

ANALIZA POVEZANOSTI DEJAVNIKOV TRŽNE NARAVNANOSTI Z INOVACIJSKIMI VIRI NA VZORCU PODJETIJ V SLOVENIJI

Borut Milfelner,
asistent,
Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Univerza v Mariboru,
borut.milfelner@uni-mb.si

Povzetek: V pričujočem prispevku opredeljujemo vlogo in pomen tržne naravnosti za razvoj inovacijskih virov organizacije. Tržna naravnost je niz aktivnosti in procesov, ki izhajajo iz ustrezne kulture organizacije. Tržno naravnane organizacije imajo zaradi njihovega poznavanja odjemalcev in konkurentov ter zaradi ustreznega razpečevanja informacij vsem relevantnim funkcijam pogosto večje sposobnosti za konstruktivne nove ideje, ki spodbujajo motivacijo za izboljšavo obstoječih izdelkov, za uvajanje novih izdelkov in za razvijanje novih procesov v organizaciji. V raziskavi, ki smo jo izvedli na vzorcu 415 podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi, ugotavljamo, da so vse tri komponente tržne naravnosti (naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost) povezane tako z inovativnostjo kot tudi s sposobnostjo za uvajanje novih izdelkov na trge.

Ključne besede: tržna naravnost, naravnost na konkurente, naravnost na odjemalce, medfunkcijska povezanost, inovativnost, sposobnost inoviranja

THE RELATIONSHIP ANALYSIS BETWEEN MARKET ORIENTATION AND INNOVATION RESOURCES ON A SAMPLE OF COMPANIES IN SLOVENIA

Abstract: In the present contribution, the role and importance of market orientation for the development of innovation resources is discussed. Market orientation is a set of activities and processes that originate in adequate organizational culture. Market oriented organizations, with its information about customers and competitors and its information dissemination through relevant functions, often has better capabilities for new ideas that stimulate motivation for new products and processes development. The empirical research was implemented on a sample of 415 companies with more than 20 employees in Slovenia. The results show that all three components of market orientation (customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination) are related to innovativeness as well as to the capability to innovate.

Key words: market orientation, competitor orientation, customer orientation, interfunctional coordination, innovativeness, capability to innovate

Prejeto: 25. februar 2009
Recenzirano: 17. marec 2009
Prejeto v popravljeni različici: 1. april 2009

1. UVOD

Dinamika trgov, še zlasti čedalje hitrejša in intenzivnejša svetovna konkurenca ter večja pričakovanja odjemalcev zahtevajo čedalje hitrejšo prilagajanje in celo proaktivno vedenje organizacij. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti temelji na zaznavanju in odkrivanju novih in boljših načinov konkuriranja v panogi oziroma na diferenciaciji v obliki uvajanja novosti na trge. Zaradi stopnjevanja konkurence in naraščajoče negotovosti postajajo poznavanje odjemalcev, inovativnost in sposobnosti inoviranja čedalje pomembnejši organizacijski viri, ki organizaciji zagotavljajo dolgoročen razvoj in preživetje.

Podobno meni tudi starosta na področju menedžmenta Drucker (1954), ki je že pred mnogimi leti zatrjeval, da ima podjetje le dve funkciji, ki ustvarjata vrednost na trgu: marketing in inoviranje. Kakovost izvajanja marketinga in marketinških aktivnosti se kaže skozi udejanjanje marketinškega koncepta. Danes vemo, da je stopnjo udejanjanja marketinškega koncepta najbolje izmeriti skozi raven tržne naravnosti organizacije (Narver in Slater, 1990; Jaworski in Kohli, 1993). Organizacije z močno tržno naravnostjo so osredinjene predvsem na dejavnike v zvezi z odjemalci (npr. zaznave, zadovoljstvo), dejavnike, ki vplivajo na odjemalce (npr. konkurenca, makroekonomski dejavniki, sociokulturni trendi), in na dejavnike, ki konstituira sposobnosti organizacije za vplivanje na odjemalce. Podjetja, ki so tržno naravnana, so se očitno sposobna hitro prilagajati odjemalčevim latentnim in manifestnim hotenjem ter potrebam, največkrat prav v obliki zasnovanih in ponujenih novih izdelkov.

Takšne sposobnosti organizacije so tudi podlaga za razvoj inovativnosti organizacije in za razvoj sposobnosti organizacij za inoviranje. Uvajanje novih izdelkov ponavadi pripomore k večjemu zadovoljstvu in k večji zvestobi odjemalcev ter h graditvi obstojnih konkurenčnih prednosti (bodisi zaradi večje stroškovne učinkovitosti bodisi zaradi prednosti, ki izhajajo iz diferenciacije), ki so osnova uspešnosti vsake organizacije. Zato ni nepomembno, kako so razviti inovacijski viri organizacije in kateri so predhodniki, ki kažejo na njihovo raven razvitosti. Skladno z raziskavo inovacijske aktivnosti je bilo med letoma 2002 in 2004 inovacijsko aktivnih 26,9 odstotka slovenskih podjetij. Podatki kažejo, da delež inovacijsko aktivnih podjetij narašča z velikostjo podjetij. Primerjave s podjetji drugih držav Evropske unije prav tako razkrivajo, da naša država v inovacijski aktivnosti zaostaja za bolj razvitimi (še zlasti manjšimi) gospodarstvi (SURS,

2007). Skladno s to ugotovitvijo nas v pričujoči raziskavi posebej zanima, kakšna je povezava med inovativnostjo, sposobnostmi za inoviranje, njenimi predhodniki ter tržno naravnostjo (naravnostjo na odjemalce, naravnostjo na konkurente in medfunkcijsko povezanostjo) v podjetjih v Sloveniji.

