 1999), which than leads to quasi-monopolistic market structures. A few retailers control the majority of the market.

This situation made representatives of the European grocery industry form the European Efficient Consumer Response (ECR)-Initiative in 1994. The goal of this group is set to reengineer the way business is done in the industry by implementing cooperative strategies between retailer and manufacturer to fulfill consumer wishes better, faster and at less cost (ECRE 1996, p. 1). This could be interpreted as the attempt of channeling information, organization and management to a seamless or borderless supply chain (Picot, Reichwald and Wiegand 2001). The result of ECR was assessed with savings of approx. 50 billion DM (at equal sales). Based on this promising result, various working groups published guidelines and manuals to be followed in order to succeed. The guidelines can be seen as manifested rules and recommendations on processes and standards between the ECR companies. The application of these rules should help the applying companies to escape the 'dilemma' of the industry.

Putting the phenomena to the area of managing customer relationships between markets and hierarchies, ECR presents itself twofold. On the one hand, the presentation of successful pilot studies or other success stories at various ECR conferences spreads a lot of optimism. On the other hand academia and business practice evaluate the ECR-rules and ideas with skepticism. Alvarado and Kotzab (2001) report on the difficulties of many ECR-suggestions to arrive at the next level after the introduction phase of an ECR-life cycle. Mouzas and Araujo (2000) refer thereby to plenty of promising pilot studies in the beginning of an ECR-partnership, which cannot be repeated in a continuing project. They refer thereby to the critical factor of the cooperation ability of the participants.

Nearly ten years after its introduction, it might be interesting to check if the ECR standards are stimulating the supply chain partners in a positive manner. Therefore, the paper at hand confronts the academic notions of collaborative management of customer relationships (as a form of supply chain management) with empirical results of ECR evaluation studies completed in selected supply chains.

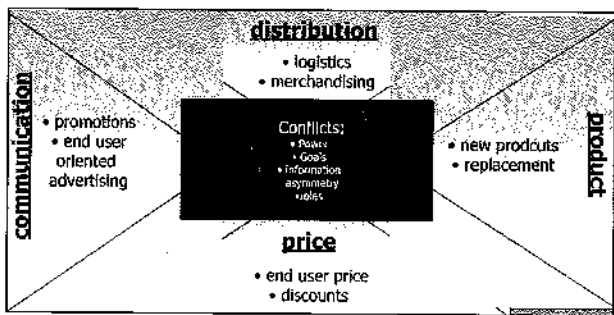
The results of this research are presented in several sections. After a short introduction to the problem, chapter 2 presents the theoretical ideas of how to manage the grocery supply chain from a market and hierarchy point of view. The third section presents ECR as a form of a hybrid-integrative governance structure. The assessment of the power of ECR to coordinate customer relationships within the grocery supply chain is done in the fourth chapter. The paper ends with a discussion on the results and an outlook for further research.

2. GOVERNANCE STRUCTURES IN THE GROCERY INDUSTRY

2.1. The changing character of the relationships between manufacturers and retailers

The competencies amongst manufacturers and retailers in the grocery supply chain had been clearly distributed for many years: Manufacturers produce, retailers distribute, and all activities between them had to be coordinated on a pure market exchange base, although having the option to move towards vertical integration (Schmitz Whipple, Frankel and Anselmi 1999). This so far valid working relationship has changed (Ahlert 1999, Meffert 1999) as too many conflicts have arisen, when the partners' interaction is driven only by the power of market exchange (see Figure 1).

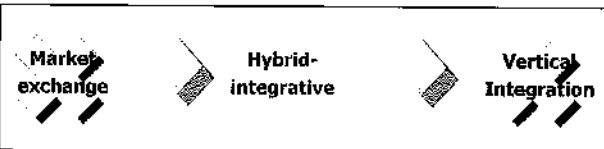
Figure 1: Conflicts and their causes between retailers and manufacturers (Meffert 1999, p. 413).



The price area could be seen as one example, where pure market exchange does not lead to satisfying results. Although price is the major mechanism in the relationship between manufacturer and retailer, the various 'price-setting and discount games' are leading to a zero-sum-result for all the actors (Meffert 1999, S. 413).

One possibility to escape these conflicts, caused by means of market exchange mechanism, could be seen in coordinating the different activities between the market partners. E.g. harmonization by vertical integration could help to face the stagnant markets (Ahlert 1999). However, for some reasons, Schmitz Whipple, Frankel and Anselmi (1999) do not assess a fully vertical integration as a successful option for the participants. It might be too expensive for a manufacturer to set up a nationwide distribution structure, or for a retailer to invest into production facilities. The solution had to be sought in the middle: getting to hybrid integrative structures. Such a form of a governance structure would increase the opportunistic behavior in the chain, but would help to safe the relationship between the partners (Schmitz Whipple, Frankel and Anselmi 1999, p. 45; see Figure 2).

Figure 2: Integrating hybrid-integrative governance structures to the grocery supply chain (adapted from Schmitz Whipple, Frankel and Anselmi 1999, p. 46).

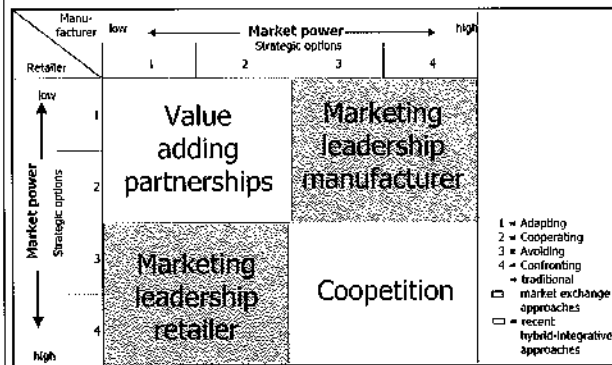


In the case of the hybrid-integrative governance structure, a strategic trust-based alliance could govern the dependency of the involved parties. It can then be seen as a variation of Williamson's (1987, p. 167) »credible commitments« or Heide's (1994) suggestion of non-market governance structures.

2.2. Developing hybrid-integrative governance structures in the grocery supply chain

By setting up such relationships, the partners recognize mutual interests controlling a certain behavior, which is than rewarded positively and/or negatively (Heide 1994). In this sense, Ahlert (1999, p. 342) suggests a customer oriented reengineering of the value added management in the channel. This should lead to profits for all (= win/win). By implementing party-controlled coordination mechanism, the relationships can be designed due to the partnership needs (see Figure 3).

Figure 3: Designing customer relationships in the grocery supply chain between market exchange and hybrid integratives (Meffert 1999, p. 413).



