

IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANKI • ORIGINAL SCIENTIFIC PAPERS

GLOBALNA TRŽNA USMERJENOST IN INOVATIVNOST KOT DEJAVNIKA USPEŠNOSTI SLOVENSKEH PODJETIJ

Global Market Orientation and Innovativeness as Business Success Factors of Slovenian Enterprises

1 Uvod

Podjetja, kot sestavni del širše družbe, so močno odvisna od sprememb v svojem okolju. Spremembe v okolju se pojavljajo tako na tehnološkem kot tudi družbeno-socialnem področju, kar po eni strani ponuja podjetjem nove priložnosti, po drugi pa jim otežuje zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Poleg tega se uspešnost čedalje bolj presoja tudi na podlagi zadovoljstva vseh ključnih udeležencev podjetja in ne le zgolj na podlagi finančnih kazalnikov (dobiček, donos za lastnika). Če želijo podjetja dosegati zadane cilje, se morajo prilagajati spremembam v okolju, ali pa jih, ob upoštevanju moralnih načel in težnje k sonaravnemu razvoju, tudi povzročati. Ključno vprašanje je, kako naj menedžerji usmerjajo in vodijo poslovanje, da bi zagotovili tako uspešnost kot tudi širšo družbeno sprejemljivost delovanja podjetja.

Raziskave tujih avtorjev so pokazale, da je osnovni pogoj za dolgoročno uspešnost poslovanja dobra povezava med tržno usmerjenostjo in inoviranjem oziroma med ustvarjalnostjo in ustvarjanjem vrednosti za izbrane kupce (Christensen in Raynor 2003; Davila, Epstein in Shelton 2005; Hamel 2002; Hippel 2005; Markides 2000; Markides in Geroski 2005; Prahalad in Ramaswamy 2004; Tidd, Bessant in Pavitt 2001). Zaradi posledic procesa globalizacije je nujen tudi globalni pristop k poslovanju (Cateora in Gauri 2000; Doz, Santos in Williamson 2001; Govindarayan in Gupta 2001; Hollensen 2004; Jeannet 1998, 2000; Jurše 1999; Makovec in Hrastelj 2003). Takšen način poslovanja zahteva po eni strani prisotnost podjetniškega duha, ki je osnovni pogoj za proaktivno in ambiciozno usmerjenost ter željo po ustvarjanju novega, po drugi pa dobro povezavo z okoljem, ki jo omogoča tržna usmerjenost podjetja. Poleg tega je treba, zaradi čedalje močnejše vloge kupcev ter drugih dejavnikov širše družbe, poslovanje zasnovati na načelu ustvarjanja nove vrednosti za kupce in družbo nasploh. Takšen pristop omogoča tudi prednost pred konkurenti, saj se kupci odločajo za nakup izdelka/storitve na podlagi vrednosti, ki jo ob tem prejmejo. Vrednost je določena kot razmerje med koristjo, ki jo kupec prejme ob nakupu in uporabi izdelka/storitve, ter ceno, ki jo mora za to plačati (sem spadajo tudi stroški iskanja, uporabe in odstranitve izdelka). Ker je vrednost treba presojati z vidika vsakega posameznika, govorimo o zaznani koristi ter zaznani ceni.

Dejavniki, ki naj bi (kot sistem) omogočali dolgoročno uspešnost poslovanja podjetij ter zadovoljstvo kupcev in drugih (ključnih) udeležencev podjetja, so torej: *tržna usmerjenost* (Lambin 2000; Narver in Slater 1990; Snoj idr. 2001), *usmerjenost na ustvarjanje nove vrednosti za kupce in družbo* (Hamel 2002; Prahalad in Ramaswamy 2004), *zadovoljstvo udeležencev podjetja* (Tavčar 2000, 2002), *globalna usmerjenost* (Cateora in Ghauri 2000; Doz, Santos in Williamson 2001; Govindarayan in Gupta 2001; Hollensen 2004; Jeannet 1998, 2000; Jurše 1999; Makovec in Hrastelj 2003), *inovativnost* (Davila, Epstein in Shelton 2005; Hamel 2002; Hippel 2005; Krošlin 2005; Mulej 1994, 2000; Tidd, Bessant in Pavitt 2001), *ambicioznost in proaktivnost* (Hamel 2002; Tavčar 2000, 2002) *ter dolgoročna usmerjenost poslovanja* (npr. Tavčar 2000, 2002). Tržna usmerjenost omogoča boljše zaznavanje dogajanja v okolju, boljše poznavanje želja, potreb

dr. Milan Jurše, izr. prof.

dr. Polona Tominc, izr. prof.

Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta

mag. Damijan Prosenak

Samostojni podjetnik

Izveček

UDK: 65.011.1/.4:339.5/.9(497.4)

V prispevku analiziramo značilnosti poslovanja slovenskih podjetij. Izbrali smo sistem dejavnikov, ki naj bi pripomogli k dolgoročni uspešnosti podjetij ob upoštevanju interesov širše družbe. Ti dejavniki so: globalna in tržna usmerjenost, inovativnost, proaktivnost, ambicioznost, zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja in dolgoročna usmerjenost. Z anketo smo preverili povezavo teh dejavnikov z uspešnostjo, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega v anketiranih podjetjih. Na podlagi ugotovitev predstavljamo predloge za izboljšanje načina poslovanja podjetij, s ciljem dosegati večjo dodano vrednost in s tem večjo uspešnost.

Ključne besede: inovativno podjetje, ustvarjanje vrednosti, mednarodno poslovanje, mednarodni marketing, proaktivnost

Abstract

UDC: 65.011.1/.4:339.5/.9(497.4)

The article presents an analysis of business management characteristics of Slovenian enterprises. We selected the system of factors which should contribute to the long-term successfulness of enterprises, simultaneously considering the interests of society. These factors are: global and market orientation, innovativeness, proactivity, ambitiousness, consideration (and fulfillment) of stakeholders' interests, and long-term orientation. In the empirical part of the research, we tested for a correlation between the above-mentioned factors and the successfulness of enterprises, measured by the value added per employee. On the basis of our findings, we introduce recommendations for improvement of business management, which should lead toward increases in the value added and the successfulness of enterprises.

Key words: innovative company, value creation, international business, international marketing, proactivity

JEL: M13, M31, O30

in zahtev kupcev ter delovanja konkurence. Če uspemo v podjetju ustvariti inovativno in sodelovalno kulturo ter omogočimo izvajanje procesa inoviranja (od ideje do izvedbe), lahko ustvarimo takšne izdelke/storitve, ki ustvarjajo večjo vrednost za kupce kot izdelki drugih konkurentov. Globalna usmerjenost po eni strani omogoča doseganje ekonomije obsega, po drugi pa se širi tudi prostor iskanja novih idej. Ker prizadevanje za takšen način poslovanja zahteva čas in sredstva, mora prevladovati dolgoročna usmerjenost ob hkratni skrbi za čim boljše izkoriščanje obstoječega koncepta poslovanja. Ambicioznost vodstva in drugih zaposlenih ter usmerjenost k ustvarjanju nove vrednosti sta katalizator, ki omogoča in podpira inovativno globalno tržno usmerjenost podjetja.

1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Izhodišča raziskave so plod dognanj, do katerih so prišli avtorji na podlagi raziskovanja načina poslovanja podjetij s sedežem večinoma v državah ekonomsko najrazvitejšega dela sveta. Postavlja se vprašanje, ali je mogoče njihova dognanja aplicirati tudi na slovenska podjetja, saj se srečujejo s podobnimi spremembami globalnega okolja, hkrati pa so tudi čedalje bolj izpostavljena globalni konkurenci. Ali pa morda vplivi dejavnikov domačega okolja, na katere podjetja nimajo močnega neposrednega vpliva, premočno določajo način poslovanja in odnos do ustvarjanja vrednosti na podlagi inovativnosti ter globalne tržne usmerjenosti? Ti dejavniki so povezani z vladno gospodarsko politiko, zakonodajo in predpisi, vplivom šolstva in raziskovalnih ustanov, podporo javnega sektorja, razvitostjo infrastrukture ter razvitostjo finančnega trga. Značilnosti lokalnega okolja, v mislih imamo predvsem sociokulturne, močno vplivajo tudi na kupce, dobavitelje in konkurente, s tem pa na način poslovanja podjetij. Ker je večina navedenih dejavnikov izven neposrednega vpliva podjetij, se morajo le-ta truditi po svojih najboljših močeh za uspeh in s tem hkrati spreminjati odnos širše družbe do podjetništva. Če želimo doseči spremembe, ki bi Slovenijo postavile visoko na lestvici gospodarsko uspešnih držav, moramo (z vidika podjetij) najprej začeti spreminjati odnos do družbe ter način poslovanja. Zato smo v raziskavi kot raziskovalni problem opredelili usmerjenost slovenskih podjetij pri poslovanju ter ugotavljanje morebitne povezave posameznih dejavnikov poslovanja z uspešnostjo podjetja.

1.2 Cilji, načrt in metodologija raziskave

Cilj raziskave je bil preverjanje hipotez o pozitivni povezavi (korelaciji) med uspešnostjo poslovanja slovenskih podjetij, merjeno z višino dodane vrednosti na zaposlenega, in: (H1) *tržno usmerjenostjo*, (H2) *usmerjenostjo k ustvarjanju vrednosti za kupce*, (H3) *globalno usmerjenostjo*, (H4) *proaktivnostjo*, (H5) *dolgoročnim pristopom k poslovanju*, (H6) *ambicioznostjo*, (H7) *usmerjenostjo k zadovoljevanju interesov drugih udeležencev podjetja* ter (H8) *inovativnostjo*. Hkrati smo želeli na podlagi rezultatov raziskave poiskati tista področja poslovanja, ki bi jim bilo treba nameniti še posebno pozornost, če želimo doseči uspešnost podjetja tudi v prihodnosti.

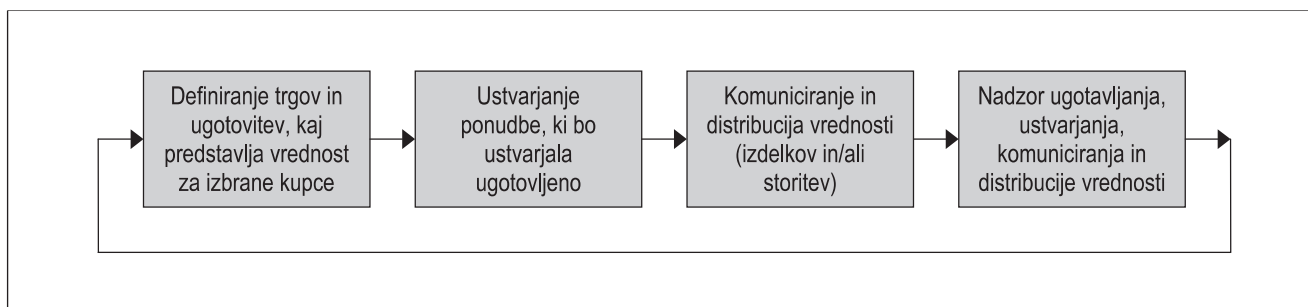
Raziskavo smo izvedli na vzorcu 302 naključno izbranih slovenskih podjetij z vsaj desetimi zaposlenimi. Od skupnega števila podjetij, ki smo jih vključili v raziskavo, je v raziskavi dejansko sodelovalo 90 podjetij, ki so vrnila uporaben (korektno izpolnjen) anketni vprašalnik. Za mejo glede števila zaposlenih v preučevanih podjetjih smo se odločili iz treh razlogov. Prvi je, da je bil vprašalnik po svoji zasnovi bolj namenjen podjetjem, ki imajo vsaj nekaj zaposlenih. Drugi razlog je povezan z domnevo, da bi pri tako oblikovanem vzorcu dosegli boljšo odzivnost, kot pa če bi vključili tudi mikropodjetja. V teh podjetjih ponavadi posameznik opravlja več vlog oziroma nalog hkrati in je s tem bolj obremenjen ter zaradi tega morda ne bi bil pripravljen na sodelovanje. Tretji razlog pa je, da je podatek o dodani vrednosti na zaposlenega precej bolj realen pri večjem številu zaposlenih, kot pri nižjem. Ker se pri izračunu dodane vrednosti na zaposlenega število zaposlenih v podjetju nahaja v imenovalcu, je namreč vpliv njegovega spreminjanja (zaradi fluktuacije zaposlenih med letom) na spreminjanje skupne vrednosti kvocienta tem manjši, čim večjo vrednost ima imenovalec. Ocenili smo, da smo s postavitvijo kriterija glede naj-manjšega števila zaposlenih na deset ta vpliv v zadostni meri zmanjšali.