2. TRŽNA NARAVNOST

Na akademski ravni je marketinški koncept definiran kot filozofija poslovnega menedžmenta, ki temelji na splošni sprejetosti tržne naravnosti na ravni celotne organizacije, pri čemer sta integracija in koordinacija trženjske funkcije vpeti v vse poslovne funkcije organizacije, cilj pa je ustvarjanje dolgoročne uspešnosti. Zato organizacija, ki uvaja koncept marketinga, prepozna pomembno vlogo marketinga in komuniciranja potreb trga v vse dele organizacije (McNamara, 1972). Bistvo koncepta marketinga je očitno organizacijska kultura oziroma temeljni niz predstav in vrednot v organizaciji, ki odjemalca postavljajo v središče razmišljanja v zvezi s strateškimi in operativnimi načrti (Deshpande in Webster, 1989). Narver in Slater (1990) sta koncept marketinga definirala kot organizacijsko kulturo, ki najučinkoviteje oblikuje vedenje za ustvarjanje nadpovprečne vrednosti odjemalcev in tako zagotavlja nenehno nadpovprečno uspešnost organizacije. Zgodovinsko gledano se torej koncept razlikuje od stroge prodajne naravnosti in pomeni marketinško naravnano filozofijo poslovanja podjetja (Baker, Black in Hart, 1994; Houston, 1986; Wong in Saunders, 1993). Z drugimi besedami, koncept marketinga je v osnovi »oddaljena« kultura organizacije, ki postavlja odjemalca v središče razmišljanja organizacije v zvezi z njenimi strategijami in delovanjem (Deshpande in Webster, 1989).

Takšna kultura se v praksi empirično največkrat preverja s pomočjo koncepta tržne naravnosti. Tržno naravnost lahko opredelimo kot niz aktivnosti in procesov, ki izhajajo iz udejanjanja koncepta marketinga (Kohli in Jaworski, 1990). Alternativen pogled na tržno naravnost zagovarja pristop, skladno s katerim je tržna naravnost povezana z adoptijo koncepta marketinga v smislu poslovne filozofije. Ta veja proučevanja definira tržno naravnost kot sestavino organizacijske kulture (Narver in Slater, 1990) in je posebej osredinjena na niz prepričanj, ki za doseganje dolgoročne uspešnosti organizacije odjemalčeve interese postavljajo na prvo mesto. Glede na to, da bomo za potrebe empiričnega preverjanja hipotez tržno naravnost konceptualizirali z vidika sestavine

kulture, v nadaljevanju omenjeni vidik predstavljamo nekoliko podrobneje.

Tržna naravnost naj bi vsebovala tri vedenjske komponente: a) naravnost na odjemalce, b) naravnost na konkurente in c) medfunkcijsko koordinacijo. Narver in Slater (1990) razumeta tržno naravnost kot konstrukt z dvema kriterijema za odločanje, ki sta dolgoročna usmeritev in osredinjenost na dobiček.

Naravnost na odjemalce je potrebna za razumevanje ciljnih odjemalcev. Če je organizacija naravnana na odjemalce, lahko zanje nenehno ustvarja nadpovprečno vrednost oziroma dosega raven razširjenega izdelka (Levitt, 1980). Naravnost na odjemalce omogoča, da ponudnik razume celotno vrednostno verigo odjemalca danes in v prihodnosti (Day in Wensley, 1988). Skladno s tem Narver in Slater (1990), podobno kot Kohli in Jaworski (1990), ugotavljata, da lahko ponudnik vrednost ustvarja tako s ponujanjem večjih koristi za odjemalca kakor tudi z zniževanjem odjemalčevih stroškov v primerjavi z njegovimi koristmi. Naravnost na odjemalce je torej ključna komponenta, ki zahteva, da so vse aktivnosti organizacije vrednotene na podlagi potreb odjemalcev. Zato naravnost na odjemalce nakazuje, do kolikšne mere organizacija izkazuje vedenje, ki je namenjeno dolgoročnemu povečevanju zadovoljstva odjemalcev. Desphande, Farley in Webster (1993) prav tako poudarjajo pomen naravnosti na odjemalce. Definirajo jo kot niz prepričanj, ki je naravnana na odjemalčeve interese.

Že Kohli in Jaworski (1990) sta v okviru tržnega obveščanja poudarjala, da zbiranje informacij v zvezi z odjemalci ni dovolj, saj je potrebno tudi nenehno spremljanje konkurentov in njihovega vpliva na vrednostno verigo odjemalcev. Drugo komponento tržne naravnosti zato Narver in Slater (1990) imenujeta *naravnost na konkurente*. Takšna naravnost ponudniku omogoča, da razume kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne sposobnosti in strategije ključnih, trenutnih in potencialnih konkurentov. Tudi te namreč pomembno vplivajo na oblikovanje hotenj, potreb in preferenc odjemalcev.

Tretja komponenta tržne naravnosti je *medfunkcijska koordinacija*, ki se nanaša na učinkovito uporabo organizacijskih virov pri ustvarjanju višje vrednosti za odjemalce. Tako lahko vsak posameznik v organizaciji, še posebno pa kontaktno osebje, potencialno pripomore k ustvarjanju višje vrednosti.