Still conflicts can be fought in a market exchange manner. However, depending on the power structure in the market, either retailers or manufacturers can dominate an exchange relationship. But if both partners agree on the strength of harmonization, value adding partnerships¹, or co-opetition models (= »a revolutionary mindset that combines competition and cooperation « –Brandenburger and Nalebuff 1996)² can be applied. Both forms would apply to Schmitz Whipple, Frankel and Anselmi's (1999) hybrid-integrative governance structure proposal.

3. EFFICIENT CONSUMER REPONSE FROM A HYBRID-INTEGRATIVE GOVERNANCE STRUCTURE PERSPECTIVE

This section should discuss ECR beyond the stated co-opetition suggestion. Interpreting ECR as a form of interfirm coordination, Stank, Crum and Arango (1999) confirmed in

¹ These could occur through different dependence structures (e.g. Benetton's vendor integration in Italy – see Johnston and Lawrence 1988).

² Here is the optimization of a single system only possible by optimizing the total system (e.g. Intel efforts in the PC industry).

their study the benefits of such an arrangement for the involved companies.

3.1. Efficient Consumer Response – understanding, model and parameters

ECR is a strategy of »how partners in the supply chain can best synchronize the flow of product through the distribution pipeline from point of manufacture to point to final sale« (Martin 1994, p. 377). Various attempts to define ECR show that ECR is primarily related to strategic partnerships in the distribution channels of the grocery industry to increase the performance of the consumers (Salmon 1993, JIPOECR 1996a, ECRE 1996, ECRE 1997).

The vision of ECR is to set up a consumer-driven distribution system in which the production is permanently managed by the consumers' POS-activities (according to Salmon 1993). The realization of this strategy is based originally on four pillars, which had been 'customized' to two strategy blocks for the European market (see Table 1).

Table 1: Comparison of ECR-modules (based on Salmon 1993, ECRE 1996)

		Efficient Consumer Response modules			
		US-American version		European version	
Efficient Store Assortment	Providing a complete, easy to-shop, assortment of products wanted by the consumers	Demand Management Demand Accuracy & Capabilities Optimized Assortment		Enablers Common Data & Communication Standards	
Efficient Promotion	Harmonizing the promotion activities between manufacturer and retailer by communicating benefits and value	Optimized Marketing & Promotion		Quality/Price and Value Management	
Efficient New Product Introduction	Developing and introducing new products the consumers really want by meeting their ultimate needs.	Supply Management Supply Accuracy & Capabilities		Integrators Collaborative Planning	
Efficient Replenishment	Maintaining high in-stock levels of the required assortment	Optimized Inventory & Supply		Efficient Business to Business	

As a result, ECR-application leads to increased productivity. The optimal combination of these areas leads to a benefit for the members of the supply chains of US-\$ 30 billion in the US and DM 50 billion within Europe (according to Salmon 1993, p. 4 and ECRE 1996).

The savings result mostly from total-chain reduction of inventory by speeding up cycle-time. These results had been documented in a lot of series published by the various ECR-working groups and other organizations. The studies include rules and case studies, which can be used as benchmarks (FMI 2000, ECRE 1996, ECRE 1997, ECRE 2000, ECRA 1997 and 1999, ECR-Italy 1997, ECR-Espana 1997 or ECR-Danmark 1999).

3.2. ECR's distinctiveness

The basics of ECR are quite simple and refer to harmonization and cooperative adaptation of commonly agreed business processes and standards that can help to avoid duplications of costs. Its originality might be seen in the request towards

common endeavors to harmonize the customer relationships between the involved market partners, such as:

Centralization and Standardization: Centralizing the flow of goods eliminates unnecessary inventory levels thus leads to increased profits. Implementing supply chain wide IT and organizational standards reduces insecurity in the market place, reduces inventory and leads to a steady flow of goods and related information.

End user orientation by postponement: The design and the optimization by ECR are controlled by the end user (meaning the POS-data). Bullwhip effects can be reduced and out of stock situations at the P.O.S can be avoided, if an integrated access to this data is guaranteed. The assortment of end user oriented categories has to be done in close conjunction between retailers and manufacturers.

These rules have been enthusiastically welcomed by practitioners and promoted by strategic interest groups, but also heavily criticized. The criticism reflects to the innovation degree of the model itself and its rationalization power. Some authors refer to precursor models such as plan-agreed marketing, reverse marketing (Tietz 1986) or even 'antique' suggestions of continuously to be replenished shelves by Procter and Gamble of 1919 (Sherman 1994). Other authors doubt the internal and external validity of the presented ECR-results due to non presented methodology in the case of empirical data or missing conceptual explanations in the case of presenting theoretical notions (Kotzab 1999). But the most negative analysis of ECR refers to the degree of its implementation. Representatives from both, academia and business practice, miss a »big bang« from ECR. The headlines of trade journals continue to ask: »What's up with ECR« (Tosh 1998), »Is ECR dead?« (Matthews 1996) or »ECR: More promise than performance« (Matthews 1997).

4. ASSESSING THE POWER OF ECR AS A HYBRID GOVERNANCE STRUCTURE

ECR as a form of cooperative strategies (= quasi-hierarchical approaches) can increase the profits in the supply chain. After introducing the strategic ideas of ECR and some critical thoughts, it would be interesting to know, whether ECR is applied in its sense or not. The paper at hand presents two selected studies, which portray the state of the art of ECR-implementation in its investigated supply chain.

The implementation of ECR was and is permanently evaluated either by the ECR-member-companies themselves or by other independent academic or research institutions (Biggs 1999, Werdnich & Kotzab 1999, Salmon 1999, Brown & Visconti 1996, ECR-Danmark 1999, JIPOECR 1996b, JIPOECR 1998). The goal of these studies is to identify the state-of-the-art of the execution of the suggested standards; rules and processes within the related supply chains. Another goal of these studies is to meet the upcoming disapproval with the ECR philosophy.

4.1. The implementation of ECR Industry in the United States

4.1.1. Goals and methodology of ECR-USA implementation studies

On the occasion of the 1999 Annual conference of the Council of Logistics management, Biggs (1999) presented the results of two benchmarking studies, which had been conducted by Kurt Salmon Associates and the ECR Operating Committee in 1997 and 1999. Both studies had been conducted on survey bases by using special developed ECR-scorecards to measure 20 key ECR practices (see JIPOECR 1998 and JIPOECR 1996b).

The scorecard considers five levels of implementation, where 0 represented little or no implementation and 4 represented advanced implementation. The calculation of a special ECR-maturity index (where all level 3 and 4 results are combined) than specifies the level of ECR implementation.

Unfortunately, Biggs (1999) does not report any information on the sample size and response rate of the study, which was conducted in 1999. Therefore a final conclusion towards internal validity of the presented results is not possible.

However, referring to the 1997 study, the Joint Industry project on Efficient Consumer Resonse (1998) has published a report, where the methodology used is available in the appendix. The monitoring itself refers to a survey based questionnaire design, which has been mailed to 108 leading companies (38 manufacturers, 48 distributors, 22 brokers). The response rate is reported a total of 74 %. The appendix does not include the questionnaire³.

