

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2013/264



ZAKLJUČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	L5-2369
Naslov projekta	Marketinška kultura kot orodje strateškega načrtovanja v post-tranzicijskem gospodarstvu
Vodja projekta	21889 Roberto Biloslavo
Tip projekta	L Aplikativni projekt
Obseg raziskovalnih ur	10620
Cenovni razred	A
Trajanje projekta	05.2009 - 04.2012
Nosilna raziskovalna organizacija	7097 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	2353 ALIANTA, projektno svetovanje, d.o.o.
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.04 Upravne in organizacijske vede 5.04.03 Management
Družbeno-ekonomski cilj	13.05 Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)

2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS¹

Šifra	5.02
- Veda	5 Družbene vede
- Področje	5.02 Ekonomija in poslovne vede

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

3. Povzetek raziskovalnega projekta²

SLO

Spodbujanje razvoja in konkurenčnosti gospodarstva temelji na različnih zakonskih osnovah in spodbudah, ki jih zagotavlja država, močno pa je povezano tudi s poslovno politiko samih organizacij, ki se odzivajo in kreirajo potrebe na tržiščih doma in po svetu. Na globalnih in lokalnih tržiščih je marketinška kultura lahko tista sestavina organizacije, ki je unikatna,

neponovljiva in neprenosljiva v druga okolja in organizacije in zaradi teh značilnosti tudi vir trajnostne konkurenčne prednosti organizacije. Spreminjanje kulture organizacije v marketinško pa je proces, ki ga lahko začnemo in spodbujamo le, če vemo, koliko je marketinška kultura v organizaciji že prisotna oz. razvita ter če poznamo ukrepe, ki jih je potrebno sprejeti, da bi takšno kulturo uveljavili v organizaciji. Prav zato je razvoj inštrumentov za presojanje (*audit*) marketinške kulture in snovanje ukrepov za njeno uveljavljanje v organizaciji osrednja zahteva in potreba organizacij ter izziv za raziskovalce. Le organizacija, ki bo sposobna prepoznati in krepiti tiste elemente marketinške kulture, ki jo pomembno razlikujejo od konkurentov in prispevajo k njeni konkurenčni sposobnosti, bo v konkurenčnem boju lahko obstala na dolgi rok.

Namen raziskovalnega projekta je bil razviti model in na njegovi osnovi inštrument za presojanje marketinške kulture, ga implementirati na reprezentativnem vzorcu srednje-velikih in velikih storitvenih podjetij v Sloveniji, preučiti metodološka in vsebinska vprašanja, ki se bodo pojavila ob sami uporabi inštrumenta ter zasnovati in predlagati konkretne ukrepe, s katerimi bi lahko slovenska podjetja okrepila prisotnost marketinške kulture oziroma to razvila do dejavnika trajnostne konkurenčne prednosti. Za doseganje namena projekta je bila v fazi zbiranja podatkov predvidena uporaba metod analize, komparacije in kompilacije, skupinskega polstrukturiranega intervjuja na kvotnem vzorcu ter anketnega vprašalnika na naključnem vzorcu 400 srednje-velikih in velikih podjetij v Sloveniji. V fazi obdelave podatkov pa je bila predvidena uporaba opisne statistike, analiza variance in faktorska analiza.

Z uporabo razvitega inštrumenta bodo slovenska podjetja lahko bolje usmerjala svoje razvojno politiko ter se bolje in lažje prilagajala znatnim in nepredvidljivim tehnološkim, poslovnim, socialnim, političnim in drugim spremembam. Rezultati projekta bodo bistveno doprinesli k razvoju znanosti s področja managementa, teorije organizacij in marketinga, saj bosta razvit inštrument za presojanje marketinške kulture in njegova uporaba omogočala razvoj novih teoretičnih spoznanj z vidika kulture organizacij in osvetlila njen vpliv na razvoj temeljnih zmožnosti organizacije.

ANG

A competitive position of the economy is based on different legal bases and incentives granted by the government, but it is also strongly connected to the business policy of organisations which respond to and create the needs in home and world markets. Marketing culture in global and local markets can present the component of an organisation which is unique, inimitable and untransferable to different environments and organisations, and due to these features it is also a source of sustainable competitive advantage of the organisation. This is exactly why the development of the marketing culture audit instrument and the development of the measures for establishing marketing culture in an organisation are the central demands and needs of organisations, as well as they are a challenge for the researchers. Only an organisation able to recognise and strengthen the elements of marketing culture which make it significantly different from the competition and add to its competitive competence can survive in the competitive struggle in the long run.

The purpose of the research project was to develop a model - and on its basis an instrument - for the assessment of marketing culture, to implement it to a representative sample of medium and large service companies in Slovenia, to study the questions of methodology and contents that could come up with the use of the instrument itself, and to design and suggest actual measures Slovenian companies could use to establish the presence of marketing culture or develop it to the factor of sustainable competitive advantage. To achieve the purpose of the project the data collection phase included the use of the methods of analysis, comparison and compilation, a half-structured group interview with a quota sample, and a survey with a random sample of 400 medium and large companies in Slovenia. The data processing phase included the use of descriptive statistics, the variance analysis and the factor analysis.

Using the developed instrument Slovenian companies can orient their developmental policy more appropriately, as well as they can adjust better to the significant and unpredictable technological, business, social, political and other changes. The results of the project will significantly contribute to the development of science in the field of management, organisation theory and marketing due to the fact that the developed instrument for the assessment of marketing culture, as well as the use of it, will enable the development of new theoretical perceptions of organisational culture, and will expose its influence on development of the competitive advantage of the organisation.

4. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem projektu³

Vprašanja pred katerimi se je znašla sodobna družba v zvezi z ekonomsko, podnebno in demografsko vzdržnostjo kažejo na to, da so se obstoječe paradigme tako raziskovanja kot tudi posameznih disciplin v znanosti znašle na razpotju oz. kot zasledimo v znanstveni sferi potrebna bo spremenjena paradigma tako družbe, kot podjetij kot tudi raziskovanja le-teh. Zato smo z razvojem inštrumenta posegli v obstoječo paradigmo konkurenčnosti oz. konkurenčne prednosti podjetij, vpeljali teoretičen model marketinške kulture, inštrument pa zasnovali tako, da smo:

1. s 5 skupinskimi polstrukturiranimi intervjuji generirali spremenljivke in v snovanje inštrumenta vključili tudi spremenljivke na podlagi obstoječe literature;
2. preverili inštrument na izbranem pilotnem vzorcu;
3. implementirali revidiran inštrument na izbrani vzorec.

Tako smo prepletli kvalitativno in kvantitativno paradigmo in metode raziskovanja, kar je doprineslo k zanesljivejšim rezultatom ter za prakso potrebnemu veljavnemu inštrumentu.

Glede na namen in cilje raziskave smo izvedli 3 zaokrožene sklope raziskovalnega procesa. V prvem sklopu smo kritično osvetlili obstoječo literaturo s področja kulture organizacije, marketinga in konkurenčne prednosti podjetij, slednje vpeli v sodobna družbena dogajanja in upoštevali gospodarsko recesijo kot okvir našega pregleda literature. Z metodami kompilacije, komparacije in analize smo razvili teoretičen model marketinške kulture za podjetja. V drugem sklopu smo razvili inštrument za presojanje marketinške kulture in ga preverili na pilotnem vzorcu. V tretjem sklopu pa smo izvedli empirično raziskavo razvitosti marketinške kulture na vzorcu podjetij v Sloveniji in podali ugotovitve o razvitosti marketinške kulture na izbranem vzorcu. Sam inštrument smo ovrednotili in podali priporočila za njegovo rabo.

Tako smo v osnovi izvedli 5 faz znotraj 3 sklopov in sicer:

1. V izhodišču raziskave smo utemeljili potrebo po razvoju marketinške kulture v globalno konkurenčnem podjetju. Utemeljitev smo zasnovali na pregledu sodobnih spoznanj in ugotovitev raziskave predvsem v tuji literaturi, saj je to področje v slovenskem prostoru še neraziskano. Glede na relativno nov koncept marketinške kulture smo pri utemeljitvi potrebe po razvoju marketinške kulture v slovenskih podjetjih izhajali iz literature in empiričnih ugotovitev o kulturi organizacij ter marketingu, vplivu kulture organizacije na konkurenčnost podjetja, vodenju marketinga in tržni naravnosti organizacij. Posebno pozornost smo namenili teoretičnim spoznanjem o spodbujanju tržne naravnosti in inovativnosti v

organizacijah skozi perspektivo vrednot in norm, ki jih organizacija ima.

Za doseganje ciljev te faze smo uporabili metode analize, komparacije in kompilacije, ki so značilne metode dela s tekstom, pisnimi gradivi.

2. Na osnovi ugotovitev 1. faze smo na opredeljenih izhodiščih zasnovali teoretičen model marketinške kulture pri čemer smo izhajali iz potreb po marketinški kulturi kot možnem viru trajnostne konkurenčne prednosti podjetja.
3. Na osnovi teoretičnega modela, spoznanj sodobne literature in opravljenih empiričnih raziskav smo razvili inštrument za presojanje marketinške kulture namenjen tako managementu organizacij za njihovo vsakdanjo rabo pri vodenju in upravljanju organizacij (t.j. samoocenjevanju) kot tudi raziskovalni javnosti, ki bo lahko presojala njegovo vrednost in uporabnost v različnih kulturnih okoljih. Razvoj inštrumenta je predstavljal osrednji del raziskovalnega projekta. Pri tem smo izhajali iz spoznanj in ugotovitev Websterjeve, ki je zasnovala podoben inštrument ter preverjala tudi njegovo zanesljivost ter veljavnost.
 - a. V predlaganem projektu smo inštrument razvili tako, da smo izvedli skupinske polstrukturirane intervjuje, s katerimi smo generirali spremenljivke, ki so sestavljale anketni vprašalnik (glej dokument zaključno poročilo o rezultatih aplikativnega projekta). Podatke, zbrane s skupinskimi polstrukturiranimi intervjuji smo analizirali po metodi analize vsebine, kot jo opredeljujejo Esterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). Pri analizi smo temeljili na ključnih besedah, ki so osnova za oblikovanje dimenzij marketinška kulture in za oblikovanje spremenljivk v anketnem vprašalniku.
4. Tako razvit inštrument smo testirali na izbranem pilotnem vzorcu 28 podjetij. Namen testiranja anketnega vprašalnika je bil preveriti zanesljivost merskega inštrumenta. Na osnovi izračuna različnih koeficientov zanesljivosti smo vprašalnik dopolnili oziroma spremenili. Posebej pozorni smo bili na vsebinsko komponento (jasnost, razumljivost ipd.), strukturo (zaporedje vprašanj) ter metodološko zasnovo – vprašanja so bila zastavljena v obliki Likertove lestvice stališč.
5. Z naključnim vzorčenjem smo pridobili 400 enot/podjetij, od katerih je 339 podjetij podalo soglasje za sodelovanje v raziskavi. V teh podjetjih smo nato izvedli anketno raziskavo o prisotnosti/razvitosti marketinške kulture pri čemer smo v vzorec vključili v vsakem podjetju zaposlene v vršnem in srednjem managementu. Tako zbrane podatke smo analizirali s programskim paketom SPSS. Izračunali smo povprečne vrednosti, analizo variance in izvedli faktorsko analizo ter uporabili strukturni model za ugotavljanje večdimenzionalnosti marketinške kulture. Pri analizi povezanosti razvitosti marketinške kulture in finančne uspešnosti poslovanja podjetij smo uporabili dve multivariantni metodi: metodo razvrščanja v skupine ter metodo diskriminantne analize.
6. S skupinskim polstrukturiranim intervjujem na vzorcu podjetij z najbolj razvito marketinško kulturo in strokovnjakov s področja marketinga in kulture organizacije smo preverili ugotovitve in rezultate empiričnega dela raziskave kar predstavlja tudi osnovo za nadaljnji razvoj in proučevanje marketinške kulture.

Poleg oblikovanja inštrumenta smo v empiričnem delu raziskave testirali hipotezi:

H0: Med podjetji v različnih panogah ni statistično pomembnih razlik v stopnji razvitosti marketinške kulture.

H1: Marketinška kultura ima statistično signifikanten vpliv na finančno uspešnost organizacije.

Na podlagi primerjave razvitosti marketinške kulture po obravnavanih področjih dejavnosti (glej dokument zaključno poročilo o rezultatih aplikativnega projekta) je razvidno, da se razvitost posameznih dimenzij marketinške kulture statistično pomembno razlikuje med posameznimi področji. Pri vseh opazovanih dimenzijah je mogoče ugotoviti najnižjo razvitost med proučevanimi podjetji s področja informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (J), najvišjo pa med podjetji s področja dejavnosti gostinstva (I). Omenjene razlike je mogoče potrditi pri zanemarljivi stopnji tveganja.

Na podlagi Wilkinsove Lambda statistike (glej dokument zaključno poročilo o rezultatih aplikativnega projekta) je mogoče sklepati, da med skupinama podjetij z bolj in manj razvito marketinško kulturo ni statistično pomembnih razlik v povprečnih vrednostih izbranih finančnih kazalnikov v obdobju 2006-2010 (stopnja pomembnosti = 0,885). Podoben sklep je mogoče sprejeti na podlagi vrednosti kanoničnega korelacijskega koeficienta na podlagi katerega je razvidna zelo šibka povezanost finančnih kazalnikov poslovanja podjetij ter razvitosti marketinške kulture v njih. Koeficienti korelacije med vrednostjo diskriminantne funkcije in vrednostjo diskriminantnih spremenljivk odražajo njihovo diskriminantno moč. Na podlagi njihovih vrednosti je razvidno, da je sicer pri večini finančnih kazalnikov v izbranem obdobju viden pozitiven korelacijski koeficient, kar bi sicer lahko nakazovalo pozitiven vpliv razvitosti marketinške kulture na učinkovitost poslovanja podjetij. Vendar je potrebno opozoriti, da bi ob enostranskem preskusu statistično pomembnost povezanosti uspeli potrditi zgolj za stopnjo donosnosti kapitala v letih 2009 in 2010, stopnjo donosnosti sredstev v letu 2010 ter dodani vrednosti na zaposlenega v letu 2008. Tudi same ocene strukturnih koeficientov diskriminantne funkcije marketinške kulture odražajo že predhodno ugotovljeno dejstvo, da na podlagi opazovanega vzorca podjetij s področja storitvenih dejavnosti ni mogoče potrditi statistično pomembne povezanosti med razvitostjo marketinške kulture in učinkovitostjo poslovanja podjetij.

Poleg navedenih ugotovitev velja izpostaviti še naslednjo ugotovitev, da se je marketinška kultura izkazala kot enodimenzionalen koncept kar pomeni, da lahko teoretično gledano z enim vprašanjem preverjamo prisotnost in jakost marketinške kulture v podjetju.

5. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem projektu in zastavljenih raziskovalnih ciljev⁴

Temeljni hipotezi:

H0: Med podjetji v različnih panogah ni statistično pomembnih razlik v stopnji razvitosti marketinške kulture.

H1: Marketinška kultura ima statistično signifikanten vpliv na finančno uspešnost organizacije.

sta bili preverjeni s čimer smo dosegli zastavljen cilj. H0 smo zavrnili in ugotovili da so razlike v stopnji razvitosti marketinške kulture med različnimi panogami dejavnosti. Prav tako smo zavrnili tudi hipotezo H1 saj se je pokazalo, da statistično signifikantne povezave med razvitostjo marketinške kulture in finančno uspešnostjo podjetij ni.

Raziskovalni cilji so bili doseženi. Oblikovali smo teoretični model marketinške kulture, oblikovali izviren anketni vprašalnik ter izvedli empirično raziskavo.

6. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁵

Bistvenih odstopanj v zadnjem letu izvajanja projekta n bilo.

7. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine⁶

Znanstveni dosežek			
1.	COBISS ID	4650967	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Vpliv managerske organizacijske kulture na varnost pri delu
		ANG	The influence of organizational culture of management on occupational safety
Opis	SLO	Namen empirične raziskave o managerski organizacijski kulturi je predstaviti naklonjenost vršnih managerjev v le-tej in njihove naklonjenosti na varnost pri delu. Vzorec je vseboval 801 respondentov iz 69 organizacij in 11 dejavnosti. Na tako pridobljenih podatkih je bila opravljena deskriptivna statistika in linearna regresijska analiza. Ugotovili smo, delovno okolje, število zaposlenih v organizaciji ter stopnja izobrazbe prispevajo k prizadevanju za boljše počutje. Izidi iz raziskave imajo teoretične in praktične učinke.	
	ANG	The aim is to consider the influences of management attitudes on organizational culture and its influence on occupational safety. The sample consisted of 801 examinees from 69 companies, 11 industries. We used a quantity research method, a questionnaire. For data and information analysis we used the softer program SPSS, as well as appropriate descriptive statistic methods, a factor analysis, a linear regressive analysis. We determined that the effects such as workplace, number of employees in an organization and the level of education on the attitude towards occupational safety are accomplished indirectly through the top management and their way of managing.	
	Objavljeno v	DRUNPP; TTEM. Tehnics technologies education management; 2012; Vol. 7, no. 4; str. 1760-1767; Impact Factor: 0.351; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 0.881; Avtorji / Authors: Todorović Miliša, Živković Snežana B., Nikolić Vesna, Markič Mirko	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
2.	COBISS ID	4093655	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Politika inoviranja in uspešnost v mikro in majhnih podjetjih v Republiki Sloveniji
		ANG	Innovation policy and successfulness of micro and small companies in the Republic of Slovenia
Opis	SLO	Namen naše raziskave je bil ugotoviti stanje politike inoviranja in njenega vpliva na uspešnost poslovanja v mikro in majhnih podjetjih v Republiki Sloveniji. Vpliv izbranih dejavnikov na uspešnost in politiko inoviranja je bila empirično preverjana na stratificiranem vzorcu 121 mikro in majhnih podjetjih s pomočjo kvantitativne raziskovalne metode v najbolj razvitih regijah. Na podlagi linearne in multiple regresijske analize smo zaključili, da politika inoviranja pozitivno vpliva na uspešnost mikro in majhnih organizacij.	
	ANG	The purpose of our research is to examine the state of innovation policy and its influence on the successfulness of micro and small companies in the Republic of Slovenia. The effects of particular influential variables on the success and innovation policy (frequency of introduced changes, national co-financing, financial support initiatives, promote programs and innovation planning policy) were analysed empirically on the stratified model of 121 micro and small companies with the method of quantitative research, namely as per the most important and successful statistical regions. On the basis of the analysis based on linear and multiple regression analysis, it may be established that innovation policy influences positively on the success of micro and small companies. We can thus conclude that	

		company's frequency of introduced changes; national co-financing and financial support incentives, familiarity of employees with the innovation strategy as a part of innovation policy play a significant part in achieving business excellence.
	Objavljeno v	Academic Journals; African journal of business management; 2011; Vol. 5, no. 22; str. 9559-9567; Avtorji / Authors: Markič Mirko, Likar Borut, Meško Maja, Rašič Katja, Živković Snežana B.
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
3.	COBISS ID	3839447 Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i> Dejavniki organizacijske kulture, ki vodijo do poslovne odličnosti <i>ANG</i> Elements of organizational culture leading to business excellence
	Opis	<i>SLO</i> Osnovni namen raziskave je bil testirati razvoj konceptualnega modela s katerim bi proučili vpliv organizacijske kulture na poslovno odličnost v srednjih in velikih slovenskih podjetjih. Fokus raziskave je bil na komunikacijskih strukturah, medčloveških odnosih, motivaciji in stimulaciji zaposlenih kot sestavnem delu organizacijske kulture. A ta namen smo anketirali 825 managerjev v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. Zaključek iz raziskave je, da ustrezne komunikacijske strukture, medčloveški odnosi, motivacija in stimulacija, kot sestavni del organizacijske kulture, pozitivno vplivajo na poslovno odličnost v podjetjih <i>ANG</i> The main aim of this research was to define the development of a conceptual frame to understand the impact of organizational culture on business excellence in medium-sized and large Slovenian enterprises. In our research the focus was on the importance of the role of communication structure, interpersonal relationships, motivation, and stimulation as part of knowledge management among 825 managers working in medium-sized and large Slovenian enterprises. We can conclude that an appropriate communication structure, interpersonal relationships, motivation, stimulation and values as part of organizational culture positively affect business excellence in enterprises
	Objavljeno v	Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet; Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci; 2010; Vol. 28, sv. 2; str. 303-318; Impact Factor: 0.111; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.022; Avtorji / Authors: Meško Štok Zlatka, Markič Mirko, Bertonec Andrej, Meško Maja
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
4.	COBISS ID	3330775 Vir: COBISS.SI
	Naslov	<i>SLO</i> Dejavniki uspeha in kompetence v organizacijski evoluciji <i>ANG</i> Success factors and competencies in organisational evolution
	Opis	<i>SLO</i> Raziskava kaže, da je stopnja sposobnosti organizacije za preobrazbo, kot odgovor na ekonomske silnice sprememb, postala ključni dejavnik uspeha v nenehno se spreminjajočem poslovnem okolju, kjer več konkurence pomeni hkrati večjo selekcijo. V konkurenčnem boju za preživetje na trgu, neprilagojeni in posledično neuspešni poslovni subjekti propadejo. V današnji na znanju temelječi ekonomiji so pomembni drugačni viri za ustvarjanje nove (dodane) vrednosti in zahtevajo širši krog udeležencev. Človeški kapital postaja celo bolj pomemben od ekonomskega kapitala v družbi znanja. Purpose - The purpose of this paper is to investigate organisational evolution and change forces that influence the adaptation process. Despite significant research interest in this topic, the knowledge is still incomplete. Design/methodology/approach - The paper examines the importance of organisational evolution and introduces two frameworks, five change forces and success factors and competencies, in the process of transformation

			from the new economy to the innovative economy. Findings - The paper finds that organisational capacity for transformation in response to the economic change forces has become the critical success factor in the ever-changing business environment where more competition means more intense selection. As organisations fight to remain on the market, unadaptive and consequently unsuccessful rivals fail to capture an adequate market share and have to exit. Research limitations/implications - It would be particularly interesting to conduct studies in different countries to see whether the results are affected by the cultural context. Practical implications - In today's knowledge-based economy, different resources are used in creating new value and a broader circle of participants is involved than in the past. Human capital is becoming more important than economic capital. Originality/value - The paper contributes to the discussion on adaptive evolution of organisations and emphasizes which economic forces have impact on organisations in an era of innovative economy.
	Objavljeno v	MCB university press; Kybernetes; 2009; Let. 38, št. 9; str. 1508-1517; Impact Factor: 0.308; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.506; Avtorji / Authors: Bertonec Andrej, Kovač Darko, Bertonec Rok	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
5.	COBISS ID	264707840	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih
		ANG	Marketing Culture within Service Industry: Challenges for Sustainable Development
	Opis	SLO	V monografiji je predstavljen teoretični koncept in model marketinške kulture ter raziskava, izvedena na vzorcu storitvenih velikih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, s katero smo merili razvitost marketinške kulture v izbranih podjetjih.
		ANG	The monograph presents a theoretical concept of marketing culture and a research carried out on a sample of large and medium-sized service enterprises in Slovenia, with which we measured the development of marketing culture in the selected companies.
	Objavljeno v	Fakulteta za management; 2012; 63 str.; Avtorji / Authors: Biloslavo Roberto, Faganel Armand, Kodrič Borut, Trnavčević Anita	
	Tipologija	2.01 Znanstvena monografija	

8. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati projektne skupine⁷

	Družbeno-ekonomski dosežek		
1.	COBISS ID	3749335	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Strategija vključevanja kupcev v proces razvoja izdelkov
		ANG	Customer involvement in new product development : case study in Slovenia
	Opis	SLO	Raziskava prikazuje rezultate študije procesa razvoja izdelkov v slovenskih organizacijah z vidika uporab internih in zunanjih virov mesto kupca. Predstavljen je vidik uporabe posameznih zunanjih in notranjih virov informacij v razvoju novih izdelkov (RNI), njihova pomembnost in pogostost uporabe. Rezultati so prikazani za posamezne tipe organizacij, zajetih v to raziskavo kot so; sledilci, specialisti, tekmeci in vodilni na trgu. Za zbiranje podatkov smo uporabili primarne podatke zbrane z lastnim razvitim strukturiranim vprašalnikom od junija do oktobra 2009. Rezultati kažejo, da slovenske organizacije med zunanjimi viri informacij v NPD v

		precejšnji meri najpogosteje uporabljajo svoje dobavitelje materialov in komponent. Specialisti in tekmeči so izrazili najpomembnejši vir zunanjih informacij v RNI kupce in naročnike. Med notranjimi viri informacij se najpogosteje uporabljajo podatki in informacije na osnovi preteklih projektov. Za analizo podatkov smo uporabili smo deskriptivne metode statističnega opisa podatkov.
	ANG	Results of new product development (NPD) in Slovenian companies is presented. Internal and external sources for information in NPD are studied. Importance and frequency of use of different sources are presented. Results are presented for different types of organisations which have participated in this research, such as: followers, specialists, competitors and leaders. Data were gathered with questionnaire from June up to October 2009. Among external sources of data used in NPD Slovenian organisations depend on supplier's information. Customers are for specialists and competitors the most important external source of information for NPD. The most frequent used data for NPD are related with previous projects, data and experiences. Data in this research are presented based on descriptive statistics.
	Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	Turistica, Fakulteta za turistične študije; Management, izobraževanje in turizem; 2010; Str. 99-110; Avtorji / Authors: Bertonec Andrej, Gošnik Dušan
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci
2.	COBISS ID	4167895 Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO Analiza tržnega repozicioniranja storitvenega podjetja: Študija primera
		ANG Market repositioning analysis of a service company
	Opis	SLO Predstavljena je analiza repozicioniranja storitev, ki jo je izvedel transportni logistični center zaradi tržnih pretresov. Kratka študija obstoječih marketinških strategij in aktivnosti ter analiza trenutnega tržnega pozicioniranja podjetja sta bili izvedeni. Podrobno so bili analizirani pristopi k obstoječim kupcem in potencialnim poslovnim partnerjem. Potencialni partnerji so segmentirani v dve skupini: kupci na medorganizacijskem trgu ter potrošniškem trgu, na katerem se podjetje šele uveljavlja. Priporočena je primerna marketinška strategija za vsak identificiran marketinški segment, z namenom doseganja najboljših poslovnih rezultatov za trajnostni razvoj podjetja ter za povečanje tržnega deleža na obeh prepoznanih trgih.
		ANG In this paper the analysis of service repositioning is presented, that a vehicles logistic centre has to implement because of market concussions. Short study of company's existing marketing strategies and activities, and the analysis of current company's market positioning are displayed. Approaches toward existing business partners and potential customers are analyzed in detailed analysis. Potential customers are segmented into two groups: customers on business to business market and on consumer market in which the company is only emerging. A suitable marketing strategy is proposed for every identified market segment to achieve best business results for company's sustainable development, and to increase market share both in business to business market, and in consumer market.
	Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	Faculty of Management; Managing sustainability?; 2011; Str. 1283-1300; Avtorji / Authors: Faganel Armand
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci
3.	COBISS ID	4391127 Vir: COBISS.SI

	Naslov	SLO	Konkurenčna prednost skozi trajnostno marketinško kulturo
		ANG	Competitive advantage through sustainable marketing culture
	Opis	SLO	Izvedba predavanja s predstavitvijo koncepta marketinške kulture, njegovih dimenzij in vpliva na razvoj konkurenčne prednosti podjetja.
		ANG	Presenting to the students the concept of marketing culture, its dimensions and impact on the development of competitive advantages.
	Šifra	B.05 Gostujoči profesor na inštitutu/univerzi	
	Objavljeno v	2012; Avtorji / Authors: Biloslavo Roberto	
	Tipologija	3.14 Predavanje na tuji univerzi	
4.	COBISS ID	4210647	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Marketinška kultura kot orodje razvoja trajnostne organizacije
		ANG	Marketing culture as a tool for development of a sustainable organization
	Opis	SLO	Med različnimi sredstvi s katerimi razpolaga organizacije sodi tudi njena kultura. Ta se sicer razvija postopoma v daljšem časovnem obdobju, vendar ima v organizaciji z močno kulturo tudi pomemben vpliv na delovanje organizacije. Zato ne preseneča, da se raziskovalci in praktiki sprašujejo kakšno kulturo mora imeti organizacija, da bi ta lahko predstavljala vir njene konkurenčne prednosti. Kot kažejo nekatere raziskave bi to lahko bila marketinška kultura. Prispevek prikazuje inštrument za merjenje prisotnosti marketinške kulture, njegovo uporabo v živilsko-predelovalni industriji in razpravlja o metodoloških implikacijah le tega.
		ANG	Within the category of organizational assets, the culture of the organization is that element which forms most slowly, but in turn has the most sustainable and, in companies with a strong culture, also the strongest influence on the operation of the organization. Thus it is no surprise that theoreticians and practitioners of management have focussed on the question of what kind of culture an organization needs that would amount to a source of sustainable competitive advantage. As certain current research has shown marketing culture may be the answer to this question. Changing the culture of an organization into marketing culture is a process that may begin and be motivated solely if we know to which extent the marketing culture is already present or developed within the organization. This is even more important if we consider that only organizations which really focused on their customers' needs are ready to develop and invest in new green technologies. The paper presents an instrument for the measurement of marketing culture, its implementation in a representative sample of medium-large and large food processing companies in Slovenia and discusses the methodological questions and implications, which rose from the use of the developed instrument.
	Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci	
	Objavljeno v	Yaşar University; 7th International conference on business, management and economics - ICBME'2011, 06 - 08 October 2011, in Çeşme / Izmir - Turkey; 2011; 24 str.; Avtorji / Authors: Biloslavo Roberto, Trnavčević Anita	
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	
5.	COBISS ID	4205015	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Vpliv managementa dualnosti na učinkovitost in uspešnost podjetij
		ANG	The effect of managing organisational dualities on efficiency and effectiveness of organisations
			Članek predstavlja koncept dualnosti, ki predpostavlja sintezo dveh navidezno nasprotujočih si značilnosti organizacije. Temeljna raziskovalna

Opis	SLO	hipoteza je, da lahko organizacije presegajo to navidezno nasprotje in s tako dosegajo večjo uspešnost in učinkovitost. Rezultati raziskave to potrjujejo čeprav jih je potrebno upoštevati v okviru omejitev raziskave. Ne glede nato, pa raziskava nudi dobro izhodišče za nadaljanje raziskave, ki bi vključevale širši nabor podjetij in panog.
	ANG	The paper presents the concept of duality, which presupposes the synthesis of two apparently opposite organisation's properties. The fundamental research hypothesis argues that organisations, which are able to transcend the so-called duality paradox thus enhance their effectiveness and efficiency. In the research twenty-one dualities at the normative and strategic level of organisational policy have been examined. The results confirm the fundamental hypothesis even if they need to be considered in the light of the limitations of the research sample. Nevertheless, the findings arrived at provide a good starting point for a future research involving a larger sample of industries and organisations.
Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci	
Objavljeno v	University of Canterbury; The future of work and organisations; 2011; 20 str.; Avtorji / Authors: Biloslavo Roberto, Bagnoli Carlo	
Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	

9. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁸

C.06 Članstvo v uredniškem odboru:

International journal of Euro-Mediterranean studies. Biloslavo, Roberto (član uredniškega odbora 2010-). Porotorož: Center EMUNI, University Centre for Euro-Mediterranean Studies, 2008-. ISSN 1855-3362. [COBISS.SI-ID 238025728]
kategorija: SU (S)

JOY. Biloslavo, Roberto (član uredniškega odbora 2009-). Izmir: Yaşar University. <http://joy.yasar.edu.tr/english/?page=main>. [COBISS.SI-ID 3274199]
kategorija: SU (S)

Managing global transitions. Biloslavo, Roberto (urednik 2012-). Koper: Faculty of management, 2006-. ISSN 1854-6935. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311.htm>. [COBISS.SI-ID 230019072]
kategorija: SU (S)

10. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine⁹

10.1. Pomen za razvoj znanosti¹⁰

SLO

Rezultati projekta so doprinesli k razvoju znanosti s področja managementa, teorije organizacij in marketinga, saj je razvit inštrument za merjenje marketinške kulture, ki bo predstavljal izziv za raziskovalce tako z vidika teoretične zasnove kakor tudi merjenja marketinške kulture. Razvit inštrument bo omogočal sistematično spremljanje razvitosti marketinške kulture v podjetjih skozi ponavljajoče se raziskave pa tudi možnost standardizacije tovrstnega inštrumenta. Njegova uporaba bo omogočala sistematičen razvoj marketinške kulture v podjetjih, razvoj novih teoretičnih spoznanj z vidika kulture organizacij in osvetlila njen morebitni vpliv na razvoj konkurenčnih zmožnosti organizacije. Posebej velja izpostaviti, da je raziskava potekala v obdobju finančno-ekonomske krize zato bo za raziskovalce poseben izziv izvedba tovrstne raziskave v obdobju ekonomske rasti. Rezultati raziskave predstavljajo izvorni prispevek k razumevanju koncepta organizacijske kulture kot temeljnega vira trajnostne konkurenčne prednosti podjetja. Prav tako so izsledki raziskave uporabni za nadaljnjo analizo pomena posameznih razsežnosti marketinške kulture za

strateško načrtovanje v različnih industrijskih panogah in za podjetja v različnih fazah življenjskega cikla.

Prispevek predlaganega raziskovalnega projekta je tudi v tem, da je doprinesel k razvoju samega koncepta marketinške kulture, ki je empirično skromno raziskan v svetovnem prostoru in še neraziskan v slovenskem okolju. Slednje je razvidno tudi iz opravljenih intervjujev. Za raziskovalce v Sloveniji in po svetu torej to pomeni, da bodo ti lahko presojali inštrument in ga nadalje razvijali tako z metodološkega kot tudi vsebinskega vidika. Pridobljeni rezultati so lahko osnova za komparacijo razvitosti marketinške kulture v različnih kulturnih, ekonomskih in zakonodajnih okoljih.

ANG

The results of the project significantly contributed to the development of science in the field of management, organization theory and marketing as the developed instrument for measurement of marketing culture represents future challenges for researchers both in terms of theoretical concepts as well as the measurement of marketing culture. Developed instrument will support systematic monitoring of development of marketing culture in companies through repeated surveys as well as the possibility of standardization of such instrument. Its use will enable the systematic development of marketing culture in enterprises, the development of new theoretical knowledge in terms of organizational culture and highlight its potential impact on the development of competitive capabilities of the organization. We need to emphasize that the survey has been conducted during the financial and economic crisis and for this reason it will be a challenge for researchers to carry out such a research in the era of economic growth.

The research results represent an original contribution to the understanding of the concept of organizational culture as a key source of sustainable competitive advantage. Also, the research findings are useful for further analysis of the importance of individual dimensions of marketing culture for strategic planning in a variety of industries and companies at different stages of the life cycle.

The contribution of the proposed research project is also in the fact that he has contributed to the development of the concept of marketing culture itself, which is empirically modestly investigated worldwide and specially in the Slovenian environment. This is evident from the interviews conducted during the research. For researchers in Slovenia and around the world this means that they could assess the instrument and develop it further both from a methodological as well as substantive aspect. The results obtained can form a basis for comparison of marketing culture development in different cultural, economic and regulatory environments.