Kot bazo za vzorčenje smo izbrali Poslovni informator Republike Slovenije (PIRS) 2004 in pri izbiri izpisa podjetja vnesli kriterij števila zaposlenih nad devet. Kot način vzorčenja smo izbrali naključno izbiranje s pomočjo generatorja naključnih števil, za velikost vzorca pa smo izbrali število 300. Želeli smo namreč dobiti vsaj 60 odgovorov (pričakovali smo vsaj 20-odstotni odziv), ker je pri faktorski analizi zaželeno, da je število odgovorov večje od števila spremenljivk oziroma vprašanj v vprašalniku (teh je bilo 55). Vzorčenje smo izvedli tako, da smo v programu Excel uporabili ukaz za generiranje naključnih števil (RAND), dobljeno število pa je predstavljalo zaporedno številko izbranega poslovnega subjekta v podatkovni bazi PIRS.

Anketa je bila izvedena pisno z vprašalnikom, ki je skušal zajeti dimenzije navedenih hipotez. Omogočeno je bilo tudi izpolnjevanje vprašalnika v obliki spletne ankete. Razumljivost vprašalnika smo predhodno preverili v osebni intervjuju v dveh podjetjih.

Obdelava rezultatov je, zaradi kompleksnosti vprašalnika in medsebojne povezanosti nekaterih spremenljivk (trditev) iz vprašalnika, potekala v dveh korakih. V prvem koraku smo za vsak sklop vprašanj s pomočjo faktorske analize poiskali sorodne spremenljivke ter jih združili v ožji nabor spremenljivk – faktorjev, ki se nanašajo na spremenljivke v obravnavanih hipotezah. Nato smo za vsak faktor preverili, ali obstaja povezava (korelacija) z uspešnostjo podjetja. Kot kriterij uspešnosti podjetja smo uporabili dve spremenljivki – dodano vrednost na zaposlenega (DVZ) ter kvocient med dodano vrednostjo na zaposlenega v obravnavanem podjetju in povprečno dodano vrednostjo na zaposlenega v panogi podjetja (USP). Za uporabo obeh omenjenih spremenljivk smo se odločili, ker smo želeli poleg primerjave znotraj panoge (USP) preveriti tudi, na kakšen način dosegajo

Slika 1: Proces ustvarjanja vrednosti



Vir: Prirejeno po McDonald (2000, 3).

določena podjetja večjo dodano vrednost ne glede na panogo podjetja. Omenjena podatka smo pridobili iz podatkovne baze iBON podjetja Noviforum, d. o. o., Ljubljana.

Zadnji korak je bila interpretacija dobljenih rezultatov in iskanje odgovora na vprašanje o veljavnosti postavljenih raziskovalnih hipotez ter izpostavitev tistih področij poslovanja, ki bi jim veljalo posvetiti več pozornosti, če bi želeli doseči poslovanje z večjo dodano vrednostjo.

2 Oblikovanje vprašalnika

Osnovno vodilo pri oblikovanju vprašalnika so bile trditve, zapisane v raziskovalnih hipotezah, oziroma dejavniki, ki jih posamezne hipoteze zajemajo. Pri vsaki trditvi je bilo treba na petstopenjski lestvici označiti stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tako je številka 1 pomenila popolno nestrinjanje, 2 nestrinjanje, 3 neopredeljenost, 4 strinjanje, 5 pa popolno strinjanje. Struktura vprašalnika s pripadajočimi oznakami spremenljivk je predstavljena v prilogi 1.

Pod pojmom *tržna usmerjenost* so zajeta načela obnašanja podjetja glede na bistvene dimenzije njegovega poslovanja, ki vplivajo na njegovo uspešnost (Snoj idr. 2001, 19). Te dimenzije so povezane z odnosom do odjemalcev in konkurentov ter zbiranjem, analiziranjem in uporabo informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcih in konkurentih. Informacije so namenjene spoznavanju trga in na tej podlagi načrtovanju oziroma snovanju strategij podjetja. Pod pojmom *tržne usmerjenosti* pa ni zajet le »pogled navzven«, temveč tudi način pretoka informacij znotraj podjetja, ter usklajenost posameznih delov podjetja (funkcij) za udejanjanje strategij. V raziskavi smo uporabili Narver-Slaterjev (1990) nabor vprašanj, ki zajemajo opisane dimenzije tržne usmerjenosti (TU1 do TU12) – skupek kazalcev tržne usmerjenosti v ožjem pomenu besede (poznavanje in zadovoljevanje potreb trga), usmerjenosti na odjemalce in konkurente, ter medfunkcijske koordinacije.

Naslednji dejavnik, ki smo ga želeli preveriti, je *usmerjenost na ustvarjanje vrednosti za kupce*. Ustvarjanje vrednosti je proces (slika 1), ki zajema poznavanje trga podjetja in želja, potreb ter zahtev izbranih kupcev, ustvarjanje ustrezne ponudbe, komuniciranje in distribucijo vrednosti ter nadzor (McDonald 2000). Zaradi tega smo opredelili pet trditev, ki so skušala zajeti ta proces. Prva trditev UV1 je namenjena poznavanju odjemalcev in vrednosti, ki jo pričakujejo, želijo ali potrebujejo. Naslednja trditev UV2 zajema sam razvoj in ustvarjanje ustrezne

ponudbe. Tretja trditev UV3 skuša zajeti način dodajanja vrednosti s pomočjo pred-, ob- in poprodajnih storitev (npr. ustrezno komuniciranje in distribucija). Ker smo nadzor zajeli že pri tržni usmerjenosti (TU4 in TU5), smo dodali trditvi o sodelovanju z dobavitelji in posredniki pri ustvarjanju vrednosti (UV4) ter upoštevanju načela ustvarjanja vrednosti pri načrtovanju strategij (UV5).

Tretji dejavnik je povezan z *globalno usmerjenostjo* poslovanja podjetja. Globalnost poslovanja podjetja je treba opazovati in presoјati v naslednjih štirih dimenzijah (Govindarayan in Gupta 2001, 7): (a) globalnost tržne prisotnosti, (b) globalnost oskrbovalne verige, (c) globalnost dostopa in uporabe kapitala ter (d) globalnost miselnosti v podjetju. Te štiri dimenzije so zajete v trditvah, ki smo jih anketirancem ponudili v tem sklopu. Tudi v tem primeru so bili možni odgovori od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s trditvijo, razen pri trditvah GU12 in GU13, kjer je številka predstavljala način nastopanja na tujih trgih oziroma delež prihodkov, ustvarjen na teh trgih. Globalno tržno prisotnost zajemata spremenljivki GU12 in GU13, delno tudi GU2. Globalna prisotnost torej ni omejena zgolj na količino (oziroma delež) prihodkov, ustvarjenih na tujih trgih, temveč gre tudi za kakovost prisotnosti (način delovanja) na tujih trgih. Kot merilo globalnosti oskrbovalne verige smo določili spremenljivko GU5, glede oskrbe s kapitalom pa GU10 in GU11. Slednjo dimenzijo lahko interpretiramo tudi kot delež tujega lastništva podjetja. Globalna miselnost je pogojena z zavedanjem in odprtostjo do kulturnih razlik med posameznimi trgi ter sposobnostjo vključevanja in upoštevanja teh kulturnih raznolikosti pri poslovanju podjetja. Pri tem ne gre le za spoznavanje in upoštevanje kulturnih razlik, temveč za aktivno iskanje možnosti, kako lokalne posebnosti izkoristiti pri snovanju strategij ter na ta način ustvarjati čim večjo vrednost za kupce in s tem večjo uspešnost podjetja. Globalnost miselnosti zajema največ spremenljivk (GU1, GU2, GU3, GU4, GU6, GU7, GU8 in GU9), saj je le-ta posledica izpostavljenosti vplivom drugačnih okolij in kultur. Morda iz tega konteksta nekoliko izstopa GU9, vendar menimo, da lahko med t. i. drugačna okolja štejemo tudi trge, na katerih podjetje ne nastopa. Tu mislimo na trge tako v geografskem smislu, kot tudi v smislu panoge, saj naj bi bilo opazovanje okolja usmerjeno tudi izven panoge podjetja.

Dejavnik z imenom *proaktivnost* predstavlja način konkuriranja v primerjavi s konkurenti, odnos do sprememb

Preglednica 1: Struktura podjetij po številu zaposlenih

Število zaposlenih	N_{vz}	D_{vz}	N_{od}	D_{od}	N_{pop}^*	D_{pop}^*
od 10 do 49	221	73,18 %	52	57,78 %	5074	77,05 %
od 50 do 249	59	19,54 %	32	35,55 %	1195	18,15 %
250 in več	22	7,28 %	6	6,67 %	316	4,80 %
Skupaj	302	100 %	90	100 %	6585	100 %

 N_{vz} – število podjetij v vzorcu D_{od} – delež podjetij, ki so sodelovala v raziskavi D_{vz} – delež podjetij v vzorcu N_{pop} – število podjetij v celotni populaciji N_{od} – število podjetij, ki so sodelovala v raziskavi D_{pop} – delež podjetij v celotni populaciji

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (podatki veljajo za leto 2003).

ter strateško usmerjenost glede bodočega položaja podjetja (Hamel 2002; Tavčar 2000, 2002). Tako je prvih pet spremenljivk namenjenih ocenjevanju načina konkuriranja v primerjavi s konkurenti. Pri tem smo želeli zajeti tako predstavljanje novih izdelkov/storitev (PA2 in PA3), cenovno politiko (PA5), povezovanje z dobavitelji (PA4), kot tudi druge aktivnosti (PA1). Odnos do sprememb ponazarjata spremenljivki PA6 in PA7, zadnji dve pa splošni (strateški) pristop k poslovanju. V povezavi s proaktivnostjo je tudi dejavnik, ki smo ga poimenovali *dolgoročna usmerjenost*. Z njim smo želeli preveriti, ali je podjetje usmerjeno h kratkoročnim dobičkom, ali pa ima vendarle prednost uspešnost na dolgi rok (DU1 in DU2). Tretjo spremenljivko (DU3) bi lahko interpretirali tudi kot ambicioznost, vendar je tudi glavni cilj podjetja mogoče uvrstiti med dolgoročne usmeritve, zato smo ambicioznost uvrstili v ta dejavnik.

Naslednji sklop trditev je povezan z *zadovoljevanjem interesov udeležencev podjetja* (Tavčar 2000, 2002). Ker smo interes kupcev že upoštevali v prejšnjih dejavnikih, smo želeli preveriti še odnos do nekaterih drugih udeležencev – zaposlenih (ZOU1) in dobaviteljev (ZOU2), ter odnos do okolja (ZOU3). Seveda je udeležencev še veliko več, vendar smo s temi trditvami želeli »začutiti«, ali se vodstvo podjetja zaveda te večplastnosti interesov udeležencev. Na koncu smo dodali še trditev, povezano s skrbjo za varnost uporabnikov izdelkov podjetja (ZOU4).

Zadnji sklop trditev je povezan z *inovativnostjo* podjetja. V tem dejavniku so zajete naslednje dimenzije (Davila, Epstein in Shelton 2005; Hamel 2002; Hippel 2005; Krošlin 2005; Mulej 1994, 2000; Tidd, Bessant in Pavitt 2001): (a) odnos vodstva podjetja do inovativnosti in ustvarjalnosti (IN1 in IN9), (b) načrtno pridobivanje idej (IN2 in IN4), (c) prisotnost in razvitost procesa inoviranja, ki pripomore k lažji uresničitvi pridobljenih idej (IN3), (d) nagrajevanje zaposlenih v povezavi z inoviranjem (IN5), (e) inovativnost, usmerjena na ustvarjanje novih izdelkov in/ali storitev (IN6 in IN7), ter (f) inovativnost, ki ni usmerjena zgolj na ustvarjanje novih izdelkov in/ali storitev, temveč na iskanje drugih načinov inoviranja ponudbe podjetja (IN8). Zanimalo nas je namreč, kakšen je odnos podjetja do inovativnosti, kako je z načrtnim pridobivanjem idej ter njihovim udejanjanjem in nagrajevanjem ter motiviranjem sodelavcev. Poleg tega nas je zanimalo tudi, ali so v podjetjih usmerjeni bolj na inoviranje samih izdelkov, ali pa razmišljajo celoviteje – torej o možnosti za inoviranje celotnega koncepta poslovanja, v kar so zajeti tudi neizdelčni vidiki inoviranja.