4.1.2 Selected results and discussion

Results

The following Table 2 shows the results of the Maturity-Index calculation among the respondents in 1997 and 1999 as well as the plans for the next three years.

Table 2: ECR-Maturity Index in the US (Biggs 1999)

ECR-Field	1997	1999	change 97/99 in %	goal in 3 years time
Efficient Replenishment	38	38	-	90
Category Management	33	46	39.4	95
Efficient Promotion	31	21	-32.3	93
Efficient Assortment	30	37	23.3	93
Efficient Product Introduction	25	25	-	92

The maturity indices in 1999 do show a slow growth in the various areas (except category management, where most of the efforts have been done). Efficient promotion seems to be less important than before. None of the numbers show an achieved ECR competence over 50 % meaning that none of the firms in the sample did actually implement half of the ECR practices.

³ The author of the paper at hand consequently draws the conclusion, that Biggs's (1999) study relates to the same methodology.

Benchmarking Efficient Replenishment

The study reports the high implementation of cross-functional teams, which can be seen as a supporting organizational structure for ECR. A closer look to the EDI-capabilities within this field shows in some extent rather low usage rates of the suggested EDI-standards. 62 % of the retailers and 83 % of the wholesalers have not begun to use the ASN-EDI-standard (Advanced Shipping Notification). 100 % of all suppliers and distributors are able to transmit orders.

Also astonishing is the low competency in using bar codes in this area. Only a fifth of all suppliers are seen as that competent in applying industry standard bar coded shipping labels.

Totally, ER is considered to work superior for few retailers, but is not applicable to the majority. Biggs (1999) indicates that most of the failures refer to using ER as a stand-alone strategy.

Benchmarking Category Management, Efficient Assortment and Efficient Product Introduction

Category management shows the strongest maturity index among the analyzed areas. Performance analyses are showing that companies who do perform category management are faced with improvements in profitability and sales between 2.5 to 6.5 %. It seems that within the US grocery industry, retailers are more advanced in category management implementation than wholesalers. Interestingly enough, manufacturers more superior in efficiently using space than distributors. In the field of new product introduction, manufacturers had improved, while distributors are still lacking competencies.

Discussion

In 1996, the Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, published its second progress report on ECR (JIPOECR 1996a). According to these results, more than 50 % of the respondents indicated to have fully or partially implemented some ECR-practices. More than 90 % of the top management show a high commitment toward ECR. The study predicted the reaching of the critical mass of 30 % of all industry volume to be treated under ECR in 1997.

According to Biggs (1999), ECR has never fully reached its potential as it was claimed in 1993. Still, logistics processes in form of continuous replenishment techniques remain crucial for the success of ECR. Nowadays, category management is seen as an additional cornerstone. In fact, there are no wide-ranged »breakthrough results«, expect some exclusive, mostly smaller retailers (like Wegmans).

Interestingly enough, Biggs' critique aims more to manufacturers than retailers. Manufacturers still remain on some 'old management traditions' like forward buying and non-alignment strategies. The study also showed a high degree on mistrust within the channel.

4.2. The implementation of ECR in Europe – The Austrian Example

4.2.1 Goals and methodology of the ECR-Austria ECR-monitoring

The Austrian ECR-initiative has been established in 1996 and can be seen as one of the most successful initiatives of the European ECR world. ECR-Austria consists of 65 member companies and more than 220 managers, who have worked out in several working groups a basic ECR-business model that considers business processes and standards (ECRA 2000). ECR-Austria installed one tool to evaluate its progress permanently (ECRA 1999): The ECR-Monitor. Up to now, the monitor has been used to prove the ECR-progress for three times in May 1998, November 1998 and in May 1999. The goal of the ECR-Austria Monitor is to benchmark the progress of the ECR-implementation amongst the member companies and to compare the Austrian efforts with other European ECR-initiatives. The monitor is based on a standardized questionnaire that was mailed to each member company. The response rate showed increasing tendency. Out of 64 member companies, 42 companies returned the instrument in the third round (May 1998: 34; November 1998: 38).

4.2.2 Selected results and discussion

Results

Table 3 shows selected results of these studies, based on the presentation in the second ECR-Austria manual (ECRA 1999).

Table 3: Compressed results of the Austrian ECR-monitoring studies

ECR-standards and processes as suggested in the manual in use	Nov. 1998	May 1999
Efficient Unit load standards:		
• e.g. EAN 128 transportation label on pallets	34 %	47 %
Electronic Data Interchange standards:		
• e.g. EDI-message set INVOIC (invoicing)	31 %	33 %
Efficient Replenishment standards:		
• e.g. Continuous Replenishment programs	27 %	29 %
Category Management standards:		
• tactical focus on assortment	80 %	79 %
• tactical focus on promotion	53 %	59 %

Overall, the published results of this monitoring process draw an enthusiastic picture of ECR in Austria. The ECR-Austria officials announce that ECR has been proven theoretically and practically as a major success (ECRA 2000).

Discussion

Besides this official monitoring tool, Werdenich & Kotzab (1999) completed a kind of a validation study to this monitoring methodology. Based on a standardized questionnaire, Werdenich & Kotzab (1999) tried to evaluate the perceived qualitative and quantitative value of the different ECR-tools. Especially when it comes to the qualitative perceived value, some interesting results appear, which might conflict with the overall published ECR-euphoria:

- While most of the suggested Efficient Unit Load standards are not perceived as implemented, especially manufacturers could identify potential savings by avoiding re-supplies in the field of Efficient Unit load.
- Around 40 % of the respondents make out incompatibilities of their IT-systems. Only 1/5 of the sample indicates quite a reasonable fit in IT. Although IT is seen as the major force for cost reductions, only 35 % of the sample report such decreases in telecommunication costs.
- When it comes to replenishment, one of the most crucial processes of ECR, nearly half of the suppliers in the sample do not see any cost improvement by following the suggested norms.
- Although Category management shows the best results in the ECR-monitor, the interviewed executives in this particular study do not confirm this fact. The concerned managers indicate, that they are facing - more or less - the same situation as before the implementation of ECR.

The results show also, that ECR standards do not seem to be widely applied in Austria yet. Based on the analysis of four additional in-depth-interviews with selected executives and additionally reviewed current business literature the following three incidents could probably be interpreted as potential barriers for implementing ECR: Power structure, reluctance to exchange sales data and mistrust.

While power structure refers to the highly concentrated Austrian market where two retail chains generate approx. 70 % of the total sales volume, mistrust is the general attitude of having doubts about the actions taken by the other supply chain members. The reluctance to exchange sales data probably attributes to the worries of top management retail executives towards a misuse of the information. In the past, too much happened which does not allow the cooperative ideas of ECR immediately.

