

TRŽNA NARAVNANOST IN TRŽENJSKE STRATEGIJE

Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?*

UVOD

Oprelitev problema

Glede na dejstvo, da je Slovenija v procesu tranzicije, ki vsebuje tudi prehajanje v normalno tržno gospodarstvo, naju v tem prispevku zanima, kakšno je dejansko stanje na področju miselnih naravnosti podjetij v Sloveniji pri njihovih menjalnih procesih.

Cilji prispevka so:

1. Utemeljiti dejstvo, da je poslovanje podjetja možno upravljati na osnovi različnih miselnih naravnosti, ki niso nujno tržne.
2. Predstaviti frekvenco prisotnosti alternativnih miselnih naravnosti v poslovanju podjetij v Sloveniji nasploh in po panogah.
3. Predstaviti najpomembnejše ovire za sprejemanje tržne naravnosti v podjetjih, kjer vodilni niso bili zadovoljni s doseženo stopnjo tržne naravnosti podjetja.

V prvem delu prispevka osvetljujeva alternativne poslovne naravnosti podjetij.

V drugem delu se podrobneje posvečava opredelitvam tržne naravnosti podjetij, njenemu pomenu in povezanosti z uspešnostjo podjetij ter vplivi okolja.

V tretjem, empiričnem delu obravnavava poslovno naravnost podjetij v Sloveniji. Ta del temelji na projektu, ki je bil sprejet pri ustreznih organih Evropske skupnosti v okviru programa ACE zaradi svoje aktualnosti in predvidene

* Empirični del referata temelji na podatkih dvoletnega mednarodnega raziskovalnega projekta: »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«. Vodja in koordinator celotnega projekta je prof. Graham Hooley,

Dr. Boris Snoj
Mag. Vladimir Gabrijan
Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Katedra za marketing

uporabnosti v deželah v tranziciji pri reševanju problemov tržnega obnašanja podjetij.

Cilj omenjene raziskave je bil proučevanje vpliva procesa privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije podjetij držav v tranziciji. V raziskavo so bile vključene naslednje države: Madžarska, Poljska, Bolgarija in Slovenija. Kot koordinatorji projekta pa so sodelovali profesorji z Univerze Aston v Birminghamu (Velika Britanija) in Univerze v Dublinu (Irska).

1. ALTERNATIVNE POSLOVNE NARAVNANOSTI PODJETIJ PRI MENJALNIH PROCESIH Z OKOLJEM

Razmišljanja številnih avtorjev na področju proučevanja človeškega obnašanja kažejo, da so miselni vzorci človeka temelj za njegovo obnašanje (Museum, 1982; Solomon, 1992; De Mielo, 1991; Glasser, 1994; Krišnamurti, 1994). Z drugimi besedami, človek lahko čustvuje in ravna v odvisnosti od svojih misli oziroma od svoje miselne naravnosti. Enako kot za posameznika velja to tudi za njegovo ravnanje v skupinah.

Glede na to, iz čigavih potreb pretežno izhaja podjetje v svojem poslovanju, je možno različne poslovne naravnosti vsakega podjetja razmejiti na dve temeljni skupini (Aaker, 1984; Gabrijan in Snoj, 1983; Snoj, 1984; Gabrijan in Snoj, 1984; Snoj in Gabrijan, 1984; Gabrijan in Snoj, 1986):

- zaprte naravnosti (vase naravnane, vase zaverovane, iz sebe izhajajoče, introvertirane), pri katerih izhaja izvajalec marketinga v pretežni meri iz lastnih potreb, in
- odprte naravnosti (naravnane v okolje, tržno naravnane, iz okolja izhajajoče, v okolje usmerjene, ekstrovertirane), pri katerih izvajalec marketinga v želji, da bi bolje zadovoljil lastne potrebe, upošteva potrebe svojega okolja.

Uporabljava marketinški zorni kot obravnave poslovnih naravnosti podjetja, kar pomeni, da izhajava zlasti iz menjalnih procesov podjetja z njegovimi ciljnim skupinami.