10.2.Pomen za razvoj Slovenije¹¹

SLO

Podjetja v Sloveniji so prvenstveno proučevana z vidika, ki v ospredje postavlja proizvod, kakovost proizvoda oz. proizvodnega procesa, organiziranost podjetja ter metode strateškega načrtovanja in nadziranja. Vsi ti elementi sodijo v skupino t.i. trdih elementov politike organizacije, medtem ko so mehki elementi, kot je npr. kultura organizacije, zapostavljeni. To še posebej velja za koncept marketinške kulture, saj se ta v slovenskem prostoru šele uveljavlja.

Inštrument bo omogočal, da ga management uporablja kot sestavni del rednega »audita« organizacije. Tako bo management lahko sistematično spremljal in posledično vplival na konkurenčno zmožnost podjetja v poslovnem okolju. Sicer na podlagi rezultatov raziskave ne moremo sklepati, da ima razvitost marketinške kulture neposreden vpliv na finančno uspešnost podjetij je pa možno sklepati, da ima posreden vpliv nanjo. To pomeni, da je potrebno sistematično pristopiti k spremljanju razvitosti marketinške kulture na daljše obdobje. Kar bo lahko doprineslo k razvoju Slovenije v smislu večje dodane vrednosti na zaposlenega. S tem pa bi preprečili, da bi Slovenija postala ponudnik visoko izobražene in cenene delovne sile. Rezultati raziskave bodo omogočali načrtovanje internih usposabljanj in izobraževanj v podjetjih še posebej v vidu spodbujanja notranje komunikacije in razvoja medsebojnih odnosov. Snovalci nacionalnih politik razvoja bodo rezultati raziskave lahko uporabili kot osnovo za snovanje nacionalnih strategij razvoja Slovenije na področju storitvene dejavnosti. Prav tako pa bodo nova spoznanja o marketinški kulturi nudila nove priložnosti izobraževalnim organizacijam pri izobraževanju novih managerskih kadrov, kakor tudi za usposabljanje tistih, ki so že

zaposleni v podjetjih.

ANG

The companies in Slovenia have been studied above all in a manner that puts forward the product, the quality of product or production process, the organisation skills of the company and the methods of the strategic planning and control. All above mentioned elements belong to the group of the so-called hard elements of the organisation policy, while the soft elements, such as organisational culture, have been neglected. This is especially true for the concept of marketing culture, since it is only starting to be recognized among Slovene managers.

The instrument will enable the management to use it as the component part of the regular audit of the organisation. The management will therefore be able to change systematically, and consequentially influence, the competitive position of the company in the business environment. Based on the research results we cannot conclude that the development of marketing culture has a direct impact on the financial performance of the company, however we can assume that it has an indirect positive influence on it. This means that the necessary systematic approach to monitoring the development of marketing culture in the long run. Which will be contributed to the development of Slovenia in terms of increased value added per employee. This would prevent Slovenia became a provider of highly educated and cheap labor force.

The research results will enable design of internal training and education in business especially in the vision of promoting internal communication and development of relationships.

The national decision-makers will be able to use the results of the research as a basis for planning national development strategies within the service sector. Also the new understanding of marketing culture concept will offer to the educational organisations new opportunities in the education of future managers, as well as in the training of persons already employed in the companies.

**11. Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!
Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni**

Cilj		
F.01	Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin	
	Zastavljen cilj	<input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="V celoti"/>
F.02	Pridobitev novih znanstvenih spoznanj	
	Zastavljen cilj	<input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="V celoti"/>
F.03	Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.04	Dvig tehnološke ravni	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.05	Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja	

	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.06	Razvoj novega izdelka	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.07	Izboljšanje obstoječega izdelka	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.08	Razvoj in izdelava prototipa	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.09	Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.10	Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.11	Razvoj nove storitve	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.12	Izboljšanje obstoječe storitve	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.13	Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

F.14	Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.15	Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.16	Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.17	Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)	
	Zastavljen cilj	<input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen bo v naslednjih 3 letih"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="Uporabljen bo v naslednjih 3 letih"/>
F.19	Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.20	Ustanovitev novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.21	Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.22	Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE

	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.23	Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.24	Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.25	Razvoj novih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.26	Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	<input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="Delno"/>
F.27	Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.28	Priprava/organizacija razstave	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.29	Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.30	Strokovna ocena stanja	
	Zastavljen cilj	<input checked="" type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text" value="Dosežen"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text" value="Delno"/>

F.31	Razvoj standardov	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.32	Mednarodni patent	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.33	Patent v Sloveniji	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.34	Svetovalna dejavnost	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
F.35	Drugo	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

Komentar

Rezultati projekta in druga spoznanja do katerih smo prešli tekom izvajanja projekta imajo tako pomen za nadaljni razvoj znanosti na področju managementa, teorije organizacije in marketinga, kakor tudi za razvoj same managerske prakse. Ti cilji so bili tekom raziskave doseženi saj smo v številnih intervjujih in neformalnih razgovorih tako s praktiki kakor tudi z raziskovalci ugotovili, da do sedaj koncepta marketinške kulture niso ali so zelo slabo poznali. Nadaljnje uveljavljanje tega koncepta in tudi njegovo uporabo kot vrsta managerskega orodja nameravamo spodbujati iz izvedbo delavnic in posvetom v prihodnjem obdobju. S tem želimo neposredno prispevati k odpiranju razprave o samem konceptu in njenem pomenu, predvsem v vidu celotne organizacijske kulture in konkurenčne sposobnosti podjetij, posredno pa tudi k razvoju oz. izboljšavi dosedanjih managerskih praks. Eden izmed ciljev projekta je bila tudi analiza stanja na področju razvitosti marketinške kulture v Sloveniji v okviru storitvene dejavnosti kar smo v celoti dosegli in v poročilu tudi predstavili. Ob danih omejitvah raziskave in ob upoštevanju danega ekonomskega konteksta lahko ugotovimo, da je stanje na tem področju relativno dobro v celoti vzeto, nudi pa še vedno možnosti za nadaljanje izboljšave še posebej na področju notranje komunikacije in medsebojnih odnosov.

12.Samo za aplikativne projekte in podoktorske projekte iz gospodarstva!**Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja**

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv
G.01	Razvoj visokošolskega izobraževanja				

G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.03.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02	Gospodarski razvoj					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.07.	Večji delež izvoza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.08.	Povečanje dobička	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.09.	Nova delovna mesta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.11.	Nov investicijski zagon	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.12.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03	Tehnološki razvoj					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.02.	Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.04.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04	Družbeni razvoj					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.05.	Razvoj civilne družbe	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.06.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.05.	Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.06.	Varovanje okolja in trajnostni razvoj	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07	Razvoj družbene infrastrukture					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.03.	Energetska infrastruktura	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

G.07.04.	Drugo:		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.08.	Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.09.	Drugo:		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Komentar

Ugotovitve in spoznanja pridobljene tekom raziskave so bile že in še bodo prenesene v študijske vsebine tako dodiplomskega kakor tudi podiplomskega izobraževanja. Še posebej smo te vsebine že vključili v predmete kot so management, vodenje, strateški management, marketing in trajnostni razvoj. Del teh vsebin smo tudi imeli možnost predstaviti tujim študentom tako v okviru Erasmus izmenjav kakor tudi z gostujočim predavanjem na Yasar University v Turčiji. Navkljub dejstvu, da je analiza pokazala, da statistično signifikantne neposredne povezave med marketinško kulturo in finančno uspešnostjo podjetij ni, pa posamezni kazalniki, spoznanja tujih avtorjev in tudi opravljeni intervjuji kažejo na to, da določen posreden vpliv na konkurenčno sposobnost in s tem zmožnost ustvarjanja dobička obstaja. Kot je bilo v zadnji fazi raziskave ugotovljeno se ključni dejavniki uspešnosti spreminjajo kot se pač spreminjajo panožni in drugi makro pogoji delovanja podjetij. Tako se je v času finančno-ekonomske krize spremenilo tudi obnašanje potrošnikov, ki ga lahko ocenjujemo kot "kratkoročno" v smislu, da privilegira določene finančne koristi (t.j. nižjo ceno) ne glede na to kakšne vpliv ima to lahko dolgoročno na njegovo zdravje, počutje in siceršnje zagotavljanje čustvenih in ne zgolj fizioloških potreb. Zato je nujno potrebno, da se slovenska podjetja zavedajo pomena tržnega segmentiranja in jasne opredelitve poslanstva in se tako izognejo skušnjavi, da bi ponujala vse za vse. V tem pogledu pa je razumevanje koncepta marketinške kulture in njegovo spremljanje ključno.

13. Pomen raziskovanja za sofinancerje¹²

Sofinancer				
1.	Naziv	Alianta, projektno svetovanje d.o.o.		
	Naslov	Verovškova ulica 60, 1000 Ljubljana		
	Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:	84.454,64	EUR	
	Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:	25	%	
	Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja		Šifra	
		1.	Strukturni model marketinške kulture	F.02
		2.	Inštrument za presojanje marketinške kulture	F.03
		3.	Raziskava marketinške kulture v storitvenih podjetjih	F.02
		4.		
		5.		
Komentar	Sofinancer je zaključno poročilo prejel dne 14. marca 2013 in je še v fazi pregleda. Sofinanciranje je bilo delno izvedeno, drugi del je še v reševanju.			
Ocena	Sofinancer bo končno oceno lahko podal po pregledu končnega poročila in dogovoru glede zapiranja preostalega sofinancerskega zneska.			

14. Izjemni dosežek v letu 2012¹³

14.1. Izjemni znanstveni dosežek

Razvoj teoretičnega modela marketinške kulture in umestitev le te v razmerju do sorodnih

konceptov t.j. tržne naravnosti. Model je nastal na osnovi pregleda literature s področja marketinške kulture in povezanih konceptov ter s prilagoditvijo različnih avtorskih konceptov kulture organizacije. Pojasnjuje nam, kako se marketinška kultura organizacije oblikuje skozi zunanje in notranje vplive ter kako kulturne vrednote, prakse in norme učinkujejo na obstojno finančno uspešnost organizacije.

Po pregledu literature lahko zaključimo, da je marketinška naravnost ena izmed sestavin marketinške kulture in da organizacije s kulturami, ki poudarjajo konkurenčnost (arhetip tržni-tip) in podjetništvo (arhetip adhokracija) bolje poslujejo, kot pa organizacije, ki so osredotočene na notranjo povezanost ali pravila. Marketinška kultura vpliva na sprejemanje managerskih odločitev in ima pomemben vpliv na poslovanje organizacije.

14.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba
raziskovalne organizacije:*

in

vodja raziskovalnega projekta:

Univerza na Primorskem, Fakulteta za
management

Roberto Biloslavo

ŽIG

Kraj in datum:

Oznaka prijave: ARRS-RPROJ-ZP-2013/264

¹ Opredelite raziskovalno področje po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevaljna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani agencije (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>). [Nazaj](#)

² Napišite povzetek raziskovalnega projekta (največ 3.000 znakov v slovenskem in angleškem jeziku) [Nazaj](#)

³ Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega projekta in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁴ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

⁵ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta, napišite obrazložitev. V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁶ Navedite znanstvene dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja projekta

(do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

⁷ Navedite družbeno-ekonomske dosežke, ki so nastali v okviru tega projekta. Družbeno-ekonomski rezultat iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'.

Družbeno-ekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno-ekonomskega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen, izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat projekta ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁸ Navedite rezultate raziskovalnega projekta iz obdobja izvajanja projekta (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov, vključno s presledki. [Nazaj](#)

⁹ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja [Nazaj](#)

¹⁰ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

¹¹ Največ 4.000 znakov, vključno s presledki [Nazaj](#)

¹² Rubrike izpolnite / prepisite skladno z obrazcem "izjava sofinancerja" <http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>, ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

¹³ Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega projekta v letu 2012 (največ 1000 znakov, vključno s presledki). Za dosežek pripravite diapozitiv, ki vsebuje sliko ali drugo slikovno gradivo v zvezi z izjemnim dosežkom (velikost pisave najmanj 16, približno pol strani) in opis izjemnega dosežka (velikost pisave 12, približno pol strani). Diapozitiv/-a priložite kot priponko/-i k temu poročilu. Vzorec diapozitiva je objavljen na spletni strani ARRS <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/>, predstavitev dosežkov za pretekla leta pa so objavljena na spletni strani <http://www.arrs.gov.si/sl/analize/dosez/>. [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-RPROJ-ZP/2013 v1.00

76-27-2C-18-2F-55-FA-88-24-73-41-FE-E3-BF-3E-CB-97-C6-11-ED

**Marketinška kultura kot orodje strateškega načrtovanja
v post-tranzicijskem gospodarstvu**

zaključno poročilo o rezultatih aplikativnega projekta

Nosilec: Prof. dr. Roberto Biloslavo

Sodelavci:

Izr. Prof. dr. Andrej Bertonec, Mag. Armand Faganel, Dr. Borut Kodrič, Prof. dr.
Mirko Markič, Prof. dr. Anita Trnavčević

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper

So-financer: Alianta, projektno svetovanje d.o.o.

ARRS L5-2369

12.03.2013

Struktura dokumenta

Poročilo pričenjamo s **povzetkom raziskovalnega projekta** (1. Poglavje). Sledi pregled **znanstvenih izhodišč ter predstavitev problema in ciljev raziskave** (2. poglavje). V 3. poglavju podamo **pregled literature in opis teoretičnega modela marketinške kulture**. V 4. poglavju predstavimo **raziskavo marketinške kulture v storitvenih podjetjih**. Ta zajema opis metodologije raziskave, izbor vzorčnih enot in predstavitev vzorca ter rezultate analize stanja na področju marketinške kulture v storitvenih podjetjih v Sloveniji. To poglavje vključuje še faktorsko analizo dimenzij marketinške kulture in oceno vpliva marketinške kulture na finančno uspešnost podjetij. Temu poglavju sledijo še **ključne ugotovitve s predlogom ukrepov**.

1. Povzetek raziskave

V okviru opravljene raziskave smo:

1. Utemeljili potrebo po razvoju marketinške kulture (MK) v globalno konkurenčnem okolju. Utemeljitev smo zasnovali na pregledu sodobnih spoznanj in ugotovitev raziskave predvsem v tuji literaturi, saj je to področje v slovenskem prostoru še neraziskano. Glede na relativno nov koncept marketinške kulture smo pri utemeljitvi potrebe po razvoju marketinške kulture v slovenskih podjetjih izhajali iz literature in empiričnih ugotovitev o kulturi organizacij ter marketingu, vplivu kulture organizacije na konkurenčnost podjetja, vodenju in tržni naravnosti organizacij. Posebno pozornost smo namenili teoretičnim spoznanjem o spodbujanju tržne naravnosti in inovativnosti v organizacijah skozi perspektivo vrednot in norm, ki jih organizacija ima.
2. Na opredeljenih izhodiščih smo zasnovali teoretičen model marketinške kulture pri čemer smo izhajali iz potreb po marketinški kulturi kot možnem viru trajnostne konkurenčne prednosti podjetja.
3. Na osnovi teoretičnega modela, spoznanj sodobne literature in opravljenih empiričnih raziskav smo razvili inštrument za presojanje marketinške kulture, ki je namenjen tako managementu organizacij za njihovo vsakdanjo rabo pri vodenju in upravljanju organizacij (t.j. samoocenjevanju) kot tudi raziskovalni javnosti, ki je pridobila inštrument in bo lahko presojala njegovo vrednost in uporabnost v različnih kulturnih okoljih. Pri razvoju inštrumenta za merjenje marketinške kulture smo izhajali iz spoznanj in ugotovitev Websterjeve, ki je zasnovala podoben inštrument ter preverjala tudi njegovo zanesljivost in veljavnost.

Razviti inštrument smo uporabili na vzorcu **400** naključno izbranih srednje-velikih in velikih storitvenih podjetij v Sloveniji. Med temi je **339** podjetij podalo svoje soglasje za sodelovanje v raziskavi, s katerimi smo izvedli anketno raziskavo o prisotnosti/razvitosti marketinške kulture podjetjih. Anketo je v **105** podjetjih izpolnilo **714** zaposlenih oseb.

2. Znanstvena izhodišča ter predstavitev problema in ciljev raziskave

Ustvarjanje in vzdrževanje trajnostnih konkurenčnih prednosti (angl. *sustainable competitive advantage*) je ključni cilj strateškega managementa vsake organizacije. Je osnova za doseganje superiornih rezultatov poslovanja (tako tržnih kot tudi finančnih in drugih) in služi kot ključni mehanizem zagotavljanja obstoja in razvoja organizacije. Sodobne teorije strateškega managementa kamor uvrščamo hipotezo o sredstvih (angl. *RBV – resource based view*) in hipotezo o temeljnih zmožnostih (angl. *core competence*) navajajo, da vir trajnostne

konkurenčne prednosti predstavljajo tista sredstva oz. zmožnosti, ki imajo naslednje značilnosti (Barney 1991; Fahy 2000):

- predstavljajo vrednost za organizacijo v smislu, da ta lahko izkorišča priložnosti v okolju in/ali nevtralizira nevarnosti iz okolja,
- so redka značilnost med sedanjimi in možnimi konkurenti organizacije,
- jih dejanski in možni konkurenti relativno težko posnemajo in
- ni primernih substitutov zanje.

Iz navedenega sledi, da je za obstoj in uspešno delovanje organizacij na dolgi rok nujno in potrebno, da le-ta premorejo enega ali več virov konkurenčne prednosti. Ti viri so lahko različni. Z vidika sredstev imamo tako šest kategorij sredstev organizacije, ki lahko sama zase ali v kombinaciji predstavljajo vir trajnostne konkurenčne prednosti, pod pogoji, ki smo jih predhodno navedli. To so *finančna sredstva* (lastni kapital, zadržani dobiček, kratkoročni in dolgoročni krediti), *fizična sredstva* (tehnika, oprema, geografska lokacija, dostop do surovin, strojna in programska računalniška oprema), *sodelavci* (izobrazba, izkušnje, presoja, intelekt, fleksibilnost, vplivna znanstva in sposobnost opazovanja ter njihova zavezanost in pripadnost organizaciji), *tehnološka sredstva* (patenti, pravice, poslovne skrivnosti in know-how), *organizacijska sredstva* (sistem načrtovanja, koordiniranja, nadziranja, motiviranja in nagrajevanja, kultura in odnosi med skupinami znotraj organizacije ter med organizacijo in njenim okoljem) in *ugled* (ugled pri odjemalcih, ugled pri dobaviteljih, ugled pri finančnih investitorjih, ugled pri sodelavcih in potencialnih sodelavcih, ugled pri državnih ustanovah, ugled v skupnosti) (Grant 1998, 183–186). Z vidika inovativne organizacije so predvsem organizacijska sredstva tista kategorija sredstev, ki lahko organizaciji zagotavlja sposobnost stalnega inoviranja poslovnega modela oz. njegovih posameznih elementov: proizvod, veriga vrednosti in marketinški pristop. Znotraj te kategorije pa je kultura organizacija tisti element, ki se oblikuje najpočasneje, ima pa zato najbolj trajen in v organizacijah z močno kulturo tudi največji vpliv na delovanje organizacije.

Kultura organizacije je neotipljiv družbeni pojav, na katerega ima sicer lahko velik vpliv ustanovitelj oz. ustanovitelji organizacije, vendar se ta oblikuje postopoma v procesu urejanja zadev (priložnosti in nevarnosti) s katerimi se organizacija v svojem delovanju srečuje (Schein 1985, 9). Značilnosti kulture organizacije so takšne, da je ta lahko in največkrat tudi je (Barney 1986; 1991) vir trajnostne konkurenčne prednosti. Kultura organizacije je namreč edinstvena (torej redka), neotipljiva in kompleksna v svojem odražanju (torej težko posnemljiva) in je ni možno časovno komprimirati. Zato ne preseneča, da so se teoretiki in praktiki managementa osredotočili na vprašanje, kakšno kulturo organizacije potrebujejo, da bi ta lahko predstavljala vir trajnostne konkurenčne prednosti. Kot kažejo nekatere sodobne raziskave (Appiah-Adu in Singh 1999; Appia-Adu et al. 2000; Kasper 2002, 1049; Roos Wooldridge in Minsky 2002, 30; Webster 1995; 1993) je marketinška kultura lahko odgovor na njihova vprašanja.

Marketinška kultura je po Webstrovei (1995, 7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo in jim na ta način določa norme vedenja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških aktivnosti v organizaciji. Glick (2004, 29) opredeljuje marketinško kulturo organizacije kot marketinško usmerjeno filozofijo organizacije, ki se odraža skozi prakso, način življenja, rutino, navade in tradicijo, s katero je prežeta vsa organizacija in jo sprejemajo vsi zaposleni. Za razliko od t.i. tržno naravnane kulture (Homburg in Pflesser 2000, 450), ki jo sestavljajo štiri težko merljive dimenzije: vrednote, sprejete norme, artefakti in tržno usmerjeno vedenje (zbiranje, razpečevanje in uporaba ustreznih informacij za tržno odločanje), se nekatere dimenzije marketinške kulture lahko neposredno merijo in posledično podpirajo konkurenčno in siceršnjo inovativno naravnost v organizaciji.

Iz navedenega lahko razberemo, da kultura organizacij, če je marketinško naravnana, sodi med temeljne vire njihovih trajnostnih konkurenčnih prednosti. Takšna kultura sodi med te vire predvsem zato, ker je med organizacijami še zelo redka. Sicer pa je narava te kulture takšna, da je v intenzivnem konkurenčnem boju, ki ga lahko pričakujemo kot posledica gospodarske recesije, ta vse bolj nujni predpogoj za dolgoročno preživetje organizacij. Med razloge zakaj je marketinška kultura še redko prisotna med gospodarskimi subjekti v Sloveniji, sodi nedvomno proces tranzicije iz samoupravnega v tržno gospodarstvo. V tem obdobju so se podjetja osredotočala predvsem na vzpostavljanje stabilnejše lastniške strukture, posodabljanje IKT sistemov in sistemov nadziranja ter pridobivanje standardov kakovosti, medtem ko so ostale, predvsem mehke dejavnike, zanemarjale (Bojnec 1999; Prašnikar in Gregorič 2002; Topič 1997). V mnogih primerih je temu prispevala še nedoločenost poslanstva, temeljnih ciljev in značilnosti delovanja, izkoriščanje dobrega imena na trgih nekdanje Jugoslavije ter relativno poceni delovne sile v primerjavi z drugimi razvitimi državami (Bastič 2004; Biloslavo in Lynn 2007; Ursic in Mulej 2005). Ti in podobni razlogi nedvomno niso bili v prid sistemskemu razvoju marketinške kulture v organizacijah. V današnjem post-tranzicijskem obdobju pa se pred podjetja postavljajo nove zahteve in pričakovanja, ki so zaradi gospodarske recesije še bolj globalna, intenzivna in zahtevna. Zato borba za preživetje oziroma čimbolj ugoden razvoj od podjetij zahteva izrazito odprto in proaktivno kulturo. Prav zaradi tega je pred managementom podjetij izjemno težka naloga zavestne, sistematične skrbi za spreminjanje kulture v smeri odprte, marketinške kulture, ki jim lahko zagotavlja dolgoročno preživetje in razvoj.

Namen predlaganega raziskovalnega projekta je bil razviti model in na njegovi osnovi inštrument za presojanje marketinške kulture, ga implementirati na reprezentativnem vzorcu srednje-velikih in velikih storitvenih podjetij v Sloveniji s posebnim poudarkom na gradbeništvu, preučiti metodološka in vsebinska vprašanja, ki se bodo pojavila ob sami uporabi inštrumenta ter

zasnovati in predlagati konkretne ukrepe, s katerimi bi lahko slovenska podjetja okrepila prisotnost marketinške kulture oz to razvila v dejavnik trajnostne konkurenčne prednosti. Z uporabo razvitega inštrumenta na bi slovenska podjetja bolje usmerjala svoje razvojno politiko, lažje prepoznavala poslovne priložnosti v sicer kompleksni in težavni gospodarski situaciji ter se bolje in lažje prilagaja znatnim in nepredvidljivim tehnološkim, gospodarskim, socialnim in drugim spremembam.

3. Pregled literature in opis teoretičnega modela marketinške kulture¹

Kljub velikemu pomenu za uspešnost poslovanja organizacije, ki ga marketinški kulturi pripisuje vrsta avtorjev, je mogoče zaslediti relativno majhno število empiričnih raziskav na tem področju. Ob tem velja kot odmevnejše dosežke s področja raziskovanja marketinške kulture v mednarodnem okolju omeniti predvsem prispevke avtorjev Appiah-Adu, Fyall in Singh (2000), McNeil (2001), Norburn et al. (1990) ter Webster (1990, 1993, 1995). V slovenskem prostoru nismo zaznali interesa za proučevanje marketinške kulture v taki meri, da bi lahko trdili, da marketinško kulturo v slovenskih podjetjih proučujemo in jo kot konstrukt poznamo. Velja pa v slovenskem prostoru omeniti že izvedeno raziskavo marketinške kulture v srednjih šolah avtorjev Trnavčevič et al. (2007).

Kot enega izmed pomembnejših razlogov za relativno skromno raziskovalno aktivnost na področju marketinške kulture velja vsekakor izpostaviti metodološko vprašanje načina njenega merjenja oziroma merjenja njene razvitosti, o čimer razpravljajo v svojih delih tudi Payne in Pugh (1976) ter Schneider (1980). Proučevanje marketinške kulture predstavlja namreč poseben izziv za raziskovalce, saj je kultura sama po sebi neposredno nemerljiv koncept, kar pomeni, da iščemo, določamo dimenzije in indikatorje, s katerimi koncept 'razgradimo'. Ob tem velja poudariti, da so dimenzije proučevanega konstrukta, predvsem pa indikatorji, ki omogočajo njegovo merjenje, specifični v različnih kontekstih oziroma panogah, dejavnostih, skupnostih.

3.1 Marketinška kultura kot temeljna zmožnost podjetja

Zaradi vse intenzivnejše in vse globalnejše konkurence, sprememb v tehnologiji (predvsem informacijski), zahtev po novih znanjih ter po drugačnem delovanju, zaradi sprememb nacionalne in mednarodne zakonodaje ter vse večje liberalizacije in predvsem spremenjenih pričakovanj odjemalcev, so organizacije vse bolj primorane, da spreminjajo svojo kulturo in delovanje nasploh. Težišče v

¹ To poglavje je povzeto po delu Biloslavo et al., (2012). *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih: Izzivi in trajnostni razvoj*. Koper: Fakulteta za management.

delovanju dolgoročno uspešnih organizacij se je iz poudarka na maksimiziranju dobička na osnovi posameznih tržnih transakcij preusmerilo v poudarjanje dolgoročnih odnosov organizacij/ponudnikov z odjemalci in drugimi deležniki (ciljnimi skupinami), torej na poudarjanje socialnih procesov, ki povezujejo vse dejavnike v medsebojnih odnosih v smeri večjega upoštevanja potreb, hotenj in pričakovani partnerjev v menjavi. To pa je bistveno povezano s kulturo organizacij in vrednotami vsakega posameznika, ki v organizaciji deluje.

Da je kultura pomembna za delovanje organizacije utemeljuje Biloslavo (2008, 349), ko razlaga urejenost organizacije in ugotavlja, da kultura predstavlja neformalno urejenost, temelječo na interesih, pomembnejšo od normative urejenosti. V marketinški literaturi, pa tudi v marketinški praksi, se je izoblikoval konsenz obravnavanja organizacijske kulture kot osrednjega vprašanja pri raziskovanju uspešnosti organizacij. Številni raziskovalci se strinjajo, da je prisotnost marketinške kulture povezana z 'marketinškimi' vrednotami, ki so vtkane v splošno organizacijsko kulturo (Bonoma 1984; Walker in Rueckert 1987). V jeziku marketinga to pomeni, da se v vrednotah odraža premik osredotočenosti s proizvoda na zadovoljevanje potreb odjemalcev ter na razvijanje organizacijske naravnosti na kupce. Takšna celovita naravnost prežema vse, od implicitnih do eksplicitnih vrednot znotraj organizacije (Desphande in Parasuraman 1986; Webster 1981). Narver in Slater (1990) pa sta dokazala pomemben pozitiven učinek marketinške naravnosti na dobičkonosnost v proizvodnih in storitvenih organizacijah.

3.2 Konkurenčna prednost in uspešnost

Pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti na globalnih in lokalnih trgih je osrednje vprašanje organizacij. Organizacije pristopajo k razreševanju tega vprašanja tako, da skušajo razviti in uporabiti sredstva, ki posedujejo naslednje značilnosti (Barney 1991; Fahy 2000):

- predstavljajo vrednost za organizacijo in sicer v takem smislu, da lahko izkorišča priložnosti v okolju in/ali nevtralizira nevarnosti iz okolja,
- so redka značilnost sedanjih in možnih konkurentov organizacije,
- jih dejanski in možni konkurenti relativno težko posnemajo in
- ni primernih substitutov zanje.

Med sredstva, ki izpolnjujejo te pogoje uvrščamo tudi kulturo organizacije (Scholz 1987; Grant 1998). Krefting in Frost (1985) sta menila, da lahko organizacijska kultura ustvarja konkurenčno prednost z definiranjem mej organizacij na način, ki omogoča posameznikove interakcije in/ali z omejevanjem obsega obdelave informacij na primernih nivojih. Ogbonna (1993) omenja, da široko sprejete vrednote v organizaciji omogočajo managementu napovedovanje odzivov zaposlenih na določene strateške opcije in s tem zmanjšuje vpliv morebitnih nezaželenih posledic.

Zgodnji raziskovalci, ki so povezovali kulturo z organizacijsko uspešnostjo, so neomajni v svojih trditvah. Nekateri so pisali o odličnosti in trdili, da se uspešne organizacije razlikujejo po svoji sposobnosti promoviranja organizacijskih vrednot, ki so skladne z njihovimi izbranimi strategijami (npr. Deal in Kennedy 1982; Ouchi 1981; Pascale in Athos 1981; Peters in Waterman 1982). Čeprav je bil na začetku popularen, so takšen pogled kasneje tudi ostro kritizirali (npr. Legge 1994; Ogbonna 1993; Willmott 1993).

V 90-ih letih prejšnjega stoletja so bili raziskovalci, ki so ocenjevali povezave med kulturo in uspešnostjo previdnejši. Gordon in DiTomaso (1992) ter Denison (1990) so na primer predlagali tezo, da obstaja določena povezava med nekaterimi značilnostmi organizacijske kulture ter uspešnostjo organizacije, vendar pa obstaja vrsta pogojev. Še posebej so opozarjali, da ostaja kultura povezana z večjo uspešnostjo le, če se je kultura sposobna prilagajati spremembam in okoljskim pogojem. Nadalje, poleg tega da mora biti kultura močna (široko sprejeta), mora imeti tudi enkratne kvalitete, ki ne morejo biti posnemane. Kasneje so sklepali, da je odnos med kulturo in uspešnostjo neizrazit (Hopfl idr. 1992; Lewis 1994; Lim 1995; Ray 1986; Willmott 1993).

Na splošno pa ugotavljamo, da je literatura s področja organizacijske kulture bogata in raznolika. Veliko tega bogastva temelji na trditvi mnogih raziskovalcev, da je kultura povezana z organizacijsko uspešnostjo. Čeprav nekateri teoretiki dvomijo v univerzalnost povezave kultura – uspešnost, obstaja dovolj empiričnih dokazov, ki usmerjajo na možnost, da je organizacijska kultura povezana z organizacijsko uspešnostjo.

Za diagnosticiranje stopnje konkurenčnosti organizaciji v odvisnosti od prilagojenosti organizacijskemu okolju, je Strebel (1987) predlagal evlucijski cikel konkurenčnega vedenja, v katerem organizacije ob divergenci ponudb razvijajo kreativnost pri ustvarjanju raznolikosti ter spodbujajo in ustvarjajo pogoje za razvoj inovativnosti. Pitta et al. (2009) so v raziskavi učinkovite kreativne kulture v marketinški organizaciji preučevali pristope za negovanje kreativnih talentov v organizacijah. Organizacije lahko razvijejo in ponudijo takšno okolje, ki predstavlja magnet za kreativne posameznike ali pa te odbija. V okolju, ki je dovzetno za kreativne ideje posameznikov pa lahko pride do preboja in posledično do konkurenčne prednosti. V primeru konvergence ponudb pa je Strebel (1987) predlagal osredotočenje na učinkovitost, ki omogoča preživetje najbolj učinkovitih organizacij, kar spet pripelje do preboja in po ponovnem nastopu divergence ponudb ponovno nadaljevanje cikla.

Da postanejo konkurenčne prednosti obstojne (angl. *sustainable competitive advantage*), mora organizacija uporabiti mehanizme, ki ščitijo te prednosti pred

imitiranjem in sicer (Lippman in Rumelt 1982; Dierickx in Cool 1989; Reed in DeFillippi 1990; Hooley et al. 2005):

- konkurentom mora otežiti ugotavljanje, kako je dosegla določeno prednost,
- prednost mora biti rezultat uporabe številnih sredstev,
- prednost mora biti rezultat uporabe neotipljivih znanj in spretnosti, ki izhajajo iz učenja in udejanjanja tega učenja,
- ustvarjanje prednosti zahteva določen, daljši čas oziroma prehajanje skozi določene stopnje razvoja,
- pridobitev prednosti zahteva preverjanje v kaki meri se izplača posnemanje in
- ustvari lahko zakonodajne ovire, kot na primer lastninske pravice, patentna zaščita.

Med sredstva, ki posedujejo takšne značilnosti in ki so torej pomembni za ustvarjanje obstojnih konkurenčnih prednosti organizacije, uvrščamo tudi marketinško kulturo (Roos Wooldridge in Minsky 2002, 30; Kasper 2002, 1049). Ob tem velja seveda omeniti, da če konkurenti osvojijo takšno kulturo in jo tudi enako dobro uporabljajo, potem ta ne predstavlja več konkurenčne prednosti organizacije. V takšnem primeru postane marketinška kultura nujen predpogoj za uspešno nastopanje na trgu (Hunt in Morgan 1995, 11).

Konkurenčno prednost lahko organizacije izgubijo iz različnih vzrokov, vključno s tehnološkimi spremembami ter družbenimi spremembami na trgih. Porter (1985) in Ghemawat (1986) sta trdila, da diskontinuitete v tehnologiji, povpraševanje v panogi in dejavniki inputa povzročajo težave pri obstojnem doseganju konkurenčne prednosti. Nasprotno pa postopno spreminjajoče se industrijsko okolje dovoljuje nekaj zaščite prednosti za ovirami imitacije. Če je Ghemawat (1986, 53) še trdil, da konkurenti običajno v enem letu od razvoja pridobijo podrobno znanje o novih izdelkih organizacij in se veliko znanja o proizvodnem procesu razširi, lahko v današnji informacijski dobi govorimo le še o nekaj mesecih ali celo manj.

Zaradi vsega povedanega je razumljivo, da je v poslovanju organizacij pridobila na pomenu marketinška naravnost (razmišljanje in ravnanje, usmerjeno v okolje, tržno naravnano, ekstrovertirano). Bistvo takšne naravnosti je, da organizacija/ponudnik, zaradi tega, da bi bolje zadovoljila lastne potrebe, v svojem razmišljanju in ravnanju upošteva v primerni meri tudi potrebe svojega okolja – odjemalcev, dobaviteljev, drugih deležnikov oziroma ciljnih skupin itd. (Gabrijan in Snoj 1996, 19-40).

3.3 Organizacijska kultura

Kultura je po Ionescujevi in Bratosinu (2009) fenomen z močnim, nezavednim in tihim vplivom. Če torej razvoj strategije temelji na ekonomskih imperativih, zahteva njeno izpolnjevanje ukvarjanje z vrsto socioloških in psiholoških procesov, ki lahko ob upravljanju brez poprejšnje diagnoze kompromitirajo zelene dosežke.