Koordinirana integracija virov je tesno povezana tako z naravnostjo na odjemalce kakor tudi z naravnostjo na konkurente. Glede na večdimenzionalno naravo ustvarjanja vrednosti mora biti povezanost marketinške funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami sistematično vključena v marketinško strategijo. Če ni tako oziroma če v organizaciji ni tradicije (filozofije, kulture) medfunkcijske povezanosti, je treba vzpostaviti ustrezno posredovanje oziroma vodenje, s čimer preprečimo izolacijo posameznih funkcij (Narver in Slater, 1990).

3. INOVACIJSKI VIRI

Drucker (1954) je bil eden prvih, ki so poudarjali pomembnost inovativnosti za organizacijo in opozorili na pomanjkanje vključevanja inovativnosti v organizacijske raziskave. Velik prispevek k raziskavam na področju inovacijskih virov je dala tudi literatura na področju difuzije inovacij (Rogers, 1995). Že zgodnji prispevki poudarjajo, da mora biti organizacija, ki želi preživeti v konkurenčnem okolju, inovativna. Zato na inovativnost lahko gledamo tudi kot na raven, ki jo ima posameznik ali organizacija v socialnem ali gospodarskem sistemu v smislu razvijanja in usvajanja nečesa novega. Pomembnost inovacij narašča s čedalje hitrejšim spreminjanjem modernih trgov. Z dramatičnimi spremembami tržnih razmer se organizacije vsak dan soočajo s spremembami pravil pri menedžmentu procesov in postopkov ter s spremembami načinov, s katerimi se ustvarja vrednost. Ker konkurenčne prednosti po teoriji, ki temelji na virih organizacije, izhajajo predvsem iz strategij in procesov, lahko inovativni procesi in strategije v določenih razmerah organizaciji omogočajo, da se na spremembe v okolju odziva hitreje in zato izkorišča priložnosti na trgih bolje kot konkurenti. Hult idr. (2004) inovacije definirajo v smislu uvajanja novih procesov, izdelkov ali idej v organizacijo. Inovacija je lahko nov izdelek, nov proizvodni proces, nova struktura ali nov administrativni sistem.

Zaltman, Duncan in Holbek (1973) poudarjajo, da je ena pomembnih stopenj inovacijskega procesa zagon inovacije, ki je v veliki meri pogojen z odprtostjo organizacije za inoviranje. Pri tem je ključnega pomena, ali so zaposleni v organizaciji pripravljeni za adopcijo inovacije oziroma v kolikšni meri se ji bodo upirali. Hult idr. (2004) v zvezi s tem govorijo o *inovativnosti*. Inovativnost se po njihovem mnenju nanaša na odprtost in dovzetnost organizacije za nove ideje, izhaja iz kulture organizacije in je merilo organizacijske naravnosti na inovacije. Poudarjajo, da obstajajo nekateri predhodniki

inovativnosti, kot so različne značilnosti kulture organizacije, na primer poudarek učenju, participativno odločanje, podpora in sodelovanje ter delitev moči. Vsi lahko vplivajo na inovacijsko naravnost organizacije. Tudi Calantone idr. (2002) razumejo termin inovativnost skladno z definicijo Hulta idr. (2004). Inovativnost povezujejo z naravnostjo organizacije na učenje, pri čemer naj bi takšna naravnost močno pripomogla tudi k sposobnostim za inoviranje (Cahill, 1996; Day, 1991). Pomembnost učenja poudarjajo tudi številni drugi avtorji (Damanpour, 1991; Cahill, 1996). Inovacija je namreč uporaba obstoječega znanja za ustvarjanje novih znanj. Učenje se v večini primerov udejanja z interakcijo organizacije in z opazovanjem ključnih dejavnikov okolja, od katerih so najpomembnejše tržne negotovosti (v smislu odjemalcev), tehnološke nestanovitnosti in konkurenčne negotovosti. Zato lahko organizacija, ki je usmerjena v učenje, povečuje svojo inovativnost in inovacijske sposobnosti vsaj na tri načine (Calantone idr., 2002): a) večja verjetnost za predanost inovacijam, novejšim tehnologijam in večja verjetnost uporabe tovrstne tehnologije pri inovacijah, kar sčasoma pomeni tudi večjo sposobnost za nove tržne in tehnološke preboje; b) manjša verjetnost, da bi organizacija zamudila priložnosti na trgu zaradi znanj in sposobnosti, ki jih ima in jih uporablja pri anticipiranju želja in hotenj odjemalcev, ne le manifestnih, temveč tudi latentnih; c) naravnost na učenje in predanost bosta organizaciji omogočili večje inovacijske sposobnosti v primerjavi s konkurenti, saj je ena od značilnosti takšne organizacije tudi natančno spremljanje dejavnosti konkurentov na trgu (razumevanje prednosti in slabosti konkurentov in s tem tudi lastnih prednosti in slabosti).