3 Rezultati raziskave

Od poslanih 302 vprašalnikov smo jih prejeli 91, kar pomeni, da je bil odziv 30,3-odstoten. Od tega so bili trije odgovori nepopolni, zato smo jih izločili iz nadaljnje obdelave. Preostalim 88 odgovorom smo dodali še 2, ki smo jih dobili med testiranjem vprašalnika. Če upoštevamo še ta dva, je odziv 29,8-odstoten (90/302). Struktura podjetij glede na število zaposlenih je naslednja:

Struktura vzorca je bila precej podobna strukturi populacije, medtem ko struktura pri sodelujočih podjetjih nekoliko odstopa od nje. Razlog za to je velika razlika v odzivu na vprašalnik po posameznih skupinah. Tako je bil odziv v skupini podjetij z najmanj zaposlenimi le 23,53 odstotka, nekoliko boljši je bil pri največjih 27,27 odstotka, največji pa je bil v skupini od 50 do 249 zaposlenih – kar 54,24 odstotka. Kljub razlikam v strukturi podjetij glede na število zaposlenih menimo, da je struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, primerna za nadaljnjo obdelavo.

V prvem koraku smo opravili pregled odgovorov (deskriptivna statistika). V prilogi 2 so predstavljene minimalne in maksimalne vrednosti spremenljivk, njihove povprečne vrednosti ter standardna deviacija. Iz preglednice je mogoče razbrati, da so anketirana podjetja v povprečju precej tržno usmerjena, le na področju nadzora zadovoljstva odjemalcev je povprečje nekoliko nižje. Prav tako je mogoče opaziti, da je povprečje visoko pri usmerjenosti na ustvarjanje vrednosti, pri čemer negativno odstopa le sodelovanje z dobavitelji. Nižje povprečne vrednosti se pojavljajo pri ocenjevanju globalne usmerjenosti, kar kaže na to, da se anketirana podjetja še niso povsem preusmerila na globalni pristop k poslovanju. Pri tem ne mislimo zgolj na globalno prisotnost, kjer prevladujejo podjetja z deležem prihodkov iz poslovanja na tujih trgih med 0 in 40 odstotki, temveč tudi na globalno iskanje idej v sodelovanju z ljudmi iz tujine. Podobno nizke vrednosti je mogoče opaziti tudi pri proaktivni usmerjenosti poslovanja. Ta rezultat potrjuje domnevo, da smo Slovenci na področju podjetniškega udejstvovanja premalo ambiciozni in aktivni.¹ Nekoliko preseneča povprečje pri dolgoročni usmerjenosti, saj smo pričakovali nižje vrednosti. To je po našem mnenju vzpodbuden podatek, saj kratkoročna usmerjenost ponavadi ne zagotavlja

¹ Raziskava Podjetništvo med željami in stvarnostjo – Global Entrepreneurship Monitor Slovenija za leto 2005 (Rebernik, Tominc in Pušnik 2006) je pokazala pozitivne premike glede vključenosti odraslega prebivalstva Slovenije v podjetniške aktivnosti, kar je vzpodbudno.

Preglednica 2: Vrednosti korelacijskih koeficientov in stopenj značilnosti za faktorje

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
r_{DVZ}	0,106	0,092	0,188	-0,137	0,180	-0,003	0,070	0,180	0,027	0,219	0,169	0,135	0,128	0,162	0,165
p_{DVZ}	0,161	0,195	0,038	0,100	0,045	0,489	0,257	0,045	0,401	0,019	0,056	0,102	0,115	0,064	0,061
r_{USP}	0,096	0,041	0,122	-0,031	0,107	0,072	0,009	0,105	-0,030	0,107	0,224	0,195	0,052	0,181	0,213
p_{USP}	0,183	0,351	0,127	0,386	0,158	0,249	0,467	0,162	0,388	0,158	0,017	0,033	0,312	0,044	0,022

uspešnosti na daljši rok, s tem pa tudi ne gospodarskega in družbenega razvoja države. Med tremi spremenljivkami sklopa dolgoročne usmerjenosti ima nižjo vrednost spremenljivka DU3, ki smo jo definirali kot ambicioznost. To potrjuje prej zapisano domnevo glede neambicioznosti. Povprečne vrednosti sklopa zadovoljevanja interesov drugih udeležencev podjetja so dokaj visoke. Kljub temu bi veljalo več pozornosti posvečati interesom zaposlenih – predvsem glede profesionalnega in osebnega razvoja sodelavcev. Le na ta način bomo lahko namreč zaposlene pritegnili k aktivnejšemu in posledično ustvarjalnem sodelovanju. Če se ozremo na spremenljivko TU12, lahko glede na nižjo povprečno vrednost poudarimo, da se v marsikaterem podjetju menedžerji tega še ne zavedajo dovolj. Zadnji sklop odgovorov je namenjen inovativnosti. Opaziti je mogoče, da so povprečne vrednosti spremenljivk tega sklopa, podobno kot pri globalni usmerjenosti, (pre)nizke.

Raziskavo smo nadaljevali z izvedbo faktorjske analize, s katero smo dobili petnajst faktorjev, ki so zajemali posamezne dejavnike poslovanja. Število faktorjev smo izbrali na podlagi Kaiserjevega kriterija, ki pravi, da izberemo faktorje z lastno vrednostjo večjo od 1 (Bryman in Cramer 2000). Temu je sledil izpis matrike faktorjev (z dimenzijo »število faktorjev« x »število spremenljivk«), v kateri so prikazani ponderji, ki predstavljajo povezavo (korelacijo) med faktorjem in originalnimi spremenljivkami. Večja kot je absolutna vrednost ponderja, močnejše sta povezana faktor in spremenljivka. Ponderji predstavljajo osnovo za interpretacijo pomena faktorjev. Če so faktorji povezani z večjim številom spremenljivk, je interpretacija njihovega pomena otežena. V tem primeru opravimo rotacijo matrike. Opraviti jo je mogoče pod različnimi koti, vendar se najpogosteje uporablja pravokotna rotacija, po kateri faktorji ostanejo še naprej medsebojno neodvisni. V našem primeru smo uporabili pravokotno rotacijo po metodi Varimax.² Posledica rotacije je, da se pri posameznih faktorjih izluščijo najpomembnejše povezave s spremenljivkami, kar olajša interpretacijo. Kot smo že omenili, se pri interpretaciji posameznega faktorja upoštevajo spremenljivke z visoko absolutno vrednostjo ponderja.³

Po izvedbi faktorjske analize smo nato s pomočjo korelacijske analize preverili še povezanost med faktorji ter spremenljivkama DVZ ter USP, kot meriloma uspešnosti podjetja. V preglednici 2 so podane vrednosti korelacijskih

koeficientov (r) in stopenj značilnosti (p) za posamezne faktorje (indeksa DVZ ali USP predstavlja spremenljivko, na katero se izračunana vrednost nanaša), v nadaljevanju pa je razčlenjen vsebinski pomen posameznih faktorjev, hkrati z analizo povezanosti med faktorji ter uspešnostjo poslovanja.

3.1 Prvi faktor

Sestavljajo ga spremenljivke, ki opisujejo inovativnost podjetja (IN1 do IN7 ter IN9). Te spremenljivke opisujejo splošen odnos do inovativnosti, načrtnega pridobivanja idej ter omogočanja njihove izvedbe in nagrajevanja zaposlenih. Opazimo lahko, da med temi ni spremenljivke IN8, ki opisuje inovativnost, usmerjeno na t. i. neizdelčne inovacije. To so inovacije, pri katerih je inovativnost usmerjena na dodatni splet storitev, ki jih kupec prejme z izdelkom. Nasprotno s tem pa lahko vidimo, da pri prvem faktorju obstaja močna povezava z inoviranjem, ki je usmerjeno v ustvarjanje novih izdelkov/storitev (spremenljivki IN6 in IN7). Na podlagi opisanega lahko prvi faktor interpretiramo kot *inovativnost, usmerjeno k ustvarjanju novih izdelkov/storitev*.

S pomočjo korelacijske analize (preglednica 2) smo prišli do dokaj presenetljivega podatka glede povezave med prvim faktorjem in dodano vrednostjo na zaposlenega DVZ ter primerjavo s povprečjem v panogi USP. Za obe korelaciji velja, da sta sicer pozitivni, vendar sta statistično neznačilni. Glede na nenehno pozivanje k povečevanju inovativnosti smo pričakovali, da bo ta povezava močnejša in s tem statistično značilna. Zato skušajmo najti vzrok za ta, kot smo dejali, presenetljiv rezultat. Če razmislimo o procesu od ideje do inovacije (koristne izvedbe), lahko opredelimo dejavnike, ki vplivajo na končni uspeh njegove celotne izvedbe. Proces se začne z ustvarjanjem primerne klime v podjetju, nadaljuje z iskanjem oziroma pridobivanjem idej, pridobivanjem zmožnosti za izvedbo (predvsem tehnoloških in tržnih), presojo morebitnih pravnih in drugih omejitev, določitvijo elementov marketinškega spleta ter učinkovito izvedbo. Že napaka v eni sami fazi tega procesa je lahko usodna za uspeh, kljub temu pa smo na podlagi rezultatov raziskave poskušali izpostaviti najpomembnejšo. Kot smo že ugotovili, v obravnavanem faktorju ni zajet vpliv spremenljivke IN8 (neizdelčne inovacije), ki pa skupaj s spremenljivkami globalne miselnosti GU2, GU6 in GU7 (osmi faktor) tvori značilno pozitivno korelacijo z višino dodane vrednosti na zaposlenega. Zaradi tega se ponuja domneva, da je največ težav na področju povezave s trgov in odjemalci. Ta povezava se odraža v procesu ustvarjanja vrednosti, ki je prikazan na sliki 1. Tudi v tem primeru velja, da morajo biti ustrezno izvedene vse faze procesa. Če podjetje na odnos z odjemalci gleda z vidika lastnosti izdelka in ne z vidika vrednosti, ki jo želi kupec, se lahko zgodi, da izdelek ne bo v celoti ustrezal potrebam kupcev ali pa jim ne bo predstavljen in distribuiran na ustrezn način. Ne smemo

² Izpis osnovne in rotirane matrike izbranih faktorjev lahko najdete v delu Prosenak (2005, 172–173).

³ Kot najnižjo vrednost ponderja za upoštevanje pri interpretaciji pomena faktorja Bryman in Cramer (2000, 280) navajata 0,3, ob hkratnem priporočilu, da naj bo vsaka spremenljivka vsebovana le v enem faktorju.

namreč pozabiti, da kupec pravzaprav išče oziroma kupuje rešitev svojega problema in ne samih lastnosti izdelka. Če se tega zavedamo pri snovanju ponudbe zanje, bomo prav gotovo bližje uspehu. Prav značilna pozitivna korelacija neizdelčnih inovacij (osmi faktor) z uspešnostjo kaže na to, da bi povezavi med inovativnostjo in tržno usmerjenostjo (oziroma vsemi fazami procesa ustvarjanja vrednosti) kazalo nameniti več pozornosti.⁴ Nekaj besed bomo temu namenili tudi pri obravnavi osmega faktorja.