Tako kot ima vsak posameznik svojo individualno osebnost, ima tudi vsaka organizacija svojo edinstveno identiteto, ki jo izraža njena kultura. Harris in McDonald (2004) trdita, da lahko vsako organizacijsko kulturo definiramo kot deljene izkušnje, zgodbe, prepričanja in norme, ki označujejo organizacijo. Posledično lahko organizacijska kultura pomaga pri osredotočanju dejavnosti zaposlenih, pripomore pri usmerjanju dela sodelavcev ter dobaviteljev k istim ciljem ter stimulira nove sodelavce k učenju splošno sprejetega vedenja.

Dowling (1993) je poudaril, da lahko kulturo organizacije, podobno kot strukture, strategije, tehnologije in velikost, ravno tako obravnavamo kot spremenljivko pod nadzorom managementa, ki ob pravilnem upravljanju lahko prispeva k finančnim virom organizacije. Od začetka 80-ih let so se pričeli pojavljati članki na temo konstrukta organizacijske kulture (Desphande in Parasuraman, 1984; Calori in Sarnin, 1991; Desphande, Farley in Webster, 1993; Moorman, Desphande in Zaltman, 1993; Webster, 1993). Avtorji so postavljali temelje konceptualnih argumentov marketinški kulturi (Desphande in Parasuraman, 1986; Piercy in Peattie, 1988; Schwartz in Davis, 1981; Scholz, 1987). Še vedno pa obstaja precejšnja potreba po empiričnem testiranju usklajenosti marketinške kulture ter marketinške naravnosti, ki bi dokazovalo vpliv na uspešnost poslovanja organizacij.

Zheng et al. (2009) ponujajo teorijo, da se ob tem, ko gre organizacija skozi življenjska obdobja, od pričetkov, rasti, zrelosti do preporoda, organizacijska kultura razvija skozi odgovarjajoče mehanizme inspiracije, implantacije, pogajanj in transformacije. Ta okvir prispeva k literaturi z dinamičnim pogledom na kulturo in sugerira, da morajo biti managerji, odgovorni za razvoj človeških virov, dojemljivi za življenjska obdobja njihovih organizacij ter zavestno upravljati z različnimi kulturnimi mehanizmi, da bi odgovorili na kritične potrebe organizacije.

Po Rau (2009), široko gledano obstajata dve šoli gledanja na organizacijsko kulturo, in sicer ali predstavlja nekaj kar organizacija »je« ali »ima«. Skladno s tem so raziskovalci analizirali koncept organizacijske kulture kot temeljno metaforo (npr. organizacije kot izrazne oblike) in manifestacijo človeške zavesti (Cameron in Quinn, 1999; Smirchich, 1983); ter atributa, npr. v lasti organizacije; ter tudi kot lastnina (Linstead, 2001). Oba pristopa delita koncept organizacije kot organizma; obstoječega znotraj okolja, ki predstavlja imperativ za vedenje.

Vendar pa je literatura glede recipročne evolucije kulture skozi vedenje bolj redka. Kultura je bila v splošnem sprejeta kot fenomen, ki je trajen in relativno stabilen, zaradi česar potrebujejo organizacije zunanje dejavnike sprememb, ki sprožijo spremembe kulture.

Rao (2009) opisuje organizacijsko kulturo kot proces in dinamičen fenomen v organizaciji. Ponuja izhodišče, da lahko organizacijsko kulturo obravnavamo kot funkcijo vedenja, okolja ter vrednot in prepričanj. Predpostavlja, da vsi ti dejavniki niso neodvisni temveč medsebojno učinkujejo; vrednote in prepričanja vplivajo bolj na notranje okolje, okolje bolj definira zunanje okolje, ki je dinamično. V časih kot so današnji, pa sta oba turbulentna in oba vplivata na vedenje ter sodelujeta v recipročni evoluciji organizacijske kulture in se odražata med kulturnimi pogajanjmi, kot je termin skoval Williamson (1980). Končno organizacije niso le skupek interakcij posameznikov, so tudi determinirajoči kontekst za te interakcije (Ashforth, 1985; Barley, 1986; Golden, 1992; Poole, 1985; Poole in McPhee, 1983; Riley, 1983; Schneider in Reichers, 1983).

Kultura se nanaša na kolektivna občutja zaposlenih, kako se počutijo znotraj organizacije. Ta prepričanja izvirajo iz vrednot, prepričanj ter domnev o organizaciji ter njenih zgodovinskih korenin in dediščine. Posamezniki se lahko deloma definirajo v članstvu organizacije in lahko v zameno čutijo, kot da delijo z organizacijo neke skupne vrednote. Kultura je pomembna, saj ponuja kontekst, znotraj katerega zaposleni vzpostavljajo medsebojne odnose ter odnose z drugimi skupinami, kot npr. odjemalci.

Glede na povezavo med kulturo in vedenjem zaposlenih ter kritičnostjo vedenja zaposlenih v blagovne znamke storitvenih organizacij, sta de Chernatony in Cottamova (2008) v raziskavi opredelila organizacijsko kulturo kot ključno za uspešnost blagovne znamke organizacije v zaznavah managerjev in zaposlenih. V študiji je bilo ugotovljeno, da so organizacijske kulture v sodelujočih organizacijah nejasne in nekonsistentne, da se s časom spreminjajo, da so osredotočene na kvantitativne cilje izvedbe, da so odklonilne do sprememb ter da je v enem primeru nepotrebno trda. Priporočata primeren management sprememb ter holističen pristop k managementu korporacijske blagovne znamke in opolnomočenje zaposlenih.

Po Websterjevi (1992) ima marketing taktično, strateško in kulturno dimenzijo. Webster (2005) opisuje tretjo dimenzijo marketinga – organizacijsko kulturo, kot najtežjo za definirati, opazovati in meriti. Organizacijska kultura je sistem vrednot in prepričanj, ki vodijo delovanje članov organizacije. Iz perspektive marketinškega managementa, lahko organizacijsko kulturo definiramo kot organizacijsko kognicijo ali znanjski sistem, ki se izraža v trditvah glede tega, zakaj se stvari dogajajo na način kakor se dogajajo v specifični organizaciji,

pomaga članom razumeti funkcioniranje organizacije ter ponuja norme njihovega vedenja (Desphande in Webster, 1999).

Hult et al. (2007) so v mednarodni študiji dokazali pozitivno povezanost med organizacijsko kulturo kot enim izmed vplivov na strategijo in procese v globalnih marketinških organizacijah, v povezavi z njeno pomembnostjo za oblikovanje primerne strukture. Managerjem priporočajo oblikovanje globalne strategije in ustvarjanje organizacijske kulture, ki bo kasneje omogočila razreševanje strukturnih vprašanj ter izvajanje organizacijskih rutin. Pri načrtovanju sprememb pa je dobro izbrati kot prednostne naloge predvsem tiste, ki so relativno enostavne za izvajanje in za katere lahko predpostavljamo, da bodo izzvale najmanj odporov.

Obsežna mednarodna študija Tellisa et al. (2009) je pokazala, da je izmed različnih teorij (vladne politike, kapital, kultura na nacionalnem nivoju) o sprožilcih radikalnih inovacij v primerjavi z organizacijsko kulturo, ravno organizacijska kultura najmočnejše gonilo. Organizacije vedno pogosteje presegajo meje držav, omejitve in sisteme, za inovativne organizacije velja podobno, delijo pa iste kulturne prakse in stališča, ne glede na lokacijo. To kulturo je težko opazovati, meriti in razvijati. Ponudili so diagnostični model, s katerim se da oceniti relevantne dimenzije kulture in omogoča medsebojno primerjavo organizacij po velikosti, zgodovini ali panogi. Organizacijska kultura je po mnenju avtorjev sestavljena iz treh stališč (pripravljenost na kanibalizacijo, tržna naravnost za prihodnje, sprejemanje tveganja) in dveh praks (opolnomočenje izdelčnih šampionov, ponujanje spodbud organizaciji). Nadalje so ugotovili še, da se komercializacija radikalnih inovacij spremeni v finančne rezultate organizacije; radikalne inovacije so tudi najmočnejši pokazatelj finančne uspešnosti organizacije, bolj kot druga priljubljena merila, kot so npr. patenti ali nacionalni znanstveni talent (Acs in Audretsch, 1987; von Hippel, 2005).

Erčulj (2009) trdi, da navkljub določenemu nivoju skepticizma, argumenti za stabilno in enotno organizacijsko kulturo še vedno prevladujejo. Strinja se, da bi moral med člani organizacije vladati konsenz glede poslanstva organizacije, njenih ciljev in prioritete – čisti eklekticism lahko vodi le v kaos.

Kritiki organizacijske kulture menijo, da ta predstavlja najbolj ekstremno obliko funkcionalizma, ker se ukvarja predvsem, pogosto tudi samo z ekonomsko uspešnostjo (Wilson 2001, 175). Deal in Kennedy (1982) sta tipična predstavnika tega pogleda, ki je trenutno tudi najbolj popularna koncepcija kulture, t.j. manipulativno orodje za uspešnost organizacij. Organizacijska kultura daje ogromen poudarek kulturi kot spremenljivki in hipotetizira kulturo kot produkt organizacije, tako kot izdelki in storitve (Smirchich 1983) ter kot

podsystem, primerljiv z drugimi podsistemi, kakor tehnologija ali strategija (Alvesson in Berg 1992). Anthony (1994) poudarja instrumentalnost pristopa organizacijske kulture. Schulth (1995) nakazuje na dve najpomembnejši merili kulture: prva, močna ali šibka, kakor pri Dealu in Kennedyu (1982) in druga učinkovita ali neučinkovita, kot pri Petersu in Watermanu (1982).

3.4 Marketinška naravnost

Na oblikovanje marketinške naravnosti v organizacijah pa razen zunanjih dejavnikov vplivajo tudi dejavniki znotraj organizacij samih na različnih ravneh: na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije (Ross-Wooldridge in Minsky 2002, 30). Gre za vrednote, norme, mentaliteto, načine vodenja, procese socializiranja, sodelovanja, distribucijo avtoritete, komuniciranje, strukture, sisteme, organiziranost, kadrovanje, cilje, strategije, postopke, motiviranje nadzor, intervencijo in druge značilnosti organizacije ter njenega poslovanja.

Oblikovanje marketinške naravnosti pravzaprav ljudem oziroma njihovim združbam (organizacijam) samo po sebi ni lastno. Za ljudi in njihove združbe (organizacije) je namreč značilno, da v osnovi težijo predvsem k zadovoljevanju svojih potreb, reševanju svojih problemov, k doseganju svojih ciljev, k upoštevanju lastnih vrednot in podobno. Takšno razmišljanje in ravnanje imenujemo zaprto (vase naravnano, vase zaverovano, iz sebe izhajajoče, introvertirano) in je značilno za organizacije, ki delujejo v relativno nekonkurenčnem okolju. V odprto naravnost jih zato, da bi obstale in se uspešno razvijale, pravzaprav primora šele naraščajoča dejavnost konkurentov. Pa tudi tedaj, ko postane okolje izrazito konkurenčno, odprto na spremembe in začne neusmiljeno izločati neprilagodljive ter manj sposobne udeležence, se številne organizacije vedejo "zaprto". Tako se vedejo zato, ker so vzorci vedenja v organizaciji trajne in na spremembe zelo odporne tvorbe. Eden izmed dejavnikov, ki odločilno vpliva na to, da številne organizacije izhajajo pri svojem delovanju iz zaprtih naravnosti, je inercija oziroma nesposobnost, predvsem managementa teh organizacij, da delovanje organizacij prilagajajo spremembam v okolju oziroma, da te spremembe soustvarjajo (Snoj in Gabrijan 2006 II. del, 12).

Po Gounarisu (2006) ima koncept notranje marketinške naravnosti (*IMO – internal marketing orientation*) notranji fokus toda zunanjo naravnost, to je, da je potrebno uskladiti marketinško strategijo organizacije s sposobnostmi, povezanimi z zaposlenimi. Intenzivna konkurenca vodi k povečevanju števila storitvenih ponudnikov, ki zasledujejo strategije odličnosti storitev za odjemalce in povečujejo svojo naravnost proti odjemalcem (Matear et al., 2002). Zaposleni pa so lahko ovira pri teh prizadevanjih, razen če podjetje uporabi program internega marketinga za razvoj zavedanja o pomenu odjemalcev v organizaciji (Grönroos, 1983). Gounakisova (2009) študija je pokazala, da lahko

organizacija ob uporabi IMO koncepta razvije in izvaja program internega marketinga še učinkoviteje. To pojasnjuje zakaj lahko adopcija IMO koncepta potencialno služi kot pomembna osnova za konkurenčno prednost.

Gounaris (2009) je v študiji dokazal, da je kulturni arhetip organizacije pomemben predhodnik uporabe koncepta notranje marketinške naravnosti (*IMO*), enako kakor organizacijska kultura vpliva na adopcijo koncepta marketinške naravnosti. Po Hofstedeju (1991, 180) so tržno naravnane storitvene organizacije v splošnem bolj pragmatične, naravnane na rezultate in k tveganju (arhetip tržni-tip), z ohlapnimi sistemi nadzora in z interesom za ljudi (arhetip klanski-tip). Še posebno ko govorimo o ljudeh, v marketinško naravnanih organizacijah poudarjajo pomen skupinskega dela in spoštovanja ter vzpostavitve politike glede zaposlenih, ki temelji na klimi integritete (Berry, 1999). Ta »ženski način« vodenja (Kasper et al., 1999) poudarja družbeno interakcijo, medtem ko sta skrb in interes za zaposlene med najpomembnejšimi prioritetami tržno naravnane organizacije. Z drugimi besedami povedano, za storitve velja kljub majhnemu številu relevantnih empiričnih študij močan konsenz, da je določen amalgam kultur tržnega in klanskega tipa v močni povezavi z vzpostavljanjem tržne naravnosti (Gounaris, 2009).

Balmer in Greyser (2006) sta definirala šest elementov (6C) korporacijskega marketinškega spleta znotraj organizacije: karakter (*character* – korporacijska identiteta), komunikacija (*communication* – korporacijska komunikacija), deležniki (*constituencies* – marketing in management deležnikov), sporazum (*covenant* – korporacijski management blagovne znamke), konceptualizacije (*conceptualisations* – ugled korporacije) in kultura (*culture* – organizacijska identiteta).

Na podlagi do sedaj navedenega se tu ponuja vprašanje: »Kaj torej marketinška kultura je?«

3.5 Pomen ter opredelitev marketinške kulture

Eden izmed za organizacijo pomembnih načinov pridobivanja obstojnih prednosti pred konkurenti je razvijanje marketinškega - odprto naravnega razmišljanja in ravnanja, ki mora biti vpeto v kulturo organizacije. Ross Wooldridge in Minsky (2002, 30) štejeta tako obarvano kulturo organizacije kot morebiti najbolj dinamičen in najbolj zaščiten resurs obstojnih prednosti organizacij pred konkurenti in s tem kot osnovni resurs njihove dolgoročne uspešnosti.

3.5.1 Marketinške dimenzije kulture organizacije

Hofstede (1991) je kot eden najbolj prominentnih raziskovalcev kulture organizacije razvil instrument za njeno merjenje, v katerem je izmed šestih dimenzij s tržno naravnostjo organizacije najbolj povezana dimenzija »normativnost/pragmatičnost«. Po njemu je tržno naravnana organizacija po svoji kulturi izrazito pragmatična. Ključna prioriteta takšne organizacije je zadovoljevanje potreb odjemalcev (oziroma ciljnih skupin op. p.). Med drugimi dimenzijami v zvezi s tržno naravnostjo izpostavlja »procesno usmerjenost/usmerjenost v rezultate«. Za tržno naravnano organizacijo so rezultati poslovanja in sprejemanje rizikov v vsakdanjem delovanju organizacije bolj pomembni kot sledenje korektnim postopkom. Takšna organizacija se tudi bolj zaveda konkurentov.

Sin in Tse (2000, 299) navajata tri izmed ključnih dimenzij organizacijske kulture, ki sta jih izpostavila že Peters in Waterman (1982) in sicer:

- pomen »bližine odjemalca«, ki zajema storitveno naravnost organizacije, inovativno atmosfero, obsedenost s skrbjo za kakovost in pogled na organizacijo z zornega kota odjemalca;
- potrebo po jasno razločljivemu skupku vrednot organizacije, ki jih predstavlja verovanje v »biti najboljši« in v pomen ljudi ter
- tržno naravnost ki, kot nasprotje vase usmerjeni, zaprti naravnosti, izpostavlja pomen trga kot ključne determinante aktivnosti organizacije.

Gre za tipične dimenzije marketinške kulture organizacij, ki po raziskavah omenjenih avtorjev bistveno in pozitivno vplivajo na njihovo marketinško uspešnost (Sin in Tse 2000, 305). Te ugotovitve so konsistentne tudi z izidi raziskav drugih avtorjev, ki izpostavljajo pozitivno povezanost marketinške kulture z uspešnostjo poslovanja organizacij (Webster 1993; Kasper 2002; Desphande et al. 1993, 1997). Marketinška kultura lahko pomaga zaposlenim, da bolje razumejo funkcijo marketinga in da usmerjajo svoje ravnanje tako, da bolj zanesljivo in uspešno zadovoljujejo ne samo običajne, temveč tudi nepričakovane zahteve odjemalcev. Prežemanje organizacije z marketinško mentaliteto je tudi ključno za povečanje kakovosti njenih izdelkov in storitev (Luk 1997, 14). Tržno usmerjene vrednote so po raziskavah Farrella (2005, 271) pomemben napovednik stališč in vedenja kontaktnega osebja organizacije, hkrati pa so tudi pomembne pri zmanjševanju konflikta vlog in nejasnosti vlog tega osebja ter pri povečevanju njihove predanosti organizaciji in zadovoljstva z delom.

Na pomen marketinške kulture in tržne naravnosti ter njune uporabnosti pri povečevanju uspešnosti poslovanja organizacij kaže tudi povečano zanimanje

raziskovalcev, katerih večina potrjuje pozitivno povezanost med navedenimi koncepti in uspešnostjo poslovanja (Peters in Waterman 1982; Kotter in Heskett 1992; Deshpande et al. 1993; Jaworski in Kohli 1993; Narver in Slater 1990; Ruekert 1992; Lambin 1996; Deng in Dart 1994; Greenly in Foxall 1998; Maydeu-Olivares in Lado 2003; Agarwal et al. 2003; Maevondo in Farell 2003; Deshpande in Farley 2004; Ge in Ding 2005). Ugotovitve raziskav pa niso bile v vseh primerih enoznačne. V nekaterih, sicer redkih, raziskavah avtorji namreč niso ugotovili nedvoumne pozitivne povezanosti med marketinško kulturo oziroma tržno naravnostjo in uspešnostjo poslovanja organizacij (na primer Han et al. 1998; Siguaw et al. 1998). Toda kljub nespornemu zanimanju raziskovalcev, so koncept marketinške kulture le redki avtorji operativno opredelili (Luk 1997, 14).

Kakorkoli že, eden redkih, vendar splošno uveljavljen in uporaben instrument v pomoč managerjem pri preverjanju marketinške kulture je instrument, ki ga je razvila Webstrova (1990) na osnovi reprezentativnih raziskav in rigoroznega preverjanja rezultatov ter na osnovi argumentov, ki so podprli njegovo zanesljivost, vsebino, konvergentno in nomonološko veljavnost (McNeil 2001). Njen robusten instrument za merjenje marketinške kulture, sestavlja šest dimenzij:

- kakovost storitev, ki zadeva njeno zagotavljanje,
- medosebni odnosi, ki se nanašajo na to, kako managerji obravnavajo zaposlene,
- prodajne naloge, ki zadevajo pomoč zaposlenim pri uporabi marketinškega pristopa pri opravljanju svojega dela,
- organiziranost oziroma kako so zaposleni povezani in usklajeni pri doseganju ciljev,
- interno komuniciranje oziroma kako je zaposlenim omogočeno zavedanje o tem, kaj pričakujejo od njih managerji in kakšne možnosti imajo pri oblikovanju standardov za njihovo delo ter
- inovativnost, ki zadeva pripravljenost organizacije in njenih zaposlenih na spremembe.

S tem je utirila razmišljanje o marketinški kulturi kot večdimenzionalnem konceptu (Webster 1993). Znanstveno korektnost instrumenta so kasneje kritično preverjali tudi številni avtorji, ki pa ga v osnovi niso spremenili (Appia-Adu et al. 2000; McNeil 2001).

3.5.2 Opredelitev marketinške kulture

Marketinška kultura je po Webstrovei (1995, 7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki

so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo in jim na ta način določa norme vedenja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških aktivnosti v organizaciji. Avtorica jo operativno opredeljuje z že omenjenimi dimenzijami (kakovost storitev, medosebni odnosi, komuniciranje, inovativnost, organiziranost in prodajne naloge).

Harrison in Shaw (2004) pravita, da se marketinška kultura razlikuje od drugih organizacijskih marketinških konceptov in strategij, kot marketinška naravnost ter notranji odnosi z javnostmi, skozi številne dimenzije. Marketinška kultura je abstrakcija višjega nivoja kot marketinška naravnost. Študije marketinške naravnosti so se osredotočale predvsem na delovno klimo, ki je očitni dokaz (vedenje in dejavnosti) izvirajoč iz kulture (Kennedy idr. 2002, 161), skozi opazovanja in merjenje vedenja ter dejavnosti marketinga in operativnega managementa (Homburg in Pflesser, 2000; Jaworski in Kohli, 1993; Yagil in Gal, 2002).

Homburg in Pflesser (2000, 450) namesto o marketinški kulturi organizacije govorita o tržno naravnani kulturi. Ta je konstrukt, ki ga sestavljajo štiri dimenzije:

- v organizaciji široko sprejete vrednote, ki podpirajo tržno (odprto) naravnost (inovativnost in fleksibilnost, odprtost internega komuniciranja, kakovost in kompetence, hitrost, medfunkcijsko sodelovanje, odgovornost zaposlenih in spoštovanje posameznika);
- v organizaciji široko sprejete norme, ki podpirajo tržno (odprto) naravnost (inovativnost in fleksibilnost, naravnani v uspeh na trgu; odprto interno komuniciranje, naravnano v uspeh na trgu; usmerjenost v kakovost, naravnana v uspeh na trgu; usmerjenost v hitrost, naravnano v uspeh na trgu; medfunkcijsko sodelovanje, naravnano v uspeh na trgu; odgovornost zaposlenih, naravnanih na uspeh na trgu in spoštovanje posameznika naravnane na uspeh na trgu);
- v organizaciji široko sprejeti artefakti, ki podpirajo tržno (odprto) naravnost (zgodb o uspešnih, tržno naravnanih posameznikih, zgodb o problemih v zvezi s tržno naravnostjo, konkretnih značilnostih tržne naravnosti, ritualih tržne naravnosti) in
- tržno naravnano vedenje (zbiranje, razpečevanje in uporaba ustreznih informacij za odločanje).

Glick (2004, 29) opredeljuje marketinško kulturo organizacije kot marketinško usmerjeno filozofijo organizacije, ki se odraža skozi prakso, način življenja, rutino, navade in tradicijo, ki je z njo prežeta vsa organizacija in jo sprejemajo vsi zaposleni.

Kasper (2002, 1053) piše, da je za tržno naravnano kulturo značilno, da je odprta, v zaposlene in v rezultate naravnana, profesionalna, pragmatična in uravnotežena med čvrstimi in ohlapnimi sistemi kontrole. Najpomembnejše lastnosti te kulture pa so po istemu avtorju: odprtost, jasnost marketinških ciljev in močna težnja po »biti najboljši«.

Po Deshpandu et al. (1993, 23), Avlonitisu in Gounarisu (1999, 1004) je osnovna značilnost marketinške kulture oziroma poslovne filozofije, marketinška naravnost, ki postavlja odjemalce organizacije v središče njenih razmišljanj v zvezi s strategijo poslovanja in njenim udejanjanjem. V okviru osnovnih razgradenj kulture jo Deshpande in Farley (2004, 5) uvrščata med tako imenovano konkurenčno oziroma tržno kulturo, katere značilnost je poudarek na konkurenčnih prednostih in tržni superiornosti.

Singh (2004, 95) sintetizira značilnosti marketinške kulture v filozofijo, ki je prisotna v vsej organizaciji in ki razvija in uporablja razumevanje odjemalčevih potreb, hotenj in pričakovanj za oblikovanje takšnih strategij, taktik in aktivnosti, ki bodo te potrebe, hotenja in pričakovanja tudi kontinuirano zadovoljevale tako, da povečuje občutljivost vsakega zaposlenega nanje. Je filozofija, ki postavlja odjemalce in njihov interes v srce vsega, kar organizacija počne in za kar udejanjanje so najbolj odgovorni managerji organizacije. Singh (2005, 82) opozarja tudi na zamegljen odnos med marketinško kulturo in marketinško naravnostjo. Ne smemo pozabiti, da kultura ni vedenje posameznikov v organizaciji, temveč privzete predpostavke in stališča, ki oblikujejo vedenje posameznikov znotraj organizacije. Po Meldrumu (1996 v Singh 2005, 83), je razlika med marketinško kulturo in marketinško naravnostjo v tem, da bodo kulturne značilnosti vplivale na stopnjo marketinške naravnosti, to je kako bodo marketinške naloge izvedene. Zato Singh (2005, 83) obravnava marketinško naravnost kot prvi kazalnik marketinške kulture in jo definira kot sintezo specifičnih marketinških stališč, vrednot in predpostavk ter določene marketinške prakse, ki vodijo k boljši izvedbi storitev v organizaciji.

Nekatere izmed opredelitev marketinške kulture:

Desphande, Farley in Webster, F. 1993	osnovna značilnost marketinške kulture oziroma poslovne filozofije je marketinška naravnost, kar pomeni, da postavlja odjemalce organizacije v središče njenih razmišljanj v zvezi s strategijo poslovanja in njenim udejanjanjem
Webster, C. 1995	tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo ter jim na ta način določa norme

	vedenja v organizaciji
Webster, C. 1995	vedenje in nepisana pravila v organizaciji, kjer so zajete vedenjske norme zaposlenih; ali pomen izražanja marketinških funkcij v vseh področjih delovanja organizacije; ali kot določena metoda, s pomočjo katere je marketinška aktivnost uveljavljena v organizaciji
Conrad in Brown 1997	tržno orientirana kultura
Glick 2000	marketinško usmerjena filozofija organizacije, ki se odraža skozi prakso, način življenja, rutino, navade in tradicijo, ki je z njo prežeta vsa organizacija in jo sprejemajo vsi zaposleni
Appiah-Adu, Fyall in Singh 2000	organizacijska spremenljivka, ki najučinkoviteje in najuspešneje ustvarja temeljno vedenje za razvoj nadpovprečne vrednosti za odjemalce
Seabrook 2002	kultura polna ilustracij in simbolov, pazljivo razvita in uporabljena za definiranje, podpiranje in krepitev izdelkov in simbolov
Singh 2004	filozofija, ki je prisotna v vsej organizaciji in ki razvija in uporablja razumevanje odjemalčevih potreb, hotenj in pričakovanj za oblikovanje takšnih strategij, taktik in aktivnosti, ki bodo te potrebe, hotenja in pričakovanja tudi kontinuirano zadovoljevale tako, da povečuje občutljivost vsakega zaposlenega nanje. Je filozofija, ki postavlja odjemalce in njihov interes v srce vsega, kar organizacija počne in za kar udejanjanje so najbolj odgovorni managerji organizacije
Harrison in Shaw 2004	abstrakcija višjega nivoja kot marketinška naravnost.
Rupnik in Biloslavo 2009	zbirka vrednot in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcijo marketinga ter jih opozarja na norme obnašanja v podjetju. Opozarja tudi na pomembnost marketinške funkcije v podjetju ter poskuša razložiti, kako se gredo marketing v podjetju.
Žostautienė in Vaičiulėnaitė 2010	marketinška kultura je derivativna in vsebuje značilnosti kulture okolja ter organizacijske kulture

Če povzamemo zgornje definicije ugotovimo, da je marketinška kultura širša od definicije marketinško ali tržno naravnane kulture. Podobno kot pri organizacijski kulturi imamo definirane štiri elemente marketinške kulture, to je vrednote, norme, stališča in vedenje.

3.6 Marketinška kultura in sorodni koncepti

V literaturi v zvezi z organizacijsko kulturo, ki poudarja odprto naravnost organizacij, zasledimo razen termina marketinška kultura (Webster 1995, 1992; Kotler 1996; Appiah-Adu in Singh 1999; Appia-Adu et al. 2000) več drugih, sorodnih oziroma povezanih terminov: koncept marketinga kot organizacijska kultura (Turner in Spencer 1997), marketinška oziroma tržna naravnost (Desphande et al. 1993; Hooley et al. 2000; Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1990; Cadogan in Diamantopoulos 1995; Greenley 1995; Gabrijan, Snoj, Mumel 1998), storitvena kultura (Gronroos 2000; Bowen et al. 2000; Zerbe et al. 1998), oziroma storitvena klima (Schneider et al. 1998; Schneider 1980) in storitvena naravnost (Schneider 1980; Gronroos 2000). Avtorji pionirji na tem področju (Schneider 1980; Webster 1990, 1993; Albrecht 1986; Schmalense et al. 1985; Horowitz in Panak 1994 v Luk 1997, 14) so težili k enakovredni uporabi navedenih konceptov.

3.6.1 Koncept marketinga kot organizacijska kultura

Po Turnerju in Spencerjevi (1997, 111) in Sinu et al. (2003, 912) ki sintetizirajo razmišljanja drugih avtorjev (Cravens 1994; Darlymple in Parsons 1990; Kotler 1996; McNamara 1972; Walker et al. 1992,) o konceptu marketinga kot organizacijski kulturi, so bistvene značilnosti tega koncepta:

- naravnost na odjemalce oziroma sposobnost prepoznati generične potrebe, hotenja in preference ciljnih odjemalcev in sposobnost zadovoljiti le-te uspešneje in učinkoviteje od konkurentov tako, da organizacija nenehno ustvarja in dostavlja superiorno vrednost ob
- integriranemu vložku vseh poslovnih funkcij za doseg ciljev organizacije s pomočjo zadovoljevanja potreb in hotenj odjemalcev in
- usmerjenosti v doseganje dolgoročnih ciljev organizacije ob zadovoljevanju potreb in hotenj odjemalcev.

Po konceptu marketinga je ključ za doseg ciljev organizacije biti uspešnejši in učinkovitejši kot konkurenti pri odkrivanju in zadovoljevanju potreb ciljnih skupin (odjemalcev, dobaviteljev, drugih deležnikov ... op.p.) (Kotler 2003, 19).

Z drugimi besedami je koncept marketinga specifična organizacijska kultura oziroma splošno sprejet in upoštevan skupek prepričanj in vrednot, osredotočen na pomen odjemalca za cilje in strategije organizacije ter njihovo udejanjanje (Turner in Spencer 1997, 118).

Pogled, ki koncept marketinga enači s kulturo, izhaja iz paradigme simbolizma v organizaciji. Po tej paradigmi je kultura metafora za simbole in pomene, ki so jih sprejeli in jih upoštevajo zaposleni v organizaciji. V tem okviru bi naj kulturo organizacije obravnavali v smislu »kaj organizacija je« in ne »kaj organizacija poseduje« (Smircich 1983, 347).

Na splošno je sprejeto dejstvo, da je udejanjanje koncepta marketinga povezano z tržno naravnostjo organizacije (Heiens 2000 v Harrison in Shaw 2004, 391).

3.6.2 Tržna naravnost

V literaturi obstaja določena diferenciacija glede uporabe termina marketinška naravnost in tržna naravnost. Po Esteban et al. (2002), lahko v literaturi najdemo termine kot so integrirani marketing (Felton, 1959), naravnost k odjemalcem (Kelley, 1990), marketinška naravnost (Payne, 1988; Gummesson, 1991), marketinška skupnost (Messikomer, 1987), tržna naravnost (Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Ruekert, 1992), integralna naravnost (Esteban et al., 1997). Shapiro (1998) med diskusijo o tej temi, meni, da so termini tržna naravnost, marketinška naravnost, naravnost k odjemalcem, biti blizu odjemalcem ipd., tako blizu, da je komajda možno definirati razlike med njimi. Večina definicij tržne naravnosti deli sledeča skupna področja (Lafferty in Hult, 2001):

- osredotočenje na odjemalce;
- pomen delitve znanja (informacij);
- medfunkcijsko koordinacijo marketinških dejavnosti in odnosov;
- odzivnost na tržne dejavnosti s podvzemanjem primernih aktivnosti.

Kot izgleda, se je razlikovanje med *tržno naravnostjo* in *marketinško naravnostjo* spreminjalo v odvisnosti od avtorjev skozi čas. Zgodnja omemba *tržne naravnosti* se je pojavila v delu Wadinambiaratchija (1972), ki je priporočal temeljne spremembe v razmišljanju v političnih in poslovnih segmentih družbe. Predlagal je pristop z dvema težiščema: na operativnem nivoju, razširjeno izobraževanje poslovnežev glede marketinških osnov ter na višjih vladajočih nivojih, uvedbo tržne naravnosti pri izvajalcih načrtov ter politik za izboljšanje celotnega marketinškega sektorja v ekonomiji. Kotler (1977) je predlagal poti merjenja marketinške učinkovitosti. Dejavnosti, ki jih je meril, vključujejo tiste, ki pogosto sestavljajo marketinški koncept: naravnost na kupce ter integrirano delovanje naravnosti celotne organizacije; uporabil je termin *marketinška naravnost*, da bi opisal rezultat.

Payne (1988) je v svojem delu med citiranjem Kotlerjeve raziskave izmenoma uporabljal termina marketinška naravnost ter tržna naravnost. Shapiro (1988) pa je razložil, da so tržniki, ki uporabljajo marketinški koncept tržno naravnani ter opozoril na razliko med tržno naravnostjo ter marketinško naravnostjo. Oudan (2007) trdi, da so do takrat avtorji interpretirali sprejemanje marketinškega koncepta kot nadzor organizacije s strani marketinškega oddelka. Tako je izgledalo, da organizacija prevzema marketinški koncept, ko je postala marketinška funkcija najpomembnejša funkcija v organizaciji, kar se je primarno nanašalo na marketinške strategije ter načrtovanje marketinškega spleta (Wind in Robertson 1983; Ruekert, Walker in Roering 1985; Webster 1992). Shapiro (1988) je opozoril, da marketinško naravnane organizacije ne smemo zamenjevati s tržno naravnano organizacijo, ki popolnoma razume svoje trge in ljudi, ki odločajo ali naj kupijo izdelek ali storitev. Zeithamlova (1988) pa je pripomnila še, da tržno naravnane organizacije pripravljajo dobro koordinirane strateške in taktične odločitve, na osnovi kupčeve definicije vrednosti.

Kohli in Jaworski (1990) sta naredila korak naprej od Kotlerja, Shapira in drugih ter podrobneje opredelila termina *marketinški koncept* in *tržna naravnost*. Marketinški koncept naj bi predstavljal poslovno filozofijo, tržna naravnost pa implementacijo marketinškega koncepta. Po pregledu literature sta sklenila, da še ne obstaja dovolj jasna definicija tržne naravnosti, zato sta si zadala nalogo določitve delovne definicije z uporabo marketinške literature ter lastnih ugotovitev, ki sta jih pridobila iz intervjujev z managerji različnih funkcij, nivojev ter organizacij. Ob pregledovanju literature sta našla tri temeljne teme ali stebre marketinškega koncepta: osredotočenje na kupce, koordinirani marketing ter dobičkonosnost. Ni pa bilo možno najti jasne razmejitve med dejavnostmi, ki transformirajo marketinški koncept v tržno naravnost. Zdelo pa se jima je smiselno, da na osnovi pregleda literature definirata tržno naravnano organizacijo kot tisto, ki izkazuje vse tri opisane stebre.