Poudariti kaže, da za različne ravni sestavljenosti podjetja (posameznik, poslovna enota) lahko veljajo različne poslovne naravnosti. Najpomembnejše za usodo podjetja so nedvorno naravnosti menedžerskih skupin, med njimi zlasti naravnost posloводства podjetja.

Iz katere poslovne naravnosti podjetje ali njegova enota izhaja, ne moremo ugotoviti iz zapisanih dokumentov, temveč le s poglobljenim proučevanjem njegovega delovanja. Za naravnost podjetja velja, da je v podjetju ni v čisti obliki, temveč je treba upoštevati merilo pretežnosti. V podjetju prevladujoča poslovna naravnost je pravzaprav sinteza, pogosto tudi nasprotujočih si načinov razmišljanja posameznikov oziroma skupin na različnih ravneh hierarhije podjetja (Gummesson, 1991, str. 60).

Poslovne naravnosti podjetja niso statični koncepti. Zaradi delovanja vplivnih dejavnikov se spreminjajo, možno pa jih je spreminjati tudi načrtno.

Poslovne naravnosti podjetja so pravzaprav zunanji izraz kulture podjetja.

Zanimivo je, da se podjetja pogosto obnašajo »zaprto« tudi tedaj, ko postane okolje izrazito konkurenčno, odprto za spremembe, in začne neusmiljeno izločati neprilagodljive in manj sposobne udeležence. Dejavniki, ki odločilno vpliva na to, da številna podjetja pri svojem delovanju izhajajo iz zaprtih poslovnih naravnosti, je inercija. Gre za nesposobnost, predvsem poslovodstev teh podjetij, da delovanje podjetja prilagajajo spremembam v okolju oziroma da te spremembe soustvarjajo.

Gibanja v okolju podjetij vse bolj zahtevajo od slednjih, da so v svojem delovanju usmerjena navzven, k odjemalcem, konkurentom, trgov in nasploh v okolje (Aaker, 1984, str. 15).

Sprememba iz zaprtih poslovnih naravnosti podjetja v odprte je navadno posledica številnih, za podjetje običajno bolečih izkušenj z izzivi odprtega, konkurenčnega in ozaveščenega okolja. Ta sprememba se ne more zgoditi čez noč, pogosto zahteva zamenjavo posloводства, nove stile vodenja, velika vlaganja v usposabljanje zaposlenih, povečevanje motiviranosti in pripadnosti zaposlenih spremenjenim vrednotam oziroma pravilom delovanja podjetja ter novemu načinu razmišljanja, vzajemno delovanje poslovnih funkcij in podobno.

2. TRŽNA NARAVNANOST PODJETIJ

Pregled relevantne literature pokaže, da obstajajo nejasnosti glede tega, kaj tržna naravnost sploh je in kakšen je odnos med konceptom marketinga in tržno naravnostjo. Tako konceptu marketinga kot tudi konceptu tržne naravnosti so dolgo časa pripisovali pomembnost, vendar ta ni bila tudi empirično preverjena (Jaworski in Kohli, 1993, str. 54). Podobnega mnenja je Day (1994, str. 37), ki pravi, da je »koncept marketinga zgodovinsko bolj predmet prepričanosti kot praktična osnova za menedžment poslovanja«.

Govorimo lahko o teoriji v nastajanju, saj so še vedno redke empirične raziskave, ki se nanašajo na koncept marketinga, tržno naravnost, njun medsebojni odnos, povezavo med njima in uspešnostjo ter vzroki, ki privedejo do uveljavitve obeh konceptov.

Kohli in Jaworski (1990, str. 1) uporabljata izraz »tržna naravnost« v pomenu udejanjanja koncepta marketinga. Slednji je po njunem mnenju predvsem poslovna filozofija. Potemtakem je tržno naravnana organizacija tista, katere aktivnosti so konsistentne s konceptom marketinga. Jaworski in Kohli (1993, str. 54) sodita, da je koncept marketinga filozofski temelj tržne naravnosti. V nasprotju z njima je Greenley (1995) mnenja, da je tržna naravnost temelj tako marketinga kot tudi strateškega menedžmenta.