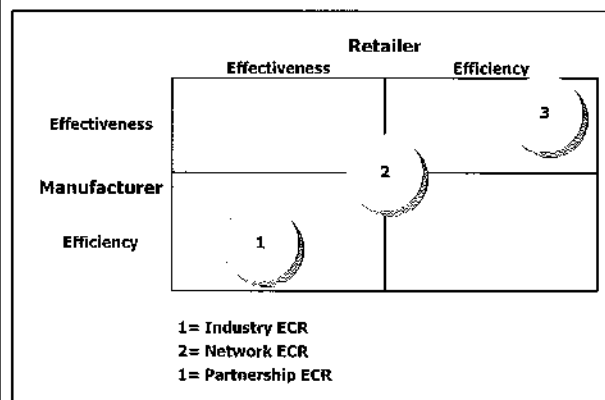
But, the studies examine only such ECR-standards, that are applied by member companies of ECR-Austria. This 'blind-spot' is recognized by the Austrian ECR-committee (ECR-A 1999, p. III/4).

4.3. Does hybrid-integrative governance thinking fail in the grocery industry?

The basic ideas on ECR had been presented in 1992/1993, within seven years of apply ECR within the industry, the managers are far away of realizing the »30 billion promise«. Still, we can identify a low usage of ECR-related business processes within the grocery industry.

Taking Corsten's (2000) distinction of different forms of ECR (industry, network or partnership ECR; Figure 4), the current ECR movements are in the industry area with a low level of interdependence and a low level of coordination.

Figure 4: Different stages of ECR (Corsten 2000, p. 151)



The goal of ECR in that stage is to gain critical mass in order to move to the next step, where only selected players collaborate (= network). The final stage is reached by cooperating in a dyadic partnership.

However, comparing the evaluation studies presented in the previous sections, it seems that both supply chains (USA and Austria) did not have reached critical mass yet. Both studies show rather discouraging results for supporting the execution of hybrid-integrative governance structures in the grocery supply chain. The empirical results would reject the notions of Schmitz Whipple, Frankel and Anselmi (1999), who favor coordination thoughts to be rewarding for the grocery industry.

The German office of Kurt Salmon Associates had presented some critical issues, which can be considered as implementation barriers of ECR within the companies (Salmon 1999). As they point out, there is a lack on top-management support and non perceived change.

5. CONCLUSIONS

5.1. Managerial implications

In 1992/1993, ECR was introduced as the strategic 'weapon' for dramatically change of the way business is performed in the grocery supply chain. Since that time, several pilot studies had shown that in fact, companies can gain huge savings potentials, but the consumer still is waiting for his/her share of ECR-profits (Biggs 1999).

It looks like if all parties expected major short-term results, primarily based on the phenomenal savings promised by the original ECR promoters. In fact, ECR is a long-term strategy and this is forcing the participating managers to completely rethink and consequently rearrange the way business has always been done.

The practical importance of the phenomena for managers is

⁴ The authors proved that ECR in Austria followed exactly Heide's (1994) presented steps of implementing bilateral non-market governance structure agreements, but the involved companies do not pursue their strategy.

still given, looking at the number of ECR conferences with thousands of participants all over the world. Practitioners are waiting for recommendations to solve their supply chain problems in the grocery industry and take any promising advice into account while planning their business portfolio. Recently, Corsten (2001) found out that 37 % of the total performance of a company might be due to ECR. This result should motivate managers of the grocery supply chain to rethink their existent customer relationship management strategies.

5.2. Research outlook

Although Picot, Reichwald and Wiegand (2001) refer to the advantages of ECR by integrating the total chain by implementing channel-wide standards (= replacing of market exchange by hierarchical mechanism), companies in ECR-systems do not apply their own suggested standards (see Alvarado and Kotzab 2001).

Future research should

- address the bottleneck-problem in the diffusion of ECR;
- aim towards the examination of the requirements for customer relationships for setting up ECR-driven relations and
- and deal with the measurement of the ECR success and critical success factors and implementation barriers of implementing ECR.

SKLEPI

Upravljalški vidiki

Leta 1992/1993 je bil vpeljan ECR kot strateško »orožje« za dramatično spremembo načina poslovanja v dobavni verigi prehranske industrije. Odtlej so številne pilotske študije pokazale, da lahko podjetja dejansko ogromno privarčujejo, vendar pa potrošnik še vedno čaka na svoj delež dobička od ECR (Biggs, 1999).

Videti je, kot da bi vse vpletene strani pričakovale velike kratkoročne rezultate, v prvi vrsti osnovane na visokih prihrankih, ki so jih obljubljali prvi zagovorniki ECR. V resnici je ECR dolgoročna strategija, ki vključene menedžerje sili, da ponovno zastavijo in posledično popolnoma spremenijo način, na katerega upravljajo posel.

Praktičen pomen fenomena za menedžerje je še vedno viden, če sodimo po številu konferenc ECR s tisočnimi udeleženci po vsem svetu. Praktiki so željni priporočil, kako naj rešijo probleme v prehranski industriji, in upoštevajo vsak obetaven nasvet, ko načrtujejo svoj poslovni portfelj. Pred kratkim je Corsten (2001) ugotovil, da je 37 odstotkov izkupička lahko posledica ECR. Ta rezultat bi moral motivirati menedžerje v dobavni verigi prehranske industrije, da ponovno zastavijo obstoječe menedžerske strategije upravljanja odnosov s potrošniki.

Raziskovalni pogled

Čeprav Picot, Reichwald in Wiegand (2001) navajajo prednosti ECR pri integraciji celotne verige na osnovi vzpostavitve splošnih standardov (=zamenjavo klasične tržne menjave s hierarhičnimi mehanizmi), podjetja z sistemi ECR lastnih standardov sploh ne uporabljajo (glej Alvarado in Kotzab, 2001).

Prihodnje raziskovanje se mora:

- lotiti problema »ozkega grla« pri razširjanju ECR
- preučiti želje po odnosih s potrošniki po vzpostavitvi odnosov na temelju ECR
- lotiti merjenja uspeha, kritičnih dejavnikov uspeha in ovir pri uveljavljanju ECR.