Empirično raziskovanje Kohlija in Jaworskega (1990) je potrdilo prisotnost treh stebrov marketinško naravnanih organizacij, a z nekaterimi popravki. Če so se vsi intervjuvanci strinjali z osredotočenjem na kupca kot osnovnim elementom tržne naravnosti, so komentirali nakazovali, da pomeni imeti tržno naravnost delovanje na osnovi tržnega informiranja, kakor tudi na osnovi ugotovljenega mnenja kupcev. Koordinirani marketing, drugi steber, pa naj bi se izvajal le, ko je povezan s tržnim informiranjem. Tretji steber, dobičkonosnost, pa naj bi bil rezultat tržne naravnosti, ne pa njen del. Izkazalo se je tudi za potrebno, da termin marketinška naravnost spremenijo v tržno naravnost, da bi zajeli vse oddelke organizacije, ki delujejo na tržno informiranje, ne le marketinški oddelk. Končni rezultat raziskave Kohlija in Jaworskega (1990, 6) je naslednja definicija: »Tržna naravnost je široko ustvarjanje tržnega informiranja v organizaciji, ki se nanaša na obstoječe in prihodnje potrebe odjemalcev, diseminacijo informiranja med oddelki ter visoka odzivnost organizacije na to početje«.

Po pregledu štirih najbolj razširjenih definicij tržne naravnosti, iz del Narverja in Slaterja (1990), Kohlija in Jaworskega (1990), Desphandea, Farleya in Websterja (1993) ter Daya (1990), so Kohli, Jaworski in Kumar (1993, 122) predlagali novejšo različico svoje delovne definicije, kot: »široko ustvarjanje, diseminacijo in odzivnost organizacije na informiranje s strani odjemalcev in konkurentov,« z opombo, da zajema »bistvo vedenjske perspektive«, ki so jo predlagali predhodni avtorji.

Narver in Slater (1990) sta definirala tržno naravnost kot »poslovno kulturo, ki najučinkoviteje in najuspešneje ustvarja nadpovprečno vrednost za odjemalce ... sestavljajo jo tri vedenjske komponente: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente ter medfunkcijska koordinacija ter dva odločitvena kriterija: dolgoročnost in dobičkonosnost«. Naravnost na odjemalce je definirana kot razumevanje odjemalcev, z namenom ustvarjanja boljše vrednosti za njih. Naravnost na konkurenta pomeni, da prodajalci razumejo dolgoročne zmogljivosti in strategije, kakor tudi kratkoročne prednosti in slabosti konkurentov. Učinkovita medfunkcijska koordinacija zmogljivosti organizacije pa je potrebna za ustvarjanje nadpovprečne vrednosti za njene odjemalce.

Tudi Kayak in Hudanah (1987) sta raziskovala razvoj marketinga v poslovnih organizacijah in ob tem identificirala pet stopenj. Prva stopnja zajema majhna podjetja, ki jih zaznamuje generalni direktor ali predsednik, relativno malo zaposlenih in nobene jasne razmejitve specializiranih funkcij. Marketinga na tej stopnji ni, prisotni so le elementi prodaje. Na drugi stopnji, podjetje vzpostavi ločene oddelke po njihovih funkcijah, kot proizvodnja, kadrovska ter finance. Marketinškega osebja še vedno ni, morda imenujejo prodajnega direktorja. Na tretji stopnji, s povečano proizvodnjo, se pričnejo prodajni problemi in nakazuje se nastanek marketinškega koncepta/oddelka, ki vključuje večino modernih aktivnosti marketinga v njihovi osnovni obliki. Na četrti stopnji opazimo pojavljanje prvih znakov tržne naravnosti, popolnoma oblikovan marketinški oddelek najde svoj prostor v podjetju. Peta stopnja, tu se management zave, kaj tržna naravnost pomeni za uresničenje ciljev celotne organizacije, zato postane marketing ena od temeljnih gonilnih sil podjetja.

Kotler (1988) je močno poudaril pomen tržne naravnosti za tiste ekonomiste, ki so odgovorni za načrtovanje petletnih načrtov ekonomskega razvoja nerazvitih držav. Začutil je potrebo po dodajanju tržnikov v skupine načrtovalcev, saj naj bi pomenili veliko izboljšavo, še posebno na področjih agrikulture, industrije, distribucije, zunanje trgovine, investiranja in družbenega marketinga.

Tržna naravnost organizacij je objekt intenzivnega teoretičnega in empiričnega preučevanja številnih avtorjev zlasti v zadnjih petnajstih letih. Je najožje povezana z konceptom marketinga in z njegovim udejanjanjem v praksi organizacij kot splošno veljavne filozofije, ki je po številnih raziskavah ključni napovednik poslovanja organizacij (Atuahene-Gima et al. 1995; Baker in Sinkula 2005; Deshpande et al. 1997; Han et al. 1998; Hurley et al.; Jaworski in Kohli 1993; Narver in Slater 1990; Narver et al. 2004; Slater in Narver 1995; 1998; Snaj et al. 2001). Tržna naravnost omogoča organizaciji, da oblikuje ponudbo,

ki jo glede na ponudbo konkurentov ciljne skupine zaznavajo kot ponudbo višje vrednosti, bolj inovativno in višje kakovosti (Ge in Ding 2005, 116) ter je pozitivno povezana z uspešnostjo in učinkovitostjo poslovanja organizacij, merjeno z tipičnimi tržnimi in finančnimi kazalniki (tržni delež, obseg prodaje, profitnost, finančna rast) (Kohli in Jaworski 1993; Narver in Slater 1990) pa tudi z mehкими kazalniki (zaznana kakovost, zadovoljstvo, zvestoba, ugled/image) (Harrison in Shaw 2004, 392).

V literaturi jo tesno povezujejo z organizacijsko kulturo (Desphande et al. 1993, 239). Na osnovi empiričnih in konceptualnih raziskav in razprav se v zvezi s tem vse bolj uveljavlja konsenz, da je tržno naravnost smotrno uporabljati in uporabljati tako, da sočasno upoštevamo njeni temeljni dimenziji (Day 1994; Deshpande in Farley 2004; Kohli in Jaworski 1990; Slater in Narver 1995; Tuominen in Moeller 1996; Farrell 2005) in sicer:

- kulturno, po kateri je tržna naravnost obravnavana kot poslovna filozofija oziroma miselnost ter
- vedenjsko po kateri je tržna naravnost obravnavana kot specifično vedenje.

Kulturna dimenzija obravnave tržne naravnosti daje večji poudarek na neformalnih, globoko ukoreninjenih sestavinah organizacijske kulture kot so vrednote, norme, artefakti in šele nato vedenje (Homburg in Pflesser 2000, 450). Ta dimenzija tržne naravnosti organizacije prežema specifične strukture in formalne ter neformalne procese v organizaciji. Povezana je s temeljnimi vrednotami organizacije, ki določajo dejansko ravnanje oziroma načine vedenja zaposlenih oziroma načine, kako zaposleni nekaj počenjajo v organizaciji (Lafferty in Hult 2001 v Kasper 2002, 1049). Njena kulturna dimenzija obeležuje tržno naravnost kot osrednjo sestavino filozofije managementa, ki temelji na konceptu marketinga (Deshpande in Farley 2004, 5).

Dva izmed temeljnih raziskovalcev na tem področju, Slater in Narver (1995, 67), tržno naravnost enačita z organizacijsko kulturo, ki daje najvišjo prioriteto dobičkonosnemu ustvarjanju in vzdrževanju ponudbe, ki je superiorne vrednosti ob upoštevanju interesov vseh zainteresiranih javnosti (odjemalcev, deležnikov, ciljnih skupin op. p). Narver in Slater (1990, 21) poudarjata tri sestavine take naravnosti organizacije:

- naravnost na obstoječe in možne ciljne skupine (odjemalce in druge zainteresirane udeležence),
- naravnost na obstoječe in možne konkurente in
- medfunkcijsko naravnost.

Narver et al. (2004, 335) poudarjajo tudi proaktivno naravo tržne naravnosti organizacije, po kateri je bistveno, da organizacija, ugotavlja, razume in zadovoljuje ne samo obstoječe temveč tudi latentne potrebe ciljnih skupin.

Vsaka izmed teh sestavin tržne naravnosti kot miselnosti, pa po Kohliju in Jaworskem (1990) vsebuje dimenzije vedenja:

- zbiranje,
- razpečavo in
- uporabo ustreznih informacij za odločanje.

Farrell (2005, 262) opozarja, da je ena izmed temeljnih slabosti dosedanjih raziskav kulturne dimenzije tržne naravnosti v tem, da ne prikažejo, kako sestavine tržno naravnane kulture vplivajo na vedenje in stališča posameznih zaposlenih.

Marketinška kultura in tržna naravnost sta torej povezana koncepta, saj se oba nanašata na specifičen način razmišljanja in ravnanja. Kljub temu pa večina avtorjev v marketingu govori s tem v zvezi o tržni naravnosti, ne da bi natančno opredeljevali odnos teh dveh konceptov (Vrčon-Tratar in Snoj 2002, 45).

Mokhtar et al. (2009) so preučevali povezave med tržno naravnostjo in finančno uspešnostjo malezijskih proizvodnih organizacij. Rezultati nakazujejo pet kritičnih dejavnikov za uspešnost praks tržne naravnosti: tržna osredotočenost, tržno udejstvovanje, tržno načrtovanje, povratna zveza s trgom ter tržna koordinacija. Tržno udejstvovanje in tržno načrtovanje so pozitivno povezani s finančno uspešnostjo.

Osarenkhoe (2009) je zasnoval koncept na osnovi perspektive resursov, ki ponuja odgovor na značilnosti kulture tržno naravnane organizacije, ki so dosegle konkurenčno prednost na švedskem trgu, z uporabo filozofije intimnosti z odjemalcem. Reino (2009) je v raziskavi preučevala povezave med različnimi tipi organizacijske kulture v estonskih organizacijah. Ugotavlja, da bi morali pristopati k preučevanju organizacijske kulture kot kontinuumu, kjer spremembe v nekaterih vidikih prinašajo spremembe v drugih vidikih organizacijske kulture. Analiza je pokazala, da so organizacije, ki cenijo stabilnost in nadzor, dominantne v vzorcih organizacijske kulture; da je vpliv panoge, kjer organizacija deluje, vplival na organizacijsko kulturo dotične organizacije, še več, ta vpliv je morda še pomembnejši od vpliva nacionalne kulture; vpliv starosti organizacije pa se je izkazal kot nepomemben, morda zaradi tranzicijske narave estonske družbe.

3.6.3 Storitvena kultura

Albrecht (1986) je za marketinško kulturo uporabil kot soznačnico izraz »storitvena kultura«. Zaradi specifičnih značilnosti storitev oziroma storitvenih sestavin v izdelkih ter pogosto visoke stopnje vpletenosti ljudi v izvajanje

storitev (storitvenih sestavin) je skrb za marketinško kulturo izjemno pomembna zlasti v organizacijah, za katere je značilna visoka intenzivnost medčloveških interakcij tako znotraj organizacije kot organizacije z okoljem (odjemalci, dobavitelji, deležniki, ciljnim skupinami ...). Jasni vzorci vedenja namreč omogočajo kontaktnim osebam organizacij, da se v interakcijah z odjemalci in drugimi ciljnim skupinami vselej vedejo odprto oziroma »storitveno« naravnano in tako prispevajo k višji zaznani vrednosti storitev, v primerjavi s konkurenčnimi storitvami. Ključ za takšno, odprto, tržno naravnano obnašanje izvira iz korena izraza storitev, ki je prevod latinskega izraza "servio". Ta ima v našem jeziku več pomenov, ki pa so vsi odprto, tržno naravnani in sicer: delati za nekoga oziroma služiti nekomu, streči, pomagati nekomu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Snoj 1992, 73). Nekateri avtorji so za takšen vzorec obnašanja uvedli tudi termine storitvena kultura, storitvena klima in storitvena naravnost. V organizacijah s storitveno kulturo visoko cenijo dobro storitev, izvajanje dobrih storitev internim in zunanjim odjemalcem pa pomeni vsem zaposlenim naraven način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Gronroos 2000, 360).

Homburg et al. (2003) so ugotovili, da tako storitvena naravnost organizacijske kulture, kot tudi storitvena naravnost ravnanja s človeškimi viri vplivajo na odnos med storitveno orientirano strategijo ter uspešnostjo organizacije. Oliva in Kallenberg (2003) predlagata, da se povečevanje storitvene naravnosti (tranzicija od izdelkov k storitvam) prične s konsolidacijo obstoječe storitvene ponudbe, nadaljuje z vstopom na obstoječi trg storitev, razvijanjem odnosov ter procesno naravnanih storitev ter konča s prevzemom odjemalčevih procesov.

Neu in Brown (2005) trdita, da je povezava med storitveno strategijo in izvedbo odvisna od štirih organizacijskih dejavnikov:

- odločevalski proces,
- organizacijske strukture,
- človeški viri,
- sistemi merjenja in nagrajevanja.

Podobno so Gebauer et al. (2006) našli dokaze, da zahteva razširitev poslovnih storitev implementacijo šestih organizacijskih dejavnikov, kot so tržno naravnani razvoj storitev ter jasno definiran proces razvoja storitev, ponudba storitev osredotočena na ponujanje vrednosti za odjemalca, odnosni marketing, definicijo storitvene strategije ter vzpostavitev ločene storitvene organizacije.

Bjurklo et al. (2009) predlagajo nov okvir za opis in analiziranje iniciacije tranzicije od organizacij, ki tržijo izdelke k storitvenim ponudnikom. Za iniciacijo in upravljanje ponudbe na osnovi storitev so potrebne nove kompetence. Te kompetence so razvrščene med socializacijo vrednot odjemalcev, ki se nanašajo na delitev izkušenj in znanja med zaposlenimi ter na management vrednot odjemalcev, ki se nanaša na sposobnosti managementa za vzpodbujanje zaposlenih k ustvarjanju koristi za odjemalce. Obenem pa uvajajo koncepte odmrznitve, premika in ponovne zamrznitve v management potrebnih kulturnih sprememb, ki morajo spremljati tranzicijo.

Navkljub bogati literaturi, ki prispeva k prikazovanju potencialnih koristi povečevanja storitvene naravnosti v poslovnih strategijah (npr. Wise in Baumgartner, 1999; Potts, 1988; Cohen et al., 2006; Sawhney et al., 2004) ter potrebnih organizacijskih dejavnikov za implementacijo storitvene naravnosti v poslovni strategiji, še vedno obstajajo izzivi in paradoksi (Brax, 2005; Martin in Horne, 1992; Baveja et al., 2004). Vpeljavo storitvene naravnosti v proces poslovnih strategij je večkrat zaznan kot previden in zato varnejši ter lažji, kakor pa velike in nenadne spremembe, ki so zaznane kot tvegane in težke. Paradoks pa je v tem, da so lahko evolucionarni premiki k storitveni naravnosti v praksi bolj tvegani kot pa revolucionarni pristopi (Brax, 2005). Velike investicije v razvoj storitvenega poslovanja vodijo k povečani ponudbi storitvene ponudbe in višjim stroškom, ne ustvarja pa vedno tudi visokega donosa (Oliva in Kallenberg, 2003; Gebauer et al., 2005).

Teorija pozornosti (ang. *attention-based theory*) se ukvarja z zanemarjenimi vlogami osredotočenja pozornosti managementa in trenutne pozornosti managementa. Z raziskovanjem obeh vlog je podana dodatna razlaga, zakaj ne uspejo proizvodna podjetja formulirati in izpeljati storitvene naravnosti v ponujeni poslovni strategiji. Ta vidik je bil oživiljen s strani Ocasiovega (1997) prispevka, ki je obudil Simonovo perspektivo pozornosti administrativnega vedenja. Integriral in razvil je predhodno teorijo o managerski in organizacijski kogniciji (npr. Daft in Weick, 1984). Ocasiov (1997) model zajema šest temeljnih sestavin:

- okolje odločanja,
- repertoar vprašanj in odgovorov,
- proceduralni in komunikacijski kanali,
- strukture pozornosti organizacije,
- odločevalci in
- organizacijske poteze.

Šest temeljnih sestavin formira celovit okvir, ki vključuje tri principe pogleda na osnovi pozornosti organizacije. Prvi princip se nanaša na osredotočenost pozornosti. Fokus pozornosti predvideva, da sprejemalci odločitev usmerjajo

svojo pozornost na omejen niz vprašanj in odgovorov ter da vprašanja in odgovori s katerimi se ukvarjajo determinirajo kaj bodo počeli. Trenutna pozornost predstavlja drugi princip, ki pravi, da je pozornost sprejemalcev odločitev situirana v proceduralne in komunikacijske kanale organizacije. Tretji princip se nanaša na strukturno porazdelitev pozornosti. Distribuirana osredotočenost pozornosti med sprejemalci odločitev, ki sodelujejo v proceduralnih in komunikacijskih kanalih organizacije, je generirana s pravili, viri, figurami ter družbenimi pozicijami organizacije (Ocasio, 1997).

Gebauerjeva (2009) raziskava ponuja tezo, da je formacija in implementacija storitvene naravnosti v poslovni strategiji močno pod vplivom različnih principov managerske pozornosti. Celovita teorija storitvene naravnosti po njegovo zahteva interdisciplinarni pristop, ki integrira kognitivne teorije, teorijo pozornosti sprejemanja odločitev managerjev v organizaciji ter okvir storitvenega managementa. Različni kognitivni procesi, ki sestavljajo fokus pozornosti ter trenutne pozornosti, lahko delujejo kot vrsta ovir ali težav, ki omejujejo storitveno naravnost poslovne strategije. Managerji se morajo zato koncentrirati na kognitivne pojave, ki sestavljajo trenutno pozornost, ki vodi k inerciji. Najpomembnejši učinki oblikovanja strategij namigujejo, da je oblikovanje storitveno naravnane poslovne strategije spodbujano skozi zniževanje marže izdelka v primeru izdelčno naravnane organizacije, medtem ko je pri storitveno naravnanih organizacijah spodbujeno s pomočjo povečevanja pričakovanj odjemalcev. Pri organizacijah, ki ravno menjujejo med obema pozicijama, sta zniževanje marže izdelka in povečevanje pričakovanj odjemalcev pozitivno asociirani z oblikovanjem storitvene strategije, če je pozornost managementa zelo visoka. Managerji, ki nameravajo sprožiti spremembe v strateškem pozicioniranju, se morajo zavedati omejitvenih učinkov kognitivnih procesov, kot so nenaklonjenost tveganju, neprepičanosti v ekonomske potenciale ter prevelikemu poudarjanju očitnih in otipljivih značilnosti okolja.

Posledično morajo managerji, podobno kot Yadav (2007) v svoji študiji o pozitivnem vplivu pozornosti top managementa na inovacijske izide, balansirati notranjo osredotočenost (zniževanje marže izdelka) ter zunanjo osredotočenost (pričakovanja odjemalcev), da bi lahko uspešno pričeli s spreminjanjem od izdelčne k storitveni naravnosti. Moderacijski učinek pričakovanj odjemalcev za storitveno naravnane organizacije pa po Gebauerju (2009) nakazuje, da bi morali managerji vzdrževati zunanjo osredotočenost v tej poziciji. Posledično je očitno eden izmed ključnih dejavnikov za uspeh managerska naravnost prosti trgov in odjemalcem.

3.6.4 Marketing s poudarkom na odnosih

V zgodnjih 1980-ih je bil koncept marketing s poudarkom na odnosih najprej uporabljen s strani Berrya (1983) za storitveni marketing ter Jacksona (1985) na

področju industrijskega marketinga. Tradicionalni pogled na marketing kot specialistično funkcijo je doživljal vedno več kritik in se ni zdel več primerna osnova za strateško in operativno marketinško načrtovanje. Gummesson (1987) je naprimer predstavil *novi marketing*, pristop ki poudarja odnose med organizacijami ter interakcije izven teorij o storitvenem marketingu in industrijskem marketingu, novost tudi za pristope preko praktičnih izkušenj in opazovanja. Stari marketinški koncept, ki je temeljil na marketinškem spletu, je bil prepoznan kot preveč transakcijski, funkcionalistični in preskriptivni, medtem ko so se organizacije premikale od strukturirane proizvodnjske paradigme k bolj storitveno naravnemu in holističnemu pristopu. Gummesson (1994) je zaznal prihodnji premik marketinške paradigme, ki bo bolj naravnana k odnosom, interakcijam ter mreženju, okrog katerih je postavil marketinški splet.

Morgan in Hunt (1994) sta definirala marketing s poudarkom na odnosih (ang. *relationship marketing* - tudi odnosni marketing) kot vzpostavljanje, razvijanje in vzdrževanje uspešnih odnosnih izmenjav. Poudarila sta zaupanje in zavezanost kot dve spremenljivki, pomembni za nadaljevanje uspešnih odnosov. Bennett (1996) je ugotovil, da marketing s poudarkom na odnosih vključuje medsebojno koristne, dolgotrajne zaveze do odjemalcev, izpolnjevanje obljub, izkoriščanje znanja in vedenja o odjemalcih, da bi jim pomagali zadovoljiti njihove potrebe ter nadaljevanje dialoga z njimi. Po O'Malleyu et al. (1997) marketing s poudarkom na odnosih zadeva identifikacijo, specifikacijo, iniciacijo, vzdrževanje ter (kjer je primerno) razvezo dolgotrajnih odnosov s ključnimi kupci in drugimi deležniki, s pomočjo medsebojnih izmenjav, izpolnjevanje obljub in privrženost normam odnosa, da bi zadovoljili cilje ter izboljševali izkušnjo vključenih strani. Sin et al. (2002) so definirali marketing s poudarkom na odnosih kot večdimenzionalni konstrukt, sestojč iz šestih komponent: zaupanje, povezovanje, komunikacijo, deljene vrednote, empatija, recipročnost. Kucukkancabas et al. (2009) so v študiji turške industrije pijač ugotovili različne učinke sestavin naravnosti marketinga s poudarkom na odnosih na spremenljivke uspešnosti. Deljene vrednote, empatija in povezovanje izkazujejo močan vpliv na uspešnost, medtem ko so recipročnost, komunikacija in zaupanje brez značilnega vpliva.

S tem v zvezi je treba izpostaviti zvezo med »storitveno kulturo« in marketingom, ki izrazito temelji na odnosih (povezavah, interakcijah). Gummesson (1998, 11) loči dve vrsti odnosov in sicer:

- tržne odnose oziroma odnose med dobavitelji, odjemalci, konkurenti in vsemi drugimi, ki delujejo neposredno na trgih proučevane organizacije,
- netržne odnose, ki posredno vplivajo na kakovost, produktivnost in profitnost tržnih odnosov.

V netržnih odnosih loči:

- mega odnose, ki so nad tržnimi odnosi in sicer zadevajo odnose z gospodarstvom in družbo na splošno (na primer lobiranje za vplivanje na javno mnenje in politično odločanje v državi),
- mega povezave (kot na primer odnose z organi EU) in
- odnose znotraj organizacije (odnose za katere skrbita management človeških resursov in interni marketing).

Za organizacije je vse bolj pomembno ohranjati dolgoročne odnose z ciljnim skupinami znotraj organizacije (internimi odjemalci, dobavitelji) in z ciljnim skupinami v okolju organizacije (eksternimi dobavitelji, eksternimi odjemalci, drugimi ciljnim skupinami ...), ki pa zahtevajo nenehno skrb za odnose. To je zlasti pomembno za tiste organizacije, za katere je značilna veliko število neposrednih interakcij zlasti z eksternimi odjemalci in visoka stopnja vpletenosti kontaktnih zaposlenih v te interakcije. Pri tem so zlasti pomembne naslednje sestavine:

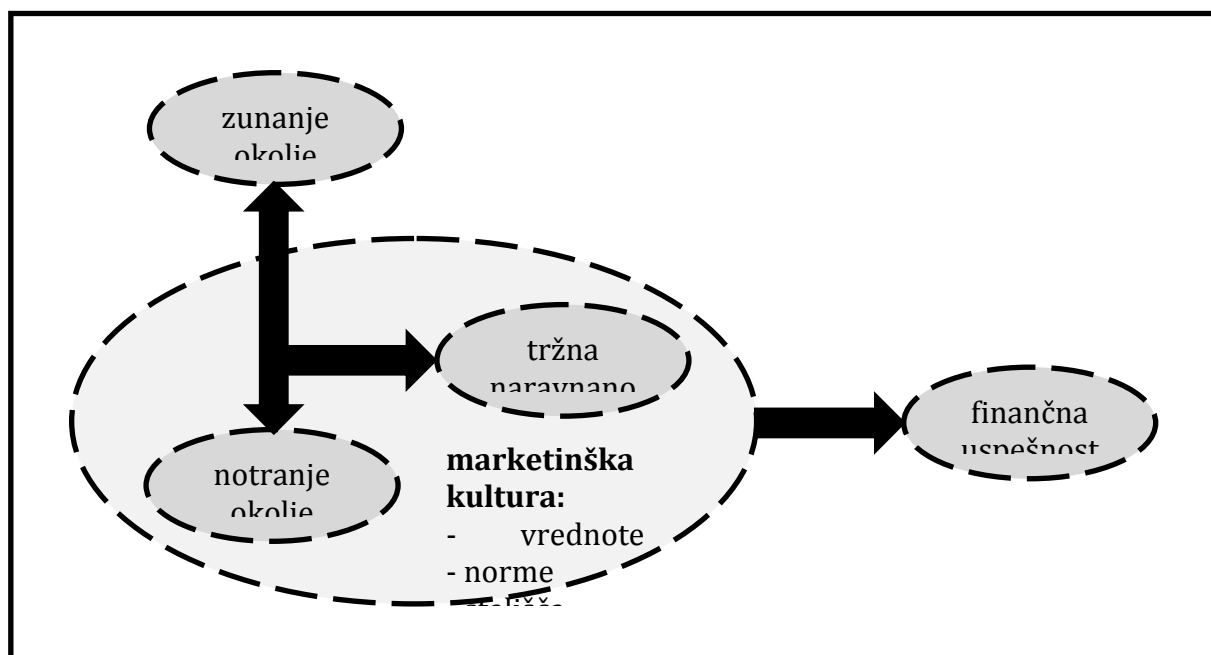
- premik iz transakcij v povezave,
- koncept celoživljenjskega odnosa z internimi in eksternimi ciljnim skupinami (zlasti z odjemalci), skrb za zvestobo odjemalcev,
- odnos po meri posameznega odjemalca,
- upoštevanje čustvenih in drugih značilnosti povezav z odjemalci,
- posebna pozornost ključnim odjemalcem,
- skrb za zaupanje in predanost,
- upoštevanje in zmanjševanje tveganj v času izvajanja storitev, nakupovanja in uporabe,
- gojenje skrbnega odnosa po uporabi,
- razumevanje izdelka (storitve) kot skupka koristi za odjemalca,
- skrb za povečevanje zaznane vrednosti in celovito kakovost,
- upoštevanje obstoja najrazličnejših trgov (internih odjemalcev-lastnikov, managerjev, zaposlenih; eksternih odjemalcev, dobaviteljev, referenčnih trgov),
- skrb za interni marketing (za interne odjemalce, njihove potrebe, preference, pričakovanja...),
- proaktivnost v odnosu do konkurentov.

Konceptualno je marketing s poudarkom na odnosih še vedno razumljen na zelo različne načine. To bogastvo in konceptualna različnost rezultira v pomanjkanju razumevanja in strinjanja o tem, kako naj bo marketing s poudarkom na odnosih uporabljen. Relativno majhna pozornost je bila usmerjena na vprašanje, kako identificiramo potencialno uspešne partnerje. To je pomembno, zaradi omejitev, katerim so organizacije izpostavljene v smislu portfolija odnosov, v katere so lahko vpletene (Hakansson, 1982). Prav tako je dejstvo, da obstaja oportunitetni strošek ter potencialne izgube (Blois, 1997), povezani z vsakim odnosom, zato mora biti posvečena precejšnja skrb pri izbiranju odnosnih partnerjev. Na potrošniških trgih je v uporabi koncept življenjske vrednosti. Ta pristop pa se osredotoča zgolj na potencialno diado ter ignorira mrežo, limitacijske probleme ter oportunitetne stroške (O'Malley in Tynan, 2008).

3.7 Teoretični model marketinške kulture

Iz vsega navedenega, torej množice perspektiv, opredelitev ter sorodnih konceptov, ki jih povezujemo z marketinško kulturo, smo zasnovali teoretični model, ki je prikazan v sliki 1 in je bil prvo izhodišče za razvoj inštrumenta za merjenje stopnje razvitosti marketinške kulture.

Slika 1: Model marketinške kulture in povezani koncepti²



V prikazanem modelu umeščamo in povezujemo marketinško kulturo organizacij s konceptom tržne naravnosti. Nastal je na osnovi pregleda literature s področja marketinške kulture in povezanih konceptov ter s prilagoditvijo različnih avtorskih konceptov kulture organizacije, vključno s Hofstedejem (1980), Homburgom in Pflusserjem (2000), Norhayatijem in Asmat-Nizamom (2010) ter Scheinom (1992). Pojasnjuje nam, kako se marketinška kultura organizacije oblikuje skozi zunanje in notranje vplive ter kako kulturne vrednote, prakse in norme učinkujejo na obstojno finančno uspešnost organizacije.

Po pregledu literature lahko zaključimo, da je marketinška naravnost ena izmed sestavin marketinške kulture in da organizacije s kulturami, ki poudarjajo konkurenčnost (arhetip tržni-tip) in podjetništvo (arhetip adhokracija) bolje poslujejo, kot pa organizacije, ki so osredotočene na notranjo povezanost ali pravila. Marketinška kultura vpliva na sprejemanje managerskih odločitev in ima pomemben vpliv na poslovanje organizacije.

² Prirejeno po Hofstede (1980), Homburg in Pflusser (2000), Norhayati in Asmat-Nizam (2010) ter Schein (1992).

4 Raziskava marketinške kulture v storitvenih podjetjih

4.1 Metodologija raziskave

Raziskovanje pomeni dinamično in kompleksno interakcijo med raziskovalci, njihovim osebnim in profesionalnim razvojem, področjem raziskovanja in značilnostmi raziskovalne kulture in tradicije ter 'pripadnosti' ustanovi, v kateri delujejo. Vse to so elementi, ki sestavljajo paradigme oziroma 'šole mišljenja' (Mey in Mruck 2007, 138). Raziskovalec je vpet v določen čas, ki vsebuje dosegljive in splošno sprejete koncepte, rutine, pravila ipd. in znotraj tega 'časa' tudi raziskuje. To pomeni, da so v času sprejete in uveljavljene paradigme na posameznih znanstvenih področjih in disciplinah, ki so 'vodilo' raziskovalcu pri njegovem delu. Vendar se v tem času pojavljajo in oblikujejo tudi nove, drugačne paradigme, ki v času iščejo tudi svoj prostor. A vprašanje paradigmem ni vezano le na raziskovalca, 'stanje' v znanstvenih disciplinah in področjih ter na razvoj in rabo ustreznih metod. Paradigme temeljijo in odražajo temeljna prepričanja in vrednote raziskovalcev in raziskovalnih skupnosti o raziskovanju, o pridobivanju 'znanja', o naravi sveta. Zato so temeljna izhodišča paradigmem ukoreninjena v ontoloških, epistemoloških in metodoloških predpostavkah. Če preprosto pojasnimo ta izhodišča, potem velja, da gre pri ontologiji za vprašanje, ali obstaja svet sam po sebi (je torej 'realen'), naloga raziskovanja pa je ta 'svet' čim boljše (objektivno) spoznati, odčitati, 'posneti' in ga s tem tudi boljše (objektivno) razložiti in razumeti. Pogled na svet in razumevanje sveta pa sta lahko tudi drugačna: »Mi ne verjamemo, da so kriteriji za sodbe o 'realnosti' ali veljavnost absolutne (Bradley in Schaefer 1998), ampak so izpeljane iz konsenza skupnosti o tem, kaj je 'resnično', kaj je koristno in kaj ima pomen (posebej pomen za akcijo in nadaljnje korake). Verjamemo, da velik del družbenih pojavov sestoji iz 'delanja pomena' aktivnosti skupin in posameznikov okrog tega pojava.« (Lincoln in Guba 2000, 164). To pomeni, da družbeni pojavi oziroma preprosto rečeno 'družbeni svet' ne obstaja sam po sebi, ampak ga konstruirajo posamezniki in skupine posameznikov, ki se z nekim pojavom ukvarjajo, ga proučujejo in iščejo pomene, ki jih posamezniki in skupnosti njim pripisujejo. To raziskovanje pomenov pa ni mišljeno kot 'iskanje objektivnega pomena', ampak pomenov, ki so fleksibilni, spreminjajoči se v času, prostoru in posamezniku. Ta dinamičnost pa ne zagotavlja tega, kar sicer od raziskav laična javnost pogosto pričakuje – enoznačnost, stabilnost, gotovost in splošno veljavnost. Pravzaprav govorimo o mnogoterih realnostih, ki jih Creswell (1998) povezuje s situacijo, problemom raziskovanja oziroma proučevanim pojavom, ki ga 'konstruirajo' raziskovalec, udeleženci v raziskavi in tiste javnosti, ki rezultate raziskave interpretirajo za svoje potrebe. Zato ni 'ene' realnosti temveč mnogo realnosti, ki se med seboj razlikujejo.

Epistemološke predpostavke so, kot meni Creswell (1998), povezane z vprašanjem odnosa med raziskovalcem in raziskovanim, kako nastaja znanje in kaj znanje je. Avis (2003, 995) meni, da je za pozitivizem značilno, da razume empiričnost, utemeljeno na principih verifikacionizma, objektivnosti in zmožnosti reprodukcije, kot osnovo, temelj vsega 'pravega' znanja. Objektivnost pa pogojuje tudi odnos raziskovalca do raziskovanega. Tako v različnih

priročnikih kako zasnovati in izvesti raziskavo zasledimo, naj raziskovalec vzpostavi 'distanco' do problema oz. predmeta proučevanja ter naj 'sebe' – svojih vrednot in stališč – nikakor ne vpleta v raziskovalni proces. Seveda pa lahko zavzamemo drugačno stališče, utemeljeno na predpostavkah, da je znanje družbeno konstruirano, da je raziskovalec 'primarni instrument' zbiranja podatkov ter s tem neposredno vrednotno vpleten v raziskavo ter da so udeleženci v raziskavi sooblikovalci te. Creswell (1998), Lincoln in Guba (2000), Schostak (2002) menijo, da vrednostno 'proste' raziskave ni in da je znanje (znanstvene ugotovitve) konstrukt interakcije med skupinami in posamezniki.

Vprašanja, pred katerimi se je znašla sodobna družba v zvezi z ekonomsko, podnebno in demografsko vzdržnostjo, kažejo na to, da so se obstoječe paradigme tako raziskovanja kot tudi posameznih disciplin v znanosti znašle na razpotju, oziroma kot zasledimo v znanstveni sferi, potrebna bo spremenjena paradigma tako družbe kot podjetij in tudi raziskovanja teh. Zato smo z razvojem instrumenta posegli v obstoječo paradigmo konkurenčnosti oziroma konkurenčne prednosti podjetij, vpeljali teoretičen koncept in model marketinške kulture, instrument pa zasnovali tako, da smo:

1. s petimi skupinskimi polstrukturiranimi intervjuji generirali spremenljivke in v snovanje instrumenta vključili tudi spremenljivke na podlagi obstoječe literature;
2. preverili instrument na izbranem pilotskem vzorcu;
3. implementirali revidiran instrument na izbrani vzorec.