Tuominen in Moeller (1996, str. 1162) razmišljata o marketingu kot o poslovni filozofiji, ki izhaja iz trga in temelji na odjemalcih. Takšno filozofijo imenujemo za razliko od

proizvodne in prodajne naravnosti tudi tržna naravnost. Po njunem mnenju tržna naravnost kot poslovna filozofija poudarja filozofski vidik, ki usmerja vrednote, norme in stališča ter končno tudi aktivnosti, obnašanje in poslovno delovanje v pomenu izidov (str. 1166).

Hunt in Morgan (1995, str. 11) pravita, da »tržna naravnost ni isto kot marketinški koncept, niti ni drugačna oblika marketinškega koncepta niti ne udejanjanje marketinškega koncepta«. Po njunem je tržna naravnost primerneje konceptualizirati kot dopolnitev koncepta marketinga. V nasprotju s konceptom marketinga, ki ima v svojem žarišču le odjemalce, ima tržna naravnost v svojem žarišču tako odjemalce kot tudi konkurente (Day in Nedungandi, 1994; Jaworski in Kohli, 1993; Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Slater in Narver, 1994; Webster, 1992).

Tržna naravnost je po mnenju nekaterih avtorjev sestavljena iz treh sestavin obnašanja (Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Slater in Narver, 1994):

- naravnost na odjemalce
- naravnost na konkurente
- medfunkcijska koordinacija.

Vsaka od omenjenih sestavin vsebuje ustvarjanje, razširjanje in uporabo ustreznih informacij.

Upošteva vlogo menedžmenta v teoriji primerjalnih prednosti (pri resursih, Hunt in Morgan, 1996, str. 11) omenjena avtorja predlagata, da je tržna naravnost:

1. Sistematično zbiranje informacij o odjemalcih in konkurentih, tako obstoječih kot potencialnih.
2. Sistematično analiziranje informacij z namenom poznavanja trga.
3. Sistematična uporaba tega poznavanja, ki usmerja spoznavanje, razumevanje, ustvarjanje, izbiranje, uporabljanje in spreminjanje strategije.

Izraze *naravnost na stranke*, *tržna naravnost*, *tržno vodeno* (angl. *market-driven*) uporabljajo avtorji kot soznačnice in pomenijo naravnost podjetja, ki je tesno povezano s svojimi strankami in prednjači pred svojimi konkurenti – tako je konkurenčna superiornost izrecna sestavina tega koncepta (Day, 1994, str. 37).

Tržna naravnost se uporablja v literaturi z dveh temeljnih vidikov: tržna naravnost kot poslovna filozofija in tržna naravnost kot obnašanje (Day, 1994; Deshpande, Farley in Webster, 1993; Kohli in Jaworski, 1990; Slater in Narver, 1995; Tuominen in Moeller, 1996).

Slater in Narver (1995, str. 63) menita, da tržna naravnost postavlja stroge norme za učenje organizacije pri njenih odjemalcih in konkurentih. Ob tem pa trdita, da mora biti tržna naravnost dopolnjena s podjetništvom in primernimi organizacijskimi strukturami ter procesi, ki omogočajo višje ravni učenja. Po mnenju omenjenih avtorjev je tržna naravnost glede na svoje osredotočanje na razumevanje

latentnih potreb tudi inherentno podjetniškega značaja. Čeprav so kulturne vrednote tržne naravnosti potrebne, še niso zadostne za ustvarjanje učeče se organizacije.

Tržna naravnost lahko štejemo za neotipljiv resurs organizacije, če zagotavlja informacije, ki ji omogočajo proizvodnjo izdelkov, ki so »ukrojeni« po meri specifičnih okusov in preferenc nekega segmenta odjemalcev (Hunt in Morgan, 1995, str. 11).

Tržna naravnost kot resurs organizacije je lahko primerjalna prednost le, kadar je redko prisotna med konkurenti. Če vsi konkurenti sprejmejo tržno naravnost in jo tudi enako dobro uporabljajo, potem ne pomeni primerjalne prednosti organizacije. V takšnem primeru postane tržna naravnost nujen predpogoj za igranje tržne igre (Hunt in Morgan, 1995, str. 11).