Na podlagi inovativnosti organizacije se kaže njena sposobnost za inoviranje. Organizacije, ki so sposobne za inoviranje, so na svojih ciljnih trgih tudi bolj odzivne. Organizacijam brez sposobnosti za inoviranje se lahko zgodi, da investirajo čas in vire v proučevanje trgov, vendar so kljub temu nezmožne »prevesti« pridobljeno znanje v prakso (Hult idr., 2004). Termin sposobnost za inoviranje sta prvič uporabila Burns in Stalker (1961) in kaže na sposobnost organizacije za uspešno uvajanje novih idej, procesov ali izdelkov na trge (Hult idr., 2004). Inovacijska naravnost organizacije, ki izhaja iz organizacijske kulture, v veliki meri vpliva na sposobnosti organizacije za inoviranje. Sposobnost za inoviranje lahko vrednotimo na podlagi števila inovacij, ki jih je organizacija uspešno uvedla na trge. Kadar se kultura

uspešno kombinira z drugimi viri v organizaciji (na primer z notranjo ali zunanjo tržno naravnostjo), je lahko podjetje sposobnejše za inoviranje. Pomembnost opredeljenega koncepta prepoznavajo tudi številni drugi avtorji (Day, 1994; Han idr., 1998) in jo pogosto povezujejo z doseganjem in branjenjem konkurenčnih prednosti. Organizacije, ki so razvile visok nivo sposobnosti za inoviranje, bodo torej hkrati sposobne razviti tudi konkurenčne prednosti in posledično dosegati nadpovprečno uspešnost (Hult idr., 2004).

4. ZVEZA MED TRŽNO NARAVNOSTJO IN INOVACIJSKIMI VIRI

Kohli in Jaworski (1990) sta tržno naravnost razumela kot nenehno inovativno vedenje organizacije, saj tržna naravnost v svojem bistvu vključuje inovativne strategije in aktivnosti v zvezi z odzivom na spremenjene potrebe odjemalcev. Ker tržna naravnost poudarja vidik odjemalca, imajo tržno naravnane organizacije sposobnost uvajanja več inovativnih izdelkov in posledično prinašajo tudi večje koristi odjemalcem. Iz te misli je razvidna tudi napaka nekaterih raziskav, ki so se v preteklosti osredinjale predvsem na inovacije na organizacijski ravni organizacije in niso upoštevale vplivov organizacijske miselnosti oziroma kulture. Tržno naravnane organizacije s pomočjo poznavanja odjemalcev in konkurentov ter z ustreznim širjenjem informacij vsem relevantnim funkcijam pomenijo konstruktiven vir novih idej, ki spodbujajo motivacijo za izboljšavo obstoječih izdelkov in procesov ter uvajanje novih. Po mnenju Deshpandeja in Farleyja (2004) je uspešno inoviranje celo najpomembnejša posledica tržne naravnosti. Organizacije, ki so močno tržno naravnane, se v primerjavi z organizacijami s šibko tržno naravnostjo lažje odzivajo na nove priložnosti (Baker in Sinkula, 2005). Prav tako obstaja možnost, da na trg nove generacije izdelkov (Day, 1994) uvajajo hitreje kot organizacije z nižjo ravni tržne naravnosti. Gatignon in Xuareb (1997) dodajata, da organizacije, ki so močno tržno naravnane, tudi pogostejše sodelujejo pri širitvi znamk in izdelčnih linij, ki jih uvajajo na nove ciljne trge. V zadnjem času raziskovalci proučujejo tudi povezavo med proaktivno in odzivno tržno naravnostjo in inovativnostjo. Rezultati kažejo, da je inovativnost povezana z obema komponentama (Atuahene-Gima idr., 2005; Narver idr., 2004).

V literaturi najdemo številne dokaze v zvezi z vplivom tržne naravnosti na inovacijske vire.

Posebej poudarjena je tudi posredna vloga inovativnosti pri vplivu tržne naravnosti na uspešnost organizacije. Han idr. (1998) ugotavljajo, da tržna naravnost pozitivno vpliva na uvajanje izdelkov, ki so za podjetje in trg inovativni. Zato tržna naravnost pozitivno vpliva na uspešnost organizacije neposredno prek inovativnosti (Vazquez, Alvares in Santos, 2002). Skladno s tem nekateri (Menguc in Aug, 2006) zatrjujejo, da vpliv tržne naravnosti na uspešnost postane pomemben šele pri visokih ravneh inovativnosti. Že omenjeni avtorji Hult idr. (2004) po drugi strani dokazujejo, da so vplivi tržne naravnosti na uspešnost lahko tako posredni kot tudi neposredni.

Iz zapisnega sledi, da bodo tržno naravnane organizacije izkazovale višjo raven inovacijskih virov, torej višjo raven inovativnosti in sposobnosti za inoviranje. Skladno s to ugotovitvijo postavljamo naslednje hipoteze, ki jih bomo preverjali v empiričnem delu prispevka:

- H_1 : Naravnost na odjemalce je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.
- H_2 : Naravnost na konkurente je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.
- H_3 : Medfunkcijska povezanost je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.
- H_4 : Naravnost na odjemalce je pozitivno povezana s sposobnostmi organizacije za inoviranje.
- H_5 : Naravnost na konkurente je pozitivno povezana s sposobnostmi organizacije za inoviranje.
- H_6 : Medfunkcijska povezanost je pozitivno povezana s sposobnostmi za inoviranje.