Tako smo prepletli kvalitativno in kvantitativno paradigmo in metode raziskovanja, kar je doprineslo k zanesljivejšim rezultatom ter za prakso potrebnemu veljavnemu instrumentu.

Na osnovi teoretičnih osnov/spoznanj smo kot prvi korak v smeri merskega inštrumenta zasnovali in izvedli individualne polstrukturirane intervjuje. V ta namen smo k sodelovanju povabili osebe vršnega managementa srednje velikih in velikih podjetij z izbranih področij dejavnosti. Udeležencem 18 polstrukturiranih individualnih intervjujev, ki so trajali v povprečju 45 minut, smo zastavili naslednja vprašanja:

- Ali poznate izraz 'marketinška kultura'?
- Kakšen pomen pripisujete razvoju marketinške kulture v podjetjih?
- Kaj so po vašem mnenju sestavine marketinške kulture?
- Kako se kaže marketinška kultura v vašem podjetju? Opišite, prosim, situacijo, ko se marketinška kultura izkazuje!
- Ali bi odgovarjali na e-anketo?

- Ali ste že kdaj odgovorili na e-anketo?

Za dodatna pojasnila in obdelavo celotne teme intervjuja smo po potrebi postavili dodatna podvprašanja.

Vse intervjuje smo prepisali in oblikovali kot tekstovno gradivo, nakar je sledila njihova analiza po metodi analize vsebine, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). Za to metodo je sicer značilno, da kategorije, v našem primeru dimenzije marketinške kulture, oblikujemo vnaprej na osnovi pregleda literature oziroma kategorije izvirajo neposredno iz podatkov. Za namen naše raziskave smo uporabili različico te metode, in sicer analizo po ključnih besedah, ki smo jih nato grupirali v skupine in oblikovali dimenzije ter znotraj njih še indikatorje oziroma spremenljivke (glej Priloga1: Analiza kvalitativnih podatkov). Taka vrsta metode analize vsebine se imenuje sumativna metoda analize vsebine (glej Hsieh in Shannon 2005), ki temelji na identificiranju ključnih besed, štetju in primerjavi teh besed in je za naš namen še posebno primerna.

Ključne besede so tako bile na primer kakovost storitve, vračanje/priporočila, zadovoljstvo zaposlenih, medsebojno sodelovanje, podpora, medsebojna komunikacija, medosebni odnosi, interpretiranost, predstavitev, konkurenčnost storitve, prednosti/slabosti, pridobivanje strank, način prodaje, klima, sodelovanje, kultura, delegiranje, notranja komunikacija, prenos znanja in izkušenj, sprejemanje idej, predlogi izboljšav, inovativnost in podobno.

Na osnovi teh in še drugih ključnih besed smo identificirali sedem skupnih dimenzij marketinške kulture, in sicer: kakovost storitev, zadovoljstvo, medosebne odnose, prodajno usmerjenost, organiziranost, interno komunikacijo in inovativnost. Specifično za področje finančnih in zavarovalniških dejavnosti (K) smo identificirali še dodatno dimenzijo ugled, za področje informacijsko-komunikacijskih dejavnosti (J) pa dodatno dimenzijo vodenje. Vse omenjene dimenzije marketinške kulture so podrobneje predstavljene v preglednici 1.

Preglednica 1: Opis dimenzij marketinške kulture

Dimenzija	Opis
Kakovost	Vprašanja se nanašajo na predanost zaposlenih za doseganje čim višje stopnje kakovosti storitev.
Zadovoljstvo	Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo zunanjih udeležencev.
Medosebni odnosi	Poudarek je na motivaciji zaposlenih, njihovem počutju in kadrovski politiki.
Prodajna usmerjenost	Vprašanja se nanašajo na zaposlovanje pravih ljudi, njihovo strokovno izpopolnjevanje in pristope pri delu.
Organiziranost	Poudarek je na urejenosti in organiziranosti delovnega procesa.
Interna komunikacija	Poudarek je na odnosu vodstva do zaposlenih, na obliki dialoga med vodstvom in ostalimi.
Inovativnost	Vprašanja se nanašajo na to, v kolikšni meri so zaposleni dejavni pri uvajanju novosti.
Ugled ¹	Poudarek je na krepitvi ugleda, ki ga organizacija uživa na trgu.
Vodenje ²	Vprašanja se nanašajo na posamezne vidike vodenja organizacije.

Opombe:

1: Dimenzija 'Ugled' je bila uporabljena zgolj v anketnem vprašalniku za merjenje marketinške kulture na področju finančnih in zavarovalniških dejavnosti.

2: Dimenzija 'Vodenje' je bila uporabljena zgolj v anketnem vprašalniku za merjenje marketinške kulture na področju informacijsko-komunikacijskih dejavnosti.

V okviru opredeljenih dimenzij marketinške kulture smo v naslednjem koraku oblikovali ustrezna vprašanja v obliki Likertove lestvice stališč³, kar smo ocenili kot smotrn, saj omogoča relativno enostavno obdelavo podatkov, zlasti če na to pogledamo z vidika njegove uporabnosti za management organizacij. Ob tem smo bili posebej pozorni na vsebinsko komponento (jasnost, razumljivost ipd.) in strukturo vprašalnika (zaporedje vprašanj). Sklepno dejanje faze razvoja merskega inštrumenta je predstavljalo pilotsko anketiranje, s pomočjo katerega smo želeli dobiti odziv o razumljivosti ter jasnosti zastavljenih vprašanj.

4.2 Izbor vzorčnih enot

³ Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketiranci označili na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 1 – nikakor ne velja za našo organizacijo in 7 – popolnoma velja za našo organizacijo.

V okviru raziskave na področju storitvenih dejavnosti v zasebnem sektorju je osnovo za določitev vzorčnega okvira predstavljal seznam srednjih in velikih podjetij (vir: IPIS), aktivnih v letu 2008, registriranih za opravljanje dejavnosti s področja gradbeništva (F), trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (G), prometa in skladiščenja (H), gostinstva (I), informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (J), finančnih in zavarovalniških dejavnosti (K), poslovanja z nepremičninami (L), strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (M) ter drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti (N). Na podlagi prikaza podjetij po izbranih področjih dejavnosti v preglednici 2 je razvidno, da je bilo v letu 2008 skupno število registriranih podjetij na omenjenih področjih dejavnosti 858, pri čemer je največ podjetij delovalo na področju trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (G) oziroma gradbeništva (F) (vir: SI-STAT, SURS 2011).

Preglednica 2: Število srednjih in velikih podjetij po izbranih področjih dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, 2008 in 2009

Področje dejavnosti	Število podjetij 2008	Število podjetij 2009
Gradbeništvo (F)	210	188
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	243	239
Promet in skladiščenje (H)	85	81
Gostinstvo (I)	59	59
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	53	53
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	55	51
Poslovanje z nepremičninami (L)	7	8
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (M)	63	66
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (N)	83	81
SKUPAJ	858	826

Vir: SI-STAT, SURS, 2011

Med podjetji z navedenih področij storitvenih dejavnosti je bilo v vzorec naključno izbranih 400 podjetij, kar naj bi predstavljalo nekaj manj kot 50 % predstavljenega vzorčnega okvira oziroma 15 % vseh srednjih in velikih podjetij,

aktivnih v letu 2008⁴. Z izbranimi podjetji je bil v naslednjem koraku vzpostavljen osebni stik, pri čemer smo soglasje za sodelovanje v raziskavi prejeli le v 339 izbranih podjetjih, ki so prikazana po področjih dejavnosti v preglednici 3. Za nekatera izmed izbranih podjetij se je namreč izkazalo, da dejansko ne poslujejo več oziroma jih zaradi drugih objektivnih razlogov ni mogoče vključiti v raziskavo. Nekatera podjetja so še posebej občutljivo reagirala na 'vstop' v njihovo delovanje in soglasja za anketiranje nismo dobili kljub uradnemu dopisu in predstavitvi raziskave s strani Fakultete za management v Kopru.

Kot smo že omenili, so razlog za majhno odzivnost po naši oceni predvsem splošne gospodarske razmere v času izvajanja anketiranja, in sicer v zadnjem četrtletju leta 2010. Glede na prikaz števila podjetij po izbranih področjih dejavnosti v preglednici 2 je razvidno, da se je že v letu 2009 zmanjšalo število aktivnih podjetij, ki je bilo najbolj izrazito na področju gradbeništva (F). Neugodna gospodarska gibanja so se nadaljevala s še večjo intenzivnostjo tudi v letu 2010. O tem pričajo tudi podatki o številu začelih stečajnih postopkov oziroma postopkov prisilne poravnave med gospodarskimi družbami v letih 2009 in 2010. V letu 2009 je bilo začelih 276 stečajnih postopkov in 14 postopkov prisilne poravnave podjetij, v letu 2010 pa se je število začelih stečajnih postopkov povečalo kar na 438, število prisilnih poravnav pa na 36 (AJ PES – eObjave sodnih zadev).⁵

Na podlagi prikaza števila sodelujočih podjetij po področjih dejavnosti SKD klasifikacije v preglednici 3 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo v povprečju 39,5 % srednjih in velikih podjetij z izbranih področij storitvenih dejavnosti. Največja stopnja zajetja podjetij je bila dosežena na področju poslovanja z nepremičninami (L) ter področju strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (M).

Preglednica 3: Število sodelujočih podjetij v raziskavi po področjih dejavnosti (SKD 2008)

Področje dejavnosti	Število podjetij	vseh	Število sodelujočih podjetij	Stopnja zajetja (%)
Gradbeništvo (F)	210		48	22,9
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	243		72	29,6

⁴ Število vseh srednjih in velikih podjetij (vsa področja dejavnosti) v letu 2008 je znašalo 2.597 (vir: SI-STAT, SURS 2011).

⁵ Podatki o številu začelih stečajnih postopkov ter postopkov prisilnih poravnav se nanašajo na vse gospodarske družbe in zadrage, registrirane na območju Republike Slovenije, ne glede na področje dejavnosti delovanja in velikost podjetja, zato ti podatki niso povsem primerljivi s podatki v preglednici 2.

Promet in skladiščenje (H)	85	39	45,9
Gostinstvo (I)	59	30	50,8
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	53	29	54,7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	55	31	56,4
Poslovanje z nepremičninami (L)	7	7	100,0
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (M)	63	57	90,5
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (N)	83	26	31,3
SKUPAJ	858	339	39,5

Vir: IPIS, SI-STAT, SURS, 2011

V vsakem izmed sodelujočih podjetij je bila z njihove strani določena kontaktna oseba, s katero smo operativno sodelovali pri izvedbi ankete. Ta oseba je poskrbela za distribucijo povezave na spletno anketo⁶ vsem zaposlenim znotraj izbranega podjetja. Kljub osebni kontaktu z večino izmed izbranih podjetij ter njihovem soglasju in večkratnim zagotovitvam o sodelovanju je v raziskavi aktivno sodelovalo zgolj 105 od 339 izbranih podjetij, kar predstavlja 12,2 % vzorčnega okvirja. V omenjenih **105** podjetjih je anketo izpolnilo **714** zaposlenih oseb.

4.3 Predstavitev vzorca

Na podlagi prikaza anketirancev po področjih dejavnosti (Preglednica 4) je razvidno, da je največ anketiranih (26,6 %) bilo zaposlenih na področju finančnih in zavarovalniških dejavnosti, najmanj pa na področju strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (1,0 %). Predstavljena struktura anketirancev po področjih dejavnosti vsekakor ne odraža dejanske strukture celotne populacije zaposlenih po področjih dejavnosti, zaradi česar je pri interpretaciji oziroma posploševanju rezultatov v nadaljevanju potrebna velika previdnost.

⁶ Anketni vprašalnik je bil pripravljen v elektronski obliki, samo anketiranje pa se je izvajalo preko informacijskega sistema Fakultete za management Koper.

Preglednica 4: Število (struktura) anketirancev po področjih dejavnosti

Področje dejavnosti (SKD 2008)	Število anket	%
Gradbeništvo (F)	112	15,7
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	130	18,2
Promet in skladiščenje	18	2,5
Gostinstvo (I)	110	15,4
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	108	15,1
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	190	26,6
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (M)	7	1,0
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	39	5,5
Skupaj	714	100,0

Med anketiranci je bilo nekoliko več oseb ženskega spola (Preglednica 5), povečini pa so anketo izpolnjevali zaposleni na vodilnih delovnih mestih, na vseh ravneh (Preglednica 6).

Preglednica 5: Število (struktura) anketirancev po spolu

Spol	Število anket	%
Moški	305	42,7
Ženski	409	57,3
Skupaj	714	100,0

Preglednica 6: Število (struktura) anketirancev glede na delovno mesto

Delovno mesto	Število anket	%
Uprava	110	15,4
Srednji management	142	19,9
Operativni management	214	30,0

Drugo	248	34,7
Skupaj	714	100,0

Največji delež anketirancev prihaja iz strokovnih služb (Preglednica 7). Večina anketiranih je v trenutnem podjetju zaposlenih nad 5 let (Preglednica 8), na osnovi česar lahko sklepamo, da razmere v podjetju dobro poznajo in zato ocenjujemo, da njihovi odgovori odražajo dejansko stanje.

Preglednica 7: Število (struktura) anketirancev po področjih dela

Področje dejavnosti (SKD 2008)	Število anket	%
Marketing/prodaja	205	28,7
IT	33	4,6
Finance	53	7,4
Računovodstvo	52	7,3
Kadrovska	20	2,8
Nabava	63	8,8
Drugo	288	40,3
Skupaj	714	100,0

Preglednica 8: Število (struktura) anketirancev glede na čas zaposlitve

Delovno mesto	Število anket	%
do 5 let	169	23,7
nad 5 do 15 let	289	40,5
nad 15 let	256	35,9
Skupaj	714	100,0

Zanimiva je tudi struktura anketirancev glede na delovne izkušnje (Preglednica 9), na osnovi katere je razvidno, da je imela večina anketiranih nad 15 let delovnih izkušenj.

Preglednica 9: Število (struktura) anketirancev glede na delovne izkušnje

Delovno mesto	Število anket	%
do 5 let	66	9,3
nad 5 do 15 let	213	29,8
nad 15 let	435	60,9
Skupaj	714	100,0

Glede na že predstavljeno strukturo anketiranih glede na delovno mesto, kjer smo izpostavili, da med anketiranimi prevladujejo vodilni delavci, je razumljivo, da je večina anketiranih (66,8 %) imela doseženo vsaj višješolsko izobrazbo (Preglednica 10).

Preglednica 10: Število (struktura) anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe

Področje dejavnosti (SKD 2008)	Število anket	%
V - srednješolska izob.	236	33,1
VI - višješolska izob.	109	15,3
VII - visokošolska izob., univerz. izob., spec., mag.	348	48,7
VIII - doktorat	8	1,1
drugo	13	1,8
Skupaj	714	100,0

4.4 Rezultati

Na podlagi rezultatov predstavljenih v Preglednici 11, lahko sklepamo na relativno visoko stopnjo razvitosti marketinške kulture v proučevanih podjetjih. Ocene povprečnih stopenj strinjanja so pri vseh dimenzijah višje od 4,00. Najnižji povprečni stopnji strinjanja sta bili ocenjeni za dimenziji medosebnostni odnosi (4,34) oziroma inovativnost (4,40), najvišji pa pri dimenzijah kakovost (4,99) in zadovoljstvo (4,85). Obenem je iz Preglednice 11 za najnižje ocenjeni dimenziji

medosebnostni odnosi in inovativnost razvidno, da so si bili anketiranci najmanj enotni pri njunem ocenjevanju, medtem ko je najvišjo relativno homogenost med anketiranci mogoče zaslediti pri že omenjenih najvišje ocenjenih dimezijah kakovosti in zadovoljstva.

Preglednica 11: Povprečne stopnje strinjanja in varibilnost odgovorov po dimezijah marketinške kulture

	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja za dimezijo	Koeficient variabilnosti (%)
Kakovost (K)	1,00	7,00	4,99	27,76
Zadovoljstvo (Z)	1,00	7,00	4,85	30,07
Med.odnosi (MO)	1,00	7,00	4,34	39,31
Prodajna usmerjenost (PU)	1,00	7,00	4,45	35,60
Organiziranost (O)	1,00	7,00	4,65	31,80
Int. Komunikacija (IK)	1,00	7,00	4,63	35,23
Inovativnost (IN)	1,00	7,00	4,40	36,26

V Preglednici 12 so prikazana vprašanja v okviru posameznih dimezij pri katerih je bila dosežena najnižja oziroma najvišja povprečna stopnja strinjanja. Glede na rezultate je razvidno, da vodstva podjetij posvečajo v povprečju relativno malo pozornosti občutkom sodelavcev ter spremljanju njihovega zadovoljstva. Po drugi strani pa si zaposleni relativno močno prizadevajo izpolniti pričakovanja tako vodstva podjetja kot tudi odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.

Preglednica 12: Vprašanja z najnižjo oziroma najvišjo stopnjo strinjanja po dimezijah marketinške kulture

Dimenzija	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja
Kakovost (K)	K1: V podjetju imamo natančno opredeljeno, kaj je kakovostno opravljeno delo zaposlenih. (4,18)	K6: Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja vodstva podjetja. (5,69)
Zadovoljstvo (Z)	Z4: V podjetju redno merimo zadovoljstvo zaposlenih. (3,85)	Z7: Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. (5,52)
Medosebni odnosi (MO)	MO1: Management upošteva občutke sodelavcev. (3,82)	MO7: V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženec. (5,01)
Prodajna usmerjenost (PU)	PU6: Zaposleni imamo višje osebne dohodke kot je povprečje v panogi.	PU5: Zaposleni si s svojim delom prizadevamo za nove odjemalcev.

	(3,08)	(5,22)
Organiziranost (O)	O4: Področja dela zaposlenih so dobro organizirana. (4,30)	O3: Zaposleni si pri delu postavljamo prioritete. (5,09)
Interna komunikacija (IK)	IK11: V podjetju se o pozitivnih in negativnih izkušnjah pogovorimo v odkritem dialogu. (4,19)	IK1: Podjetje ima sprejeta interna pravila, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni. (5,30)
Inovativnost (IN)	IN4: Podjetje med prvimi uvaja novosti v poslovne procese. (4,01)	IN2: Zaposleni dajemo pobude za spremembe. (4,75)

Na podlagi primerjave razvitosti marketinške kulture po obravnavanih področjih dejavnosti (Preglednica 13) je razvidno, da se razvitost posameznih dimenzij marketinške kulture statistično pomembno razlikuje med posameznimi področji. Pri vseh opazovanih dimenzijah je mogoče ugotoviti najnižjo razvitost med proučevanimi podjetji s področja informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (J), najvišjo pa med podjetji s področja dejavnosti gostinstva (I). Omenjene razlike je mogoče potrditi pri zanemarljivi stopnji tveganja (Preglednica 13).

Preglednica 13: Razvitost dimenzij marketinške kulture po področjih dejavnosti

Področje dejavnosti	Dimenzije marketinške kulture						
	K	Z	MO	PU	ORG	IK	IN
Gradbeništvo (F)	5,18	4,87	4,42	4,55	4,69	4,54	4,29
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	4,93	4,72	4,40	4,35	4,50	4,55	4,31
Promet in skladiščenje (H)	5,52	4,98	4,66	4,83	4,82	5,23	4,21
Gostinstvo (I)	5,82	5,85	5,25	5,39	5,61	5,58	5,27
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	3,77	3,82	3,16	3,45	3,73	3,52	3,72
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	5,03	4,90	4,24	4,41	4,69	4,69	4,37
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (M)	4,91	4,41	5,22	5,12	4,25	4,89	4,80
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (N)	5,13	5,00	4,74	4,59	4,61	4,82	4,57
SKUPAJ	4,99	4,85	4,34	4,45	4,65	4,63	4,40
Analiza variance							
F/Welch* - statistika	20,450*	18,472*	13,474	13,262*	13,884*	13,589*	7,899
St.pomembnosti (α)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Opomba: *Robustna Welch-statistika je uporabljena namesto F-statistike v primerih neizpoljenosti predpostavke o homogenosti varianc med skupinami.

V nasprotju z ugotovljenimi statistično pomembnimi razlikami v razvitosti marketinške kulture med posameznimi področji dejavnosti pa ni mogoče potrditi statistične pomembnosti razlik v ocenjevanju marketinške kulture med zaposlenimi na različnih delovnih mestih (preglednica 14). Dimenzije kakovosti, zadovoljstva, organiziranosti ter inovativnosti so v povprečju sicer nekoliko više ocenili zaposleni na nevodilnih delovnih mestih, dimenzije medosebnih odnosov, prodajne usmerjenosti ter interne komunikacije pa zaposleni na različnih ravneh managementa podjetij, vendar te razlike, kot rečeno, niso statistično pomembne. Kljub temu, da so razlike statistično gledano zanemarljive pa lahko predpostavljamo, da vodilni bolje ocenjujejo dimenzije ki se nanašajo na odnose, ker so verjetno sami manj kritični do tega oziroma imajo omeje komunikacije s podrejenim, medtem ko delavci na to gledajo bolj kritično.

Preglednica 14: Razvitost dimenzij marketinške kulture po vrsti delovnega mesta

Vrsta delovnega mesta	Dimenzije marketinške kulture						
	K	Z	MO	PU	ORG	IK	IN
Vodstveni delavci	4,98	4,84	4,40	4,50	4,63	4,65	4,37
Ostali zaposleni	5,01	4,88	4,23	4,36	4,69	4,58	4,44
SKUPAJ	4,99	4,85	4,34	4,45	4,65	4,63	4,40
t-preskus							
t- statistika	-0,249	-0,369	1,168	1,008	-0,443	0,571	-0,550
St.pomembnosti (α)	0,804	0,712	0,244	0,314	0,658	0,568	0,583

Do podobnih ugotovitev je moče priti pri primerjavi ocen razvitosti posameznih dimenzij marketinške kulture med zaposlenimi na različnih področjih dela (Preglednica 15), pri čimer predstavljajo izjemo dimenzije kakovosti, zadovoljstva ter medosebnih odnosov. Pri večini dimenzij je sicer mogoče zaslediti najnižje povprečne ocene s strani zaposlenih v podpornih službah (IT, kadrovska služba, računovodstvo, finance), najvišje pa med zaposlenimi s področja marketinga, nabave ter prodaje, vendar je statistično pomembnost teh razlik mogoče potrditi le za že omenjene dimenzije kakovosti ($\alpha = 0,048$), zadovoljstva ($\alpha = 0,021$) ter medosebnih odnosov ($\alpha = 0,029$).

Preglednica 15: Razvitost dimenzij marketinške kulture po področjih dela

Področje dela	Dimenzije marketinške kulture						
	K	Z	MO	PU	ORG	IK	IN
Marketing/nabava/prodaja	5,14	5,03	4,55	4,59	4,74	4,73	4,45
Strokovne službe	4,91	4,80	4,21	4,35	4,58	4,56	4,37
Podporne službe	4,86	4,64	4,19	4,40	4,63	4,57	4,35
SKUPAJ	4,99	4,85	4,34	4,45	4,65	4,63	4,40
Analiza variance							
F/Welch* - statistika	3,052*	3,910*	3,576*	1,606*	0,770*	0,928*	0,218
St.pomembnosti (α)	0,048	0,021	0,029	0,202	0,464	0,396	0,804

Opomba: *Robustna Welch-statistika je uporabljena namesto F-statistike v primerih neizpoljenosti predpostavke o homogenosti varianc med skupinami.

4.5 Marketinška kultura kot večdimenzionalni fenomen

V predhodnih poglavjih smo marketinško kulturo opredelili kot večdimenzionalni fenomen, pri čemer smo opredelili 7 skupnih dimenzij marketinške kulture, in sicer: kakovost storitev, zadovoljstvo, medosebne odnose, prodajno usmerjenost, organiziranost, interno komunikacijo in inovativnost. Prav tako je Webster (1990, 1993) v svojih študijah pokazala, da se marketinška kultura kaže kot večdimenzionalni fenomen, pri čemer se za posamezne dimenzije predpostavlja, da so medsebojno neodvisne (skladno s predpostavkami modela faktorjske analize).

Za analizo večdimenzionalnosti proučevanega pojava smo v prvi fazi izbrali model strukturnih enačb (*angl. SEM – Structural equation modeling*)⁷. Omenjena tehnika namreč omogoča ocenjevanje kompleksnih odnosov med opazovanimi spremenljivkami kar smo v danem primeru izkoristili kot osnovo za preverjanje teoretične opredelitve dimenzij marketinške kulture (Schumacker in Lomax 2004, 2; Hoe 2008, 76-83).

⁷ Model strukturnih enačb je bila sprva poznan kot JKW model, po avtorjih modela Keesling, Jöreskog in Wiley. Kasneje je model postal poznan kot linerani strukturni model (LISREL model) z razvojem prvega softverskega programa leta 1973 (Schumacker in Lomax 2004, 4).

4.5.1 Ocena strukturnega modela

Strukturni model ocenjujemo običajno v naslednjih korakih (Schumacker in Lomax 2004, 61):

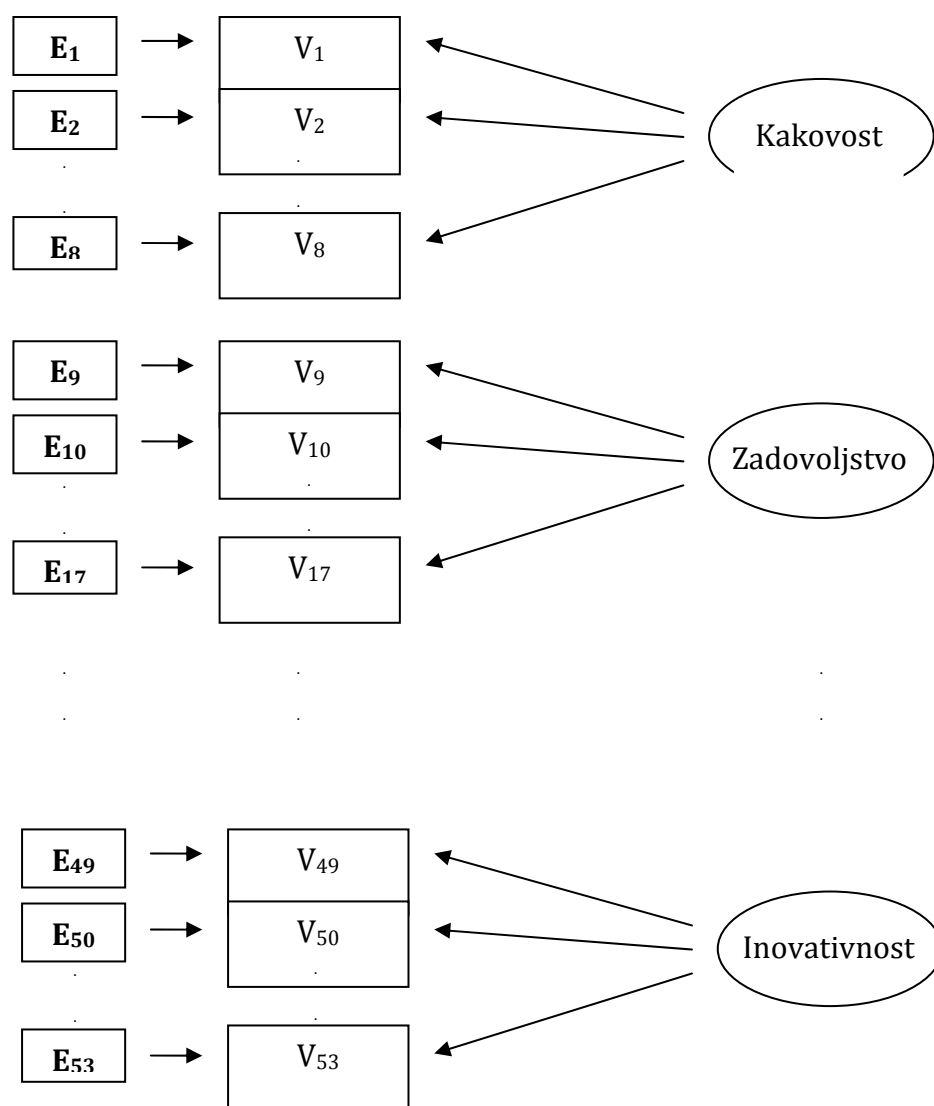
- specifikacija modela,
- identifikacija modela,
- ocena modela,
- preskus modela in
- popravek modela

a) Specifikacija modela

Izhodišče celotnega postopka ocenjevanja strukturnega modela predstavlja opredelitev osnovnih kategorij oziroma spremenljivk ter povezav med njimi. Na osnovi že omenjenih teoretičnih izhodišč ter ugotovitev kvalitativne analize polstrukturiranih intervjujev smo tako oblikovali merski model, pri čemer so vprašanja o marketinški kulturi predstavljaja 53 indikatorjev (merjene spremenljivke), že omenjene dimenzije marketinške kulture pa 7 latentnih (skritih) spremenljivk ali faktorjev. Shema merskega modela je prikazana na sliki 2.

Na podlagi ocenjenih parametrov predstavljenega merskega modela, ki so prikazani v prilogi 2 je mogoče sklepati, da so zastavljena vprašanja zelo dobri indikatorji opazovanega fenomena. Pri zgolj 2 izmed 53 enačb merskega modela je ocena determinacijskega koeficinenta nekoliko nižja od 0,5, kar je običajno priporočena najnižja vrednost dobrega indikatorja. Sicer se pri večini enačb ocena determinacijskega koeficienta giblje med 0,6 in 0,8.

Slika 2: Shema merskega modela marketinške kulture



kjer pomeni:

$E_1 \dots E_{53}$: Specifični vplivi na odgovore posameznega vprašanja (napaka pri merjenju),

$V_1 \dots V_{53}$: Indikatorji marketinške kulture (odgovori na anketna vprašanja),

Kakovost, Zadovoljstvo, ..., Inovativnost: Dimeznije marketinške kulture.

b) Identifikacija modela

Pred samim ocenjevanjem strukturnega modela je potrebno preveriti ali je mogoče na osnovi ocenjene variančno-kovariančne matrike ter predpostavljenih povezav med spremenljivkami (le-te pa izhajajo iz predpostavljenega teoretičnega modela) enolično določiti (oceniti) iskane parametre strukturnega modela, ki so lahko (Schumacker & Lomax 2004, 63-64):

- Prosti parametri (*angl. free parameters*): to so neznani parametri, katerih vrednosti želimo oceniti
- Določeni (predeterminirani) parametri (*angl. fixed parameters*): to so parametri, katerih vrednosti so vnaprej določene in jih zato ne ocenjujemo
- Omejeni parametri (*angl. constrained parameters*): to so neznani parametri, katerih vrednost pa je omejena (pogojena) z vrednostjo enega ali več drugih parametrov.

Model je identificiran takrat, ko je za vse parametre modela mogoče poiskati enolične rešitve. Sicer poznamo tri nivoje identifikacije modela (Schumacker & Lomax 2004, 64):

- Model je neidentificiran, če enega ali več parametrov na podlagi razpoložljivih podatkov v vzorčni variančno kovariančni matriki ni mogoče enolično določiti;
- Model je ravno prav identificiran takrat, ko vzorčna variančno kovariančna matrika vsebuje ravno pravšnjo količino informacij, ki omogočajo enolično opredelitev vseh parametrov modela;
- Model je nadidentificiran takrat, ko vzorčna variančno kovariančna matrika omogoča več načinov za oceno iskanih parametrov modela.

Potreben, a ne zadosten pogoj za identifikacijo modela je, da je število prostih parametrov manjše ali kvečjemu enako številu enolično opredeljenih vrednosti v variančno- kovariančni matriki, ki izhaja iz predpostavljenega teoretičnega modela (*angl. order condition*) (Schumacker & Lomax 2004, 64). Iz preglednice 16 lahko razberemo, da je naš model nad – identificiran s 1.304 stopinjami prostosti.

Preglednica 16: Identifikacija strukturnega modela

Število indikatorjev (s):	53
$\frac{1}{2} (\text{število indikatorjev}) * (\text{število indikatorjev} + 1) =$	1.431
Število ocenjenih parametrov <ul style="list-style-type: none">• Število povezav med latentnimi spremenljivkami• Število povezav med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami• Število napak merjenja pri opazovanih spremenljivkah• Skupaj (t)	127
Stopinje prostosti: $1.431 - 127$ $t \leq \frac{1}{2} s(s+1) = 127 \leq 1.431$	1.304

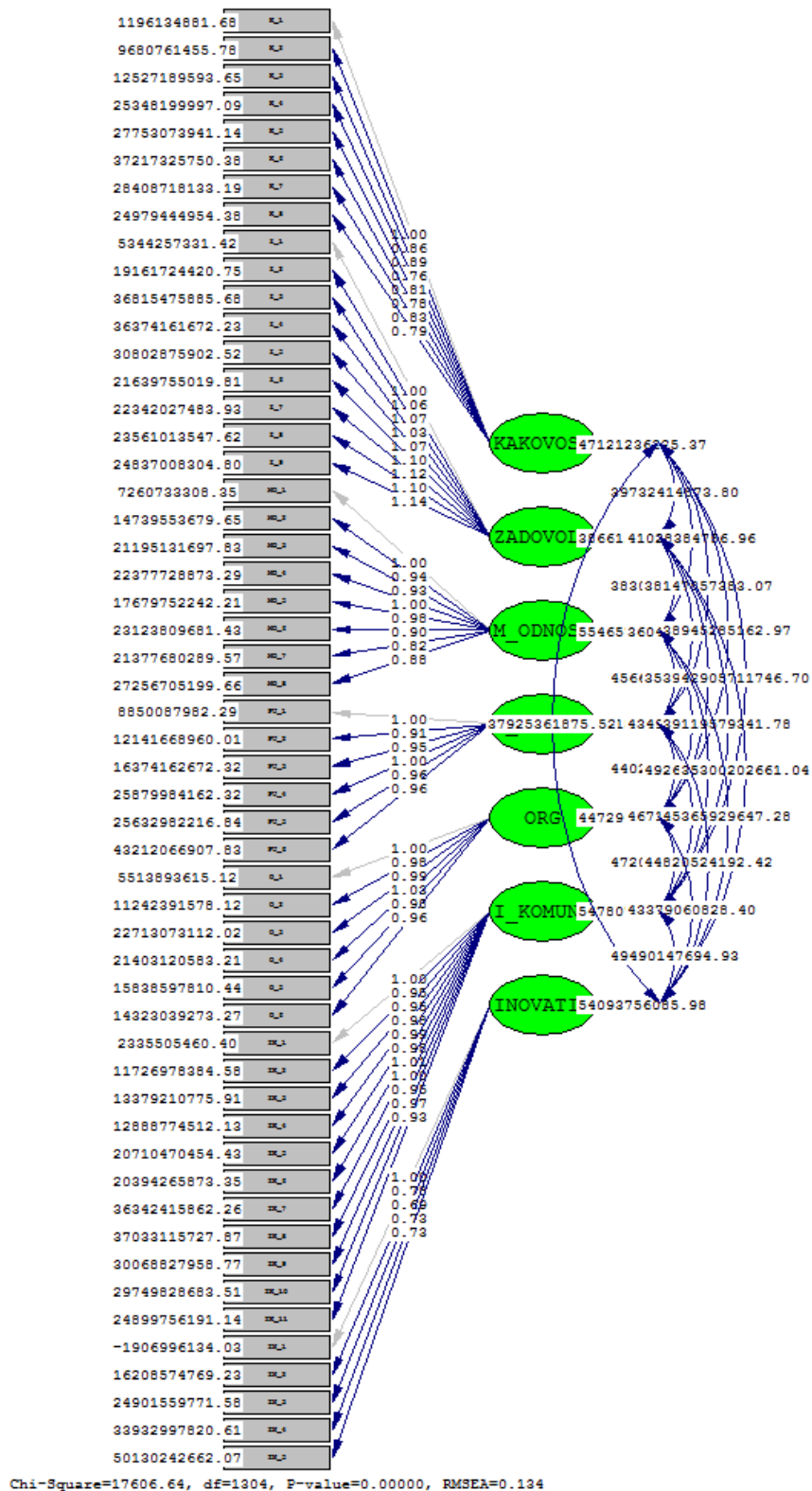
c) Ocenjevanje modela

Ocenjevanje strukturnega modela predstavlja optimizacijski proces s katerim poskušamo priti do ocen opredeljenih parametrov strukturnega modela tako, da poskušamo doseči čim manjšo razliko med dejansko variančno-kovariančno matriko in variančno-kovariančno matriko, ki izhaja iz specifikacije modela (le-ta pa iz teoretične opredelitve opazovanega konstrukta). V ta namen se uporablja nekaj različnih metod in sicer metoda najmanjših kvadratov (*angl. OLS – ordinary least squares*), metoda posplošenih najmanjših kvadratov (*angl. GLS – generalized least squares*) in metoda največjega verjetja (*angl. ML – maximum likelihood*) (Schumacker & Lomax 2004, 66).