Raziskave (Jaworski in Kohli, 1993; Narver in Slater, 1990; Snoj, Gabrijan, Iršič in Mumel, 1997) kažejo, da je tržna naravnost redke resurs med organizacijami na različnih trgih. Le kadar je tržna naravnost redke organizacijski resurs, lahko postane tudi konkurenčna prednost (Hunt in Morgan, 1995, str. 12).

Empirične raziskave ne dajejo enoznačnih odgovorov o vplivih okolja na povezanost tržne naravnosti z uspešnostjo organizacij in tudi ne o vplivih okolja na uspešnost posameznih sestavin tržne naravnosti (Day in Wensley, 1988; Kohli in Jaworski, 1990; Jaworski in Kohli, 1992). Zato sta Slater in Narver (1994, str. 54) mnenja, da bi bilo za menedžerje nevarno, če bi skušali prilagajati tržno naravnost svojih poslovnih področij sprotnim tržnim pogojem. Po njunem je za organizacijo bolje, da investira v prehajanje na tržno naravnost, kadar je okolje bolj radodarno, kakor da čaka, dokler okolje ne postane sovražno.

Hunt in Morgan (1995, str. 13) pravita, da obstajajo dobri razlogi za to, da verjamemo, da resnično tržna naravnana organizacija lahko uživa obstojno primerjalno prednost pri resursih, ki lahko privede do obstojne konkurenčne prednosti in tudi do dolgoročno superiornih finančnih izidov.

Sorazmerno skromen, vendar naraščajoč obseg empiričnih raziskav podpira hipotezo, da je tržna naravnost pozitivno povezana z uspešnim delovanjem organizacij (Deshpande, Farley in Webster, 1993; Jaworski in Kohli, 1993; Massarsky, 1995; Narver in Slater, 1990; Ruekert, 1992). Glede na povedano tržna naravnost vsekakor ne more biti nič slabega za organizacijo (Slater in Narver, 1994, str. 54).

3. EMPIRIČNI DEL

V besedilu prikazujeva del rezultatov projekta ACE, ki se nanašajo na podjetja v Sloveniji. V Sloveniji je bila vključena v raziskavo celotna populacija 1581 podjetij z več kot 20 zaposlenimi. Vprašalniki so bili naslovljeni na generalne

direktorje organizacij. Vrnjenih je bilo 628 oziroma 39 odstotkov uporabljenih vprašalnikov.

Empirični del projekta ACE je potekal v dveh stopnjah, ki so ju zaokrožile delovne konference v Angliji in Sloveniji oziroma v drugih sodelujočih državah.

Preliminarna raziskava je bila usmerjena v pripravo in dokončno izdelavo vprašalnika za zbiranje primarnih podatkov v podjetjih. Na podlagi rezultatov preliminarne dela raziskave smo modificirali vprašalnik, ki je v končni verziji obsegal pet delov. Ti so se nanašali na:

- spremembe v poslovnem okolju podjetij
- marketinške pristope podjetij
- poslovne in marketinške strategije
- privatiziranje in neposredna tuja vlaganja
- osnovne značilnosti podjetij.

Tabela 1: Prikaz anketiranih podjetij po panogah

Panoga	število podjetij	% podjetij
kmetijstvo	23	3.7
gradbeništvo	81	13.0
transport	18	2.9
trgovina na veliko	47	7.6
finančne storitve	6	1.0
rudarstvo	1	1.0
industrija	244	39.3
komunikacije	4	0.6
trgovina na drobno	50	8.1
druge storitve	84	13.5
drugo	63	10.1
SKUPAJ	621	100.0

V nadaljevanju se lotevava podatkov, ki se nanašajo na problematiko poslovne naravnosti podjetij. V prikazih podajava rezultate le za tiste panoge, pri katerih je odgovorilo več kot deset podjetij.