Oglejmo si še, ali obstajajo statistično značilne razlike med skupinami podjetij. Za začetek si oglejmo primerjavo glede inovativnosti med podjetji z manj kot 50 zaposlenimi in tistimi, ki jih imajo več. V ta namen smo opravili t-test med obema skupinama. Opazimo lahko, da je edina statistično značilna razlika glede možnosti sodelavcev za predstavljanje idej (pri stopnji značilnosti $p < 0,10$). V manjših podjetjih imajo namreč zaposleni več možnosti za predstavitev idej. Drugo primerjavo smo naredili za podjetja, ki poslujejo v panogah s povprečno dodano vrednostjo nad 5 mio. SIT, in podjetji, kjer je ta vrednost nižja od navedene. V tem primeru je razlik več. Ugotovili smo, da je pri stopnji značilnosti $p < 0,01$ statistično značilna razlika za spremenljivke IN1, IN6, in IN8, pri spremenljivki IN7 pa pri $p < 0,05$. To pomeni, da dajejo v povprečju podjetja iz panog, kjer je povprečna dodana vrednost na zaposlenega višja, več poudarka inovativnosti, ideje pa iščejo tako na področju iskanja novih izdelkov/storitev, kot tudi na področju neizdelčnih inovacij (IN8).

3.2 Drugi faktor

Drugi faktor sestavljajo spremenljivke PA8, DU1, DU2 ter spremenljivke sklopa upoštevanja interesov drugih udeležencev podjetja (ZOU1 do ZOU4). Poleg slednjega gre torej za pristop k poslovanju, ki je usmerjen na daljši rok – na dolgoročno gradnjo tržnega položaja (PA8, DU1, DU2). Opazimo lahko, da med temi spremenljivkami ni DU3, ki smo jo definirali kot ambicioznost, vendar smo jo kljub vsemu uvrstili v sklop dolgoročne usmerjenosti. Kot se je pokazalo, ambicioznost vendarle ni tako tesno povezana z dolgoročno usmerjenostjo. Drugi faktor lahko torej definiramo kot *dolgoročno gradnjo tržnega položaja ob upoštevanju interesov drugih udeležencev*.

Podobno kot pri prvem faktorju obstaja pozitivna korelacija med faktorjem in uspešnostjo, vendar je statistično neznatna. To je glede na izhodišča te raziskave prese-

netljivo, vendar se moramo zavedati, da je dolgoročna usmerjenost pojem, ki ima verjetno v naši družbi v tem razvojnem obdobju drugačen pomen kot v zahodnih državah. Slovenija ima namreč tržno gospodarstvo šele dobro desetletje. To obdobje sta zaznamovala zlasti tranzicija in lastninjenje, ko je večina podjetij poskušala na kratek rok izkoristiti trenutno stanje, na drugi strani pa so vodstva podjetij verjetno dajala absolutno prednost oziroma namenjala pozornost zlasti urejanju notranjih procesov (sistemu upravljanja in vodenja), odnosom z lastniki (lastniška struktura) in preoblikovanju lastnega koncepta vodenja podjetja z drugačno lastniško strukturo (v skladu s spremembami Zakona o gospodarskih družbah). Zato so bile poteze vodstev podjetij velikokrat usmerjene v izkoriščanje trenutnih razmer na kratek rok. Sčasoma se bodo te zadeve vendarle stabilizirale, takrat pa bo verjetno tudi v primeru dolgoročne usmerjenosti nastopila večja podobnost s tujimi podjetji. V tesni povezavi z dolgoročno usmerjenostjo je tudi upoštevanje drugih ključnih udeležencev podjetja – zaposlenih, dobaviteljev in okolja. Zato domnevamo, da bodo spremembe, povezane z dolgoročno usmerjenostjo, prinesle posledice tudi na tem področju.

Oglejmo si še razlike glede na velikost podjetja ter »zahtevnost« panoge. V primeru velikosti podjetja smo ugotovili, da razlik ni, pri primerjavi glede na povprečno dodano vrednost panoge pa izstopa spremenljivka DU1 ($p < 0,05$). Ta razlika nakazuje, da so podjetja iz panog z večjo dodano vrednostjo bolj usmerjena k izgradnji dolgoročnega tržnega položaja.

3.3 Tretji faktor

V ta faktor smo uvrstili spremenljivke PA1, PA2, PA3, PA5 in TU10, ki opisujejo usmerjenost k nenehnemu iskanju prednosti pred konkurenti. Gre za način poslovanja, ki poleg hitrih reakcij na aktivnosti konkurentov zajema predvsem aktivno iskanje prednosti pred njimi. To velja tako za področje razvoja novih izdelkov/storitev, cenovno politiko, kot tudi druge poslovne aktivnosti. Zaradi tega definiramo ta faktor kot *proaktivnost poslovanja*. Izkazalo se je, da je ta faktor v statistično značilni pozitivni korelaciji z dodano vrednostjo na zaposlenega ($p < 0,05$), medtem ko za primerjavo z drugimi v panogi ta korelacija ni značilna. Velja torej, da se s proaktivnostjo dodana vrednost veča. Zakaj pa se to ne kaže tudi v primerjavi s podjetji v isti panogi? Odgovor bomo skušali najti v primerjavi med podjetji iz panog z večjo dodano vrednostjo in tistih, pri katerih je ta vrednost nižja od 5 mio. SIT. Opazimo lahko, da za spremenljivke PA1, PA2 in TU10 obstaja statistično značilna razlika pri stopnji značilnosti $p < 0,01$, za PA3 pa pri $p < 0,05$, in sicer »v korist« podjetij iz panog z večjo dodano vrednostjo. Ker je pri teh podjetjih izhodiščna primerjalna vrednost (povprečje) višja, je tudi koeficient USP ustrezno manjši. Ta vpliv je, kot kaže, dovolj velik, da ni statistično značilne korelacije med faktorjem in spremenljivko USP, kljub statistično značilni korelaciji z dodano vrednostjo na zaposlenega DVZ.

Potrdilo se je torej, da obstaja pozitivna povezava med proaktivnim načinom poslovanja ter uspešnostjo podjetja.

⁴ Tudi najnovejša raziskava družbe IBM Global Innovation Outlook, 2.0, kaže na povezanost inovativnosti podjetij z njihovo tržno naravnostjo in krepitvijo konkurenčne prednosti, ki se nato zrcali v rasti prihodkov in stopnji dobička ter večanju njegove ravni v daljšem časovnem obdobju. Inovativnost mora zato prerasti iz obstoječega modela, v katerem je inoviranje običajno povezano s funkcijo R&D, v miselno naravnost organizacije in se umestiti v jedro njenega novega poslovnega modela. Global Innovation Outlook, 2.0 (IBM 2006, 23). Dosegljivo na: http://domino.research.ibm.com/comm/www_innovate.nsf/pages/world.gio2004.html. Avtorji prispevka se zahvaljuje anonimnemu recenzentu za napotitev na gornjo študijo družbe IBM.

Ker so povprečne vrednosti spremenljivk, ki jih zajema obravnavani faktor, nizke, bi za dvig dodane vrednosti in s tem uspešnosti poslovanja veljalo te vrednosti dvigniti. To pomeni, da bi morali poslovanje zastaviti pogumno in proaktivno. Ker slovenska kultura ni naklonjena tveganju, zaznamuje pa jo tudi večja želja po zagotavljanju enakosti med ljudmi,⁵ bo treba temu posvetiti veliko pozornosti tudi na nivoju celotne družbe.

3.4 Četrti faktor

Faktor sestavljajo spremenljivke GU8, GU9, PA6, PA7, PA9 in UV4. Te spremenljivke opisujejo naslednje tri dimenzije: iskanje idej izven prodajnih trgov podjetja, in sicer na celotnem globalnem trgu, dojemanje spreminjanja okolja ter sodelovanje z dobavitelji in posredniki pri ustvarjanju vrednosti. Lahko bi torej povzeli, da faktor opisuje *globalno iskanje idej, z namenom povzročiti spremembe* in s tem povečevati uspešnost poslovanja. Kot lahko vidimo iz preglednice 2, je povezava med tem faktorjem in višino dodane vrednosti (statistično neznačilno) negativna, korelacija s spremenljivko USP pa je zanemarljiva. Predvsem prvo dejstvo je presenetljivo, zato se postavlja vprašanje, kje tiči vzrok za to. Najprej si oglejmo povprečno vrednost omenjenih spremenljivk. Opazimo lahko, da je vrednost PA9 (dobri rezultati predstavljajo vzpodbudo) med najvišjimi (4,47), kar pomeni, da so se v povprečju podjetja s to trditvijo strinjala. Podobno velja za spremenljivke UV4, GU8 in GU9, saj je njihova povprečna vrednost blizu 4, kar ponazarja strinjanje s trditvijo. Oglejmo si še primerjavo med skupinami podjetij. Le v primeru primerjave med podjetji v tuji in domači lasti obstaja značilna razlika ($p < 0,05$), pa še to le v primeru ene spremenljivke – GU8, ki opisuje iskanje idej na celotnem globalnem trgu. Ta razlika je glede na tuje lastništvo (in s tem vplivanje tujcev na poslovne odločitve) tudi razumljiva.

Korelacijska analiza za četrti faktor je torej pokazala, da v primeru slovenskih podjetij ni pozitivne povezave med globalnim iskanjem idej in povzročanjem sprememb ter uspešnostjo. To po eni strani preseneča, po drugi pa opozarja na dejstvo, da morda vedno ne moremo prenesti vseh idej iz tujine neposredno v naše okolje. Če smo pri tem še preveč zaletavi (hočemo »na silo« povzročiti spremembe), se lahko pri tem tudi »opečemo«. Glede na te pomisleke bi morda veljalo podrobneje raziskati, kaj se skriva za tem, dokaj presenetljivim rezultatom. Nekaj dodatnih ugotovitev o tem dejstvu je zapisanih tudi pri obravnavi osmega faktorja.

3.5 Peti faktor

Peti faktor sestavljajo spremenljivke UV1, UV3, UV5 (deloma tudi UV2) in GU1. Prve tri predstavljajo usmerjenost na ustvarjanje vrednosti za kupce, GU1 pa označuje, da podjetje posluje v panogi, ki je pod močnim vplivom globalizacije in s tem tudi globalne konkurence. Med spremenljivkami sklopa ustvarjanja vrednosti manjka le UV4

(sicer ima ponder 0,35, vendar smo jo upoštevali pri prejšnjem faktorju, saj je bila tam vrednost ponderja 0,41). Ta spremenljivka zajema stopnjo sodelovanja z dobavitelji in posredniki pri ustvarjanju vrednosti. Glede na opisano lahko ta faktor poimenujemo *usmerjenost na ustvarjanje vrednosti*. Iz preglednice 2 izhaja, da obstaja statistično značilna pozitivna korelacija ($p < 0,05$) med usmerjenostjo na ustvarjanje vrednosti za kupce in dodano vrednostjo na zaposlenega v podjetju. Zanimivo je, da pa za spremenljivko USP ta povezava ni statistično značilna. Poskušajmo najti odgovor na to dejstvo s primerjavo po skupinah podjetij. Ta primerjava je pokazala, da ni razlik med skupinami podjetij niti glede na število zaposlenih, niti na povprečno dodano vrednost v panogi podjetja. Zato se nam ponuja druga razlaga, ki pa bi jo bilo treba dodatno preveriti. Ta razlaga, ki jo delno potrjuje korelacija med TU9 (v sklopu 14. faktorja) in USP, gre v smeri, da se podjetja znotraj posamezne panoge pravzaprav zelo pogosto lotevajo snovanja strategij na podoben način.⁶ To ima za posledico, da večjih odstopanj znotraj panoge ni, saj je večje razlike praviloma mogoče doseči le z drugačnim načinom konkuriranja.

Vrnimo se h korelaciji med usmerjenostjo k ustvarjanju vrednosti in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Kot lahko vidimo iz vsebine obravnavanega faktorja, k tej korelaciji prispevajo vsi elementi procesa ustvarjanja vrednosti (slika 1). Zanima nas tudi, kako je z nadzorom, ki ga v ta sklop trditev nismo zajeli. Pogled na deseti faktor nam pokaže, da k pozitivni korelaciji z dodano vrednostjo prispevata tudi spremenljivki TU4 in TU5, ki opisujeta nadzor zadovoljstva odjemalcev. Na ta način lahko torej potrdimo ustreznost procesa ustvarjanja vrednosti.