Metoda najmanjših kvadratov (OLS) zagotavlja konsistentne ocene parametrov modela, ne glede na obliko porazdelitve spremenljivk, ki nastopajo pri ocenjevanju strukturnega modela. Omejitev metode najmanjših kvadratov pa je, da so ocene parametrov modela občutljive na mersko lestvico za merjene spremenljivke. Sprememba merske lestvice povzroči namreč spremembe v ocenah parametrov strukturnega modela (Schumacker & Lomax 2004, 66). Ocene pridobljene na osnovi metode posplošenih najmanjših kvadratov (*angl. GLS – generalized least squares*) oziroma metode največjega verjetja (*angl. ML – maximum likelihood*) niso občutljive na mersko lestvico za merjene spremenljivke. Obe metodi zagotavljata tudi vse želene lastnosti ocen

parametrov (učinkovitost, nepristranskost) v primeru ocenjevanja parametrov na podlagi velikih vzorcev. Njuna omejitev pa je v uporabljeni predpostavki večrazsežnostne normalne porazdelitve (Schumacker & Lomax 2004, 67).

Slika 3: Shematski prikaz strukturnega modela marketinške kulture



Uporaba metode uteženih najmanjših kvadratov (*angl. WLS – weighted-least squares*) je načeloma tudi pogojena z uporabo velikih vzorcev, v kolikor želimo učinkovite in nepristranske ocene parametrov strukturnega modela, pri čimer pa njena uporaba ni pogojena s predpostavko večrazsežnostne normalne porazdelitve.

Na podlagi analize opisnih statistik (Priloga 3: Prelis_priloga) je razvidno, da predpostavke večrasežnostne normalne porazdelitve ni mogoče potrditi, zaradi česar smo za oceno parametrov strukturnega modela namesto običajne metode največjega verjetja uporabili njeno robustnejšo različico (*angl. Robust Maximum Likelihood*) avtorja Browne (1987, 375-384). Shematski prikaz strukturnega modela je prikazan na sliki 3.

d) Preskušanje modela

Preverjanje ustreznosti strukturnega modela je dokaj kompleksno opravilo, saj enolično opredeljenega kazalca primernosti strukturnega modela ni. Za razliko od večine preostalih metod multivariatne analize (analiza variance, multipla regresijska analiza, diskriminantna analiza...), kjer predpostavljamo, da so opazovane spremenljivke merjene brez napak, predstavljajo izhodišče ocenjevanja strukturnih modelov latentne spremenljivke, ki jih ocenjujemo zgolj posredno s pomočjo indikatorjev, kateri pa nikakor niso idealni kazalniki, temveč vsebujejo določeno napako (Schumacker & Lomax, 2004, 81)

Sicer se preverjanje ustreznosti strukturnih modelov običajno izvaja na osnovi naslednjih kriterijev (Schumacker & Lomax, 2004, 81):

- preskušanje ustreznosti modela kot celote na podlagi ustreznih kazalnikov primernosti (hi-kvadrat, RMSEA, GFI...), pri čemer izhajamo iz primerjave dejanske ocene vzorčne variančno-kovariančne matrike ter predpostavljene variančno-kovariančne matrike, ki izhaja iz opredeljenih povezav v strukturnem modelu,
- preverjanje statistične pomembnosti posameznih ocen parametrov povezanosti med kategorijami strukturnega modela in
- preverjanje skladnosti jakosti/smeri ocenjenih povezav s teoretičnimi predpostavkami.

Kazalce ustreznosti/sprejemljivosti modela kot celote lahko še nadalje razvrstimo v 3 skupine, in sicer (Schumacker in Lomax 2004, 99-100):

- indeksi prilaganja modela (*angl. model fit indices*),
- indeksi primerljivosti modela (*angl. model comparison fit indices*) ter
- indeksi preprostosti modela (*angl. model parsimony fit indices*).

Zgoraj navedeni kazalniki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

Indeksi prileganja modela odražajo stopnjo prileganja dejanske, to je vzorčne variančno-kovariančne matrike predpostavljeni variančno-kovariančni matriki. Najbolj poznane mere prileganja modela so hi-kvadrat testna statistika, indeks prileganja (*angl. goodness-of-fit index - GFI*), prilagojeni indeks prileganja (*angl. adjusted goodness-of-fit index - AGFI*) in koren povprečja kvadratov odklonov (*angl. root-mean-square residual - RMR*) (Hooper et al. 2008, 53-60).

Hi-kvadrat testna statistika (*angl. chi-square*), ki jo pogosto imenujemo tudi diskrepanca modela, je ena izmed najpogosteje uporabljenih mer skladnosti med dejanskim in teoretičnim modelom. Obenem predstavlja osnovo za izračun vrste ostalih kazalnikov prileganja modela, ki omogočajo izbiro najprimernejšega izmed alternativnih modelov (Hoe 2008, 76-83).

Omejitev hi-kvadrat testne statistike je, da je zelo občutljiva na velikost vzorca, zaradi česar nekateri avtorji uporabljajo t.i. relativni hi-kvadrat (*angl. relative chi-square fit index*), ki je popravljen za stopinje prostosti in tako manj občutljiv na velikost vzorca.

Med najpogosteje uporabljanimi indeksi primerljivosti modela velja omeniti normiranim indeksom prileganja (*angl. normed fit index - NFI*), poznan tudi kot Bentler-Bonettov (1980) normiran indeks prileganja ter primerjalni indeks prileganja (*angl. comparative fit index - CFI*).

Za merjenje preprostosti modela (*angl. parsimony*), ki se nanaša na število potrebnih parametrov za doseg določenega nivoja prileganja dejanskih podatkov predpostavljenemu strukturnemu modelu, se uporabljajo poleg prilagojenega indeksa prileganja (*angl. adjusted goodness-of-fit index - AGFI*) še normirana hi-kvadrat testna statistika (*angl. normed chi-square - NC*), indeks preprostosti (*angl. parsimony fit index - PFI*) in Akaikejev informacijski kriterij (*angl. akaike information criterion - AIC*).

Sprejemljiva vrednost posameznih kazalnikov prileganja je običajno subjektivno določena, pri čemer vrsta avtorjev (Bentler in Bonett, 1980) opredeljuje kot sprejemljivo vrednost kazalnika prileganja 0,95 ali več, medtem ko je za mero preprostosti modela zaželeno njena čim nižja vrednosti (Schumacker in Lomax 2004, 104-106, Hooper et al. 2008, 53-60).

Vsekakor pa avtorji (Schumacker in Lomax, 2004) priporočajo, da se pri presoji ustreznosti modelov (prileganja), primerjav med modeli oziroma presoji njihove preprostosti uporablja kombinacija nekaj različnih kazalnikov.

Na podlagi ocenjenih kazalnikov primernosti oziroma primerljivosti modela, ki so prikazani v prilogi 2, je razvidno, da se dejanska vzorčna variančno-

kovariančna matrika statistično pomembno razlikuje od predpostavljene matrike, na podlagi česar ni mogoče potrditi naše izhodiščne strukture že omenjenih 7 dimenzij marketinške kulture.

Izbrani kazalniki razvidni iz priloge 2 nakazujejo, da gre vzrok za odstopanje med dejansko in predpostavljeno variančno-kovariančno matriko iskati predvsem v neustreznosti predpostavke neodvisnosti posameznih dimenzij, kar smo poskušali upoštevati pri nadaljnjih modifikacijah izhodiščnega modela marketinške kulture.

4.5.2 Faktorska analiza dimenzij marketinške kulture

Glede na nezmožnost potrditve začetno predpostavljenega modela marketinške kulture kot modela 7 dimenzij, smo v drugem poskusu namesto pristopa strukturnega modeliranja, ki nujno predvideva eksplicitno predpostavljeno strukturo modela, uporabili faktorsko analizo, kjer omenjena predpostavka ni potrebna. Metoda je namreč uporabna v vseh tistih primerih, ko raziskovanega pojava ni mogoče opazovati neposredno, pri čemer je njen namen ugotoviti ali je zveze med opazovanimi spremenljivkami mogoče pojasniti z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev. Slednji predstavljajo skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk oziroma posamezne dimenzije marketinške kulture v danem primeru.

V faktorsko analizo smo sprva vključili vseh 53 trditev, ki so se nanašale na posamezne dimenzije marketinške kulture. Izid Bartlettovega preskusa sferičnosti ($\alpha=0,000$) ter ocenjeva vrednost KMO kazalnika⁸ (KMO=0,970) kažeta, da so podatki zelo primerni za vključitev v faktorsko analizo oziroma da je odnose med opazovanimi spremenljivkami mogoče dobro pojasniti s pomočjo manjšega števila skupnih faktorjev.

Podobne ugotovitve je mogoče sprejeti tudi na podlagi relativno visokih ocen komunalitet (Preglednica A.2 v Prilogi 4), ki prav tako potrjujejo primernost posameznih vprašanj za merjenje opazovanega pojava. Izjemo predstavljajo vprašanja "Zaposleni imamo višje osebne dohodke kot je povprečje v panogi.", "V podjetju redno merimo zadovoljstvo odjemalcev, dobaviteljev in drugih zunanjih vplivnih udeležencev.", "V podjetju redno merimo zadovoljstvo zaposlenih." ter "V podjetju redno spremljamo aktivnosti konkurenčnih podjetij in poskušamo boje kot oni zadovoljiti potrebe odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.", za katere so komunalitete znašale 0,229, 0,427, 0,459 in

⁸ Priporočena vrednost KMO kazalnika je vsaj 0,5 (Hair et al, 2006, str. 115).

0,429. Pri vseh ostalih vprašanjih so komunalitete bile višje od 0,5, kar je najnižja priporočena vrednost.

Ob pogledu na oceno celotne pojasnjene variance (Preglednica A.3 v Prilogi 4) je mogoče razbrati, da bilo smiselno oblikovati model s 4 oziroma kvečjemu 5 skupnimi faktorji, s katerima je mogoče skupno pojasniti dobrih 60 % celotne variabilnosti vzorca, kar je običajno priporočena vrednost. Sicer pa ocene celotne variance, ki jih je mogoče pojasniti s posameznim izmed potencialnih 4 oziroma 5 faktorjev kažejo povsem enako sliko kot rezultati predhodnih raziskav marketinške kulture v slovenskem prostoru (Kodrič, 2007; Rupnik & Biloslavo, 2009). Od omenjenih 60 oziroma 62 % celotne pojasnjene variance je skoraj 50 % celotne variance mogoče pojasniti zgolj s prvim skupnim faktorjem, ki izkazuje visoke vrednosti faktorskih uteži pri vseh vprašanjih (Preglednica A.4 v Prilogi 4).

V nadaljnjih korakih ocenjevanja faktorskega modela smo sprva izločili že omenjene spremenljivke z relativno nizkimi ocenami komunalit. Nadaljevali smo s primerjavo modelov s 5 oziroma 4 skupnimi faktorji, pri čimer smo na podlagi statističnih kriterijev (zadostna pojasnjena varianca vzorca, lastne vrednosti faktorjev) kakor tudi vsebinskih kriterijev kot primernejši izbrali model s 4 skupnimi faktorji, ki je podrobneje predstavljen v nadaljevanju.

Po izločitvi vseh vprašanj z relativno nizkimi ocenami komunalitet je v modelu ostalo 44 od skupno 53 vprašanj povezanih z obravnavanimi dimenzijami marketinške kulture. Ob tem se vrednost KMO kazalnika (preglednica A1 v Prilogi 4) bistveno ni spremenila, kar potrjuje pravilnost izbora vprašanj v končnem modelu. Prav tako je ustreznost izbora vprašanj mogoče potrditi tudi na osnovi relativno visokih ocen komunalitet (Preglednica A.2 v Prilogi 4).

Visoka vrednost komunalitet, to je variabilnosti odgovorov na posamezna anketna vprašanja, ki jo je mogoče pojasniti z vplivom 4 skupnih faktorjev, obenem kaže, da so zastavljena anketna vprašanja zelo dobri pokazatelji/indikatorji razvitosti marketinške kulture, katere dimenzije predstavljajo omenjeni 4 skupni faktorji.

Na podlagi rotirane faktorske rešitve (Preglednica 17) bi 4 skupne faktorje lahko opredelili na sledeči način:

- medosebni odnosi in komunikacija;
- skrb za kakovost in zadovoljstvo odjemalcev;
- inovativnost;
- organiziranost.

Preglednica 17: Rotirana faktorska rešitev (oblimin rotacija, "Pattern" uteži)

Anketno vprašanje	Faktor/Dimenzija marketinške kulture			
	Odnosi in komunikacija	Skrb za kakovost in zadovoljstvo odjemalcev	Inovativnost	Organiziranost
MO_4. Management vodi politiko »odprtih vrat«.	,917	-,085	,038	,116
MO_5. Management tesno sodeluje z ostalimi sodelavci.	,909	-,004	,012	,097
MO_3. Zaposleni čutimo, da lahko vodstvu podjetja svobodno izražamo svoje mnenje.	,900	-,004	-,079	,111
MO_1. Management upošteva občutke sodelavcev.	,856	-,043	,060	,086
MO_2. V podjetju se vsak zaposlen počuti kot njegov pomemben del.	,802	,079	-,032	-,003
PU_4. Vodstvo podjetja ceni zaposlene, ki dosegajo nadpovprečne rezultate.	,759	-,013	,137	,029
IK_8. Vodstvo podjetja spodbuja kulturo dialoga med zaposlenimi.	,743	-,039	,021	-,196
IK_9. Vodstvo podjetja poudarja pomen občutka pripadnosti sodelavcev podjetju.	,718	-,073	,060	-,209
PU_3. Vodstvo podjetja spodbuja kreativne pristope pri delu.	,707	,074	,047	-,121
K_2. Vodstvo podjetja je predano zagotavljanju pogojev za kakovostno delo.	,695	,169	,015	,099
PU_1. Vodstvo podjetja daje poudarek zaposlovanju pravih ljudi.	,693	,041	,059	-,060
MO_8. V podjetju si zaposleni, odjemalci, dobavitelji in drugi vplivni udeleženci med seboj zaupamo.	,675	,079	,046	-,063
IK_7. Vodstvo podjetja motivira sodelavce z orodji in metodami interne komunikacije.	,671	-,068	,106	-,236
IK_11. V podjetju se o pozitivnih in negativnih izkušnjah pogovorimo v odkritem dialogu.	,643	-,011	,023	-,222

MO_6. Zaposleni v podjetju se zavzemamo za skupno vizijo.	,613	,166	-,038	-,174
IK_5. Vodstvo podjetja spodbuja sodelavce, da sodelujejo pri oblikovanju internih standardov delovanja.	,587	-,064	,135	-,260
K_7. Vodstvo podjetja poudarja pomen komunikacijskih veščin zaposlenih.	,536	,232	,022	-,023
Z_8. Vodstvo podjetja spodbuja ciljno komuniciranje sodelavcev z odjemalci, dobavitelji in drugimi vplivnimi udeleženci.	,531	,267	,030	-,045
IK_10. V našem podjetju si zaposleni med seboj zaupamo.	,530	,035	,001	-,278
IK_2. Vodstvo podjetja jasno pove, kaj pričakuje od sodelavcev.	,510	,024	,068	-,300
IK_6. Vodstvo podjetja si pri svojem delu prizadeva za usposabljanje sodelavcev.	,501	,073	,125	-,238
PU_2. Vodstvo podjetja omogoča stalno strokovno spopolnjevanje sodelavcev.	,494	,111	,170	-,098
Z_2. Vodstvo podjetja je predano zagotavljanju zadovoljstva odjemalcev, dobavitelje in drugih vplivnih udeležencev.	,454	,448	,029	,079
Z_1. V podjetju je natančno opredeljeno, kaj ustvarja zadovoljne odjemalce, dobavitelje in druge vplivne udeležence.	,383	,318	,122	-,048
MO_7. V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženeec.	,382	,323	,019	-,165
IK_3. Zaposleni razumemo poslanstvo in temeljne cilje podjetja.	,363	,118	,089	-,288
Z_7. Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.	-,008	,895	,045	,036
Z_6. Zaposleni verjamemo, da se naše vedenje odraža v zadovoljstvu odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.	-,024	,770	,109	-,010

K_6. Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja vodstva podjetja.	,021	,724	-,023	-,025
K_8. Zaposleni smo pozorni na podrobnosti pri svojem delu.	-,141	,713	-,055	-,198
K_5. Zaposleni verjamemo, da se naše vedènje odraža v podobi/imidžu podjetja.	,042	,700	,003	-,018
K_4. Zaposleni se pri svojem delu osredotočamo na izražene potrebe, želje in stališča odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.	,106	,661	,019	,024
Z_5. Zaposleni si prizadevamo prepoznati tudi neizražene potrebe, želje in stališča odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.	,087	,588	,074	-,090
PU_5. Zaposleni si s svojim delom prizadevamo za nove odjemalce.	,224	,416	,039	-,233
IN_5. Podjetje med prvimi uvaja nove proizvode.	-,055	,028	,912	,029
IN_3. Podjetje med prvimi uvaja nove tehnologije.	-,010	-,004	,903	,098
IN_4. Podjetje med prvimi uvaja novosti v poslovne procese.	,034	-,053	,895	-,059
O_2. Zaposleni vsak dan natančno načrtujemo svoje delo.	-,067	,186	,073	-,741
O_5. Zaposleni dobro upravljamo s časom.	,119	,129	-,034	-,662
O_1. Zaposleni smo pri svojem delu dobro organizirani.	,218	,156	-,010	-,617
O_3. Zaposleni si pri delu postavljamo prioritete.	,008	,198	,091	-,589
O_4. Področja dela zaposlenih so dobro organizirana.	,290	,026	,083	-,564
O_6. Zaposleni svoje cilje in naloge usklajujemo z letnim poslovnim načrtom.	,199	,083	,136	-,463
IN_1. V podjetju smo dovzetni za spremembe.	,212	,169	,186	-,314
Pojasnjena variabilnost vzorca	51,576	6,023	3,456	2,520
Cronbach alfa	0,984	0,938	0,951	0,940

Ob tem pa velja opozoriti, da so opredeljeni faktorji med seboj močno povezani (Preglednica A.7 v Prilogi 4), zaradi česar težko govorimo o neodvisnosti med posameznimi dimenzijami marketinške kulture in kar je v nasprotju z rezultati pionirskih raziskav Webstrove (1990, 1993)

4.6. Kvalitativna analiza dimenzij marketinške kulture

Glede na že omenjeno razhajanje z rezultati pionirskih raziskav Webstrove (1990, 1993) smo za osvetlitev in poglobitev rezultatov kvantitativnega dela raziskave načrtovali in izvedli še tri intervjuje:

- dva individualna polstrukturirana intervjuja s strokovnjakoma s področja marketinga ter organizacijske kulture ter
- en skupinski intervju s 3 udeleženci - praktiki, ki so zaposleni v srednje velikih in velikih podjetjih, ki so bila vključena v anketiranje.

Udeležencem smo zagotovili anonimnost s tem, da njihovih osebnih podatkov in podatkov o podjetjih, kjer so zaposleni, ne bomo javno posredovali. Označujemo jih kot oseba A in oseba B ali kot osebe MN, MM in K.

Strokovnjakoma smo dodatno zagotovili, da ne bomo uporabili njihovih navedb v kasnejših razpravah brez navedb avtorjev in v soglasju z njima.

4.6.1 Polstrukturirana individualna intervjuja s strokovnjakoma

Z dvema strokovnjakoma smo izvedli individualna intervjuja, saj strokovnjakov časovno nismo mogli uskladiti. Vzorec je bil namenski, to pomeni, da smo spraševali osebi, za kateri menimo, da nam o proučevanem pojavu lahko največ povesta. Udeležencema/strokovnjakoma smo postavili dve vprašanji, ki sta med seboj povezani, in sicer:

- a) Kako vi razumete/opredeljujete marketinško kulturo in
- b) kako vi interpretirate rezultat, da je marketinška kultura v naši raziskavi na osnovi podatkov enodimenzionalen koncept, v raziskavah npr. Webstrove pa multi-dimenzionalen koncept?

Strokovnjak A je izpostavil, da: »Pri svojih raziskavah ne uporabljam nomoloških modelov, temveč pretežno interpretativne metode.

Moje pojmovanje kulture je tako precej široko in odprto, predvidevam, pa gre pri vas za študijo tistih vidikov organizacijske kulture, ki so vezani na trženjsko usmerjenost (orientacijo). Moja izkušnja je (govorim o kulturi na splošno), da nomološki modeli zajamejo precej majhen del dejansko prisotne kulture, pa

četudi so večdimenzionalni. Za enodimenzionalni model kulture bi se resno vprašal, ali sploh gre za 'kulturo'. Je pa seveda pri večini modelov kultur dimenzionalnost problem, saj nikoli ne dobimo statistično neodvisnih, enakovredne dimenzije« (strokovnjak A).

Strokovnjak B je izpostavil predvsem to, da pri nas trg še ni tako marketinško razvit kot drugje in da je možno sklepati, da marketinška kultura pri nas ni razvita do te mere, da jo inštrument zazna kot več-dimenzionalen konstrukt. To bi pojasnilo rezultat raziskave – eno-dimenzionalnost koncepta v naši raziskavi ter več-dimenzionalnost v tujih raziskavah. Drugi vidik, ki ga izpostavi strokovnjak B pa je vezan na repliciranje raziskave in šele na osnovi ponavljajočih se rezultatov bi lahko trdili, da je marketinška kultura dejansko enodimenzionalen koncept.

Strokovnjak B marketinško kulturo opredeljuje tako, da meni, da je smiselno 'iti' v marketinško logiko, kjer izhajamo iz porabnikov, potreb želja, kaj jim ponuditi in kako, da jih prepričamo, da kupijo in imamo mi kot podjetje dobiček. Kultura – se tesno povezuje s tem, kako v podjetju oblikuješ miselnost, da zaposleni uspejo ugotoviti, kaj ciljni trg rabi. Preveč je razmišljanja kaj dati, ne kaj ciljni trgi rabijo. Ciljni trgi se spreminjajo in zato je ponudbo potrebno nenehno nadgrajevati. S pomočjo marketinške kulture lahko ideje, zgodbo, prenašaš na zaposlene.

Strokovnjaka sta nakazala več elementov:

- a) Njuna različna paradigmatska izhodišča
- b) Metodološki vidik
- c) Interpretacijo obstoječe prakse

4.6.2 Polstrukturiran skupinski intervju

Izvedli smo skupinski intervju s 3 udeleženci, trajal je eno uro, vzorec je bil priložnostni. Udeležencem smo uvodoma pojasnili namen intervjuja ter orisali našo raziskavo ter izpostavili naše raziskovalno vprašanje, ki glasi: kakšna je marketinška kultura kot koncept?

V intervjuju smo jim zastavili naslednja vprašanja:

- Kaj vam pomeni beseda marketinška kultura oz. asociacijo na kaj dobite?
- Kaj bi rekli za podjetje, kjer delate: ali to podjetje ima marketinška kultura?
- (Podvprašanje: Pojdi globlje v tole. Vsako podjetje išče način. Ali to pomeni, da je več elementov marketinška kultura?)
- Ali je marketinška kultura lahko ena vrsta organizacijske kulture?
- (Podvprašanje: Kako se spreminja notranje komuniciranje? Kakšen je trend?)

Med intervjujem smo jih spodbujali z dodatnimi podvprašanji, kot npr. Kako to misliš? Pojdi globlje v to misel.

Naše ugotovitve so, da:

- Udeleženci/praktiki povezujejo marketinško kulturo z marketingom in marketinškim komuniciranjem, oglaševanjem, promocijo ter z marketinškim oddelkom oz. poslovno funkcijo.
- Zaposlene vidijo kot ambasadorje podjetja, morajo pa po njihovem mnenju zaposleni biti zadovoljni.
- Notranje komuniciranje in zadovoljstvo omenjajo kot sinonima za marketinško kulturo.
- Posebej izpostavljajo vlogo vodstva v razvijanju pripadnosti, lojalnosti podjetju.

Tako lahko vidimo, da sicer govorijo o vsaj 3 dimenzijah marketinške kulture, ki pa jih večinoma ne povezujejo z organizacijsko kulturo, še manj z marketinško kulturo.

Pri povezovanju ugotovitev in interpretacij raziskovalcev in praktikov – naših udeležencev v raziskavi – lahko rezultate anketiranja interpretiramo kot:

- Ne zadostno poznavanje in razumevanje pojma marketinška kultura ter povezovanje le-tega z marketinškim komuniciranjem, oglaševanjem in marketingom kot generičnim pojmom.
- Če sodimo po rezultatih intervjujev, bi (ne da bi posploševali na celotno populacijo) lahko sklepali, da je marketinška kultura večdimenzionalna, saj udeleženci/praktiki govorijo o 4 dimenzijah marketinške kulture, to so: zadovoljstvo, notranje komuniciranje, komuniciranje z okoljem in vodenje. To pomeni, da je inštrument zbiranja podatkov – anketni vprašalnik smiselno zastavljen.
- Strokovnjaka nam pomagata interpretirati, zakaj smo dobili rezultate, ki kažejo na to, da je marketinška kultura enodimenzionalen koncept. En strokovnjak je posebej izpostavil, da tudi druge raziskave o organizacijski kulturi praviloma izkazujejo enodimenzionalnost. To lahko pomeni, da so posamezne dimenzije med seboj močno povezane ali da lahko kulturo ocenjujemo zgolj holistično.
- Strokovnjaka tudi opozarjata na ponavljanje raziskave, kar bi znalo dati drugačne rezultate. Tu pa velja omeniti, da smo podobne raziskave že izvajali (npr. v prehranski industriji in šolstvu) ter da so rezultati povsod izkazovali enodimenzionalnost marketinške kulture.

4.7 Marketinška kultura in uspešnost poslovanja podjetij

Glede na to, da smo raziskavo izvedli v storitveni dejavnosti je bila pričakovana predpostavka, da je finančna uspešnost poslovanja podjetij povezana z marketinško kulturo kot je to nakazala že Webstrova v svojem prispevku (1990; 1993; 1995).

Analizo povezanosti razvitosti marketinške kulture ter uspešnosti poslovanja podjetij smo zaradi specifičnosti raziskovanega pojava izvedli s kombinacijo uporabe dveh multivariatnih metod, in sicer:

- metode razvrščanja v skupine in
- metode diskriminantne analize.

S pomočjo metode razvrščanja v skupine smo najprej opazovana podjetja razvrstili glede na razvitost marketinške kulture v dve skupini in sicer:

- skupino podjetij v katerih je marketinška kultura relativno bolj razvita oziroma prisotna ter
- skupino podjetij v katerih marketinška kultura relativno slabše razvita.

S pomočjo metode diskriminantne analize pa smo v naslednjem koraku izvedli primerjavo uspešnosti poslovanja obeh skupin podjetij na podlagi izbranih finančnih kazalnikov poslovanja v obdobju 2006-2010.

Postopek izvedbe obeh metod je v nadaljevanju podrobneje predstavljen.

4.7.1 Razvrščanje podjetij

Razvrščanje v skupine (angl. clustering) je multivariatna metoda, s katero določamo skupine podobnih objektov oziroma statističnih enot. Glede na to, da razvrstitve v skupine homogenih enot ni mogoče določiti na osnovi ene same metode oziroma enega samega načina se ob tem postavlja vrsta metodoloških vprašanj in sicer (Ferligoj 1989, str. 19):

- Vprašanje izbire objektov/enot za razvrstitev,
- Določitev spremenljivk, ki določajo značilnosti razvrščenih enot,
- Vprašanje izbire mere podobnosti med enotami,
- Vprašanje izbire ustrezne metode razvrščanja in
- Interpretacija dobljene rešitve.

Glede na to, da nas je zanimalo ali je mogoče uspešnost poslovanja opazovanih podjetij kakorkoli povezati z razvitostjo marketinške kulture med njimi smo v

tem delu analize podatke preoblikovali na način, da je posamezno enoto opazovanja in s tem razvrščanja predstavljalo podjetje in ne posameznik (zaposleni) kot v predhodnih fazah analize. Združevanje odgovorov zaposlenih v okviru posameznega podjetja v eno samo enoto opazovanja smo izpeljali na osnovi izračuna povprečnih vrednosti (aritmetične sredine) ustreznih spremenljivk.

Kot osnovo za razvrstitev podjetij smo uporabili povprečne vrednosti faktorjev, ki so se nanašali na že predstavljene 4 dimenzije marketinške kulture (glej poglavje 4.5.2).

Izmed nabora poznanih metod za razvrščanje enot v skupine smo izbrali kombinacijo hierarhične Wardove metode in nehierarhične metode voditeljev. Razlog za izbiro hierarhične Wardove metode je bil predvsem v preprostosti njene uporabe ter dejstvu, da v takem primeru ni potrebno vnaprej opredeliti število skupin iskane razvrstitve. Na podlagi pregleda nivojev združevanja pa omogočajo rezultati hierarhičnih metod analitično določitev primerne števila skupin (Ferligoj 1989, str.68).

Na podlagi rezultata hierarhične Wardove metode (glej Sliko A.8 v Prilogi 5) smo tako ugotovili, da je v danem primeru najprimernejša razdelitev obravnavanih podjetij razvrstitev v dve skupini, pri čemer se je za prvo skupino izkazalo, da gre za podjetja v katerih je marketinška kultura relativno bolj razvita, medtem ko je za drugo skupino značilna relativno slabše razvita marketinška kultura (primerjava povprečnih vrednosti faktorjev med skupinama je prikazana v preglednici 18).

Preglednica 18: Razvitost dimenzij marketinške kulture v dveh skupinah podjetij (razvrstitev na podlagi Wardove metode)

Skupina podjetij	% podjetij	Dimenzija marketinške kulture			
		Odnosi in komunikacija	Skrb za kakovost in zadovoljstvo odjemalcev	Inovativnost	Organiziranost
Bolj razvita MK	73,7	,4798	,4054	,3464	-,2415
Manj razvita MK	26,3	-,6873	-,7061	-,8818	,7114

Poleg že omenjenih prednosti hierarhičnih metod pa je zanje značilna tudi heuristika povezana z načinom združevanja enot v skupine. Postopek se namreč začne z združevanjem najbolj podobnih enot in nato nadaljuje z združevanjem najbolj podobnih skupin v vsakem naslednjem koraku. V katerem izmed naslednjih korakov (pri manjšem številu skupin) se lahko izkaže, da bi bilo bolje, ko bi v prejšnjih korakih združeval drugače, zaradi česar razvrstitev enot kot rezultat uporabe hierarhičnih metod ni nujno optimalna (Ferligoj 1989, str. 75).

Zaradi tega smo razvrstitev na podlagi Wardove metode poskušali izboljšati z uporabo nehierarhične metode voditeljev. Gre za eno najbolj znanih nehierarhičnih metod razvrščanja. Le-te se od hierarhičnih ločijo predvsem v tem, da je potrebno vnaprej podati število skupin iskane razvrstitve, pri čemer te metode razvrščajo enote tako, da z izbranim optimizacijskim kriterijem izboljšujejo vnaprej podano začetno razvrstitev⁹ (Ferligoj 1989, str.25-27).

Preglednica 19: Razvitost dimenzij marketinške kulture v dveh skupinah podjetij (razvrstitev na podlagi metode voditeljev)

Skupina podjetij	% podjetij	Dimenzija marketinške kulture			
		Odnosi in komunikacija	Skrb za kakovost in zadovoljstvo odjemalcev	Inovativnost	Organiziranost
Bolj razvita MK	50,9	,7585	,5680	,5692	-,4546
Manj razvita MK	49,1	-,4341	-,3585	-,5423	,4896

Na podlagi rezultatov v preglednici 19 je razvidno, da se značilnosti obeh skupin podjetij nista pomembno spremenili. V prvi skupini so še vedno podjetja z relativno bolj razvito marketinško kulturo, medtem ko so v drugi skupini podjetja z relativno slabše razvito marketinško kulturo. Spremenila pa se je sama razvrstitev enot (delež enot v posamezni skupini) in sicer dobimo kot rezultat uporabe metode voditeljev dve približno enako veliki skupini. Slednjo razvrstitev podjetij v dve skupini, ki se pomembno razlikujeta po razvitosti marketinške kulture, smo v nadaljevanju analize tudi uporabili kot izhodišče za ugotavljanje povezanosti razvitosti marketinške kulture in uspešnosti poslovanja podjetij.

⁹ V našem primeru je izhodišče za uporabo metode voditeljev predstavljala predhodno dobljena razvrstitev podjetij na osnovi Wardove metode.

4.7.2 Analiza učinkovitosti poslovanja podjetij

V predhodnem poglavju smo ugotovili, da je mogoče opazovana podjetja razdeliti v dve skupini, ki se medseboj statistično pomembno razlikujeta po razvitosti/prisotnosti marketinške kulture. V kolikor naj bi učinkovitost poslovanja bila povezana z razvitostjo marketinške kulture v podjetjih bi pričakovali, da se omenjeni skupini podjetij tudi statistično pomembno razlikujeta v učinkovitosti poslovanja. V zvezi s tem je bilo potrebno poiskati odgovora na naslednji metodološki vprašanji:

- na podlagi katerih kazalnikov bomo izvedli primerjavo učinkovitosti poslovanja omenjenih skupin podjetij ter
- katero metodo bomo uporabili za njihovo primerjavo.

Izmed vrste finančnih kazalnikov učinkovitosti poslovanja podjetij, ki se pojavljajo v literaturi smo za osnovo primerjave izbrali spodaj navedene kazalnike za obdobje 2006-2010:

- povprečna letna ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega (DV_ZAP),
- letna stopnja donosnosti kapitala (ROE),
- letna stopnja donosnosti sredstev (ROA) ter
- letna stopnja donosnosti prihodkov od prodaje (ROS).