Temeljno vprašanje v vprašalniku je obravnavalo alternativne poslovne naravnosti podjetij. Generalni direktorji so med alternativnimi trditvami izbrali tisto, ki je po njihovem mnenju najboljše opisala temeljni pristop poslovanja njihovega podjetja. Trditve so bile:

- *Prodajo in oglaševanje uporabljamo zato, da nam pomagata prodati naše izdelke (prodajno-oglaševalska naravnost).*
- *Prizadevamo si, da ponujamo tehnično najboljše izdelke v naši panogi (izdelčna naravnost).*
- *Najprej identificiramo povpraševanje in zahteve odjemalcev, zato da ponudimo temu ustrezne izdelke (naravnost na odjemalce).*
- *Zato da dosežemo čim nižje stroške na enoto in da lahko prodajamo naše izdelke po najnižji možni ceni, se osredotočamo na učinkovitost proizvodnje (proizvodna naravnost).*

* Poimenovanja trditev v oklepajih v vprašalnikih niso bila navedena. Uporabili smo jih pri obdelavi in interpretaciji podatkov.

- *Naše resurse uporabljamo zato, da maksimiramo kratkoročne dobičke oziroma druga finančna merila (finančna naravnost).*
- *Naše aktivnosti upravljamo tako, da našim zaposlenim omogočamo varnost in stalnost zaposlitve (naravnost na zaposlene).*
- *Raje kot da zgolj zadovoljujemo potrebe posameznih odjemalcev, ponujamo izdelke, ki zadovoljujejo tudi splošne družbene potrebe (podružbljena naravnost).*

Tabela 2: Poslovne naravnosti v podjetjih (%)

Panoga	Poslovna naravnost podjetij (*)						
	prod.-oglaš. naravn.	izdelčna naravn.	naravn. na odjemal.	proizv. naravn.	finančna naravn.	naravn. na zaposl.	podruž. naravn.
kmetijstvo							
23 = 100 %	21.7	30.4	8.7	13.0	4.4	17.4	4.4
gradbeništvo							
81 = 100 %	2.5	24.7	21.0	27.2	1.2	23.4	--
transport							
18 = 100 %	16.7	11.1	27.8	22.2	--	22.2	--
trgovina na veliko							
46 = 100 %	23.9	23.9	28.3	4.3	4.3	15.3	--
industrija							
239 = 100 %	10.9	22.6	37.2	11.7	1.3	15.5	0.8
trgovina na drobno							
50 = 100 %	46.0	14.0	22.0	2.0	2.0	14.0	--
druge storitve							
61 = 100 %	15.0	25.0	28.8	8.8	1.2	18.7	2.5
SKUPAJ	14.3	23.8	30.3	11.8	1.6	16.4	1.6

(*) *Legenda tipov poslovnih naravnosti:*

prod. oglaš. naravn. = prodajno-oglaševalska naravnost
 izdelčna naravn. = izdelčna naravnost
 naravn. na odjemal. = naravnost na odjemalce
 proizv. naravn. = naravnost na učinkovitost proizvodnje
 finančna naravn. = finančna naravnost
 naravn. na zaposl. = naravnost na zaposlene
 podruž. naravn. = podružbljena naravnost

»Naravnost na odjemalce« in »podružbljeno naravnost« uvrščamo med odprte naravnosti podjetij, drugi tipi naravnosti pa sodijo med zaprte naravnosti (glej točko 1).

Kot je razvidno iz tabele 2, sta po mnenju anketiranih v proučevanih podjetjih najmanj prisotni »podružbljena naravnost« in »finančna naravnost«.

Za proučevana podjetja s področja kmetijstva je najbolj značilna »izdelčna naravnost« (30,4 %). V tej panogi izrazito prevladujejo zaprte naravnosti, saj so prisotne v kar 86,9 % podjetij.

V gradbeništvu ne prevladuje nobena izmed naravnosti, saj so skoraj enakomerno porazdeljene po štirih tipih: proizvodna naravnost, izdelčna naravnost, naravnost na zaposlene in naravnost na odjemalce.