REFERENCES

- Ahlert, D. (1999). »Vertikalisierung der Distribution. Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungsprozess-Managements«, *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Beisheim, O. (ed.), Vahlen, pp. 333–350.
- Alvarado, U. and Kotzab, H. (2001). »Supply Chain Management. The Integration of Logistics in Marketing«, *Industrial Marketing Management*, 30, 2, pp. 183–198.
- Biggs, D. (1999). »Efficient Consumer Response. Where We've Been and Where We're Going«, *Presentation at the Council of Logistics Management Annual Conference*.
- Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*, Doubleday.
- Brown, P. & Visconti, M. (1996). »Progress to Date and the Way Forward«, *Presentation at the 2nd Official ECR Europe Conference, Amsterdam, Netherlands*.
- Corsten, D. (2000). »Standards, Processes and Capabilities – A New View on Co-operation in the Consumer Goods System«, *Logistics Research Network 2000 Conference Proceedings*, Hines, P. (ed.), Cardiff, UK, pp. 147–152.
- Corsten, D. (2001). »Implementation and Success of ECR in Europe«, *Presentation at the 6th ECR Europe Conference in Glasgow, May 15–17*.
- ECR Europe (ECRE) (2000). »ECR Europe – National initiatives«, <http://www.ecrnet.org/ECR/ecr.home>, 2000/02/17.
- ECR-Danmark (1999). *M7ling af ECR, implementering, – holdninger og -barrierer*, 2. officielle ECR konference, Bella Centret, 28.10.1999.
- ECR-España (1997). *Results of Phase I of E.R. in Spain. The Vision of E.R.-Spain. Opportunity Framework and Pilot Projects Definitions*, ECR-España, Barcelona.
- ECR-Italy (1997). *The supply chain pilot projects results. Management summary report*, ECR Italia, Milano.
- ECR-Österreich-Initiative (ECRA) (1997). *ECR-Handbuch Österreich*, ECR-Österreich, Wien.
- Efficient Consumer Response Austria (ECRA) (1999). *ECR Handbuch II*, ECR-Österreich, Wien.
- Efficient Consumer Response Austria (ECRA) (2000). *Efficient Consumer Response*, <http://www.edi.org/ecr/start.html>, 27.05.2000.
- Efficient Consumer Response Europe (ECRE) (1996). *European Value Chain Analysis, Final Report*.
- Efficient Consumer Response Europe (ECRE) (1997). *CEO Overview – Efficient Consumer Response*.
- Food Marketing Institute (FMI) (2000). http://www.fmi.org/pub/Pubs_searchresults.cfm, 2000-05-27
- Heide, J. (1994). »Interorganizational Governance in Marketing Channels«, *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 71–85.
- Johnston, R. and Lawrence, P. (1988). »Beyond Vertical Integration – The Rise of the Value-Adding Partnership«, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 4, pp. 94–101.
- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR) (1998). *1997 ECR Industry Benchmarking Survey*, Grocery Manufacturers of America.
- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR) (1996a). *ECR 1995 Progress Report*, Grocery Manufacturers of America.
- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR) (1996b). *The ECR scorecard*, Grocery Manufacturers of America.
- Kotzab, H. (1999). »Improving supply chain performance by Efficient Consumer Response? A critical comparison of existing ECR-approaches«, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, Issue 5/6, pp. 364-377.

- Martin, A. (1994), »The ultimate ECR strategy«, *Annual Conference Proceedings. Cincinnati, Ohio, October 16-19, 1994*, Council of Logistics Management (ed.), Chicago: Council of Logistics Management, pp. 375-391.
- Matthews, R. (1997), »ECR: More promise than performance?«, *Progressive Grocer*, April, pp. 26-28.
- Matthews, R. (1996), »Is ECR dead?«, *Progressive Grocer*, September, pp. 28-32.
- Meffert, H. (1999), »Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal«, *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Beisheim, O. (ed.), Vahlen, pp. 407-424.
- Mouzas, St. and Araujos, L. (2000), »Implementing programmatic initiatives in manufacturer-retailer networks«, *Industrial Marketing Management*, 29, 3, 293-303.
- n.A. (2001), »Wieviel verdient der LEH in Österreich wirklich?«, *Key Account*, 6, p. 8
- Olbrich, R. (1999), »Überlebensstrategien im Konsumgüterhandel«, *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Beisheim, O. (ed.), Vahlen, pp. 425-442.
- Picot, A., Reichwald, R. and Wiegand, R. (2001), *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 4th edition, Wiesbaden.
- PriceWaterhouseCooper (PwC) (2000), »European Retailing 2010«, <http://www.idealbeat.com/ResLib/pricewaterhouse/euroretail2010/page1.htm>
- Salmon, K. (1993): *Efficient Consumer Response. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, FMI, Washington.
- Salmon, K. (KSA) (1999), *ECR Outlook 1999 - Eine Studie von ksa zum Status und zur Weiterentwicklung von ECR in Europa*, Düsseldorf.
- Schmitz Whipple, J., Frankel, R. and Anselmi, K. (1999), »The effect of governance structures on performance: A case study on Efficient Consumer Response«, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 2, pp. 43-62.
- Sherman, R. (1994), »ECR - another acronym or a real opportunity«, *Transportation & Distribution*, June, p. 60.
- Stank, T., Crum, M. and Arango, M. (1999), »Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains«, *Journal of Business Logistics*, 20, 2, pp. 21-42
- Tietz, B. (1986), *Optionen bis 2030, Szenarien und Handlungsalternativen für Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland, ein Handbuch für Entscheidungsträger*, Bonn Aktuell.
- Tosh, M. (1998), »What's up with ECR?«, *Progressive Grocer*, December, pp. 8-12: 21.
- Werdenich, D. & Kotzab, H. (1999), *Bestandsaufnahme Efficient Consumer Response (ECR) in Österreich*, Wien.
- Williamson, O. (1987), *The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press*.

V. Mednarodno poslovanje OCENE v vrtincu novih priložnosti IN PREDSTAVITVE avtor dr. Tone Hrastelj

Milan Jurše
izredni profesor
Katedra za trženje
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Slovenska strokovna javnost je nedavno dobila zanimivo in aktualno znanstveno monografijo izpod peresa priznanega praktika in teoretika mednarodnega trženja prof. dr. Tonea Hrastelja. Po operativnih vidikih mednarodnega poslovanja (knjiga *Mednarodno poslovanje* iz leta 1980) je avtor že pred nekaj leti s svojim delom *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja* (GV, 1995) spretno prepletel operativno dimenzijo mednarodnega poslovanja s strateškimi vidiki mednarodnega trženja in trženjskih strategij. S knjigo *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*, ki je izšla pri založbi Gospodarski vestnik (GV, Ljubljana 2001, 338 str.), je avtor posegel v obravnavanje nekaterih temeljev zasnove mednarodnega trženja, vpetega v globalno tržno okolje, saj se loteva razkrivanja tančic spletanja odnosov med tržnimi subjekti v procesih menjave na globalnem trgu.