S kombinacijo predlaganih finančnih kazalnikov smo skušali zajeti oziroma upoštevati raznolikost med proučevanimi podjetji tako iz vidika razlik v pogojih poslovanja v okviru posameznih panog storitvenih dejavnosti kot iz vidika razlik v strukturi virov financiranja posameznih podjetij. Z opazovanjem nekaj zaporednih let poslovanja podjetij pa smo skušali izločiti vplive slučajnih oziroma enkratnih dejavnikov, ki so lahko z večjo verjetnostjo prisotni v primeru opazovanja zgolj posameznega leta.

Kot metodo za primerjavo zgoraj navedenih finančnih kazalnikov med dvema skupinama podjetij smo izbrali diskriminantno analizo, ki omogoča namreč da:

- poiščemo značilnosti, ki v čim večji meri pojasnjujejo razlike med skupinami proučevanih enot;
- s pomočjo rezultatov diskriminantne analize (diskriminantne funkcije) razvrstimo proučevane enote v dve ali več vnaprej znanih skupin.

Običajno med skupinami enot ni jasne meje. Območje vrednosti za opazovano spremenljivko se za različne skupine prekriva. Dobra metoda uvrščanja omogoča v čim večji meri uvrstitev enot v pravilno skupino. Diskriminantna analiza se pogosto uporablja za pojasnjevanje ugotovljenih razlik med skupinami v

primerih, ko ni mogoče jasno opredeliti vzročnih povezav med opazovanimi spremenljivkami (Johnson in Wichern 1998, 493).

Večina metod diskriminantne analize predpostavlja, da so vzorci (skupine) slučajno izbrani iz populacije za katero je značilna večrazsežna normalna porazdelitev enot glede na opazovane spremenljivke. Fischerjeva diskriminantna analiza, za razliko od večine metod, ne predpostavlja večrazsežne normalne porazdelitve, izhaja pa iz naslednjih predpostavk (Johnson in Wichern 1998, 522):

- imamo vsaj dve skupini,
- v vsaki skupini sta vsaj dve enoti,
- številko spremenljivk je manjše od velikosti vzorca zmanjšanjem za 2,
- nobena spremenljivka ne sme biti linearna kombinacija ostalih spremenljivk,
- variančno-kovariančna matrika je v vsaki populacijski skupini enaka.

Rezultati primerjave finančnih kazalnikov med že omenjenima skupinama podjetij so prikazani v nadaljevanju.

Preglednica 20: Primerjava finančnih kazalnikov poslovanja med obema skupinama podjetij

Diskriminantna funkcija	Wilkinsova Lambda	χ^2	Stopinje prostosti	Stopnja pomembnosti
	,747	12,809	20	,885

Na podlagi Wilkinsove Lambda statistike je mogoče sklepati, da med primerjanima skupinama podjetij ni statistično pomembnih razlik v povprečnih vrednostih izbranih finančnih kazalnikov v obdobju 2006-2010 (stopnja pomembnosti = 0,885).

Podoben sklep je mogoče sprejeti na podlagi vrednosti kanoničnega korelacijskega koeficienta prikazanega v preglednici 21, na podlagi katerega je razvidna zelo šibka povezanost finančnih kazalnikov poslovanja podjetij ter razvitosti marketinške kulture v njih.

Preglednica 21: Kanonični korelacijski koeficient

Diskriminantna funkcija	Lastna vrednost	Odstotek variance	Kumulativni odstotek variance	Kanonični korelacijski koeficient
	,338 ^a	100,0	100,0	,503

Koeficienti korelacije med vrednostjo diskriminantne funkcije in vrednostjo diskriminantnih spremenljivk odražajo njihovo diskriminantno moč. Na podlagi njihovih vrednosti prikazanih v preglednici 22 je razvidno, da je sicer pri večini finančnih kazalnikov v izbranem obdobju viden pozitiven korelacijski koeficient, kar bi sicer lahko nakazovalo pozitiven vpliv razvitosti marketinške kulture na učinkovitost poslovanja podjetij. Vendar je potrebno opozoriti, da bi ob enostranskem preskusu statistično pomembnost povezanosti uspeli potrditi zgolj za stopnjo donosnosti kapitala v letih 2009 in 2010, stopnjo donosnosti sredstev v letu 2010 ter dodani vrednosti na zaposlenega v letu 2008.

Preglednica 22: Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije marketinške kulture

Spremenljivke	Korelacijski koeficient	t-statistika	Stopnja pomembnosti
ROE_2010	,244	1,85	0,066
ROE_2009	-,239	-1,81	0,072
ROA_2010	,231	1,74	0,083
DV_ZAP_2008	,228	1,72	0,087
ROE_2006	,207	1,56	0,122
DV_ZAP_2007	,201	1,51	0,134
DV_ZAP_2006	,190	1,43	0,156
ROE_2007	-,175	-1,31	0,192
ROS_2008	,169	1,26	0,208

ROS_2006	,165	1,23	0,220
DV_ZAP_2009	,155	1,15	0,252
ROA_2008	,139	1,03	0,303
ROS_2009	-,125	-0,92	0,357
ROA_2009	-,119	-0,88	0,381
ROA_2007	,115	0,85	0,397
DV_ZAP_2010	-,112	-0,83	0,408
ROA_2006	,050	0,37	0,712
ROE_2008	-,038	-0,28	0,782
ROS_2010	,033	0,24	0,809
ROS_2007	,031	0,23	0,822

Tudi same ocene strukturnih koeficientov diskriminantne funkcije marketinške kulture odražajo že predhodno ugotovljeno dejstvo, da na podlagi opazovanega vzorca podjetij s področja storitvenih dejavnosti ni mogoče potrditi statistično pomembne povezanost med razvitostjo marketinške kulture in učinkovitostjo poslovanja podjetij.

5 KLJUČNE UGOTOVITVE IN UKREPI

Ugotovitve smo zapisovali sproti, vendar naj v tem zaključnem delu izpostavimo:

Proučevanje je potekalo v okolju finančno-ekonomske krize.; kar je, tako lahko sklepamo, imelo vpliv na raziskavo, predvsem zato, ker je vrsta podjetij v času raziskave propadla.

Dosegli smo zastavljene cilje, hkrati pa tudi ugotovili, da marketinška kultura ni neposreden vir konkurenčne prednosti in predvsem ni neposredno povezana s finančno uspešnostjo. To pa ne pomeni, da ne obstaja posredna povezava, katero pa bi bilo potrebno še proučiti.

Ukrepi za krepitev marketinške kulture, ki naj bi jih podali strokovnjaki in praktiki se vežejo predvsem na dvoje:

- 1 Širitev in osveščanje o marketinški kulturi, predvsem o vrednotah, okoli katerih se suče vsako podjetje. Namreč kupec/odjemalec storitev kot center dogajanja, aktivnosti in procesov v podjetju je premalo v ospredju, prav tako pa tudi notranji (znotraj podjetja) odjemalci, to pa so zaposleni.
- 2 Longitudinalno preučevanje marketinške kulture, ki omogoča prepoznavanje ključnih dejavnikov uspešnosti podjetij, ki se spreminjajo v času in prostoru, je pomemben ukrep. Slednje potrjujejo rezultati naše raziskave, ki kažejo na to, da so v obdobju finančno-ekonomske krize ključni dejavniki uspešnosti drugačni od tistih, ki se povežani s konceptom marketinške kulture.

Priloga

Priloga 1: ANALIZA KVALITATIVNIH PODATKOV

Podatke v kvalitativni raziskavi dobimo s pomočjo kvalitativnih tehnik, ki vključujejo strukturirane in polstrukturirane intervjuje, osebne zapise opazovanj, kvalitativne ankete ipd., s katerimi raziskovalec zbira in analizira podatke. Določitev konkretne tehnike ali metode v posamezni raziskavi je odvisna od konkretnega raziskovalnega namena in problema. Na podlagi analize kvalitativnih podatkov dobimo odgovore na raziskovalna vprašanja.

Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 111) povzemajo definicijo analize kvalitativnih podatkov kot:

zbirko interpretativnih tehnik, ki poskušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu.

Bryman in Bellova (2003, 573) opredeljujeta analizo kvalitativnih podatkov kot neštevilčen pregled, ki omogoča interpretacijo opazovanja za namene odkrivanja osnovnih pomenov ter vzorcev medsebojnih odnosov.

Pri raziskavi je potrebno natančno razložiti postopek, izvedbo analize in način preoblikovanja podatkov v vsebinske sklope – kategorije, v katere uvrščamo pomene dobljenih podatkov. Poznamo dva različna načina analiziranja kvalitativnih podatkov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 147–148):

- analiza vsebine,
- utemeljitvena analiza.

Proces analize posameznih prepisov tonskih posnetkov individualnih intervjujev je bil izveden v sledečih korakih:

- 1. korak: identifikacija posameznih ključnih pojmov,

- 2. korak: sortiranje posameznih ključnih pojmov v posamezne kategorije,
- 3. korak: analiza in interpretacija posameznih kategorij.

Analiza intervjujev po panogah dejavnosti

1. ZAVAROVALNIŠTVO

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija : 1. kakovost
A	1. plan, planiranje	<p>A 1.1/ Če imaš nek marketinški koncept v družbi, plan, ki ga izvajaš, le ta rezultira v nekem pozitivnem finančnem učinku.</p> <p>A 1.2/ Sama marketinška kultura je povezana z marketinškim konceptom in vse skupaj mora pozitivno vplivati na finančno uspešnost poslovanja vsake družbe.</p>
B	2. uspešnost	<p>A 1.3/ Kakovostno opravljeno delo v zavarovalniški dejavnosti se kaže v zadovoljstvu in lojalnosti končne stranke. To se pri nas poudarja na vseh nivojih upravljanja. Saj veste, pri nas se sklepajo zavarovanja tudi za 40 let. Povprečna doba zavarovanja je pri nas 20 let. To pomeni, da ti je 20 let nekdo pripravljen zaupati. Da pa dosežeš to raven zaupanja, potrebuješ izjemno kakovostne storitve.</p>
	3. kakovost	<p>B 1.1/ Vsako delo se začne z planiranjem. Narejena mora biti izjemno dobra analiza, da vidiš kje si, kaj je tvoj problem, potem si moraš zadati realne cilje –</p>

D	4. varnost	<p>kam želiš priti, nato narediš načrt kako boš to izvedel.</p> <p>B 1.4/ Cilji in rezultati morajo biti nekako usklajeni. Odsevati pa morajo kulturo podjetja in tisto za kar zavarovalnica obstaja na trgu – zagotavljanje ekonomske varnosti naših deležnikov. To pomeni, da ne ustvarjamo dobička za vsako ceno, ampak upoštevamo tudi pričakovanja naših zavarovancev ali zaposlenih.</p>
E		<p>D 1.3/ Pri nas mora vsako delo biti opravljeno kakovostno. To je pri nas standard. Kakovostno opravljeno delo ima več elementov. Eden je časovni rok, ki je v naprej definiran, drugo da je kakovost tega dela dovolj dobra, da se naloga izvede na način, ki je bila dogovorjena. Tretji element so zaposleni. Zavedati se morajo, da so oni odgovorni, da to opravijo. Če imajo težave, se lahko posvetujejo s sodelavci.</p> <p>E 1.2.1/ Adriatic Slovenica smo ljudje, ki na temelju etičnih in profesionalnih načel v osrčje naših aktivnosti postavljamo zavarovanca. Uspešno in učinkovito se razvijamo, rastemo in stremimo po odličnosti v zavarovalniških storitvah.</p> <p>E 1.2.2/ Vpeljan imamo dober sistem ocenjevanja in spremljanja delovne uspešnosti. S kadrovskimi kazalci, ki so ključni pokazatelji učinkovitosti in uspešnosti funkcije upravljanja s človeškimi viri, to</p>

		<p>področje merimo in ocenjujemo.</p> <p>E 1.4/ Varnost in donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja.</p>
--	--	---

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 2. zadovoljstvo
A	<p>1. zadovoljstvo</p> <p>2. lojalnost</p>	<p>A 2.1/ Drugo pa po vsebini, da do tega lahko prideš, moraš marketinško kulturo implementirati skozi zavedanje pomena marketinga v družbi, s ciljem zadovoljstva strank, če gledamo navzven, ter zadovoljstvo zaposlenih ter poslovnih partnerjev, če gledamo navznoter.</p> <p>A 2.2/ Kakovostno opravljeno delo v zavarovalniški dejavnosti se kaže v zadovoljstvu in lojalnosti končne stranke.</p>
B	<p>3. odnos z deležniki</p>	<p>B 2.1.1/ Pred, med in po končanju večjih projektov sprti merimo zadovoljstvo naših zaposlenih npr. z vodenjem projekta, z rezultati, z načinom dela, z odnosom. Merimo z anketami in osebnimi intervjuji na osnovi kvotnega načina. Na letni ravni spremljamo zadovoljstvo skozi raziskavo Zlata nit in SiOK.</p>

C		<p>B 2.1.2/ Zadovoljstvo odjemalcev merimo z raziskavo, imenovano Zavarovalniški monitor, skozi ankete, ki jih pošiljamo določenim zanimivim segmentom naših zavarovancev po sklenitvi zavarovanja ali pa skozi anketne vprašalnike po cenitvi in likvidaciji škod in skozi osebna srečanja s pomembnejšimi poslovnimi partnerji npr. organizirani dogodki, kot npr. golf, tenis turnir, srečanje ob večjih sponzorskih dogodkih, novoletni sprejemi. Zadovoljstvo medijev merimo z anketnim vprašalnikom.</p>
D		<p>C 2.3/ Tu ne mislim le na povečevanje dobička, kar je bil glavni cilj v preteklosti, pač pa predvsem na uresničevanje vrednot podjetja, družbeno odgovornost, prijazne in koristne storitve ter v našem primeru na uravnotežen in konstruktiven odnosi z deležniki, kot so zaposleni, mediji, vlagatelji in ostale finančne javnosti, družba, strokovne javnosti ...</p>
E		<p>D 2.1.1/ Zadovoljstvo zaposlenih merimo vsako leto. Z letnimi razgovori. Praviloma v mesecu decembru.</p> <p>D 2.1.2/ Zadovoljstvo strank merimo na več načinov. Sistematično z njimi komuniciramo ves čas, da jih sprašujemo, obiskujemo ves čas. ...Vsako leto izvedemo tudi neke vrste</p>

		<p>raziskavo o zadovoljstvu. Z pomembnejšimi strankami pa izvedemo t.i. sestanke ena na ena. Ti so za nas najbolj merodajni za preverjanje kakovosti in zadovoljstva z našimi storitvami.</p> <p>E 2.1/ Spremljanje zadovoljstva zavarovancev, poznanosti in ugleda družbe, prepoznavnosti blagovne znamke so za nas zelo pomembni elementi. Cilj je zadovoljen zavarovanec in uspešno podjetje. V Adriaticu Slovenici sistematično spremljamo zadovoljstvo zavarovancev in potencialnih zavarovancev, spremljamo poznanost in ugled družbe z internimi sistemi spremljanja in analiz. Sodelujemo tudi v letnih raziskavah zunanjih raziskovalnih institucij.</p> <p>E 2.2/ Veste, lojalnost zavarovancev lahko pridobimo le z dobrim servisom naših strank. Tega pa brez dobrih zastopnikov ni.</p> <p>E 2.3/ Pri nas so sprejeta t.i. temeljna načela naše družbe, kot so kakovost, varnost in rast. Tu mislim zadovoljstvo zavarovancev v smislu dolgoročnega partnerstva z našimi zavarovanci in z našimi poslovnimi partnerji. Skratka, z vsemi našimi deležniki, tudi lastniki.</p>
--	--	--

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 3. Medosebni odnosi
A	1. komunikacija	<p>A 3.1/ Z zaposlenimi komuniciramo po več kanalih: osebno po vertikalnih nivojih, redni sestanki, tedenski kolegiji vodij oddelkov, po telefonu, največ pa poteka komunikacija po mailih.</p>
B	2. vrednote	<p>A 3.2/ Sestavine marketinške kulture so po mojem vrednote. Te vrednote bi pa razčlenil v neke vrednote, ki rezultirajo v medsebojnih odnosih, v kakovosti storitev, ki jih izvajaš, v zadovoljstvu, ki ga dosegaš, v inovativnosti, konkurenčnosti ipd.</p>
B	3. fluktuacija	<p>A 3.3/ Kot lahko z ponosom povem imamo pri naših zaposlenih relativno nizko fluktuacijo odhajanja, navkljub dejstvu, da imamo po naših raziskavah nekaj nižje plače kot pri naši konkurenci.</p>
C	4. razvoj	<p>B 3.1/ Imamo razvita praktično vsa orodja, ki se uporabljajo za odnose do zaposlenih, za komunikacijo z njimi : od intraneta, forumov, blogov, interne revije, knjige predlogov, ankete, nagradne igre, natečaje, raziskave, kratka vse.</p> <p>B 3.2/ Skozi vrednote in ključne dejavnike uspešnosti se mora kristalizirati tudi delo vsakega posameznika v podjetju.</p>

D		<p>C 3.2/ Morda je izraz marketinška kultura pri nas še relativno nov in neveljavljen, a dobri medsebojni odnosi, vrednote, odgovornost podjetij do okolja, v katerem delujejo, nenehna skrb za zavarovance ter krepitev vezi s poslovnimi partnerji so danes mehanizmi, brez katerih ni uspešnega podjetja.</p> <p>C 3.4/ Vodstva in zaposleni se namreč zavedajo, da je to eden najboljših načinov za uspešno poslovanje in razvoj, s tem pa tudi za njegovo finančno uspešnost.</p>
E		<p>D 3.1/ Imamo različne koncepte komunikacije npr. vsak od zaposlenih ima vsak teden interni sestanek, eni celo imajo dva, eni tri ali štiri interne sestanke, vse z namenom, da so seznanjeni z ožjo ali širšo upravo. Da z njo komunicirajo, izražajo svoje mnenje. ... Predvsem pa spodbujamo, da zaposleni čim manj med seboj komunicirajo preko e-maila. Ker nas ni veliko, spodbujamo, da si zaposleni gredo povedati ideje in sporočila osebno.</p> <p>E 3.3/ Fluktuacija zaposlenih je pri nas nizka, kar je posledica dobrih medosebnih odnosov.</p> <p>E 3.4/ Velik poudarek dajemo tudi osebnostnemu in strokovnemu razvoju vseh naših zaposlenih.</p>

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 4.Konkurenčnost Vprašanja poskušajo zajeti ali so zaposleni seznanjeni s konkurenco, kako prizadevni so pri uvajanju novosti
A	1. trg	A 4.1/ Implementiraš jo skozi filozofijo, ki jo izvajaš, npr. kako boš nastopil na trgu , kako se boš pozicioniral na trgu , kako boš prezentiral svoj produkt in kakšna načela boš zagovarjal. To se še posebej vidi sedaj, ko je nastopila kriza. Če so zavarovalnice, tako kot mi, ves čas zagovarjale zavarovalniška načela, se pravi varnost,
B	2. ugled	dolgoročnost, stabilnost itd, danes, vsaj na področju življenjskih zavarovanj, izjemno profitirajo. V nasprotnem primeru pa zavarovalnice, ki so gradile svoj image samo na prodaji zavarovalnih polic ter hkrati obljubljale velike dobičke imajo sedaj resne težave.
C		B 4.1/ Vsako podjetje, ki deluje na trgu mora biti marketinško usmerjeno. Market pomeni trg . Marketinška kultura je kultura organizacije.
E		C 4.2/ Naloge Službe za korporativno komuniciranje, ki jo vodim že šest let, so poskrbeti za krepitev ugleda Zavarovalnice Triglav v javnosti, vzdrževati urejene komunikacijske procese in razvijati organizirano korporativno komuniciranje.

		E 4.2/ Zavezani smo k rasti in bogatenju sodelovanja z družbenim okoljem in rasti ugleda družbe.
--	--	---

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 5.organiziranost
		Poudarek je na urejenosti oz. organiziranosti delovnega procesa
B	1. vizija, strategija	B 5.1/ Vodstvo zelo natančno določi vizijo in strategijo podjetja. Na osnovi tega je enostavno slediti operativnemu nivoju ciljev in letnih načrtov nas zaposlenih in meriti učinkovitost in uspešnost ter realizacijo pričakovanj. Vodstvo v času krize pričakuje predvsem prilagajanje tržišču na vseh treh ravneh: pri razvoju ponudbe zavarovancem, pri prodajni strategiji (cene ...) in pri stroškovni učinkovitosti.
D	2. poslanstvo	B 5.2/ Glede na to, da je marketinška kultura povezana s poslanstvom podjetja, je izjemno pomembna že v trenutku, ko se ljudje pri nas zaposlujejo. Potrebno je vedeti, ali dihajo tako, kot zavarovalnica diha... Naše poslanstvo je recimo ekonomska varnost za vse naše deležnike: zavarovance, zaposlene in za lastnike. To pomeni, da se do vseh t.i. ciljnih skupin obnašamo enako oziroma enako poslujemo z njimi.
E		

D		<p>C 6.1.1/ Služba za korporativno komuniciranje ima širok spekter komunikacijskih obveznosti npr. zagotavljamo notranje in zunanje komunikacije kot podporo odločitvam vodstva in delovanju družbe, izvajamo aktivnosti za podporo aktivnostim vodstva, skrbimo za pripravo komunikacijske strategije podjetja in</p>
E		<p>komunikacijo z zaposlenimi, urejamo odnose z mediji, potrošniki in uporabniki, podpiramo trženjske strategije, krepimo družbeno odgovornost in vzdržujemo visok nivo sodelovanja z lokalno skupnostjo.</p> <p>C 6.1.2/ Cilj internega komuniciranja je pravočasno obveščanje zaposlenih, omogočamo prost tok informacij, krepimo medsebojno zaupanje, spodbujamo motiviranost zaposlenih ter gradimo zadovoljstvo, ki se odraža na poslovnih rezultatih zavarovalnice. Kot dodaten kanal komuniciranja z zaposlenimi smo v vseh naših območnih enotah namestili Nabiralnike idej, v katere lahko delavci anonimno oddajo svoje predloge in mnenja, služba za korporativno komuniciranje pa poskrbi, da zaposleni dobijo ustrezne odgovore in rešitve predlogov.</p> <p>C 6.1.3/ Pomembni so odnosi, komunikacija, saj je za uspešno delovanje podjetja pomembna dobra klima in kultura. Kot sem že omenil, zadovoljen delavec je velika prednost vsakega podjetja, ki mora skrbeti za korektne in odkrite medsebojne odnose. Ena od ključnih sestavin marketinške</p>

		<p>kulture je namreč po mojem mnenju dobra notranja povezanost - učinkovita interna komunikacija.</p> <p>C 6.1.4/ Namen internega komuniciranja je namreč ravno pravočasno obveščanje zaposlenih.</p> <p>D 6.1/ Ja, pri nas je cilj internega komuniciranja seveda pravočasno obveščanje zaposlenih. S tem krepimo medsebojno zaupanje in gradimo zadovoljstvo zaposlenih.</p> <p>E 6.1/ Interno komuniciranje je pri nas stalnica ustvarjanja pozitivnega delovnega vzdušja, pripadnosti in motiviranosti zaposlenih. Interno komuniciranje poteka preko intraneta As-net, izdajamo As novice, prirejammo dogodke za zaposlene in srečanja z poslovnimi partnerji. AS-net je pri nas osrednje orodje internega komuniciranja. As-net omogoča zaposlenim pregleden in stalen dostop do zbirk celotne interne dokumentacije in arhiva vseh starejših dokumentov, vsebine pa se redno posodablajo in dopolnjujejo.</p>
--	--	---

oseba	Tema (ključne	Kategorija: 7. inovativnost
-------	------------------	-----------------------------

	besede)	
B	1. inoviranje	B 7.1/ Inovativnost kot eno od orodij ustvarjanja marketinške kulture, ki doprinese k boljši (večji ali učinkovitejši) prodaji, je eno od področij, ki ga Zavarovalnica Maribor ne razvija dovolj strateško. Sicer vključujemo zaposlene v procese inoviranja , uporabljamo metode za vzpodbujanje ustvarjalnosti t.i. de Bonovi klobuki, Rdeča soba, brainstormanje po različnih metodah, "mešanje" projektnih skupin, vodene delavnice, pogled na izzive z različnih, različni natečajji in razpisi ter nagradne igre za zaposlene, ki naj bi vzpodbudili zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju; to pa naj bi vodilo k inoviranju . Žal pa, kot rečeno, zaenkrat še ne skrbimo dovolj za razvoj inovativnosti na strateškem nivoju.
D		D 7.1/ Inoviranju pri nas damo velik poudarek. Pri nas ves čas sprašujemo zaposlene, če ima kdo kako idejo. Nič ni zabetonirano pri nas. Imamo neko variabilno nagrajevanje. Prebojno idejo vsekakor nagradimo.
E		E 7.1/ Pri zaposlenih vzpodbujamo in razvijamo sposobnost inovativnega reševanja problemov, učinkovitega uresničevanja idej in zamisli ter sposobnost samostojnega in timskega dela.

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 2. zadovoljstvo
A	1. zadovoljstvo	A 2.1.1/ Ljudje so drugače motivirani, če vedo kam barka gre. Vsi od naših zaposlenih, z mano na čelu, prideš v službo in delaš. Drugo je, če tebi nekdo odpira obzorja majčkeno širše, in ti kaže smer zakaj to počnemo.
	2. lojalnost	A 2.1.2/ Na notranji strani pa spremljamo, torej je ena bolj pomembnih stvari, organizacijska klima, kjer merimo zadovoljstvo zaposlenih. V projektu SIOK delamo 7 let. Tako imamo zelo dobre historične podatke za nazaj.
B	3. odnos z deležniki	B 2.3.1/ Kot tisti odnos, storitev, da so ljudje zadovoljni - interakcija s potrošnikom.
C		C 2.1.1/Če je edini cilj dobiček, potem ga seveda lahko enačiš s konkurenčnostjo. Če so pa cilji malo širši, seveda dobička nikoli ne izključujemo iz ciljev, ampak, da so cilji povezani z nekim zadovoljstvom zaposlenih, predanostjo, z nekimi odnosi v lokalnem okolju itn

D		<p>C 2.2.1/ Predvsem je razumevanje delovanja, ki mora potem rezultirati potem v neki večji pripadnosti zaposlenih v podjetje, kar se seveda povezuje z zadovoljstvom in na koncu tudi z dobrimi poslovnimi rezultati.</p> <p>D 2.1.1/ Tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki ga merimo skozi razne ankete, vpliva na doseganje zastavljenih politik in v končni fazi tudi na prodajne številke.</p> <p>D 2.2.1/Zaposleni so ponosni, da so del tega podjetja, tima in lahko rečemo, da imamo izkušen kader.</p> <p>D 2.2.2/Naši zaposleni so večinoma pri nas zaposleni dalj časa in redko menjajo službo. To kaže na lojalnost in zadovoljstvo pri delu. Lojalnost tudi spada med naše vrednote.</p>
---	--	--

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 3. Medosebni odnosi
A	1. komunikacija	A 3.1.1/ Plus druženja, srečanja, športne prireditve, športni dnevi, zabave itd, ki je namenjeno drugemu delu, da se tudi med sabo malo bolje spoznamo v drugih okoliščinah ne samo poslovno.

B	2. vrednote	<p>B 3.2.1/ Z vidika vrednot podjetja definitivno prva je osredotočenost na potrošnika navzven. To je ena izmed ključnih zadev. Potem so interni medosebni odnosi, inovativnost, kot taka, kot ena izmed vodil razvoja podjetja. To so neke ključne usmeritve.</p> <p>MED OD</p>
C		<p>C 3.2.1/ Kar pomeni, da morajo to logiko ali razmišljanje razumeti pravzaprav vsak, ki vstopa v stik s strankami in v nabavi in komerciali in v prodaji in opravlja del marketinške kulture ali pa funkcije skozi to.</p>
D		<p>D 3.2.1/ V takšni organiziranosti je pomembno, da tisti, ki so na najodgovornejših funkcijah z lastnim zgledom pokažejo kakšne so vrednote organizacije, da bi jim ostali lahko sledili.</p> <p>D 3.2.2/ Hkrati pa je pomembno kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom.</p> <p>D 3.2.3/Očitno so tudi odnosi med zaposlenimi dovolj dobri in pozitivno vplivajo na klimo v skupini.</p>

oseba	Tema	Kategorija: 4.Konkurenčnost
--------------	-------------	------------------------------------

	(ključne besede)	
A	1. trg	A 4.1.1/ Konkurenca bo vse močnejša. A 4.1.2/ Delamo primerjavo s konkurenco. To delamo po posameznih produktih, po uporabnikih naših kartic. V glavnem teh po produktih je ogromno. Vse s ciljem, da najdemo in izboljšamo, kar se da izboljšati, da bodo kupci čim bolj zadovoljni in, da bomo čim bolj konkurenčni.
C		C 4.1.1/ lahko je neko podjetje zelo konkurenčno pa ni nujno, da je uspešno po drugih kriterijih.

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 5.organiziranost
A		A 5.2.1/ Pri nas imamo dejansko razdelane skoraj vse standarde kar jih je možno imeti. Mi imamo

B	1. vizija, strategija	tako ISO 9001, priznanje za odličnost, ISO14001, imamo en kup tehničnih ISO-v, pridobljenih, ker jih rabimo za laboratorij. In seveda že znotraj teh sistemov, smo pred leti, bom rekel, ne samo zapisali, ampak končno tudi zapisali tisto, kar smo delali, kar smo delali tudi že prej in sedaj imamo to zapisano in delamo še naprej.
	2. organiziranost procesov	<p>B 5.2.1/ Potem v naši maloprodaji, v standardizaciji procesov</p> <p>C 5.1.1/ Če ljudje, ki so zaposleni v podjetju ne poznajo, ne razumejo poslanstva podjetja, razumevanja, cilje, v končni fazi tudi rezultatov našega dela, potem so verjetno v svojem delu oz. dolgoročno manj uspešni, pa tudi manj zadovoljni.</p> <p>ORG</p> <p>D 5.2.1/ Že prej sem rekel, da imamo pri nas plitko organizacijsko strukturo, ki omogoča dokaj hiter pretok informacij.</p> <p>D 5.2.1/ Zato smo tudi oblikovali delovne time, ki za različna področja poskušajo najti boljše poti. Ti timi delujejo na področju informatike, marketinga, delovnih procesov in podobno.</p>
D		

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 6. interna komunikacija
A	1. komunikacija	<p>A 6.1.1/ Pri nas se dejansko uporablja politika odprtih vrat, če tako rečem, dostopa do direktorjev, možnosti neposrednega ali da pač ljudje pristopijo skozi običajna vrata, ali da napišejo mail ali da telefonirajo direktorju neposredno. Te bariere vmes zelo rušimo in hočemo sploščiti organizacijo čim bolj.</p> <p>A 6.1.2/ Osnovni namen je, da je komunikacija bolj neposredna, da torej mi lahko neposredno sporočimo njim in da razširjamo to kar misli podjetje, smer v katero jadra podjetje če tako rečem, da se prenese do najnižjega nivoja.</p> <p>A 6.1.3/ Pri nas to teče preko internih glasil, teče preko vsakih naših zaposlenih, v Sloveniji skoraj 2000 ima vsak dan dostop do računalnika, kjer imamo intranetno stran, kjer lahko berejo online obvestila, kaj je novega v podjetju, kaj se dogaja, novi razpisi itd.. Torej časopis. Običajni sestanki, ki tečejo po neki hiErarhični ravni in potem te sestanke, ki so neposredni z ljudmi.INT KOM</p> <p>B 6.1.1/ Formalna komunikacija so redni kolegiji, princip delovanja od nivoja uprave navzdol pa do</p>

B		<p>nivoja sektorjev in potem medfunkcijska komunikacija, ki je izredno pomembna zaradi usklajevanja.</p> <p>B 6.1.2/Neformalne oblike komunikacije so pa športna srečanja, pač različne oblike druženja, po drugi strani pa neformalni del brainstormingov in mal drugačnih razvojnih kolegijev, razvoja idej, in tako.</p> <p>B 6.1.3/Naša komunikacija je večplastna. Ena je na nivoju skrbi za lokalne skupnosti. Ena je z vidika inovativnosti in razvoja. In potem z vidika sporočanja vrednosti posameznemu potrošniku. To so nekako trije temeljni cilji naših komunikacij navzven. Kakor si tudi želimo biti pozicionirani. To komuniciramo preko različnih orodij. Eno so PR, drugo so družbeno odgovorne aktivnosti, tretje so pospeševanje prodaje, direktni marketing, razvoj zvestobe, sistem zvestobe, potem znotraj mreže trgovin so tudi neki dogodki, take stvari.</p>
C		<p>C 6.1.1/ Mislim, da vse neosebne oblike neke komunikacije znotraj podjetja, kot so razni bilteni, intranet, oglasne deske, karkoli pač obstaja, ne morejo nadomestiti osebnega kontakta, predvsem pa zgleđa.</p> <p>D 6.1.1/ Pri nas imamo precej plitko organiziranost</p>

D		<p>in težimo k temu, da bi jo še bolj približali vsakemu zaposlenemu, zato, da bi še bolj povečali pretok informacij in tako postali bolj učinkoviti.</p> <p>D 6.1.2./Prav gotovo je pri tem pomembno kakšna je komunikacija med zaposlenimi. kulture, ki jo je pridobil v družbi, v gospodarski družbi, je [pet sekund tišine] posledica, je lahko kontroliran, je lahko lahko privzgojen s ste strani, tisti del, ki pa ga nosi s sabo že kot osebnost, je pa mal težko vplivat. Se mi zdi da je to zelo pomemben.</p>
---	--	--

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 7. inovativnost
A	1. inovativnost	<p>A 7.1.1/ Mi inoviranje med kulturo štejemo v zadnjem obdobju. Prej smo ga načelno šteli vendar, da pa bi analizirali koliko idej na osebo, na enoto, na servis, na sektor se je resnično izvedlo. Te sledljivosti ni bilo. Niti nismo v sami kulturi imeli vgrajenega tega, da bi to vzpodbujali.</p> <p>A 7.1.1/Ta trenutek smo zasuti z idejami ljudi, ki pa resda ok, ko jih počistiš, vidiš, da je mogoče par procentov uporabnega. Ampak iz teh par procentov se bo dalo na eni strani marsikaj privarčevati, na drugi strani pa pospešiti pri prodaji. Še bolj</p>

C		<p>pomembno pa seveda dati sozaposlenim veljavo, da pač tudi njihova ideja nekaj šteje in da tudi oni skrbijo za razvoj podjetja in da tudi zato postaja vedno boljše in boljše.</p> <p>C 7.1.2/ Mi imamo v arhitekturi naše blagovne znamke, poleg kakovosti in kredibilnosti tudi dve kategoriji zelene osebnosti, da bi bili prepoznani kot dinamični in inovativni. Kot osebnostne lastnosti brenda.</p>
D		<p>D 7.1.1/Pri nas pravzaprav veliko vlagamo v inovativnost in inventnost. Spremljamo delovne procese, jih analiziramo in ugotavljamo na katerem področju se da kaj izboljšati.</p>

3. GRADBENIŠTVO

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija : 1. kakovost
A		<p>A 1.1/ Kakovost je v CPK izjemnega pomena in želimo, da se je zavedajo vsi zaposleni.</p>