3.6 Šesti faktor

Spremenljivke, ki jih zajema ta faktor, so GU4, GU12 in GU13. Te spremenljivke opisujejo delež in način poslovanja na tujih trgih ter (posledično) kulturno različnost med prodajnimi trgi podjetja. Glede na to lahko ugotovimo, da ta faktor predstavlja prisotnost podjetja na tujih trgih – t. i. *globalna prisotnost*. Korelacijska analiza je pokazala, da zgolj globalna prisotnost ni dovolj za uspešnost poslovanja, saj korelacije praktično ni. Oglejmo si še, kako je s primerjavo med večjimi in manjšimi podjetji. Tako v primeru spremenljivke G12, kot tudi G13 obstaja značilna razlika ($p < 0,01$). Ta razlika nakazuje, da večja podjetja ustvarijo večji delež prihodkov na tujih tržiščih, hkrati pa pri tem uporabljajo pristope, ki po eni strani omogočajo boljši stik s kupci na tujih trgih, zahtevajo pa tudi več sredstev. Pregled frekvenčne porazdelitve za G12 kaže, da je najpogostejša oblika vstopa na tuji trg pri slovenskih podjetjih, ki so bila zajeta v raziskavi, neposredni izvoz.

3.7 Sedmi faktor

V sedmem faktorju so zajeti vplivi spremenljivk TU7, TU11 in TU12, z vrednostjo ponderja nad 0,3 pa se pojavljajo tudi spremenljivke TU10, IN4 in IN5, ki pa smo jih že

⁵ Ta (subjektivna) trditev izhaja iz raziskave Slovensko javno mnenje 2003 (o razumevanju vloge države in državljana ter o vrednotah, zadovoljstvu in zaupanju), predstavljene v delu Toš idr. (2004, 551–583).

⁶ V tem primeru govorimo o konvergenci strategij (Hamel 2002, 46–50).

upoštevali pri prejšnjih faktorjih. Glede na takšno sestavo spremenljivk je interpretacija bolj zapletena, kot pri drugih faktorjih. Kljub temu bi lahko povzeli, da gre predvsem za zavedanje menedžerjev, kaj zaposleni zmorejo, ter za vzpodbujanje zaposlenih k aktivnejšemu poslovanju, predvsem pri izvajanju poprodajnih storitev, ob hkratnem iskanju prednosti in slabosti konkurentov. Izkazalo se je, da obstaja zelo šibka pozitivna, statistično neznačilna korelacija z višino dodane vrednosti na zaposlenega, medtem ko povezave s spremenljivko USP ni. Zaradi zapletene strukture faktorja je interpretacija rezultata korelacijske analize za obravnavani faktor precej otežena. Ker ima največjo vrednost ponder spremenljivke TU12, se osredotočimo na njo. Spremenljivka predstavlja stopnjo strinjanja s trditvijo, da menedžerji v podjetju vedo, na kakšne načine lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev za odjemalce. Če ne bi bilo sicer šibkejšega vpliva spremenljivk IN4 in IN5, ki opisujeta motiviranje in nagrajevanje sodelavcev za inoviranje, bi lahko dejali, da samo zavedanje menedžerjev o zmožnostih zaposlenih ni dovolj. Ker pa je ta vpliv prisoten, je to domnevo težje potrditi. Tudi primerjave med skupinami podjetij ne podajo kakšnih posebnih razlik.

2.8 Osmi faktor

Ta faktor zajema spremenljivke GU2, GU6, GU7 ter IN8. Gre torej za prisotnost na večini ključnih trgov panoge podjetja (GU2), za omogočanje redne izmenjave mnenj z ljudmi iz tujine (GU6), upoštevanje njihovih izkušenj, znanja in informacij pri snovanju strategij (GU7), ter iskanje neizdelčnih inovacij (IN8). Lahko bi rekli, da gre za izpostavljenost *globalni miselnosti in upoštevanju različnosti pri snovanju strategij*, s poudarkom na *iskanju neizdelčnih inovacij*. Kot se je pokazalo pri ustvarjanju vrednosti (peti faktor), tudi v tem primeru obstaja značilna pozitivna korelacija (pri $p < 0,05$) z višino dodane vrednosti, ne pa tudi v primerjavi s povprečjem v panogi, kjer je ta povezava sicer pozitivna, vendar statistično neznačilna.

Pozitivno korelacijo med izpostavljenostjo globalni miselnosti in uspešnostjo lahko uporabimo tudi pri interpretaciji rezultatov korelacijske analize za četrti faktor. V tem razdelku smo namreč ugotovili, da je iskanje idej na globalnem trgu v negativni (sicer statistično neznačilni) korelaciji z dodano vrednostjo na zaposlenega. Kaže, da so slovenska podjetja precej bolj uspešna, če snujejo strategije in iščejo ideje na globalnem trgu v sodelovanju s tujci, kot pa če se prenašanja »globalnih« idej v prakso lotevajo sama. Da bi nekoliko bolj osvetlili to dejstvo, smo napravili primerjavo med podjetji glede na vrednost spremenljivk GU6 in GU7. V prvo skupino smo uvrstili podjetja, pri katerih sta bili obe vrednosti spremenljivk 5, v drugo pa tista, kjer vsaj ena od obeh spremenljivk ni imela najvišje vrednosti. Podjetja iz prve skupine so statistično značilno bolj usmerjena na zadovoljevanje odjemalcev, ob dobrem poznavanju njihovih potreb in značilnosti trga, hkrati pa tudi bolj inovativna. V tej razliki lahko iščemo odgovor na razliko v korelaciji med uspešnostjo in obema faktorjema. Kot kaže, podjetja, ki pri snovanju strategij in iskanju idej sodelujejo

s tujci, bolje poznajo potrebe odjemalcev ter jim na podlagi inovativnosti ponujajo večjo vrednost. To ugotovitev je potrdila tudi obravnava rezultatov desetega faktorja.

O povezavi med dobrim poznavanjem kupcev, ustvarjanjem vrednosti zanje in iskanjem neizdelčnih inovativnih idej (IN8) smo govorili pri obravnavi prvega faktorja. Takrat smo zapisali domnevo, da vzrok za razliko med korelacijami pri izdelčnih in neizdelčnih inovacijah z uspešnostjo najverjetneje leži v boljšem poznavanju kupcev ter težnjo k ustvarjanju vrednosti. Če primerjamo med seboj podjetja, ki imajo vrednost spremenljivke IN8 = 5, ter druga podjetja, pridemo do zanimivega rezultata. Izkaze se namreč, da so podjetja, ki dajejo velik poudarek na iskanje neizdelčnih inovacij, v povprečju statistično značilno bolj usmerjena na ustvarjanje vrednosti (pri $p < 0,01$ velja to za UV1 in UV2, pri $p < 0,05$ pa za UV4 in UV5). Ta razlika velja tudi za spremenljivke GU2, GU6, GU9, PA8, PA9, DU2, ZOU1, ZOU2, IN2, IN5, IN6, IN7 in IN9. Iz tega lahko sklepamo, da so podjetja iz prve skupine bolj inovativna tudi na področju izdelčnih inovacij, vendar so zaradi večje usmerjenosti k ustvarjanju vrednosti za kupce ter večje globalne miselnosti uspešnejša od podjetij iz druge skupine, kar pa bi bilo smiselno preveriti še z dodatno raziskavo. Kot kažejo nekatere druge raziskave, pa večja izpostavljenost podjetij vplivom globalnih tržnih silnic pospešeno krči obdobje njihove konkurenčne prednosti. Uspešna podjetja zato razvijajo različne mreže povezav s partnerji na področju inoviranja in iskanja novih poslovnih modelov, ki se porajajo tudi pod vplivom razvoja informacijske tehnologije.⁷

3.9 Deveti faktor

V devetem faktorju so zajeti vplivi dveh spremenljivk (TU8 in PA4): prva spremenljivka označuje *obiskovanje vodstva podjetja pri najpomembnejših odjemalcih*, druga pa *proaktivno vlogo pri ustvarjanju partnerskih odnosov z dobavitelji*, predvsem v primerjavi s konkurenti. Korelacija z uspešnostjo je v obeh primerih zelo šibka oziroma s statističnega vidika nepomembna. Medtem ko je druga spremenljivka (PA4) močneje zastopana tudi v dvanajstem faktorju (ki je v značilni pozitivni korelaciji z USP), je prva (TU8) pomembneje udeležena le v devetem faktorju. Poleg tega iz primerjave med skupinami podjetij izhaja, da manjša podjetja dajejo več poudarka ($p < 0,10$) sodelovanju z dobavitelji (PA4), obratno pa velja glede delitve podjetij na podlagi kriterija povprečja dodane vrednosti v panogi. Kot kažejo rezultati, obiski vodstva pri odjemalcih niso zadosten pogoj za uspešnejše poslovanje. Pomembno je, kar potrjuje povezava med uspešnostjo in enajstim ter petnajstim faktorjem, da mora usmerjenost na ustvarjanje zadovoljstva odjemalcev prežemati celotno podjetje ter da morajo informacije o odjemalcih (in konkurentih) neovirano krožiti znotraj podjetja.

⁷ Aktualen prikaz kompleksnosti konteksta, v katerem gradijo podjetja svoje konkurenčne sposobnosti v globalnem tržnem okolju, najde bralec v že omenjeni študiji Global Innovation Outlook, 2.0 (IBM 2006). Dosegljivo na: http://domino.research.ibm.com/comm/www_innovate.nsf/pages/world.gio2004.html.

2.10 Deseti faktor

Deseti faktor sestavljajo spremenljivke TU4, TU5, GU10 in GU11. Prvi dve opisujeta nadzor zadovoljstva odjemalcev, GU10 stopnjo oskrbovanja s finančnimi sredstvi na mednarodnih finančnih trgih, GU11 pa delež lastništva tujcev. Glede na najmočnejši vpliv zadnje spremenljivke lahko definiramo deseti faktor kot vpliv tujega kapitala na poslovanje podjetja oziroma *tuje lastništvo*, hkrati pa tudi *skrb za nadzor zadovoljstva odjemalcev*. Korelacijska analiza je pokazala, da obstaja statistično značilna pozitivna povezava obravnavanega faktorja z višino dodane vrednosti na zaposlenega, ponovno pa je primerjava znotraj panoge neznatna, čeprav pozitivna. Obravnava razlik med skupinami podjetij pokaže, da velikost podjetja ne igra pomembne vloge pri nobeni od spremenljivk desetega faktorja, medtem ko pa delitev glede na povprečje dodane vrednosti v panogi izpostavi dve spremenljivki. Tako smo ugotovili, da so podjetja iz panog z višjo povprečno dodano vrednostjo na zaposlenega statistično značilno ($p < 0,05$) bolj usmerjena k nadzoru zadovoljstva odjemalcev.

Postavlja se vprašanje, kje so tiste razlike v načinu poslovanja, zaradi katerih ustvarjajo podjetja v tuji lasti v povprečju večjo dodano vrednost od tistih, ki so v domači lasti. Ta razlika je namreč značilna pri $p < 0,01$, saj za anketirana podjetja v tuji lasti velja povprečje dodane vrednosti na zaposlenega 12,52 mio. SIT, medtem ko je za domača podjetja to povprečje 8,46 mio. SIT. Oglejmo si zato spremenljivke, pri katerih obstajajo statistično značilne razlike med obema skupinama, razdeljenima glede na vrednost GU11 (pri prvi skupini je ta večja ali enaka 3, pri drugi pa manj kot 3). Pri stopnji značilnosti $p < 0,01$ so to spremenljivke: TU4, TU5, TU9, GU6, GU7, GU8 in GU10, pri katerih je povprečna vrednost skupine podjetij v tuji lasti višja kot pri domačih. Pri stopnji značilnosti $p < 0,05$ so takšne še naslednje spremenljivke: TU10, GU2, DU3, ZOU3, ZOU4 ter IN1, pri $p < 0,10$ pa še IN3. Področja, ki jim podjetja v tuji lasti posvečajo več pozornosti, so torej: (a) nadzor zadovoljstva odjemalcev (TU4 in TU5), (b) pogosto analiziranje aktivnosti konkurentov in hitro reagiranje na njihove aktivnosti (TU9 in TU10), (c) prisotnost na večini ključnih trgov panoge podjetja ter s tem izpostavljenost globalni konkurenci (GU2 in GU3), (d) iskanje idej na celotnem globalnem trgu ob sodelovanju z ljudmi iz tujine (GU6, GU7 in GU8), (e) ambicioznost (DU3), (f) skrb za varovanje okolja in varnost uporabnikov izdelkov podjetja (ZOU3 in ZOU4), (g) velik poudarek raziskavam in razvoju ter inovativnosti s strani vodstva podjetja (IN1) ter (h) razvitost procesa inoviranja (IN3). Glede na to, da smo ugotovili pozitivno korelacijo med tujim lastništvom in uspešnostjo poslovanja, bi morala domača podjetja navedenim dejavnikom najverjetneje posvečati več pozornosti.⁸

⁸ Očitno so podjetja v tuji lasti bolj podjetna tudi zato, ker so se odločila delovati zunaj domačega okolja, kar krepi njihovo inovativnost tudi zaradi širšega niza zunanjih pritiskov in negotovosti, katerim se izpostavljajo v tujem poslovnem okolju. Za ta vidik interpretacije gornjih zaključkov se zahvaljujemo recenzentu.