Kulturna in etična razsežnost mednarodnega poslovanja

Prvi razdelek knjige je posvečen kulturni razsežnosti mednarodnega poslovanja. Podobno kot francoski avtor Usunier v svojem delu *Managing Across Cultures* postavlja dr. Hrastelj trženje v sociokulturni kontekst menjave, v katerem imajo pomembno vlogo za uspešno trženje subjektov v procesu menjave zlasti medsebojni odnosi med njimi in ne le tehnike poslov ter ekonomska plat samih prodajnih transakcij v menjalnih procesih. V uvodni razpravi o kulturi, ki se ubada zlasti z njeno opredelitvijo in njenimi sestavinami, skuša ponazoriti njen pomen za mednarodno poslovanje tudi z analizo značilnosti slovenske kulture v poslovnem kontekstu, zlasti v pogajanjih in procesu oblikovanja timov.

Analizo kulturne razsežnosti mednarodnega poslovanja je avtor knjige vpel v sprego kulture in poslovno-organizacijskih ved ter sociološke in psihološke razsežnosti mednarodnega poslovanja. S prikazom različnih nacionalnih pogajalskih

Elektronski naslov avtorja:
Milan.Jurse@uni-mb.si

slogov v različnih državah in različnih geografskih delih sveta relativizira tezo o poenotenju (standardiziranju) postopkov in strategije v mednarodnem poslovanju, saj razlike pogajalskih slogov zelo nazorno opozarjajo na *kontekstnost* te pomembne faze mednarodnega trženja (pogajanja, komuniciranje, sklepanje pogodb). Na širše oziroma strateške vplive kulture na mednarodno poslovanje opozarja v analizi večnacionalnega poslovanja, zlasti z vidika upravljanja človeškega kapitala, menedžmenta, povezovanja matičnega podjetja z mrežo gospodarskih enot v tujini, izpostavlja pa tudi kulturološke vplive na strategije tržne ekspanzije v tujem okolju s proizvodnimi naložbami v tujini, akvizicijami in prevzemi, nato pa podrobneje razčleni tudi strateška zaveznitva. V tak kontekst postavlja tudi analizo sposobnosti in veščin za transkulturno poslovanje, segmentiranje trgov in življenjskih slogov porabnikov.

Ob vrsti vzvodov, ki ustvarjajo močne silnice za globaliziranje mednarodnega poslovanja in mednarodne trgovine nasploh, s tem pa tudi podjetja spodbujajo k razmisleku o globalnem tržnem delovanju, postavlja avtor nasproti tehnološkim, informacijskim in komunikacijskim ter deregulativnim vzvodom globaliziranja poslovnih procesov in trgov zlasti kulture silnice, ki na drugi strani ovirajo in otežujejo globalizacijske težnje podjetij. Na ta način zelo jasno opozarja na samo jedro fenomena teh procesov, namreč na *sociokulturni kontekst*, ki ga zlasti menedžerji v podjetjih ne smejo spregledati, če želijo razumeti odzive kupcev na njihove strategije in trženjske programe in mednarodno poslovanje podjetij vpeti v razumevanje *dejanskih* – kulturnih in v lokalni družbeni okvir postavljenih – pravil tržne igre oziroma razvoja odnosov med tržnimi subjekti v lokalnem okolju.

Zlasti t. i. mehki dejavniki, ki so pretežno umeščeni v kulturno in etično dimenzijo mednarodnega poslovanja, zato zahtevajo od menedžerjev dobro poznavanje lokalnega poslovnega konteksta in njegovih vplivov na trg ter poslovanje tržnih subjektov. Hkrati pa ti dejavniki opozarjajo tudi na večplastnost trženjskih strategij, ki zato ne smejo biti zgolj konkurenčno naravnane, temveč morajo upoštevati tudi *različnost* interesov, stališč in posledično *tudi* odzivov tržnih subjektov v *različnih* sociokulturnih okoljih kljub prisotnim tendencam po globaliziranju trgov in regulativnega okvira mednarodne trgovine. V tej zvezi avtor opozarja zlasti na protislovnost vrednot kot podlage za paradoksalno ravnanje strank in kupcev oziroma kot enega od razlogov za nestabilnost tržnih stanj (str. 31). Nasproti globalnim vrednotam se v menjalne in poslovne procese umeščajo tudi lokalne vrednote tržnih subjektov.

S tipologijo vrednot po različnih avtorjih, npr. Rokeache, Trompenaars in Hampden-Turner, Kluckhohn in Strodtbeck, Hofstede, Boshart, Lewis, Adler, Hall, Moran in Harris, Craft in Mallory, Usunier idr., ter z orisom glavnih vrednot različnih nacij, tudi slovenske, jasno opozarja menedžerje, da si je mogoče ustvariti izostren pogled na lokalni tržni kontekst zlasti z razumevanjem sociokulturne razsežnosti lokalnega okolja.

S pregledom razvoja kulturnih preučevanj pri navedenih

avtorjih je podan zgoščen prikaz raziskovalnih tokov, ki opozarjajo na večplastnost mehanizmov in konceptov strukturiranja in usmerjanja poslovnih procesov, odločanja in tržnega delovanja poslovnih subjektov, ki so po definiciji podvrženi vplivom kulture razsežnosti izbranega okolja, v katerem delujejo organizacije ali vstopajo vanj z namenom razvijanja poslovnih aktivnosti. Razlike v značilnostih pogajalskih slogov so samo eden od številnih virov nazornih opozoril o pomenu *kulturnega konteksta* za učinkovito načrtovanje poslovnih aktivnosti in delovanje podjetij v tujem okolju.

Nevarnost prikaza razlik v nacionalnih pogajalskih slogih z namenom opisovanja jasnih nacionalnih pogajalskih profilov tiči v možnem zdrsu menedžerjev v »šablonsko« in stereotipno ravnanje, zato je treba razumeti take opise bolj kot ilustracijo razlik kot pa šablono ali recept za primerno strateško ravnanje menedžerjev v pogajanjih v mednarodnem poslovanju. V obdobju globalizacije in zniževanja pomena geografskih razdalj se krepi tudi mednarodna naravnost menedžerjev, zato je lahko zelo »ostro« profiliranje (razmejevanje) nacionalnih pogajalskih slogov na osnovi kulturne razsežnosti vprašljivo in lahko celo zavaja menedžerje, na drugi strani pa je tudi koristno v konkretni pogajalski situaciji, zlasti v smislu opozarjanja menedžerjev na pomembne vidike ali podrobnosti v ravnanju in odzivanju nasprotne strani, na katere morajo biti še posebej pozorni.

Podobno velja tudi za upravljanje s človeškim kapitalom v mednarodnih podjetjih in mehanizme povezovanja matičnega podjetja z mrežo gospodarskih enot v tujini ter upravljanje mednarodnih podjetniških naložb, akvizicij in prevzemov. Vselej so namreč lahko lokalni kulturni vzvodi tisti dejavnik, ki terja jasno prilagajanje delovanja, odločitev in odzivov menedžerjev.