5. METODOLOGIJA

Instrument za merjenje tržne naravnosti in inovacijskih virov je bil sestavljen v treh fazah. V prvi smo iz literature pridobili relevantna vprašanja za merjenje obeh konstruktov. Za merjenje tržne naravnosti smo uporabili prevedeno in slovenskim razmeram prilagojeno Narver-Slaterjevo (1990) sedemstopenjsko lestvico. Za merjenje inovativnosti smo izdelali novo lestvico, pri njenem snovanju pa smo uporabili vprašanja Hurleyja in Hulta (1998), Hulta idr. (2004) in Calantona idr. (2002). V nadaljevanju smo izvedli 17 poglobljenih intervjujev z marketinškimi menedžerji iz različnih podjetij v Sloveniji. Po nekaterih prilagoditvah vprašanj smo ugotovili, da je vprašalnik vsebinsko veljaven. Vprašalnik so končno pregledali tudi strokovnjaki (akademiki) s področja marketinga in marketinškega raziskovanja ter skupaj z dodatnimi predlogi podali še svoja mnenja o vsebinski veljavnosti.

Podatke za raziskavo smo zbrali februarja 2008. Končno verzijo vprašalnika smo poslali 3000 naključno izbranim podjetjem v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Po podatkih Ajpesa (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) je bilo februarja 2008 v Sloveniji 4812 podjetij z več kot 20 zaposlenimi. Javnih institucij v raziskavo (osnovna populacija) nismo zajeli. Respondenti, ki so bili izbrani kot vir informacij v posameznem podjetju, so bili zaposleni v eni naslednjih funkcij: generalni direktor, član uprave, pooblaščen za marketing, direktor marketinga, vodja marketinga ali vodja komercialne. Na naš anketni vprašalnik se je odzvalo 464 podjetij, kar je glede na začetni vzorec 3000 podjetij 15,4-odstotna odzivnost. Glede na dolžino vprašalnika in metodo, ki smo jo uporabili za zbiranje podatkov, je odzivnost pričakovana. K nekoliko slabši odzivnosti respondentov (menedžerjev) razen dolžine vprašalnika na področju organizacijskega raziskovanja vplivajo še nekateri drugi dejavniki, od katerih je v literaturi najpogostejše omenjen status menedžmenta v podjetjih (npr. Diamantopoulos in Schlegelmilch, 1996).

5.1 VELJAVNOST IN ZANESLJIVOST LESTVIC

Dimenzionalnost lestvic smo preverjali z eksploratorno (angl. exploratory factor analysis – EFA) in konfirmatorno faktorsko analizo (angl. confirmatory factor analysis – CFA). Ko smo s pomočjo EFA ugotovili strukturo in dimenzionalnost konstruktov, smo dimenzije preverjali še s CFA. Skladno z našimi predvidevanji se je izkazalo, da je tržna naravnost konstrukt s tremi podkonstrukti: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost. Dimenzionalnost smo ocenjevali tako, da smo sestavili dva modela, enofaktorskega in večfaktorskega. Za oba modela smo nato primerjali indekse ustreznosti, ki jih navajamo v tabeli 1. Iz nje je razvidno, da je večfaktorski model primernejši za razlago tržne naravnosti. NFI, NNFI, CFI in GFI v večdimenzionalnem modelu so večji od 0,95 (Diamantopoulos in Siguaw, 2000). Ker je takšen trifaktorski model očitno boljši od enofaktorskega, smo ocenjevanje nadaljevali s preverjanjem diskriminantne veljavnosti. Diskriminantno veljavnost smo preverjali s primerjavo razlik med statistikama χ^2 . Razlike statistike χ^2 med pari konstruktov ugotavljamo tako, da primerjamo statistike χ^2 ob predpostavki omejenega modela popolne korelacije (omejene na 1) in neomejenega modela proste korelacije. Pogojem diskriminantne veljavnosti lahko zadostimo v vseh primerih, saj so razlike med statistikami χ^2 v vseh primerih

statistično značilne pri $p < 0,01$. V vseh treh primerih je zadoščeno tudi Fornell-Larckerjevemu (1981) kriteriju, saj so kvadrati korelacij (0,42; 0,35 in 0,35) med konstrukti manjši od vrednosti

AVE (povprečje izločenih varianc), ki jih prikazujemo v tabeli 2. Vrednosti AVE, ki so višje od 0,5, nakazujejo tudi na konvergentno veljavnost. Merila zanesljivosti kompozita (CR) za

Tabela 1: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za eno- in večfaktorski model tržne naravnosti in inovacijskih virov

Tržna naravnost		Inovacijski viri	
Enofaktorski model	Večfaktorski model	Enofaktorski model	Večfaktorski model
1 faktor (12 indikatorjev) $\chi^2/df = 465,56/44$ $p < 0,05$ RMSEA = 0,144 NFI = 0,737 NNFI = 0,690 CFI = 0,752 RMR = 0,089 GFI = 0,860	3 faktorji (9 indikatorjev) $\chi^2/df = 40,88/23$ $p = 0,0172$ RMSEA = 0,039 NFI = 0,966 NNFI = 0,973 CFI = 0,982 RMR = 0,031 GFI = 0,956	1 faktor (5 indikatorjev) $\chi^2/df = 66,08/5$ $p < 0,05$ RMSEA = 0,162 NFI = 0,933 NNFI = 0,872 CFI = 0,936 RMR = 0,068 GFI = 0,934	2 faktorja (5 indikatorjev) $\chi^2/df = 1,20/4$ $p = 0,8784$ RMSEA = 0,000 NFI = 0,999 NNFI = 1,005 CFI = 1,000 RMR = 0,006 GFI = 0,999

Tabela 2: Povprečne vrednosti, popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt tržna naravnost