V organizacijah s področja industrije izstopa »naravnost na odjemalce« (37,2 %). Ta tip odprte naravnosti ni tako močno prisoten v nobeni drugi proučevani panogi.

V trgovini na drobno med miselnostmi najizraziteje prevladuje »prodajno-oglaševalska naravnost« (46,0 %). To je sočasno

najmočnejše prisoten tip katerekoli naravnosti v posamezni panogi.

Poudariti kaže, da gre za prikaz mnenj generalnih direktorjev o miselnosti v njihovih podjetjih, kar pa ni nujno objektivna slika, saj tudi »racionalni« odločevalci stvarnost zaznavajo in interpretirajo subjektivno. To trditev potrjujejo tudi rezultati za kmetijstvo v tabeli 3, kjer so generalni direktorji relativno zadovoljni z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Čeprav v tej panogi prevladujejo zaprte naravnosti (tabela 2).

Tabela 3: Zadovoljstvo z doseženo stopnjo tržne naravnosti podjetja (%)

Panoga	Nezadovoljstvo	Zadovoljstvo	Skupaj
kmetijstvo	36.4	63.6	100.0
gradbeništvo	52.0	48.0	100.0
transport	33.3	66.7	100.0
trgovina na veliko	51.2	48.8	100.0
industrija	46.4	53.6	100.0
trgovina na drobno	48.9	51.1	100.0
druge storitve	40.5	59.5	100.0
SKUPAJ	46.9	53.1	100.0

Glede na to, da je velik delež direktorjev večine proučevanih podjetij nezadovoljen z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij, nas je zanimalo, katere so po njihovem mnenju najpomembnejše ovire pri uveljavljanju tržne naravnosti.

Tabela 4: Najpomembnejše ovire pri sprejemanju tržne naravnosti (%)

Panoga	Omejeni finančni viri	Nerazumevanje marketinga	Pomanjkljiva znanja	Egoizem organi- zacijskih enot	Navade iz preteklosti
kmetijstvo					
23 = 100 %	4.3	4.3	8.7	17.4	26.1
gradbeništvo					
81 = 100 %	27.2	6.2	3.7	6.2	22.2
transport					
18 = 100 %	27.8	5.6		16.7	38.9
trgov. na veliko					
47 = 100 %	29.8	12.8	—	6.4	19.1
industrija					
244 = 100 %	33.6	10.7	9.4	7.4	19.7
trgov. na drobno					
50 = 100 %	32.0	4.0	8.0	4.0	16.0
druga storitve					
84 = 100 %	25.0	10.7	9.5	10.0	22.6

Proučevanje rezultatov kaže, da so »navade iz preteklosti« najpomembnejša ovira pri uvajanju tržne naravnosti v panogah transporta in kmetijstva. Zanimivo pa je, da so prav v teh panogah direktorji bili najbolj zadovoljni z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Podjetja v kmetijstvu pa so celo izstopala po prisotnosti zaprtih naravnosti.

Očitno je, da so po mnenju direktorjev v vseh panogah razen v kmetijstvu »omejeni finančni viri« izrazil omejevalni dejavnik za sprejemanje tržne naravnosti. Ob tem se lahko vprašamo, ali je tržna naravnost luksuz, ki si ga podjetje lahko privoščijo šele tedaj, ko je dovolj finančno uspešno, ali pa bolj drži, da je tržna naravnost eno izmed temeljnih sredstev za doseganje te uspešnosti.

4. SKLEP

Rezultati raziskave kažejo, da so pri poslovanju podjetij v Sloveniji prisotne različne miselne naravnosti. Nedvomno prevladujejo zaprti tipi naravnosti.

Rezultati raziskave potrjujejo, da se podjetja pogosto obnašajo »zaprt« tudi v položajih, ko je okolje izrazito konkurenčno in odprto za spremembe. Opozoriti kaže, da takšno okolje običajno izloča neprilagodljive oziroma manj sposobne udeležence.

Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnosti so »omejeni finančni viri« in »navade iz preteklosti«.