Logičen naslednji korak v analizi je avtor naredil z osvetlitvijo kulturološke razsežnosti elementov trženjskega spleta (izdelka, cene, prodajnih poti, komunikacij), ki zahtevajo v obdobju postmodernega trženja odmik od mehanskega globalnega poenotenja in upoštevanje subtilnih kulturnih razlik v snovanju trženjskih strategij in programov podjetij. Ker pa so podjetja vse bolj prisiljena delovati v okolju različnih kultur, se povečuje tudi pomen *transkulturne sposobnosti* menedžerjev za učinkovito obvladovanje teh razlik in s tem razvijanje odzivnosti za večjo učinkovitost delovanja podjetij v mednarodnem okolju.

Tudi *etika kot mehka razsežnost mednarodnega poslovanja* postaja vse bolj zanimivo področje znanstvenega proučevanja, sočasno pa vir mnogih zadreg, negotovosti in presenečenj mednarodnih tržnikov v poslovanju podjetij na mednarodnih trgih. Številni poskusi tržnikov so se namreč že razblinili na neetični ledeni gori (str. 138), zlasti še če menedžerji niso izostrili svoje občutljivosti (dovzetnosti) za mednarodno poslovanje, ki se razpenja med etičnostjo in neetičnostjo v kontekstu zakonitega ali nezakonitega poslovanja.

Različni etični prijemi in kodeksi poslovne etike ustvarjajo jasnejši okvir za poslovno ravnanje mednarodnih tržnikov v tujem okolju. Podobno kot vplivi kulture se tudi etični vplivi zrcalijo v sestavinah trženjskega spleta in konkretnih trženjskih dejanjih mednarodnih tržnikov, pri katerih je razlikovanje med poslovnim obdarovanjem in podkupovanjem niansirano zelo subtilno in mehko glede na to, kar je primerno, sprejemljivo in zakonito, ter to, kar sega preko meja sprejemljivosti, primernosti ali zakonitosti delovanja subjektov v lokalnem okolju.

Akvizicije in strateška zaveznitva kot oblika agresivne tržne ekspanzije na mednarodne trge

Tretji razdelek obravnava *akvizicije* kot obliko naložb v mednarodnem poslovanju. Nagibi za akvizicije, ki so ena od oblik sodobnih podjetniških kapitalskih povezav, so zelo različni, pogosto pa povezani tudi z obvladovanjem trgov, omejevanjem konkurence, krepitvijo agresivnosti tržnega odziva, izkoriščanjem sinergij ali celo z izločanjem tekmecev. Ni nujno, da so nagibi vselej ofenzivni in eksplicitni, saj so pogosto tudi defenzivni in prikriti. Čeprav akvizicije vselej ne zagotavljajo sinergijskih učinkov s povezovanjem dveh različnih organizacij, pa mora biti njihovo snovanje oprto na sistematično iskanje kandidatov, učinkovita pogajanja in integriranje dveh različnih, zlasti kulturno specifičnih, organizacijskih sistemov v fazi same implementacije v novo (sinergično?) celoto.

Logičen naslednji vsebinski sklop avtorjevih raziskovalnih prizadevanj je analiza *strateških zaveznitv* kot zelo popularnih načinov v mednarodnem poslovanju podjetij v zadnjih letih. Pestrost oblik in vrst strateških zaveznitv pogosto povzroča težave pri njihovi jasni razmejitvi od drugih oblik dolgoročnega povezovanja gospodarskih subjektov. Avtor poudarja, da so strateška zaveznitva zlasti »oblika prostovoljnega, dolgoročnega in praviloma nelastniškega družabništva, interesna razmerja dveh ali več, v glavnem komplementarnih strani ali družabnikov, ki jih povezujejo nekateri dopolnjujoči se viri in strateški cilji« (str. 201).

Izgrajevanje zaupanja med poslovnimi partnerji v zaveznitvu in premagovanje kulturnih razlik med njimi sta pomembna vzvoda za uspešno razvijanje strateških zaveznitv. Kljub različnim prednostim (ustvarjanje kritičnega obsega potrebnih znanj in virov) pa ne smemo spregledati tudi tveganj in pasti, ki jih nosijo s seboj. Neuskajenost interesov družabnikov, asimetričnost razdelitve koristi med družabniki, možna izguba avtonomije (strah pred prevzemom) in spremembe pričakovani družabnikov so nekatere od najvidnejših pasti strateških zaveznitv. Nedvomno pa izhajajo osrednja tveganja strateških zaveznitv iz neustreznega izbora družabnikov in kulturnih razlik med njimi. Različne oblike povezav (pogodbene, skupna vlaganja, strateška zaveznitva itd.) omogočajo zelo učinkovito izkoriščanje strateških povezav za doseganje strateških ciljev družabnikov, seveda pa morajo biti zaveznitva ustrezno vodena in nadzirana.

Elektronsko poslovanje kot izziv informacijske revolucije

Peti sklop avtorjevih razmišljanj je okvirni prikaz elektronskega poslovanja kot oblike, ki bo bistveno spremenila okvir mednarodnega poslovanja. Avtor nakazuje osnovne značilnosti in prednosti spletnega trženja, analizira razširjenost interneta in elektronske trgovine, nakazuje izhodišča za strategijo elektronskega trženja in vplive interneta na trženjski splet. Razmišljanja sklene z analiziranjem odprtih vprašanj in bodočega razvoja interneta. Ta razdelek, ki vsekakor sodi v kontekst avtorjeve zamisli o vsebini knjige, saj internet dejansko ponuja novo priložnost za mednarodno poslovanje, sočasno pa »grozi«, da bo krepko »zvrtničil« konvencionalne koncepte in paradigme trženja, je vendarle zgolj zgoščen in bolj enciklopedičen prikaz umeščanja mednarodnega trženja v spletno okolje brez ambicije, da bi posegel v nekatere temeljne dileme spreminjanja paradigme zasnove konvencionalnega trženja v fizičnem okolju, niti ne ponuja operacionalizacije modela, zato lahko predvsem opozarja menedžerje, da bodo morali nameniti primerno pozornost spletnemu kontekstu mednarodnega trženja.

Evropska tržna scena na razpelu med globalizmom in lokalizmi

Podobno kot simbolika naslovnice, ki ponazarja univerzum galaksije s sredotežnimi silami in razpršenostjo ozvezdij, skuša avtor v sklepnem razdelku razložiti svoja razmišljanja z iskanjem odgovora na dilemo *trženjskega univerzalizma* (*vseevropsko trženje*) ali *lokalizma*, ki obravnava evropskega porabnika bolj kot željo (mit?) mednarodnih tržnikov in podjetij kot pa realnost na evropskem trgu, trženje pa vpenja v koncept lokalne odgovornosti podjetja na kulturne posebnosti izbranih nacionalnih trgov. Avtor se zaveda pasti takega bipolarnega razvrščanja, zato se zavzema za izraz »*trženje v novih evropskih razsežnostih*« (str. 262), ki dopušča širši manevrski prostor za stvarno interpretacijo ravni poenotenja trženja preko meja posameznih evropskih držav oziroma konkretnije, podobno kot to obravnava tudi tuja literatura o trženju, na območju trgov znotraj EU.