Konstrukt	Trditve	Povprečne vrednosti	Koeficienti λ	CR	AVE
Naravnost na odjemalce	Skrbno spremljamo in ocenjujemo aktivnosti za zadovoljevanje odjemalcev.	5,35	0,827	0,77	0,53
	Posebej se posvečamo prodajnim storitvam.	4,75	0,560		
	Naše strategije za doseganje konkurenčnih prednosti temeljijo na razumevanju potreb odjemalcev.	5,68	0,765		
Medfunkcijska povezanost	Tržne informacije si izmenjujejo vse enote (oddelki, službe itd.) našega podjetja.	5,11	0,843	0,78	0,55
	V pripravo poslovnih strategij in načrtov so vključene vse enote (oddelki, službe itd.) podjetja.	5,06	0,751		
	Informacije o odjemalcih so na voljo vsem v podjetju.	4,53	0,608		
Naravnost na konkurente	Na aktivnosti konkurentov se hitro odzovemo.	5,19	0,742	0,79	0,56
	Uprava (poslovodstvo) pogosto razpravlja o prednostih in slabostih konkurentov.	5,08	0,778		
	Redno spremljamo marketinške dejavnosti naših konkurentov.	4,93	0,721		
$\chi^2/\text{df} = 40,88/23$; $p = 0,0172$; RMSEA = 0,039; NFI = 0,966; NNFI = 0,973; CFI = 0,982; RMR = 0,031; GFI = 0,956					

Tabela 3: Povprečne vrednosti, popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt inovacijski viri

Konstrukt	Trditve	Povprečne vrednosti	Koeficienti λ	CR	AVE
Inovativnost	Smo odprti za inovacije.	5,49	0,816	0,89	0,73
	Pogosto preizkušamo nove ideje.	5,05	0,926		
	Smo kreativni pri metodah dela.	5,19	0,841		
Sposobnost inoviranja	V zadnjih petih letih smo povečali število novih izdelkov (storitev), ki smo jih uvedli (lansirali) na trge.	4,80	0,762	0,75	0,61
	Z novimi izdelki (storitvami) smo pogosto prvi na trgu.	4,22	0,794		
χ²/df = 1,20/4; p = 0,8784; RMSEA = 0,000; NFI = 0,999; NNFI = 1,005; CFI = 1,000; RMR = 0,006; GFI = 0,999					

vse tri podkonstrukte presegajo mero 0,6, zato lahko ugotovimo, da so naši konstrukti zanesljivi.

Inovacijski viri so prav tako večdimenzionalni konstrukt z dvema podkonstruktoma (inovativnost in sposobnost za inoviranje), saj je bil dvofaktorski model primernejši od enofaktorskega (tabela 1). Vse obtežitve posameznih kazalcev so presegle predpisano mejo 0,6 in so se izkazale za statistično značilne pri $p < 0,05$. Stabilnost konstruktov dokazujejo tudi izračunani indeksi ustreznosti. Lestvica se je izkazala za veljavno z vidika diskriminantne veljavnosti. Zadoščeno je tudi Fornell-Larckerjevemu pogoju, saj sta obe vrednosti AVE, 0,73 in 0,61, večji od kvadrata korelacije med podkonstruktoma, ki znaša 0,56. Hkrati vrednosti AVE (obe višji od 0,50) in vrednosti faktorskih uteži (v vseh primerih so večje od 0,6) kažeta, da so vsi kazalci ustrezni za ocenjevanje pripadajočih podkonstruktur. Zadoščeno je torej tudi konvergentni veljavnosti. Oba podkonstrukta sta zanesljiva, saj vrednost zanesljivosti kompozita presega predpisano mejo 0,6 (tabela 3).

6. REZULTATI

Za preverjanje zastavljenih hipotez smo v naslednji fazi raziskave kazalce konstruktov združili in tako pridobili tri nove kazalce tržne naravnosti (naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost) in dva nova kazalca inovacijskih virov (inovativnost in sposobnost inoviranja). Pri združevanju smo uporabili metodo povprečnih vrednosti. Prav tako smo za testiranje povezav in

preverjanje hipotez izvedli dve seriji multivariatnih regresijskih analiz. V prvi seriji smo preverjali vpliv naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti (napovedovalne spremenljivke) na inovativnost (odzivna spremenljivka), v drugi pa vpliv naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti na sposobnosti inoviranja. Rezultati analize so prikazani v tabelah 4 in 5.

V obeh primerih sta bili vrednosti multiplih determinacijskih koeficientov pozitivni in statistično značilni pri $p < 0,01$. V prvem modelu je bila vrednost $R^2 = 0,309$ ($p < 0,01$), kar pomeni, da lahko z varianco naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti skupaj pojasnujemo 30,9 odstotka variance inovativnosti. Vrednost Durbin-Watsonove statistike je bila 1,96, kar kaže, da v prvem modelu ni prisotna avtokorelacija. Z drugim modelom smo ugotovili, da lahko z varianco naravnosti na odjemalce, naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti skupaj pojasnujemo 23,8 odstotka variance sposobnosti inoviranja ($R^2 = 0,238$; $p < 0,01$). Vrednost Durbin-Watsonove statistike je bila 1,89, kar znova potrjuje, da tudi v drugem modelu nimamo težav z avtokorelacijo.