Zastavimo si lahko vprašanje, ali so v raziskavi ugotovljene poslovne naravnosti primerne procesom prehajanja v tržno gospodarstvo. Prav zaradi tega bi bilo s ponavljanjem tovrstnih raziskav zanimivo ugotavljati trende miselnih naravnosti v podjetjih v Sloveniji.

Povzetek

Rezultati raziskave kažejo, da so pri poslovanju podjetij v Sloveniji prisotne različne miselne naravnosti. Nedvomno prevladujejo zaprti tipi naravnosti. Rezultati raziskave potrjujejo, da se podjetja pogosto obnašajo »zaprt« tudi v položajih, ko je okolje izrazito konkurenčno ter odprto za spremembe. Opozoriti kaže, da takšno okolje običajno izloča neprilagodljive oziroma manj sposobne udeležence. Skoraj polovica generalnih direktorjev proučevanih podjetij ni zadovoljna z doseženo stopnjo tržne naravnosti svojih podjetij. Najpomembnejši oviri pri uveljavljanju tržne naravnosti so »omejeni finančni viri« in »navade iz preteklosti«. Zastavimo si lahko vprašanje, ali so v raziskavi ugotovljene poslovne naravnosti primerne procesom prehajanja v tržno gospodarstvo. Prav zaradi tega bi bilo s ponavljanjem tovrstnih raziskav zanimivo ugotavljati trende miselnih naravnosti v podjetjih v Sloveniji.

Literatura

- Aaker D. A. (1984), *Developing Business Strategies*, New York, John Wiley.
- Day G. S. (1994), »The Capabilities of Market-Driven Organizations«, *Journal of Marketing*, 58, oktober, str. 37–52.
- Day G. S., P. Nedungadi (1994), »Managerial Representations of Competitive Positioning«, *Journal of Marketing*, 58, april, str. 31–44.
- Day G. S., R. Wensley (1988), »Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority«, *Journal of Marketing*, 52, 2, str. 1–20.
- De Mielo A. (1991), *Zavedanje*, Župnijski urad, Ljubljana - Dravje.
- Deshpande R., J. U. Farley, F. E. Webster Jr. (1993), »Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis«, *Journal of Marketing*, Jan., str. 23–37.
- Gabrijan V., B. Snoj (1983), »Koncept upravljanja trženja – le eden ali več?«, *Media marketing*, št. 29, september, str. 6–7.
- Gabrijan V., B. Snoj (1984), »Marketing u nabavi u razdobljima nestašica«, IX. Kongres Jugoslavenskog udruženja za marketing, Ohrid, oktober, str. 171–179.
- Gabrijan V., B. Snoj (1986), *Trženje – splošno veljavne osnove*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Glasser W. (1994), *Kontrolna teorija*, Taxus, Ljubljana.
- Greenley G. E. (1995), »Forms of Market Orientation in UK Companies«, *Journal of Management Studies*, 1, str. 47–66.
- Gummesson E. (1991), »Marketing – orientation Revisited: The Crucial Role of the Part - time Marketeer«, *European Journal of Marketing*, No. 2, str. 60–75.
- Hunt S. D., R. M. Morgan (1995), »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, 59, april, str. 1–15.
- Hunt S. D., R. M. Morgan (1996), »The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions«, *Journal of Marketing*, 60, oktober, str. 107–114.