2.11 Enajsti faktor

V tem faktorju so zajete spremenljivke TU1, TU2 in GU5. Gre torej za *tržno usmerjenost* v ožjem pomenu besede – za razvoj izdelkov/storitev na podlagi dobrega poznavanja trgov ter povezanosti poslovnih funkcij podjetja s ciljem zadovoljiti potrebe teh trgov. Poleg te dimenzije tržne usmerjenosti je v obravnavanem faktorju zajeta tudi spremenljivka, ki odraža *stopnjo sodelovanja z dobavitelji iz tujine*, kar je ena izmed dimenzij presojanja globalnosti poslovanja podjetja. Korelacijska analiza je pokazala, da obstaja statistično značilna pozitivna povezava s spremenljivko USP, medtem ko je korelacijski koeficient z višino dodane vrednosti statistično značilen pri $p = 0,056$. Iz primerjave med skupinama podjetij glede na povprečno dodano vrednost v panogi izhaja, da podjetja iz panog z večjo dodano vrednostjo v večji meri sodelujejo z dobavitelji iz tujine.

2.12 Dvanajsti faktor

Dvanajsti faktor predstavlja pravzaprav le spremenljivka TU3, delno pa tudi IN8, ki smo jo sicer že upoštevali pri osmem faktorju, vendar jo je zaradi interpretacije pomena faktorja smiselno upoštevati tudi tukaj. Na ta način lahko ta faktor interpretiramo kot *strateško usmerjenost podjetja k zadovoljevanju odjemalcev* (TU3), kar poteka *ob pomoči neizdelanih inovacij* (IN8). Iz preglednice 2 izhaja, da obstaja statistično značilna pozitivna korelacija s spremenljivko USP ter neznatna pozitivna korelacija z višino dodane vrednosti DVZ. Glede na to, da ima spremenljivka TU3 najvišjo povprečno vrednost, smo pričakovali, da najverjetneje ne bomo dobili statistično značilne korelacije s spremenljivkama DVZ in USP. Kljub temu korelacija z USP poraja domnevo, da lahko podjetje doseže prednost pred konkurenti, če je strateško usmerjeno k zadovoljevanju odjemalcev, kar pa je seveda le izhodišče, na katerem je treba graditi ustrezen način poslovanja.

2.13 Trinajsti faktor

V trinajstem faktorju je zajet predvsem vpliv spremenljivke GU3, delno pa tudi UV2. Prva spremenljivka opisuje prisotnost globalnih konkurentov, medtem ko druga govori o razvoju izdelkov/storitev s ciljem ustvariti vrednost za kupce. Govorimo lahko torej predvsem o *izpostavljenosti globalni konkurenci*, saj smo o ustvarjanju vrednosti govorili že pri petem faktorju. Povezava z višino dodane vrednosti na zaposlenega je sicer pozitivna, vendar neznatna, pri spremenljivki USP pa korelacije praktično ni. Oglejmo si še, kako je s primerjavo po skupinah. Glede na velikost podjetja statistično značilnih razlik ni, medtem ko obstaja statistično značilna razlika (pri $p < 0,10$) »v korist« podjetij, ki poslujejo v panogah z večjo povprečno dodano vrednostjo. Predvsem zadnja razlika je razumljiva, saj so globalnim konkurentom, zaradi večjih stroškov prisotnosti na globalnem trgu, zanimive praktično le panoge z večjo dodano vrednostjo.

2.14 Štirinajsti faktor

Štirinajsti faktor združuje vpliv spremenljivk TU9 in DU3. Prva spremenljivka predstavlja pogosto analiziranje prednosti in slabosti konkurentov, druga (z enkrat večjo vrednostjo ponderja) pa ambicioznost podjetja. Ta faktor bi

lahko torej interpretirali kot *ambiciozno težnjo k rasti podjetja* ob upoštevanju prednosti in slabosti konkurentov. Iz preglednice 2 lahko razberemo, da obstaja pozitivna korelacija med obravnavanim faktorjem in spremenljivkama DVZ ter USP, pri čemer je v slednjem primeru statistično značilna, medtem ko je v prvem blizu tega. Da je korelacija faktorja in koeficienta primerjave s povprečjem panoge večja od korelacije z višino dodane vrednosti je pravzaprav razumljivo, saj je v faktorju vsebovan tudi vpliv primerjave s konkurenti (TU9).

Kako pa je z razlikami po skupinah? Razlik ni glede na število zaposlenih, medtem ko po obeh drugih kriterijih obstajajo značilne razlike. Tako je glede na povprečno dodano vrednost na zaposlenega v panogi podjetja razlika pri TU9 statistično značilna pri $p < 0,10$, pri DU3 pa pri $p < 0,05$. V obeh primerih imata spremenljivki višjo povprečno vrednost pri podjetjih iz panog z večjo povprečno dodano vrednostjo na zaposlenega. Prav tako sta vrednosti višji pri podjetjih v tuji lasti – za TU9 pri $p < 0,01$, pri DU3 pa pri $p < 0,05$.

Že pri pregledu povprečnih vrednosti posameznih spremenljivk smo zapisali, da smo Slovenci premalo ambiciozni, velikokrat pa tudi premalo naklonjeni tveganju. Obstoj pozitivne statistično značilne korelacije med uspešnostjo in ambiciozno težnjo k rasti podjetja nam ponuja napotek, da naj bi k poslovanju pristopili z večjo mero ambicioznosti ter tudi zdravega tveganja.

2.15 Petnajsti faktor

Na vrednost zadnjega faktorja pomembneje vpliva le spremenljivka TU6, nekoliko šibkeje pa tudi TU11. Obe govorita o *pretoku informacij znotraj podjetja* – pri TU6 gre za informacije o odjemalcih, pri TU11 pa o konkurentih. Korelacijska analiza je pokazala, da je povezava z uspešnostjo pozitivna. Povezava z višino dodane vrednosti na zaposlenega je blizu statistične značilnosti, povezava s spremenljivko USP pa je značilna pri $p < 0,05$. Primerjava po skupinah podjetij je pokazala, da podjetja iz panog z večjo povprečno dodano vrednostjo na zaposlenega posvečajo več pozornosti neoviranemu pretoku informacij o konkurentih, kot pa podjetja iz panog, kjer je povprečna dodana vrednost nižja (ta razlika je značilna pri $p < 0,01$). Rezultat korelacijske analize torej potrjuje, da je neovirano prenašanje informacij, s ciljem skupnega delovanja zaposlenih za doseganje zadanih ciljev, eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti podjetij.

4 Sklepne ugotovitve raziskave

4.1 Preverjanje pravilnosti raziskovalnih hipotez

Preden se lotimo obravnave presoje pravilnosti raziskovalnih hipotez, povzemimo ugotovitve, do katerih smo prišli z interpretacijo pomena faktorjev ter izvedbo korelacijske analize. Ugotovili smo, da obstaja *statistično značilna pozitivna povezava* med uspešnostjo poslovanja podjetja in: (a) proaktivnostjo poslovanja, (b) usmerjenostjo na ustvarjanje vrednosti za kupce, (c) izpostavljenostjo globalni miselnosti in upoštevanjem različnosti pri snovanju strategij, s poudarkom na iskanju neizdelčnih inovacij, (d)

tujim lastništvom, (e) nadzorom zadovoljstva odjemalcev, (f) tržno usmerjenostjo v ožjem pomenu besede, (g) strateško usmerjenostjo podjetja k zadovoljevanju odjemalcev, (h) ambiciozno težnjo k rasti podjetja ob upoštevanju prednosti in slabosti konkurentov ter (i) omogočanjem neoviranega pretoka informacij v podjetju. Prav tako smo ugotovili, da obstaja *pozitivna, vendar statistično neznačilna povezava* med uspešnostjo in: (a) inovativnostjo, usmerjeno k ustvarjanju novih izdelkov/storitev, (b) dolgoročno gradnjo tržnega položaja ob hkratnem upoštevanju interesov drugih udeležencev ter (c) izpostavljenostjo globalni konkurenci. Analiza je pokazala, da *ni povezave* med uspešnostjo in: (a) globalno prisotnostjo, (b) rednimi obiski vodstva podjetja pri odjemalcih, (c) proaktivno vlogo pri ustvarjanju partnerskih odnosov z dobavitelji, predvsem v primerjavi s konkurenti, ter (d) zavedanjem menedžerjev, kaj zaposleni zmorejo. Edini dejavnik, pri katerem smo ugotovili *negativno (čeprav statistično neznačilno) povezavo*, je globalno iskanje idej z namenom povzročati spremembe in s tem povečevati uspešnost poslovanja. Rezultate korelacijske analize za posamezne faktorje uporabimo za preverjanje pravilnosti hipotez.

Tržna usmerjenost je bila (pričakovano) operacionalizirana z več dejavniki. Izmed teh so z uspešnostjo ob stopnji $p < 0,05$ statistično značilno pozitivno povezani naslednji dejavniki: (a) tržna usmerjenost v ožjem pomenu besede – poznavanje in zadovoljevanje potreb trga, (b) nadzorovanje zadovoljstva odjemalcev, (c) strateška usmerjenost na zadovoljevanje odjemalcev, (d) omogočanje neoviranega pretoka informacij o zadovoljstvu odjemalcev in o konkurentih znotraj podjetja ter (e) analiziranje prednosti in slabosti konkurentov ter hitro reagiranje na njihove aktivnosti. Od dejavnikov tržne usmerjenosti sta statistično neznačilni povezavi, ki opisujeta zavedanje menedžerjev, kaj zaposleni zmorejo, ter obiski vodstva podjetja pri odjemalcih. Ne glede na to lahko oblikujemo sklep, da v primeru v raziskavo zajetih slovenskih podjetij z več kot devetimi zaposlenimi *obstaja pozitivna povezava med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo*. Rezultati analize so v nasprotju s prejšnjo ugotovitvijo pokazali, da *statistično značilne povezave med zadovoljevanjem interesov drugih udeležencev (zaposleni, dobavitelji, posredniki, okolje) podjetja ter uspešnostjo ni*.

Globalna usmerjenost je razdeljena na štiri dejavnike. Ugotovitve za vsakega izmed njih so: (a) sama globalna prisotnost ni pokazala povezave z uspešnostjo podjetij, (b) prisotnost globalne miselnosti je pokazala pozitivno povezavo z uspešnostjo, (c) globalnost oskrbovalne verige je v pozitivni povezavi z uspešnostjo ter (d) globalnost dostopa in uporabe kapitala (lastništvo tujcev) je izkazalo pozitiven vpliv na uspešnost. Čeprav sama prisotnost ne kaže povezave z uspešnostjo, pa lahko kljub temu potrdimo, da je (skupna) *globalna usmerjenost v pozitivni povezavi z uspešnostjo*.

Raziskava je pokazala, da je *ambiciozna težnja k rasti podjetja v pozitivni povezavi z uspešnostjo*. Nasprotno s tem pa *nismo uspeli potrditi statistično značilne povezave med uspešnostjo in usmerjenostjo na daljši rok*.

Obravnavna inovativnosti se je razdelila na dva dela. Prvi del, ki predstavlja vzpodbujanje inovativnosti, usmerjene zgolj na ustvarjanje novih izdelkov/storitev, je pokazal pozitivno povezavo z uspešnostjo, vendar je bila ta statistično neznačilna. Zato lahko na podlagi rezultatov zapišemo, *da tovrstna inovativnost ni v statistično značilni povezavi z uspešnostjo oziroma večjo dodano vrednostjo na zaposlenega*. V nasprotju s tem je *inovativnost, usmerjena na ustvarjanje neizdelčnih inovacij, v pozitivni povezavi z uspešnostjo poslovanja*.