Večplastnost razlik med državami, ki vključuje različnost podjetniških struktur, različne metodološke osnove za analizo porabnikov in njihovo grupiranje, razlike v kupni moči in izobrazbeni ravni porabnikov, kulturne razlike idr., lahko deluje kljub prisotnim silnicam k homogenizaciji podjetij, socialnih in ekonomskih politik držav precej zaviralno na poenotenje porabniških vzorcev. Iskanje osnove za snovanje trženjskih strategij v novih razsežnostih je zato morda smiselno opreti na segmentiranje porabnikov preko meja posameznih držav (večtržno segmentiranje) in oblikovanje rojev, torej homogenih skupin porabnikov, ki so locirani na območju več držav. Avtor navaja rezultate neke študije, ki začrtala šest takih rojev porabnikov.

Silnice poenotenja in razlikovanja preučuje skozi njihov vpliv na sestavine trženjskega spleta in kulturološke razlike, tako da na koncu ne da jasnega odgovora na zastavljeno dilemo, temveč ponudi menedžerjem obsežen vprašalnik kot zbirko napotkov

za analizo tržnih stanj v EU, s pomočjo katerih se bodo lahko sami dokopali do primernih izhodišč za *primerne* strategije trženja po posameznih tržnih območjih v EU. Namesto tega nameni avtor svoja sklepna razmišljanja trženjskim instrumentom in načinom mednarodnega poslovanja na trgih nekdanje SFRJ, tako da izoblikuje okvirno skico tržnih dogajanj in oblik vstopov na te trge.

Sklepna ocena dela

S knjigo *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti* se loteva dr. Hrastelj aktualnih strateških tem mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja, čeprav se zaradi njihove širine in raznorodnosti izpostavlja nevarnosti, da jih ne zajame v vsej širini niti potrebni globini, ki bi lahko ponudila menedžerjem oprijemljive koncepte in napotke v obliki jasnih napotkov ali morda celo enoznačnih »receptov« za primerno trženjsko odzivanje podjetij v dinamičnem okolju mednarodnega poslovanja. Nedvomno se je tega zavedal tudi avtor pr izboru tem, ki jih je obdelal v knjigi, saj tudi sam v sklepnem delu knjige (str. 337) opozarja, da morda obravnavane teme ne zmorejo v celoti zajeti živahne problematike mednarodnega poslovanja, temveč jih je treba razumeti le kot nadgradnjo njegovih razmišljanj iz knjige, ki jo je predstavil že leta 1995.

Tako je treba ocenjevati tudi pričujoče delo, ki ga avtor ponuja v kritiko slovenski akademski in menedžerski javnosti, kot analizo, oprto na strokovni jezik in znanstveni aparat preučevanja aktualnih tokov v mednarodnem poslovanju

oziroma v (širšem) mednarodnem menedžmentu podjetij, pri čemer se strinjamo z avtorjevo tezo, da je treba razumeti izbrane vidike sodobnega »vrtinčenja« tokov mednarodnega poslovanja v njegovi razvojni (zgodovinski) dimenziji in genezi, kajti samo tako se je mogoče izogniti pristopu, opaznem zlasti v mednarodni strokovni literaturi v obliki modnosti novih konceptov, ki pogosto pod novim imenom skrivajo že uveljavljene in morda zgolj neznatno dopolnjene koncepte in orodja. Če gledamo na avtorjevo najnovejše delo v taki luči, potem se zdi izbor tem bolj razumljiv in logičen, posebej pa velja v slovenskem okolju izpostaviti avtorjevo izjemno strokovno in znanstveno prizadevanje za sintezo prikaza kulturološke razsežnosti mednarodnega poslovanja, ki ob vsakodnevnem, že kar žurnalističnem poudarjanju globalizacije procesov in trgov nedvomno jasno kaže na temeljne *korenine* mednarodnega poslovanja in spletanja odnosov med tržnimi subjekti v menjalnih procesih, temelječih vsaj v enaki meri na sociokulturni podstati kot obenem neupravičeno enostransko poudarjeni ekonomski racionalnosti tržnih odločitev.

Vsekakor je avtor izbral zelo primeren trenutek za izdajo svoje knjige, saj je treba globalizacijske procese nujno vpeti ne le v kontekst politične in ekonomske razsežnosti, temveč zlasti vplesti vanj tudi kulturološko dimenzijo, ki lahko ponudi tudi precej bolj jasne utemeljitve razlogov o nedavnih tragičnih odzivih na globalizacijske procese v luči naporov Zahoda pri ekonomski in politični homogenizaciji sveta, v katerih skuša pogosto nasilno pretrgati ali zanikati globoke niti kulturnih razlik in jedra kulture, ki ga je Hofstede zelo slikovito opredelil kot družbeno programiranje, ki usmerja ravnanje članov neke družbe.

RECENZENTI 9. št.:

dr. Vesna Žabkar
dr. Irena Vida
dr. Iča Rojšek
dr. Tanja Dmitrović
dr. Tone Hrastelj
dr. Damjan Mumel
mag. Janez Damjan
dr. Boris Snoj
dr. Maja Makovec Brenčič

Obvestilo sodelavcem

Prispevki v Akademiji MM niso honorirani, so pa referenčni za napredovanje v znanstvenih nazivih. Akademija MM je po kriterijih Ministrstva za šolstvo in šport, znanost in tehnologijo uvrščena v razred znanstvenih revij.

Znanstveni in strokovni prispevki za objavo v Akademiji MM morajo zadostiti kriterijem MŠZT za znanstvene in strokovne prispevke (akademski naziv avtorja, povzetek v slovenščini in angleščini, navedba virov in literature, pri raziskavah tudi metodologije in institucije, v okviru katere je potekala) in so pred objavo recenzirani. Recenzenta za vsak prispevek sproti določi uredniški odbor oz. urednik posamezne številke.

Prispevke pošljite na naslov:

Akademija MM - Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel: 01/4737 568, faks: 01/4737 407, e-pošta: mm@delo.si

Izid 9. številke Akademije MM so poleg revije **Marketing magazin** omogočili še:

Goričane Tovarna papirja, d.d.
Sava Tires, d.o.o.
PS Mercator, d.d.
Gral Iteo, d.o.o.
Poštna banka Slovenije
Delo Tiskarna, d.d.
Droga Portorož, d.d.
Kolinska, d.d.
Delo Repro, d.o.o.
Henkel Slovenija, d.o.o.