- Jaworski B. J., A. K. Kohli (1993), »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, *Journal of Marketing*, 57, julij, str. 53–70.
- Kohli A. K., Jaworski, B. J. (1990), »Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications« *Journal of Marketing*, 54, 2, str. 1–18.
- Krišnamurti J. (1994), *Problemi življenja*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Massarsky P.M. (1995), »Responding to the Paradox - Business Improvement Can Yield Low Morale«, *The Quality Management Forum*, No. 4, str. 1–4.
- Musek, J. (1982), *Osebnost*, Dopsna delavska univerza Univerzum, Ljubljana.
- Narver J. C., S. F. Slater (1990), »The effect of a market orientation on business profitability«, *Journal of Marketing*, 54, 4, str. 20–35.
- Slater S. F., Narver, J. C. (1994), »Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?«, *Journal of Marketing*, 58, januar, str. 46–55.
- Slater S. F., Narver, J. C. (1995), »Market Orientation and the Learning Organization«, *Journal of Marketing*, 59, julij, str.: 63–74.
- Snoj B., V. Gabrijan, M. Iršič, D. Mumel (1997), »The Effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe«, *predstavitel mednarodnega raziskovalnega projekta*, Evropska skupnost-ACE in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za marketing, Maribor.
- Snoj B., V. Gabrijan, (1984), »Pomen marketinga ob pomanjkanju na nabavnih tržiščih«, *jubilajno posvetovanje ob 25. obletnici VEKŠ: Izvajanje stabilizacijskega programa in strateške usmeritve nadaljnjega razvoja*, Maribor, 8. in 9. novembra, str. 91–103.
- Snoj, B., V. Gabrijan, (1986), »The applicability of Marketing In Supply Management«, v *The Role of Marketing and Development*, Muncie (USA), Istanbul, str. 416–423.
- Solomon P. (1992), *Meta človek – Priročnik za osebno preobrazbo*, Iskanja, Ljubljana.
- Tuominen M., K. Moeller (1996), »Market Orientation: A State-of-the-Art Review«, v *Marketing for an Expanding Europe*. Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, vol. II, Budapest University of Economic Sciences, str. 1161–1181, Budimpešta.
- Webster F. E. jr. (1992), »The Changing Role of Marketing in the Corporation«, *Journal of Marketing*, oktober, str. 1–17.

MARKET ORIENTATION OF SLOVENE ENTERPRISES – REALITY OR FICTION?

Taking into account the fact which places Slovenia in the process of transition, with one of the characteristics being its orientation towards market economy, we are in our article interested in the actual state of mental orientation of Slovene enterprises within their processes of exchange.

Aims of our article are the following:

1. to prove the fact that doing business is only possible on the basis of different mental orientations, which are not necessarily market oriented;
2. to present the frequency of alternative mental orientations in business activities of Slovene enterprises, both generally and in different branches;
3. to present the most important obstacles for acquiring market orientation in those firms, where managers were not satisfied with the degree of market orientation of the firm.

In the first part of our article alternative business orientations of enterprises are discussed.

In the second part of our article definitions of market orientation are discussed in detail, together with its importance and its connection with the success of a firm, and, finally, its influence on environment.

In the third, empirical part, of our article business orientation of Slovene firms is discussed. This part rests on the aforementioned project, which was, because of its actuality and forecasted usefulness for countries in transition in solving problems concerning market behaviour of enterprises, accepted by the competent bodies of the European Union within the framework of ACE programme.

The results of the research indicate different mental orientations in business activities of Slovene enterprises. Undoubtedly, a closed type of orientation is prevailing.

Almost one half of chief executive officers included in research is dissatisfied with the degree of market orientation of their enterprises. The most important obstacles in the implementation of market orientation are »restricted financial sources« and »past habits«.

Dr. Boris Snoj, Ph.D.

Vladimir Gabrijan., M.A.

University of Maribor

School of Business and Economics

Marketing Department

Abstract

According to the results of the representative ACE funded international research project »The effect of the Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe« (1995-1997), which included all the companies in Slovenia with more than 20 employees, different managerial orientations exist in business activities of the companies in Slovenia. It is obvious that mental orientations, which are not market oriented, are prevailing. Research results also indicate that the companies often are not market oriented, despite the fact that they operate in very competitive and change oriented environment. As the matter of fact such environment tends to eliminate rigid, less capable participants. Almost one half of chief executive officers of the companies included in research is dissatisfied with the degree of market orientation of their enterprises. As to the results of the research the most important obstacles in the implementation of market orientation are »restricted financial sources« and »past habits«. The dilemma exists whether present business orientations of the companies interviewed serve as a suitable basis for the transition processes of Slovenian economy. Therefore it would be useful to continue with such research in order to build the data bases for the ongoing analysis of the business orientation of companies in Slovenia and its impact on their performance.