4.2 Predlogi za izboljšave

Poglavitni smisel vsake raziskave je, da poskušamo najti odgovore na odprta vprašanja, pojasniti zakonitosti razvoja preučevanih pojavov in vzrokov zanje, poiskati predloge možnih rešitev za obstoječe probleme ali pa, kot je to v primeru naše raziskave, poiskati predloge za izboljšave obstoječega načina delovanja. Pri tem smo uporabili kombinacijo rezultatov deskriptivne statistike in korelacijske analize faktorjev z uspešnostjo.

Ugotovili smo, da obstaja pozitivna povezava med proaktivnostjo ter uspešnostjo poslovanja, hkrati pa tudi, da so povprečne vrednosti spremenljivk omenjenega dejavnika relativno nizke. Glede na to je prvi predlog usmerjen v *povečanje proaktivnosti pri poslovanju*. V mislih imamo predvsem prevzemanje aktivne vloge pri predstavljanju novih izdelkov/storitev, narekovanju cenovne politike ter drugih aktivnostih, z namenom ustvarjati prednost pred konkurenti. Podobna ugotovitev velja za ambicioznost. Tudi v tem primeru namreč obstaja pozitivna povezava z uspešnostjo, hkrati pa je povprečna vrednost spremenljivke, ki opisuje ambiciozno težnjo k agresivni rasti podjetja, nizka. Kot smo že zapisali, na to vpliva tudi veliko dejavnikov širšega družbenega okolja. Zato je treba *k povečevanju ambicioznosti pristopiti večplastno*, v povezavi z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami in sredstvi informiranja. Pri tem nikakor ne mislimo na to, da bi ustvarili družbo, temelječo na neusmiljenem tekmovanju, ampak družbo, v kateri bi vsak posameznik lažje odkril in izrabljaj svoje najboljše sposobnosti tako v lastno korist, kot tudi korist širše družbe.

Če zadnjo misel prenesemo na področje sodelovanja med podjetji, se nam ponuja naslednji predlog – vsak naj (za doseganje skupnih ciljev) dela to, kar zna najbolje. Kadar želimo ustvariti več, torej večjo vrednost za kupce in družbo, poiščimo pomoč pri dobaviteljih, partnerjih, pa tudi kupcih. Premagati moramo miselnost, da lahko uspemo le, če smo egoistični in brezobzirno skrbimo le za uresničevanje svojih interesov. Na ta način ustvarjamo nepotrebne delitve in onemogočamo sodelovanje. Prav *v sodelovanju je namreč mogoče iskati sinergijske učinke* in s tem koristi za vse vpletene subjekte.

Prepogosto se dogaja, da brezobzirna tekmovalnost s ciljem uresničevati zgolj lastne interese prevladuje tudi v podjetjih. Posledica tega je, da informacije o odjemalcih in konkurentih ne krožijo po podjetju, ali pa je ta pretok močno otežen, informacije pa izkrivljene. Kot je pokazala raziskava, obstaja pozitivna povezava med *neoviranim pretokom*

informacij znotraj podjetja ter uspešnostjo. Prav tako se je izkazalo, da so anketirana podjetja v povprečju pri tem relativno slaba, saj imata obe spremenljivki, ki opisujeta pretok informacij, nizko vrednost. To še posebej velja za pretok informacij o odjemalcih. Kako bomo torej povečali vrednost zanje in s tem njihovo zadovoljstvo, če vsi v podjetju ne vedo, kaj želijo odjemalci? Na to dejstvo se veže tudi naslednji predlog. Glede na pozitivno povezavo med nadzorom zadovoljstva odjemalcev in uspešnostjo ter nizko povprečno vrednostjo za omenjeni dejavnik, se bi morali potruditi za *boljše izvajanje nadzora zadovoljstva odjemalcev*. Poleg samega nadzora bi veljalo odjemalce pritegniti k aktivnejši vlogi pri snovanju ponudb zanje oziroma k soustvarjanju vrednosti (gl. Prahalaad in Ramaswamy 2004).

K ustvarjanju nove vrednosti spada tudi nenehno iskanje novih inovativnih idej ter snovanje novih izdelkov/storitev, ki ustvarjajo ustrezno vrednost za izbrane kupce. Čeprav nismo uspeli dokazati povezave med uspešnostjo in inovativnostjo, usmerjeno na ustvarjanje novih izdelkov/storitev, smo prepričani, da je inovativnost kljub temu temelj za ustvarjanje nove vrednosti in s tem uspešnega poslovanja. *Izboljšati je treba le povezavo med inovativnostjo in tržno usmerjenostjo oziroma inovativnost bolje vključiti v proces ustvarjanja vrednosti za izbrane kupce*. Da je temu tako, je pokazala povezava med neizdelčno inovativnostjo, ki izhaja iz koncepta celotne vrednosti ponudbe (ne zgolj lastnosti izdelka), ter uspešnostjo. Zato bi bilo smiselno zaposlenim v podjetjih pokazati, da obstaja veliko možnosti, *veliko področij za iskanje novih inovativnih idej*. Vse prepogosto se namreč omejujemo na iskanje inovativnih idej na področju tehnologije, ki je povezana s fizičnim ustvarjanjem izdelka. Poleg tega je treba k pridobivanju idej pristopiti načrtno ter hkrati poskrbeti tudi za uspešno *izvajanje procesa inoviranja* (od ideje do inovacije) – govorimo o menedžmentu idej, ki temelji na iterativnem procesu sestavljanja čim bolj celovitega koncepta poslovanja, omejenega eksperimentiranja, ocenjevanja ter izboljševanja, vse do končne polne izvedbe.

Če želimo najti nove ideje, ki jih bodo izbrani kupci sprejeli, moramo inovirati svoj način razmišljanja. *Iskanje idej moramo izvajati z vidika kupca* in njegovih želja, potreb, zahtev pa tudi občutij in doživetij. Takega načina razmišljanja pa ne moremo pridobiti čez noč. Naučiti se moramo živeti kot kupci, *razviti sposobnost empatije* in razumevanja kulturnih in drugih razlik med ljudmi. Zato je zaželeno, da smo čim bolj izpostavljeni tej različnosti in s tem nenehno gradimo tako lastno *globalno miselnost*, kot tudi globalno miselnost podjetja. Če sami pri tem nismo najbolj uspešni, poiščimo pomoč pri ljudeh, ki izhajajo iz drugih geografskih oziroma kulturnih območij. *Naučiti se moramo prisluhniti tudi tistim, ki so drugačni od nas* – ki razmišljajo in delujejo drugače kot mi. Ta ugotovitev pa ne velja le za izpostavljenost kulturam drugih narodov. Tudi med pripadniki istega naroda oziroma kulture obstajajo velike razlike, kar samo po sebi seveda ni nič slabega. Prav nasprotno! Ravno iz različnosti lahko ustvarjamo nova

spoznanja. Vendar pa moramo biti pripravljeni prisluhniti tudi tistim, ki so drugačni od nas – tudi znotraj lastnega podjetja. Samo pripravljenost poslušati pa ni dovolj. Če »druga stran« ne bo začutila, da nas dejansko zanimajo njena mnenja, dialoga ne bo. Velik korak k izgradnji kulture zaupanja in sodelovanja bomo naredili že s tem, če se bomo zavedali, kakšne interese imajo udeleženci z »druge strani«, in jih pritegnili k snovanju in uresničevanju strategij, ki bodo zadovoljevale tako njihove kot tudi naše interese in interese drugih udeležencev. S tem bomo napravili tudi pomemben korak k izboljševanju odnosa družbe do (uspešnih) podjetnikov in podjetništva.

5 Sklep

Spremembe v okolju podjetja, povezane s procesom globalizacije ter vse glasnejši pozivi k sonaravnemu trajnostnemu razvoju, postavljajo pred podjetja nove izzive pri zagotavljanju sedanje in prihodnje uspešnosti. Uspešnost delovanja podjetja je v veliki meri odvisna od tega, ali kupcem ponuja ustrezno vrednost in ali je le-ta večja od vrednosti, ki jo ponujajo konkurenti. Doseganje obeh potrebnih pogojev je lažje doseči, če je podjetje bolj kot na boj s konkurenti za del obstoječe vrednosti usmerjeno k ustvarjanju nove vrednosti za kupce in širšo družbo. Takšen način poslovanja temelji na dobrem poznavanju okolja, nenehnem učenju in inoviranju, zanj pa morajo v podjetju prevladovati tržna usmerjenost, inovativnost ter dobra povezava med njima. Poleg tega je potrebna globalna usmerjenost, ki po eni strani omogoča doseganje ekonomije obsega, po drugi pa širi tudi prostor iskanja novih idej. Ker prizadevanja za takšen način poslovanja zahtevajo čas in sredstva, mora prevladovati dolgoročna usmerjenost, potrebna pa je tudi prisotnost podjetniškega duha, ki je osnovni pogoj za proaktivno in ambiciozno usmerjenost ter željo po ustvarjanju novega. Če želimo doseči tudi širšo družbeno sprejemljivost poslovanja, moramo skrbeti za zadovoljevanje interesov vseh ključnih udeležencev podjetja.

Empirični del raziskave, ki smo ga izvedli na vzorcu slovenskih podjetij, je pokazal, da so se navedene usmeritve v večji meri potrdile kot ustrezne, hkrati pa smo izpostavili tudi področja, ki bi jim bilo treba v Sloveniji nameniti več pozornosti. To velja predvsem za celovitejši pristop k inoviranju in izboljšanje povezave s tržno usmerjenostjo. Prav tako se je izkazalo, da smo glede podjetništva premalo ambiciozni, preveč pasivni ter nismo dovolj naklonjeni sodelovanju. Slednje velja tako za sodelovanje z zunanjimi udeleženci podjetja kot tudi med samimi sodelavci. V ta namen je treba sprostiti pretok informacij v podjetjih, predvsem tistih o potrebah, željah in zahtevah kupcev. Do teh informacij lahko pridemo tudi s pomočjo preverjanja zadovoljstva kupcev, čemur pa anketirana podjetja še ne posvečajo dovolj pozornosti.

Dognanja te raziskave bi lahko torej strnili v naslednje misli. Pri poslovanju naj bo osnovno vodilo (ne le na papirju, temveč predvsem v glavah) ustvarjanje vrednosti za kupce. Če želimo zagotoviti uspešnost poslovanja podjetja, moramo biti pri tem učinkoviti in boljši od konkurentov. Glede na

izzive globalizacije je treba pri izgradnji temeljev uspešnosti težiti k ustvarjanju nove vrednosti za kupce in ne le zgolj k boju s konkurenti za del obstoječe vrednosti. To je mogoče doseči z inovativnim, globalnim, tržno usmerjenim in ambicioznim pristopom k poslovanju, predvsem pa z ustvarjalnostjo in nenehnim iskanjem novega. Pri tem nam bo lažje, če bomo izhajali iz občutij, ki jih kupci doživljajo vse od iskanja rešitve za svoj problem do njegove rešitve. Z drugimi besedami – treba je poskrbeti za dobro *povezavo med ustvarjalnostjo in ustvarjanjem vrednosti za izbrane kupce*. V tej smeri velja razmišljati pri snovanju ponudb ter hkrati graditi takšen način poslovanja, ki bo omogočil vključevanje kupcev k ustvarjanju vrednosti zanje. Ker postaja poslovanje zaradi (tehnološke in družbeno-socialne) kompleksnosti okolja vedno bolj zahtevno in pogojeno s poznavanjem širokega spektra znanja, se moramo naučiti tudi uspešno in učinkovito sodelovati – ne samo s poslovnimi partnerji, temveč tudi s sodelavci in predvsem s kupci.