Tabela 4: Regresijski koeficienti, pripadajoče vrednosti t in vrednosti statistike multikolinearnosti (VIF) za prvi model

Model 1		Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	P vrednosti	VIF
		B	Std. napaka	β			
1	(Konstanta)	1,456	0,271		5,382	$p < 0,01$	
	Naravnost na odjemalce	0,348	0,055	0,303	6,317	$p < 0,01$	1,504
	Naravnost na konkurente	0,226	0,052	0,209	4,372	$p < 0,01$	1,500
	Medfunkcijska povezanost	0,167	0,045	0,168	3,669	$p < 0,01$	1,377
a) Odvisna spremenljivka: inovativnost							

Tabela 5: Regresijski koeficienti, pripadajoče vrednosti t in vrednosti statistike multikolinearnosti (VIF) za drugi model

Model 2		Nestandardizirani koeficienti		Standard. koeficienti	t	P vrednosti	VIF
		B	Std. napaka	β			
2	(Konstanta)	0,273	0,360		,0760	s. n.	
	Naravnost na odjemalce	0,417	0,073	0,286	5,701	$p < 0,01$	1,504
	Naravnost na konkurente	0,322	0,069	0,235	4,687	$p < 0,01$	1,500
	Medfunkcijska povezanost	0,083	0,060	0,066	1,378	s. n.	1,377
a) Odvisna spremenljivka: sposobnosti inoviranja							

Iz tabele 4 je razvidno, da vsi trije konstrukti tržne naravnosti pozitivno vplivajo na inovativnost podjetij v Sloveniji. Najmočnejše na inovativnost vpliva prisotnost naravnosti na odjemalce ($\beta_1 = 0,30$; $p < 0,01$). Tudi regresijski koeficient vpliva naravnosti na konkurente in medfunkcijske povezanosti sta pozitivna in statistično značilna pri $p < 0,01$, kar pomeni, da tudi naravnost na konkurente ($\beta_2 = 0,21$; $p < 0,01$) in medfunkcijska povezanost ($\beta_3 = 0,17$; $p < 0,01$) pomembno vplivata na inovativnost. Skladno s takšnimi ugotovitvami lahko potrdimo hipoteze H_1 , H_2 in H_3 . S statistikami VIF (angl. variance inflation factor) smo ocenjevali možnost prisotnosti multikolinearnosti v modelu. V prvem modelu so vse statistike VIF nižje od 10, kar pomeni, da multikolinearnost med napovedovalnimi spremenljivkami ni prisotna (Kleinbaum idr., 1988).

Izračunani regresijski koeficienti tudi pokažejo, da podjetja v Sloveniji, ki so bolj naravnana na odjemalce, statistično značilno izkazujejo tudi višjo raven sposobnosti za inoviranje ($\beta_1 = 0,29$; $p < 0,01$). Naravnost na konkurente prav tako pozitivno vpliva na sposobnosti inoviranja ($\beta_2 = 0,24$; $p < 0,01$). To pomeni, da lahko potrdimo tudi hipotezi H_4 in H_5 . Čeprav smo v prvem modelu ugotovili, da je medfunkcijska povezanost, ki omogoča pretok informacij v podjetju, pomemben predhodnik inovacijskim procesom v podjetjih v Sloveniji, ne moremo potrditi pozitivnega vpliva medfunkcijske povezanosti na sposobnosti inoviranja, saj se je povezava izkazala za statistično neznačilno pri $p < 0,05$. Skladno s to ugotovitvijo smo hipotezo H_6 zavrnili. Analiza z indikatorji VIF kaže, da tudi v drugem modelu multikolinearnost ni prisotna.

7. SKLEP

V članku smo prikazali, kakšna je povezava med tržno naravnostjo in inovacijskimi viri podjetij v Sloveniji, in s tem potrdili tezo, da je marketinški koncept ključnega pomena pri zagonu inovacijskih procesov v podjetju in tudi pri difuziji inovacij na trgu. Tržna naravnost je tista, ki je neposredno povezana z razvojem novih izdelkov. Podjetja, ki so tržno naravnana, so tudi sposobna, da svoje odločitve zasnujejo na podlagi pravočasno pridobljenih informacij iz ožjega okolja (odjemalci in konkurenti) in jih uporabljajo v odločitvenih procesih glede razvoja novih izdelkov. Močna tržna naravnost neposredno vpliva na inovacijske vire organizacije z ustvarjanjem skladnosti med koristmi, ki jih iščejo odjemalci, in koristmi, ki jih organizacija ponuja svojim odjemalcem.

Vrednost uporabe natančnih in relevantnih marketinških znanj, ki so pridobljena na podlagi ustrezne kulturne naravnosti organizacije, se kaže v razvoju novih sposobnosti organizacije za identifikacijo priložnosti na trgih in s tem za generiranje novih idej v zvezi z novimi izdelki. Pri tem je izjemno pomembno predvsem pridobivanje informacij v zvezi z odjemalčevimi obstoječimi, bodočimi in latentnimi potrebami (zadnjih v tej raziskavi nismo zajeli) ter pridobivanje informacij v zvezi s strategijami konkurenčnih organizacij. Takšne aktivnosti namreč vodijo podjetje v boljše razumevanje področij, kjer lahko razvijajo in uporabljajo nove izdelke. Ni mogoče zanemariti niti vloge medfunkcijske koordinacije, ki omogoča diseminacijo informacij (Jaworski in Kohli, 1990) skozi celotno organizacijo, med drugim tudi iz funkcije raziskave in razvoja in marketinške funkcije v prodajno funkcijo.