Seznam virov

1. Barrow, Mike (2001). *Statistics for Economics, Accounting and Business Studies*. London [etc.]: Financial Times: Prentice Hall, Harlow (Essex): Pearson Education.
2. Bryman, Alan in Cramer, Duncan (2000). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows*. London, New York: Routledge.
3. Cateora, Philip R. in Gauri, Pervez N. (2000). *International Marketing – European edition*. London: McGraw-Hill.
4. Christensen, Clayton M. in Raynor, Michael E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Cusumano, Michael A. in Markides, Constantinos C. (2001). *Strategic Thinking for the Next Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Davila, Tony, Epstein, Marc J. in Shelton, Robert (2005). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
7. Doz, Yves L., Santos, José in Williamson, Peter (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
8. *Global Innovation Outlook 2.0*, IBM 2006. Dosegljivo na: http://domino.research.ibm.com/comm/www_innovate.nsf/pages/world.gio2004.html
9. Govindarayan, Vijay in Gupta, Anil K. (2001). *The quest for global dominance: transforming global presence into global competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass: J. Wiley.
10. Hamel, Gary (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: A Plume Book.
11. Hippel, Eric von (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
12. Hollensen, Svend (2004). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach – 3rd Edition*. Harlow (Essex): Pearson Education, London: Financial Times, New York: Prentice Hall.

13. Jeannet, Jean-Pierre (1998). *Global Marketing Strategies – 4th Edition*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
14. Jeannet, Jean-Pierre (2000). *Managing with a Global Mindset*. London: Financial Times / Prentice Hall, Harlow: Pearson Education.
15. Jurše, Milan (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Keegan, Warren J. in Schlegelmilch, Bodo B. (2001). *Global Marketing Management – A European Perspective*. Harlow (England) [etc.]: Financial Times / Prentice Hall.
17. Krošlin, Tadej (2005). Inovacijski potencial podjetij in izzivi njegovega razvoja za doseganje večje uspešnosti slovenskega gospodarstva. V: *Slovenski podjetniški observatorij 2004 – 2. del*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
18. Lambin, Jean-Jacques (2000). *Market-driven Management – Strategic & Operational Marketing*. Basingstoke, London: Macmillan Press.
19. Malhotra, Naresh K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation – 4th, International Edition*. London: Pearson Education International, Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall International.
20. Makovec Brenčič, Maja in Hrastelj, Tone (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
21. Markides, Constantinos C. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Markides, Constantinos C. in Geroski, Paul A. (2005). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. McDonald, Malcolm (2000). *Advanced Marketing Planning – Presentation*. Dosegljivo: http://www.themarketingprocessco.com/document_downloads/mcdonald_presentation_nov_08_00.pdf.
24. Mulej, Matjaž idr. (1994). *Inovacijski management*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
25. Mulej, Matjaž (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlage za celovitost in uspeh)*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
26. Musek, Janek (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti: Educy.
27. Narver, J. C. in Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54: 20–35.
28. Prahalad, C. K. in Ramaswamy, Venkat (2004). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Prosenak, Damijan (2005). *Programsko-tržni vidik preobrazbe v globalno tržno usmerjeno podjetje: magistrsko delo*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Rebernik, Miroslav, Tominc, Polona in Pušnik, Ksenja (2006). *Podjetništvo med željami in stvarnostjo: Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2005*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
31. Snoj, Boris idr. (2001). *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za marketing, Inštitut za marketing.
32. Tavčar, Mitja I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management, Maribor: UM, EPF, Inštitut za razvoj managementa.
33. Tavčar, Mitja I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management, Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
34. Tidd, Joe, Bessant, John in Pavitt, Keith (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change – 2nd Edition*. Chichester [etc.]: John Wiley & Sons Ltd.
35. Tominc, Polona in Mumel, Damijan (2003). Analiza empiričnih podatkov – odvisnosti in razlike. V: *Zbornik prispevkov 3. konference podiplomskega študija EPF Maribor*. Dosegljivo: http://epfold.uni-mb.si/MAG/3_KONFERENCA/3_konferenca/mumel.pdf.
36. Toš, Niko idr. (2004). *Vrednote v prehodu III. Slovensko javno mnenje 1999–2004*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, IDV – CJMMK.
37. Podatkovna baza iBON (1995–2004). Ljubljana: Noviforum, d. o. o.
38. Poslovni informator Republike Slovenije – PIRS (2004). Ljubljana: Slovenska knjiga, d. o. o.

Priloga 1 – Anketni vprašalnik

TU1	Razvoj naših izdelkov/storitev temelji na dobrem poznavanju trga in potreb odjemalcev.
TU2	Naše poslovne funkcije so povezane tako, da zadovoljujemo potrebe trgov.
TU3	Osnovno vodilo ciljem in strategijam našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev.
TU4	Zadovoljstvo odjemalcev pogosto merimo.
TU5	Skrbno nadzorujemo naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev.
TU6	Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po podjetju.
TU7	Zelo smo pozorni na poprodajne storitve.
TU8	Člani posloводства našega podjetja redno obiskujejo pomembne odjemalce.
TU9	Posloводство pogosto analizira prednosti in pomanjkljivosti konkurentov.
TU10	Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.
TU11	Zaposleni v prodaji si medsebojno posredujejo informacije o konkurentih.
TU12	Naši menedžerji vedo, na kakšen način lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev za odjemalce.
UV1	V podjetju dobro vemo, kaj predstavlja vrednost za naše odjemalce.
UV2	Razvoj naših izdelkov/storitev je usmerjen v ustvarjanje čim večje vrednosti za njihove uporabnike.
UV3	Poskušamo iskati načine, kako z boljšimi pred-, ob- in poprodajnimi storitvami ustvariti večjo vrednost za uporabnike naših izdelkov/storitev.
UV4	K ustvarjanju vrednosti za odjemalce poskušamo pritegniti tudi dobavitelje in posrednike.
UV5	Naše poslovne strategije temeljijo na povečevanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev za odjemalce.
GU1	Naše podjetje posluje v panogi, ki je zelo podvržena vplivom globalizacije.
GU2	Prisotni smo na večini ključnih trgov panoge podjetja.
GU3	V naši panogi se pojavljajo konkurenti, ki poslujejo na celotnem globalnem trgu.
GU4	Med našimi prodajnimi trgi obstajajo velike kulturne razlike.
GU5	Pri oskrbovanju sodelujemo z dobavitelji iz tujine (1 – nimamo tujih dobaviteljev / 5 – velika večina je iz tujine).
GU6	Pri snovanju strategij sodelujejo tudi ljudje, ki prebivajo v tujini (sodelavci, partnerji ipd.).
GU7	Redno skrbimo za izmenjavo mnenj in idej med našimi zaposlenimi v Sloveniji in ljudmi iz tujine.
GU8	Pri iskanju idej za nove izdelke/storitve smo usmerjeni na celoten globalni trg.
GU9	Opazovanje okolja je usmerjeno tudi izven prodajnih trgov podjetja.
GU10	S finančnimi sredstvi se redno oskrbujemo na mednarodnih finančnih trgih.
GU11	V lastniški strukturi našega podjetja se odražajo tudi interesi tujcev.
GU12	Kakšen način nastopanja na tujih trgih uporabljate na ključnih trgih vašega podjetja? 0 – ne posluje s tujino, 1 – posredni izvoz, 3 – neposredni izvoz, 4 – pogodbene oblike, 5 – naložbene oblike.
GU13	Navedite približen delež prihodkov, ustvarjenih na tujih trgih: 0 – 0 odstotkov, 1 – 1 do 20 odstotkov, 2 – 21 do 40 odstotkov, 3 – 41 do 60 odstotkov, 4 – 61 do 80 odstotkov, 5 – 81 do 100 odstotkov.
PA1	Pri boju s konkurenti naše podjetje ponavadi začenja aktivnosti, na katere se konkurenti nato odzivajo.
PA2	Nove izdelke/storitve praviloma predstavljamo pred konkurenti.
PA3	Vodstvo podjetja teži k temu, da bi bilo podjetje pri predstavljanju novih izdelkov/storitev pred konkurenti.
PA4	Z dobavitelji skušamo ustvariti partnerske odnose preden to storijo konkurenti.
PA5	Pri definiranju cen prevzemamo vodilno vlogo na trgu, tako da se morajo konkurenti prilagajati našim cenam.
PA6	Nenehne spremembe okolja dojemamo bolj kot priložnost, manj kot nevarnost.
PA7	Pri snovanju strategij se bolj kot na odzivanje usmerjamo na povzročanje sprememb.
PA8	Želimo postati vodilno podjetje v svoji panogi na izbranih trgih.
PA9	Dobri poslovni rezultati nam predstavljajo vzpodbudo za še aktivnejše poslovanje.
DU1	Naša glavna prioriteta poslovanja je dolgoročna gradnja tržnega položaja.
DU2	Pri snovanju strategij ima prednost dolgoročna uspešnost pred kratkoročnimi dobički.
DU3	Kako bi ocenili glavni cilj podjetja: preživetje (1) / stabilnost (3) / agresivna rast (5)?
ZOU1	V našem podjetju skrbimo za varnost in kontinuiteto zaposlitve ter profesionalni in osebni razvoj sodelavcev.
ZOU2	Z dobavitelji razvijamo partnerske, dolgoročno naravnane odnose.
ZOU3	V našem podjetju veliko pozornosti posvečamo varstvu okolja.
ZOU4	Zelo smo pozorni na varnost uporabnikov naših izdelkov/storitev.
IN1	Vodstvo podjetja daje velik poudarek raziskavam in razvoju ter inovativnosti.
IN2	Nenehno in načrtno skrbimo za generiranje novih idej.
IN3	Imamo dobro razvit proces inoviranja (od ideje do izvedbe).
IN4	Podajanje in predstavljanje idej je omogočeno vsem zaposlenim.
IN5	V podjetju z nagrajevanjem vzpodbujamo sodelavce k inoviranju.
IN6	V zadnjih petih letih smo predstavili veliko novih izdelkov/storitev.
IN7	V naslednjih petih letih načrtujemo predstavitev veliko novih izdelkov/storitev.
IN8	V našem podjetju inovativnost ni naravnana le na ustvarjanje novih izdelkov/storitev.
IN9	Sposobnost učenja in ustvarjalnost sta zelo pomembni za doseganje konkurenčne prednosti.

Priloga 2 – Deskriptivna statistika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrednost	Standardni odklon
TU1	90	4	5	4,60	,493
TU2	90	3	5	4,31	,554
TU3	90	4	5	4,69	,466
TU4	90	1	5	3,61	,956
TU5	90	2	5	3,93	,884
TU6	90	1	5	3,62	1,176
TU7	90	2	5	4,02	,807
TU8	90	1	5	4,18	,881
TU9	90	2	5	4,03	,827
TU10	90	2	5	3,92	,927
TU11	90	2	5	4,17	,939
TU12	90	2	5	4,12	,700
UV1	90	2	5	4,34	,639
UV2	90	2	5	4,39	,698
UV3	90	2	5	4,18	,712
UV4	90	1	5	3,97	,977
UV5	90	2	5	4,26	,712
GU1	90	1	5	3,80	1,114
GU2	90	1	5	3,52	1,124
GU3	90	1	5	3,84	1,131
GU4	90	1	5	3,40	1,339
GU5	90	1	5	3,89	1,276
GU6	90	1	5	3,29	1,368
GU7	90	1	5	3,74	1,127
GU8	90	2	5	3,98	,936
GU9	90	1	5	3,93	,958
GU10	90	1	5	1,92	1,104
GU11	90	1	5	2,26	1,569
GU12	90	0	5	2,52	1,567
GU13	90	0	5	2,17	1,657
PA1	90	1	5	3,52	1,019
PA2	90	1	5	3,41	1,069
PA3	90	2	5	4,20	,810
PA4	90	1	5	4,14	,815
PA5	90	1	5	3,07	1,178
PA6	90	1	5	3,70	,977
PA7	90	1	5	3,33	,948
PA8	90	1	5	4,20	,939
PA9	90	1	5	4,47	,737
DU1	90	3	5	4,48	,604
DU2	90	2	5	4,46	,621
DU3	90	1	5	3,67	,887
ZOU1	90	2	5	4,20	,706
ZOU2	90	2	5	4,38	,728
ZOU3	90	2	5	4,06	,812
ZOU4	90	2	5	4,39	,698
IN1	90	2	5	3,84	,993
IN2	90	2	5	3,94	,879
IN3	90	1	5	3,42	1,005
IN4	90	1	5	4,02	,994
IN5	90	1	5	3,41	1,101
IN6	90	1	5	3,63	1,065
IN7	90	1	5	3,81	,935
IN8	90	1	5	3,98	,807
IN9	90	2	5	4,46	,584