Po drugi strani iz istih razlogov tržna naravnost organizaciji omogoča tudi višjo raven sposobnosti za inoviranje in s tem hitrejši prenos novih izdelkov na trge. Informacije v zvezi s potrebami in hotenji so namreč tiste, ki so ključne za hitrejšo adopcijo in difuzijo inovacij pri odjemalcih. Čeprav nismo ugotovili pozitivnega vpliva medfunkcijske povezanosti na uspešen zagon in difuzijo novih izdelkov na trgu, ne moremo mimo dejstva, da je ta pomembna predvsem za razvoj ustrezne organizacijske klime, ki spodbuja hitrejšo sprejemanje in razvijanje inovacij.

Za menedžerje je pomembno spoznanje, kam usmeriti koristi tržne naravnosti oziroma s kakšnimi trženjskimi viri se lahko opremijo, če je raven tržne naravnosti visoka. Tržna

naravnost sama po sebi je lahko namreč izjemno nekoristna, če menedžerji ne vedo oziroma nimajo informacij o tem, kam naj jo usmerijo. Pričujoča raziskava je dokaz, da ustrežna (tržna) naravnost podjetjem omogoča, da ugotovljene priložnosti pri odjemalcih uskladijo z razvojem novih izdelkov in s tem povečajo uspešnost na novo razvitih izdelkov. Vendar se morajo menedžerji ob tovrstnih spoznanjih zavedati še nečesa: da tržne naravnosti ni mogoče preprosto pridobiti ali izbrati, organizacija jo mora izoblikovati. Zato morajo organizacije, ki želijo biti uspešne v inovacijskih procesih, izoblikovati ustrezen niz norm in vrednot, ki izhajajo iz tržne naravnane kulture. Gre za sestavino celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« trženjsko funkcijo. Ob prisotnosti (poudarjanju, nenehnem razvijanju) ustrezne kulture lahko v takšnem primeru glede na potrebe, ki izhajajo iz trgov, hitreje prilagajajo (največkrat zvišujejo) tudi raven inovacijskih virov. To še zlasti velja za organizacije v tranzicijskih gospodarstvih, saj je po nekaterih dokazih videti, da je tržna naravnost v takšnih gospodarstvih redek vir (Snoj idr., 2004).

Omejitev pričujoče raziskave izhajajo predvsem iz dejstva, da niso bile obravnavane nekatere spremenljivke, ki pomembno vplivajo na razvoj inovacijskih virov organizacije. Tako bi bilo treba v nadaljnjih raziskavah upoštevati tudi proaktivno tržno naravnost, ki zajema tudi zbiranje, uporabo in razpečevanje informacij, ki se nanašajo na latentne in bodoče potrebe potencialnih odjemalcev. Prav tako so za menedžment podjetja ključnega pomena tudi informacije v zvezi z vplivom tržne naravnosti in inovacijskih virov na uspešnost organizacije. Raziskave v svetu (npr. Han, Kim in Srivastava, 1998; Deshpande in Farley, 2004; Baker in Sinkula, 2005) namreč kažejo na pomembnost inovacijskih virov v vlogi posrednika pri vplivu tržne naravnosti na uspešnost. Končno velja upoštevati tudi nekatere zunanje dejavnike, ki določajo razlike med povezavami, ki smo jih proučevali. Tehnološke in tržne turbulence in druge značilnosti panoge so namreč tiste, ki lahko v veliki meri določajo, kakšna bo vloga tržne naravnosti in vloga marketinga pri razvoju inovacijskih virov in pri uvajanju novih izdelkov na trge.

LITERATURA

1. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 464–482.
2. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483–502.
3. Baker, M. J., Black, S. D., & Hart, S. J. (1994). Competitive success in sunrise and sunset industries. V. J. Sunders (ur.), *The Marketing Initiative*. London: Prentice Hall.
4. Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
5. Cahill, D. J. (1996). Entrepreneurial orientation or pioneer advantage. *Academy of Management Review*, 21, 603–605.
6. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
7. Day, G. S. (1991). Learning about markets. *Marketing Association Report Number 91–117*. Cambridge (MA): Marketing Science Institute.
8. Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 79–89.
9. Day, G. S. (1994). The capabilities of marketing-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
10. Deshpande, R., & Farley, J. U. (2000). Market-focused organizational transformation in China. *Journal of Global Marketing*, 14(1/2), 7–35.
11. Deshpande, R., & Webster, Jr. F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, (Jan), 3–15.
12. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–38.
13. Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. B. (1996). Determinants of industrial mail survey response: a survey-on-surveys analysis of researchers' and managers' views. *Journal of Marketing Management*, 12, 505–531.
14. Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
15. Gatignon, H., & Xuareb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(Feb), 77–90.
16. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
17. Houston, F. S. (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.
18. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
19. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
20. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
21. Kleinbaum, D. G., Kupper, L., Muller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate methods*. 2nd ed. Boston: PWS-Kent.
22. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
23. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, 58(Jan), 83–91.
24. McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(Jan), 50–57.
25. Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.
26. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
27. Narver, J. C., Slater S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
28. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd Edition). New York: McGraw-Hill.
29. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. (4th ed.) New York: Free Press.
30. Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Pisnik-Korda, A., & Petejan, A. (2004). *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. SURS – Statistični urad Republike Slovenije (2007). Rapid reports, Research and development, science and technology, No. 1, May (29).
32. Vazquez, R., Alvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022–1046.
33. Wong, V., & Saunders, J. (1993). Business organization and corporate success. *Journal of Strategic Marketing*, 1 (Mar), 20–40.
34. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.