B	1. kakovost	<p>B 1.1/ Kakovost damo velik pomen, kar se pozna vidim pri kupcih, ne. Kupci stanovanj so res ena taka ciljna specifična skupina, se hočejo prepričati, da je to res najboljša izbira. Kupec dejansko dela tako, da si ogleda in se vrne čez kakšna dva mesca, ko obdela celoten bazen novogradenj ... obdela tega ljubljanskega bazena pač res potrди kvaliteto našega projekta, tako da kvaliteti dajemo velik pomen.</p>
C		<p>C 1.1/ Vse drugo, kot tudi do obnašanja ljudi in to je tist nekaj, kjer se mora kristalizirati identiteta cele korporativne znamke kot tudi identiteta posameznih blagovnih znamk. Povezani so sigurno inerno komuniciranje, zadovoljstvo, medosebni odnosi in kakovost.</p> <p>Zadovoljstvo in kakovost so sploh povezani, ker pač gledamo naprej in nazaj.</p>
D		<p>D 1.1/ Neke stvari se sicer zgodijo same od sebe v okviru drugih postopkov, ki jih družbe uvajajo, recimo ne vem standardi kakovosti različni ISO osnovnega pa potem ravnanje z okoljem, in tko naprej, ker te pač vsebujejo elemente nehote, ne. Da pa bi se prav koncentrirale na to, da bi bilo lahko kakovosti še več, da bi bilo tega še več morda na bolj subtilnih nivojih, tega pa ni. To je pomanjkljivost, saj pravim. Mislim, da se v tej naši branži tega ne zaveda</p>

E		<p>kej preveč.</p> <p>E 1.1.1/ Ja, torej, kakovost pri samem izdelku. Izdelek pa obsega marsikaj.</p> <p>Torej že oblika ponudb, do same izvedbe del, do vodenja, sestankov komuniciranja, z investirotji, nadzorniki in vsem ostalim, ja kakovost izdelkov je ob tistem, da sam produkt npr. stanovanje, hala, trgovina, mora biti pravilno zgrajena , mora biti pravilno predstavljena, ne samo kot izdelek, ampak tudi po vseh fazah ... od pridobitve do predaje, prav gotovo pa je eden pomembnejših členov odnos v času po zaključku posla, torej naša reklamacijska služba.</p> <p>E 1.1.2/ Kakovost je z zadovoljstvom tako prepletena, da jih v gradbeništvu ne gre ločevati.</p> <p>E 1.1.3/ Isti nivo kakovosti s podizvajalci zagotavljamo od projekta do projekta, ja specifičnih metod ni, to je čista specifika gradbene stroke, kjer je vodenje gradbišča ena najbolj interdisciplinarnih panog. Vodenje, da da pridemo do naših ciljev tudi preko naših podizvajalcev je spet odvisno od primera do primera. Je pa samo spremljanja del, redne tedenske koordinacije, v večini vsaj dvakrat na teden, na vseh gradbiščih, kjer se pač pregledajo vse zadeve in se najdejo najboljše točke celega projekta.</p>
---	--	---

F	2. cena	<p>F 1.1.1/ Reko bi kakovost pa strokovnost bi reko sta ključna. Mnogim odprem oči v neka poglavja in probleme, za katera sploh še ni mislo. Potem gre s temi novimi problemi novimi vizijami domov potem pa drugi dan na juriš h konkurenci. Če jim oni znajo odgovoriti, potem so pač malo bližje. Če jim znajo odgovoriti, potem ostanejo pri njih, drugače pridejo nazaj.</p> <p>F 1.1.2/ Ajde zaj če bi tak reko, v zadnjih 15 letih se je blazno spremenila ta struktura al pa ponudba, v tej naši branži se je hudo hudo dosti nardilo. V glavnem lovim tiste stranke s kvaliteto, prijatli znancev, ki so nas priporočli, ker že imajo našo hišo.</p> <p>B 1.2/ Zdaj; odvisno je veliko od kupca, eni res želijo smo nizko ceno, pa poceni, drugi pa kvaliteto bivanja. No, tukaj se ta konkurenčnost, ta bazen novogradenj se zmanjša. Hvalabogu vidim v tem našo prednost. Nekako vzdržujemo to našo prednost od kvalitete, lokacije, pa tudi cenovno. Ne bom reku, da smo najcenejši. Pomembna je kvaliteta bivanja postaja, ki postaja bistvenejša od same kvalitete stanovanja.</p> <p>E 1.2.1/ čeprav pri gradbeništvu praktično vedno končamo na pomembnosti cene, razen v izjemnih primerih, kadar se tujci kdaj odločajo za oddajo posla nekemu, oz. za zaupanje svojih investicij nekemu, ki</p>
---	---------	--

		<p>ni nujno najcenejši.</p> <p>F 1.2.1 / Pred desetimi letimi ... ajde zaj je 12 let, ko sn nazadnje šau na sejem. V teh letih sta dva trije prišli do mene, če imam katalog tipske hiše. Zelo redko me vprašajo, kakšna je cena tipske hiše. V Sloveniji vemo za slovenskega kupca, da ve - Kager je dober, ampak Kager je drag.</p>
--	--	---

		<p>F 1.2.2/ Druga kategorija strank pa so tisti, ki so si najeli arhitekta, da jim je narisal neko poljubno hišo. Imajo gradnjo, vidiš, da so bili pri marlesu, lumarju, riko, ki češ. Vidim, da tu traja, eno leto, da se odločijo. Ali sem dovolj uspešen, da jih bom znal prepričati, da znam njihovo hišo narediti. Tukaj pa obstaja tisto, da so pripravljene tolko več plačati ... neki marketinški pristop. Ko mu oni naredi za 20 posto ceneje, jaz dam 120, oni ma 100. Pride sem se pogajati. Kak ste lahko tak dragi. Če vi mislite, da zna oni za tak dnar narediti, pojte pa podpišite pogodbo preden dvigne ceno.</p>

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 2. zadovoljstvo
--------------	------------------------------	------------------------------------

A	4. zadovoljstvo	<p>A 2.1/ Bolj zadovoljni so zaposleni, ker so seznanjeni z delovanjem družbe. V današnjih težkih časih je informiranost vsekakor ključna.</p>
B	5. lojalnost	<p>B 2.1.1/ Zadovoljstvo definitivno dajemo velik pomen, se prav, ko se kupec odloči za nakup. Tuki gre za malenkosti, ampak že na samem prevzemu imamo od coptkov, ključkov, od servisov, če se najdejo kakršne koli težave, se najdejo kakšne skrite napake, jih hitro poservisiramo. tko je kupec zadovoljen in da ima občutek da je dobr opravil nakup, a ne, da ni cmoka v grlu.</p>
C	6. odnos z deležniki	<p>B 2.1.2/ Interno se to odraža, če vzameš jurčkove vile kot projekt. Moramo tudi notranje prepričati, da imajo vsi pozitiven odnos do tega. Zanimivo ne, ko je ena gradbena inšpektorica prevzemala stanovanje, a ne, pa je zapisala, da tko pripravljenega pa še ni vidla, ne. Tu gre za en ponos, a ne. Zarad občutka internega zadovoljstva, da smo neko stvar dobro naredl.</p> <p>C 2.1.1/ Zadovoljstvo zaposlenih merimo vsakoletno s klimo, mamu Siok, in moram rečt, da smo vsako leto nad slovenskim</p>

		<p>povprečjem.</p>
D		<p>C 2.1.2/ Zadovoljstvo kupcev merimo nekje že od leta od začetka devetdesetih let, najprej smo to delal na letnih srečanjih, potem pa smo v bistvu do leta 1997 to v bistvu sistemski proces, ki ga vsako leto izvajamo. Vsako leto ga izvajamo in naredimo po planu. Ker se odločimo, pogledamo, katere trge vzamemo not glede na velikost, nekatere vzamemo bienalno, nekatere pa vsako leto, ne. Nam je tu cilj, da 80% kupcev ocenjuje odnos z nami kot odličen in zelo dober, ne.</p>
E		<p>D 2.1/ Pri nas je mal okrog obrnjeno; pri nas je tko, pri nas se trudmo, tiste, ki so pomembne, s tistimi nimamo problemov – npr. kakovost, spoštovanje naročnika, recimo, pa mogoče zadovoljstvo rečmo naročnika – enega segmenta da, drugega ne. Tist, kar je pri nas recimo bolj aktualno, je da tiste segmente, ki so mal zapostavljeni, poskušamo izboljšati.</p>
F		<p>E 2.1.1/ Na področju čistega marketinga je verjetno najbolj navječja reklama zadovoljen kupec, kupec, ki že izvede nakup, ne glede na to ali je stanovanje ali je investicija. Na drugi stran pa zato, ker poskušamo najt s tem povratno informacijo, kar imamo za izboljšat</p>

		<p>v prihodnosti.</p> <p>E 2.1.1/ Še do pred leti se je za gradbeništvo smatralo, da smo gojzar filozofija, da ni važno zadovoljstvo strank, sedaj se to tud spreminja. Da si bolj prizadevamo za kupca, ne, da sledimo tudi naše reklamacije, še enkrat poudarjam.</p> <p>F 2.1/ Kaj je prednost montažne hiše? Mu rečem, če pozna koga, ki ima montažno hišo? Zavestno trdim, da je to še vedno boljša za bivanje od povprečne grajene hiše. Najdite si prijatla al pa znanca, ki živi v montažni hiši. Pa ga vprašajte, ali bi šel prodat in živet v grajeno hišo, če bi imel možnost. Garantiram vam, da je zadovoljen in bo še enkrat delal montažno hišo. To je ena moja od bistvenih tem tega mojga mojga razgovora s kupcem, zakaj bi se za nas odločo.</p> <p>B 2.2.1/ Lani smo šli, no, letos tega nismo delal, lani smo se šli, no, ne šli, smo se dobil na koncu leta, smo pogledali projekte, ki so bili delani v hiši, da so si ljudje lahko slikovno pogledal, da je vodja projekta projekt predstavu, ozaveščanje stvari, ki jih delamo, je pač povečano. Gre za interno grajenje občutka da rečemo pripadnosti.</p>
--	--	--

		<p>B 2.2.2/ Jaz sem izredno ponosen na stvari, ki jih je givo naredu v vseh teh letih, ko sem zraavn.</p> <p>To eee skrb za kulturo, ki se odraža skozi skrb za dediščino. Stavbno dediščino, moram rečt. To je nekaj, na kar sem fejst ponosen. Mislim, da sem to uspel vsadit v večini zaposlenih in objekti, ki jih delamo, ki smo jih naredl, so v ponos vsem, tudi zanamcem, vsaj še nekaj časa, dokler je to tko.</p> <p>D 2.2/ Tko bi reku, upal bi si trditi, da večina firm vsaj v naši branži potrebe po lojalnosti sploh ne prepoznava; po tem, da bi vzgajala ta del pri svojih zaposlenih; nima nima te ... sploh ... sploh se ne ukvarja s tem, da bi to lahko bilo koristno.</p> <p>F 2.2/ Če nisem na štantu ampak sem na cesti doli in slišim, na naš štant so v tem letu ali pa lani zelo redki prišli gor, ki so imeli neko vizijo ali pa hrabrost, da so se sploh prišli pogovarjat. Po eni strani smo se znebili enega dela, da ne ponujaš vsega bi reko vsem. Pred leti smo še po tisoče katalogov poslali po pošti. Blazen strošek. Zdaj jih pošljemo samo še po deset na mesec. Ali smo premalo marktinško usmerjeni ali nas poiščejo samo tisti, ki si nas upajo in so nam lojalni, to je</p>
--	--	--

		<p>dilema.</p> <p>A 2.3.1/ Izraz marketinška kultura postaja vse bolj razširjen. Pomeni mi odnos, obnašanje družbe do posameznika, okolja, ... (zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, lokalnega okolja...).</p> <p>A 2.3.2/ Tudi v gradbeništvu, ki velja za zelo posebno panogo, se vedno več posvečamo marketinški kulturi, predvsem odnosom do zaposlenih, in njihovim družinam. Vse bolj se zavedamo, da je zelo pomembna seznanjenost zaposlenega o dogajanju v družbi, njenih aktivnostih, novostih (v družbi in panogi).</p> <p>B 2.3.1/ Po moje kokr jaz vidim je odnos bi reku do končnih kupcev, no. Kako jih obravnavaš. Se prav, ko delaš marketing, da ne gre za zavajajoče oglaševanje, kako targetiraš ciljno skupino, pač, kako si se odločiš, če se en povzetek naredi. To je pomembno, je kar nekaj zavajanja v tej zgodbi.</p> <p>B 2.3.2/ mi da dajemo velik pomen marketinški kulturi, tukaj so ciljna skupina pri prodaji stanovanj ljudje, ki ne kupujejo mejnih stvari, torej ni samo tisto, kar je</p>
--	--	---

		<p>oglaševanje na nepremičninskih portalih, ali kakor koli v lastnih zbirkah, gre v bistvu po tem, kako se obravnava posameznega kupca od ogledov, svetovanja, nudenja pomoči in tko naprej ne.</p> <p>F 2.3 / Tu ne gre samo za kakovost – kak je stena narjena. Začne se s tem, od tega, ko sva se zmatrala s predpogodbo. Pa do tega, kaj se je dogajalo vmes. Pa pol po petih letih. Stremimo za tem, da je čim manj reklamacij. Ampak jih bomo porihtali. To je tut neki strošek, ki neke košta. Med dvemi in tremi procenti imamo teh rečma temu reklamacija. Ampak rečmo da je pol tega servis, ampak vseeno pustimo kot reklamacija. Pokrijemo iz naslova reklamacije, še vedno si tiho, greš nastavit okno čeprav je že ven iz garancije, da si ostaneš v odnosu dober.</p>
--	--	---

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 3. Medosebni odnosi
		A 3.1/ Vedno večji pomen posvečamo internemu komuniciranju in medosebnim odnosom.

A	1. komunikacija	<p>B 3.1.1/ V teh časih se čim bolj trudimo, da bi bili medosebni odnosi čim boljši a ne, ampak je to povezano tudi z odpuščanjem. Dost težji je te odnose vzdrževati na ravni. Realizacija je tolk padla, občutki so težki, ko maš kolege, ki so 10 let, 15 let, ko ljudje odhajajo, ko več ni prostora za vse, no, je težje držati to štimungo.</p>
B	2. vrednote	<p>B 3.1.2/ Generalno poskušamo, no mi imamo to srečo, da precej odstopamo od generalnega, povprečnega trenda, da je to potem tud dobr povedat. Da se vzpostavi to pozitivno vzdušje. Nenazadnje se to vzdušje odrazi v vsaki komunikaciji z vsakim človekom, z vsakim podizvajalcem. Če ni izbran, se to hitro širi. In je fajn, ne, v neki mali Sloveniji. Nezavedanje tega, ko nekdo neko emocijo da ven in se ne zaveda, da škodi v celemu okolju, niti ne razmišljam, da bi to zavestno delal, ampak nezavedno dela škodo zaradi nekega svojega počutja in vzdušja v neki sredini.</p> <p>B 3.1.3/ V prodaji delamo dost na medosebnih odnosih, ga pokličemo, delamo dost, tud sam ugled, ne pritiskamo nanj, npr. v smislu če ne boste dans kupl, jutri več ne velja; želimo korektnost, pa da se sam tko odloči. Medosebni odnosi do kupcev velikokrat odločijo o tem, da so se odločili za nas, vsaj na osnovi feedbacka, ki smo ga dobil od</p>
	3. razvoj	

C		<p>kupcev.</p> <p>C 3.1.1/ Medsebojni odnosi, mislim, da je to tolk z zadovoljstvom in interno komunikacijo povezano. Jaz bi rekla, da imamo zlo flat organizacijo. Nismo zlo hierarhični. Je en tak free spirit, tekoča komunikacija.</p>
D		<p>D 3.1/ Pri nas se to dogaja recimo pri škodi, ki se povzroči lokalnim prebivalcem na določeni lokaciji. Tle gre recimo za primer, ko je škodo naredil naš podizvajalec; mi niti nismo krivi, da se je nekaj narobe zgodilo. Objektivno odgovorni pa smo, ker smo nosilci posla. Tukaj je najbrže več možnosti, kako tista oseba reagira, komunicira. Reagira dotična oseba na terenu - mene to ne briga, prevali na podizvajalca, ki ga tudi ne briga, ker ga skor ne morjo iztožiti nit nč, oškodovanc ostane v situaciji, ko bo nehote to moral sprejeti kot negativno izkušnjo. Bo to pač širil okrog, na dolgi rok pa dost takih dogodkov sproži negativno mnenje o gospodarski družbi sami. Ker pa se itak ve, kako so poteka, kar se tiče pravno formalnih odnosov, bi pa to lahko z minimalnim angažiranjem, če bi se zavedal početja, bi lahko to tako uredil, da bi bila zadovoljna ena in druga stran, pa še mi ne, na dolgi rok.</p>

E	<p>E 3.1.1/ Bolj sem si jaz pod marketinško kulturo nekako predstavljal vedno tisto komuniciranje z javnostjo. Javnost praktično vsa, tako končni fizični kupci stanovanj, kot na eni strani naši investitorji, potencialni ali pa trenutni in pretekli [pet sekund tišine] vse finančne inštitucije, praktično vsi, ki so kakor koli z gradbeništvom povezani, kar pa je kar širok pojem.</p> <p>E 3.1.2/ Ja, odnosi, so v gradbeništvu vedno vezana čist z verbalno komunikacijo, bom reko šele v zadnjem desetletju al pa dveh eee na vodenje postopkov. Torej, da vse skupaj komunikacijo spravimo v neke postopke, kateri so sledljivi in kateri nam povratne informacije nudijo.</p> <p>F 3.1/ Prva leta, ko smo se po telefonu slišala, potem sem mu opisal, kje je najbližja hiša, ki smo jo gradili in ko si jo bo pogledal, naj se še enkrat slišiva. Naj si jo pogleda in če mu bo všeč, naj se oglasi. Taka odprta komunikacija je v odnosu zelo pomembna.</p> <p>B 3.2.1/ Kar pomeni, da imamo tudi neko moralno držo do nekih drugih.</p> <p>B 3.2.2/ In seveda, dokler so stvari šle, tako kot je</p>
---	---

kazalo, smo imeli tud zelo dober imidž na katerem smo delali recimo s kooperanti, smo želeli met odnos, da se redno plačuje, da so zadovoljni kooperanti s tem. Stvari pa so se v zadnjem času podrle zaradi situacije, ko so se ti trgi čist porušl. Ideja je bila, da skoz kooperante širimo dobro ime, nikakor, da jih do nezavesti »slačimo«, in pa predvsem, da jih korektno plačujemo.

C 3.2.1/ Trenutno delamo na novi blagovni znamki in želimo, da vsi ljudje, ki bodo sodelovali na tem razvoju blagovne znamke, recimo od marketinga proizvodnje montaže, da se povsod odraža ta kultura, vrednote, da tudi na montaži vejo, če je *Cubiss by trimo* blagovna znamka, kako se morajo obnašati na sami montaži, kako morajo bit oblečeni. Ker gre pač za blagovno znamko višjega cenovnega razreda, da financarji vejo, da morajo drugače ravnati, če imajo takšnega kupca, kot pa če imajo navadnega kupca in tako naprej.

C 3.2.2/ Urban crash. Tudi tu gre za povezovanje. Tukaj si ti, pa povezuješ recimo profesorje, torej smo tisti, ki povezuujemo newcomerje s profesorji. Si želimo, da bi ta urban crash sčasoma postal svoj lasten portal, kjer bi si delili in povezovali svoja znanja, dosežke profesorji, študenti, kjer bi se arhitekturne fakultete povezoval med seboj, primerjale znanje svojih študentov, pa njihove dosežke, izmenjevale znanje ... da bi tudi neka interaktivna komunikacija se med njimi

	<p>vzpostavila. Torej povezovanje in odprtost sta za nas najbolj značilni.</p> <p>D 3.2/ Jast osebno mislim, da je to rečmo prav vsakodnevna situacija odnosov med zaposlenimi in zunanjimi. Situacij je neskončno, eee, odnosi pa nosijo del te kulture ali pa ga pač ne nosijo, ker je pomankljiva. Jest vem, da mi mamo velik teh primerov, da mi kot velka, kot velika kljub vsem dogodkom v medijih na svoj način ugledna družba, ne, prihajamo v kontakte z ljudmi na terenu, ki so večinoma problematični, zato ker so dogodki takšni. Gradnja vedno vpliva na dogodke, tu se ne da pomagat. Zato so pač te interakcije ponavad take, da niso ravno v prid, ne. Ampak če so zaposleni bom reku majo občutek, prave vrednote, ne gre toliko za znanje, ampak za občutek in vrednote, da je to področje, ki je ravno tko pomembno, kot to da so izdelki kakovostni ali pa ne vem pravočasno narejeni, se to na dolgi rok zelo močno odrazi na sprejemanju ali nesprejemanju same družbe, gospodarske družbe.</p> <p>E 3.2./ pri poslovni javnosti te negativne informacije nimajo nobenega vpliva, si zagotovo upam trditi. Pri fizičnih pa je tako, da zagotovo nismo edini, poskušamo pa biti najboljši, kar se v danem trenutku da. Spet smo pri tem, da je vsak primer specifika. Ni naš moto, naše vrednote, biti</p>
--	---

najboljši. Tudi sama gradnja v centru mesta povzroči zastoje v mestu. Tudi če omogočimo ljudem normalno vožnjo med delovnim časom, smo po drugi strani karani, če delamo v soboto in nedeljo. Tako da nekako čistega odnosa ne bomo mogli vzpostaviti, se pa lahko trudimo za nek optimum, ki ga bomo lahko v določenem trenutku vzpostavili.

F 3.2/ V začetku sme bil ogromno na terenu, sploh ko smo samo v Nemčiji delo. Monterji so bili navajeni, kager bo prišo, spet bomo nekaj popravljali uf. Sam sn napake vido, na tak način sem učil moje ljudi, kak morajo delat [pet sekund tišine in potrka na mizo] upam da so danes tak daleč, da je teh napak bistveno manj; težimo k temu, da je naša vrednota, da so papirji tak narejeni, da dosti ga tisti monter ne more zasrat.

B 3.3.1/ Mi smo mel krasna predavanja, timbuilding, kaj je blo to, predavanje gustav kaiser, prodaja, pa menedžment je šel skoz. Drago, poučno, zanimivo. In skoz te bi reku pogovore, ki so tam sproženi umetno ali pa sproščeno po programu, so se ene stvari precej odpirale. Tko da je ta način sicer tud en zanimiv pristop. Jaz sicer mislim, da smo se tega v težkih časih smo se tega lotil. Zagotovo je dalo to neko motivacijo in mislm

	<p>da v vlki meri kaže na voljo bi reku lastnika, da se stvari v vseh smereh razvijejo, ne.</p> <p>B 3.3.2/ Pol so pa še druge stvari, vzporedno razvijamo projekte dol v Srbiji, ki so vezani na naravne vire. Za dušo je tut to, če veš, da boš za obnovljive vire tud neki naredu, ne, za zdravje.</p> <p>D 3.3.1/ Na tem nivoju je v končni fazi družba kot celota, pravzaprav gospodarska družba kot celota prepoznavna na vse načine,ne. Če so te eee rečmo elementi marketinške kulture dobro definirani, ne, če jih ljudje spoštujejo, če se v njih korektno obnašajo, in jih uporabljajo, potem je to lahko izjemna pomoč ne, pri pri razvoju firme, ne. Eee al pa velika cokla.</p> <p>E 3.3.1/ Začeli smo z anketiranjem kupcev končnih stanovanj, da pridobimo povratne informacije, kaj se da v prihodnje v razvoju izboljšati, po drugi strani pa tudi zaradi boljšega odnosa in skrbi za kupca po nakupu.</p> <p>F 3.3.1 To tukaj zaj ko pač svojo pot delamo pač to gre iz mojega lastnega žepa al pač iz mojega dobička koliko ne zapraviš tak zgubiš, tak da s tem razvojem, ko iščeš nove rešitve vlagaš ogromna</p>
--	---

		<p>sredstva, ki se jih sploh ne zavedaš, pa so sama po sebi umevna. Novo pot, nove materiale, nove detajle, čim nekaj narediš, je jutri že lahko boljše. Nikoli nisi zadovoljen.</p>
--	--	--

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 4.Konkurenčnost
A	1. trg	<p>B 4.1.1/ Sicer pa je konkurenca na trgu stanovanj je zelo velka, ne. Trenutno je res zelo veliko stanovanj, ki se prodajajo po raznoraznih cenah, ampak spet se loči konkurenca - eni so boljši, majo boljšo gradnjo, lokacijo, ceno ...</p>
B		<p>B 4.1.2/ Kaj se jaz pogovarjam z ostalimi nepremičninskimi agenti. Kolegica, ki sem bil prejšnji teden z njo, ona je novembra prodala nazadnje novogradnjo, ne, nam pa uspeva, odvisno od mesca, mi jih prodamo pet do šest na mesec, kar je v teh časih lepa številka.</p>
C		<p>C 4.1.1/ Konkurenčnost jasno skoz spremljamo, je nek temelj, kot kakakovost. Mi smo, ker smo bili v naši niši smo eden vodilnih evropskih ponudnikov ognjevarnih streh in fasad. Mi, torej trimo, je bil prvi,</p>

E		<p>ki je tovrstne proizvode naredil na kontinuirani, torej avtomatski liniji. Prej so bili takšni proizvodi na polavtomatskih linijah. Pa smo mi uvedl avtomatizirano, pa smo bili neki časa nerazumljeni, ja tko to je, ne. Mislim in ta ognjevarnost in to, kar smo mi stavl; potem je začela ta zadeva rast in smo ugotovl, ops, zdaj pa nas je že velik, je nastala že tri leta ugotavljamo, grozna gužva. Zdaj si prizadevamo prit ven.</p> <p>C 4.1.2/ No, če pogledamo ta slavni trikotnik (nariše trikotnik): Budget, Value for money. Premium. Ne glede na to, kar ti delaš, smo tu noter (pokaže budget). Pa da je trimo inovativen, pa da imaš nove proizvode ... kako trg smatra. Da se proizvodi tukaj nahajajo. Nimaš kej. Smo naredl en velik research, pa tko je, kupci smatrajo, da je trimo v budgetu. Tko to je. No in zdaj je čas, da gremo ven iz te gužve in gremo tu gor (pokaže value for money). Dejansko iščemo novo tržno nišo in nove poti. Zato pa je tok exciting in je res tko dobr.</p> <p>E 4.1.1/ Konkurenčnost na trgu je na prvem mestu je cenovna konkurenčnost, mimo te ne gre. 75% do 80% pri pridobivanju poslov.</p> <p>F 4.1.1/ Bistvo pa je v tem, če hočeš prodajat, pa spet ista stvar. Spomnim se tistega našega partnerja iz bivše firme, je mel v rokah vse, ki je vodil našo prodajo takrat. On se je vedno drl: ni problem nardit,</p>
---	--	--

	2. ugled	<p>problem je prodati. Znanje, da je znal prodati, je mel v rokah on. Na nek način se s tem strinjam, večja umetnost je prodati, prepričati nekoga, da to rabi in danes dobivamo s primerjavo s konkurenco bi skoraj upal reči, takšne projekte na mizo, ki jih drugi zavrnejo ali pa ne znajo kupcev prepričati, da so v stanju to narediti.</p> <p>F 4.1.2 / Kar se v zadnjih dveh letih da je borba za kupca vsaj v naši branži stvarno borba postala, danes gradi tisti, ki ima denar. Ni več tistih povprečnežev, ali pa bom reko, ni več tistih malih, ki so pač leteli pa tipsko hišo kupli.</p> <p>F 4.1.3/ Kar se domačega trga tiče to mislim reči, jaz osebno forsiram ta vitanove. Segment kupcev, ki si to lahko privoščijo, je zelo malo. Ker so pač dražje hiše. Na račun tega, ker je vloženega dela bistveno več kot pa če delamo hiše tega standarda kot je prva tabla [pokaže na tablo s tipskimi montažnimi hišami]. Zagovarjam stališče, da v tem segmentu se drenjajo vsi. Sem se tudi jaz drenjal.</p> <p>B 4.2.1/ To je za image in za dušo, dejansko je občutek dober, ta občutek so ljudje vzeli za svoje in ko se sprehajajo po ljubljani, vedo kdo je givo in kaj je prenovil. Čeprav je ta občutek zvestobe težko vrednotiti in je po zadnjih kalkulacijah je to minus ne, če bi ga gledal finančno. Nenazadnje pa je doprinos k imidžu, ne, velik. Podjetje zgloda večje, kot je v</p>
--	----------	--

		<p>resnici, predvsem pa je pozitiven nastop oz. pozitivno ime se potem uporabi. In to dobro ime se potem udejani pri prodaji stanovanj, a ne, ko se ljudje odločajo tudi na teh emotivnih stvareh.</p> <p>B 4.2.2/ če so težave, da se pomaga, da se ta tradicija podjetja, pač dobro ime podjetja, da se ohranja, ker na dolgi rok je cilj podjetja še vedno gradnja za trg in se ti hitro lahko sesuje ugled, če kupci ne delaš kvalitetno in korektno.</p> <p>C 4.2/ Marketinška kultura pomeni odraz delovanja celega podjetja. To ni samo kakšne imamo oglase al pa komunikacijska sporočila, ampak od tega, od vratarja, v bistvu je to odraz celega imidža ene blagovne znamke.</p> <p>D 4.2/ Tko bi reku, da so to elementi tiste eee predvsem osebnostni elementi, no tko. Skoz to se odraža tudi ugled. Ne vem, kako bi si to drugač lahko predstavljal. Eee [pet sekund tišine].</p> <p>F 4.2/ Zdaj se nam je pridružila prva bom reko kvalificirana oseba, ki zaj sicer ni tu z nami, zaj zaključuje študij marketinga. Sicer je to nečakinja moja, hčera od brata, počasi jo vpeljujem v to, kaj zdaj delamo, pa da začne ona krmarit, da pove, kak bi</p>
--	--	---

	3. manipulacija	<p>bilo pametno, kaj moramo naarediti, da bomo prepoznavni, ugledni, da se bomo uveljavili na trgu.</p> <p>A 4.3/ V teh težkih časih je zelo pomembno, da se znebimo »pritikline« manipulacij in kartelnega dogovarjanja. Naša konkurenčnost je v kakovosti in zadovoljstvu naših kupcev, ne v dogovorih.</p> <p>B 4.3.1 / So igre v tekstih, v izračunih in tko naprej. Če želiš neko zgodbo pelat kot celoto in jo dat na isti imenovalec in jo pelat transparentno, je kar nekaj zavajanja. Tudi v naši konkretnih primerih je že prišlo do napačne interpertacije, al skrivajo ddv al ne, al je parking not ali ni, eno tako zgodba je ta zgodba s celovškimi dvori. To je en tak tipičen primer manipulacije, ko ljudje ne vejo, kolk stvar stane. Odkrijejo jo kasneje. Potem je presenečenje za kupca in se kupec potem ne odloč zarad tega neprijetnega, skritega. Torej tu se vidi, kakšna je naša kultura, ne.</p> <p>B 4.3.2/ Najbolj smo ponosni na to, da mamo zadovoljne kupce. Da jih dnevno srečujemo. Ohranjamo dobre odnose, te povabijo na kavo. Z vsakim lahko pokramljamo. Vsaj pri nakupu stanovanja tolk spoznaš kupca. Z vsakim lahko pokramljaš. Je prv luštno. Ni se treba skrivat, ker si ga nabrisu.</p>
--	-----------------	--

		<p>D 4.3/ Če pa tega ne razvijaš na dolgi rok, glede na to, da vemo, da je tržišče pravzaprav vedno premajhno, zdaj še bolj, ko je pač tak čas, tudi manipulacij in mahinacij.</p> <p>E 4.3/ Nekako v zadnjem času se opaža, da ogromno firm poskuša svoje probleme zakriti s tem, da preusmerjajo pozornost na druga podjetja in pa druge probleme, kar pa je nekako ravno tisto, kar smo mi pred mnogo časa smatrali za preveč amerikanizirano, pa zdaj se vsi poslužujejo tega.</p> <p>F 4.3/ Znam hišo naredit, ne znam je pa prodat. Ko smo začeli delat, pač sem se pač prepustil kupcu ali pa tem partnerjem, so me žejnega čez vodo vlačili. Potem se naučiš počasi. Dobosedno tak na izkušnjah. Se pravi, da smo to šolo zelo drago plačali. Milijone mark smo zgubli. Enostavno ne veš, ne.</p>
--	--	---

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 5.organiziranost Poudarek je na urejenosti oz. organiziranosti delovnega procesa
-------	-----------------------	--

	1. vizija, strategija	<p>A 5.1/ Vizija našega gradbenega podjetja je uspešno organizirati delo, da nemoteno teče s čim manjšimi posegi v okolje.</p>
B	2. organiziranost procesov	<p>B 5.1/ Filozofija je bila taka, da želimo biti predvsem drugačni izrazito na stanovanjskem področju prodaje, želel v firmi met drugačnost od povprečnih gradbenih firm – cel pristop, torej gre za iskanja neke niše, s katero bi bili drugačni in prepoznavni v okolju.</p>
C		<p>C 5.1/ Mi recimo smo v strategijo zapisali, da skrbimo za kulturo in zadovoljstvo vseh vpletenih deležnikov, torej od zaposlenih, kupcev, delničarjev itd. ne, inovativnost in pa recimo medsebojni odnosi. To nekako. Kakovost pa je v bistvu temelj, to mora biti, o tem niti ne govorimo več. In pa jasno, potem je pomembna še organiziranost.</p>
D		<p>D 5.1/ Ne vem, to se mi zdi bistvo,no. Jaz vem, da pri nas konkretno recimo je, je mogoče vedno blo za odtenk premal delan na tem področju marketinške kulture in strategije, mogoče tud zato, ker je panoga taka, rečmo bolj elementarna ne, jaz mislim, da se osredotoča al pa funkcionira bolj v krogu eemm intelektualne sfere, kjer je te stvari lažje doseči al pa vzdrževati, delo na gradbišču.</p>

	<p>Ljudje majo nehote eeee kako bi reku mal tega povzamejo tudi v svojem, v svojih dejanjih in svojem načinu funkcioniranja.</p> <p>E 5.1/ to je specifika gradbeništva, po eni strani pa specifika konstruktorja. Gradbeništvo je toliko specifično, da to ni eno podjetje z enim produktom, ampak so to vsako gradbišče oz. projekt, ki ga imamo, je firma za sebe, ki pa ima samo krovno organizacijo, če bi tako gledali. Praktično vsako gradbišče je tista ena samosvoja enota, ki pa ima specifike, ki pa so samo nadgrajene z nekim globalnim globalno idejo in vodenjem. Naša vizija, moto je, v vsakem primeru spreminjamo vse, sprememba je sicer moto gradbeništva, ki je sicer ne uporabljamo, bog ne daj, da bi želeli ponavljati obamino kandidacijo, ampak kjer koli se pojavimo, spremembo povzročimo ali čisto vizualno ali način življenja.</p> <p>F 5.1.1/ Zavedamo se, pač tisto, da je kupec kralj, ko bi temu reko, ne. Da pa bi danes imel neko razdelano strategijo, kako se posla lotiti, pa ne vem.</p>
F	<p>F 5.1.2/ Iščem svojo nišo ali pa tržno nišo ali pa luknjo, kjer me ravno vsi ne morejo dohiteti. Če bi samo to ponujali, bi lahko več prodali, bi imeli večjo borbo, bi se bolj pipali ... tu pa jih je manj no, tisti, ki si lahko to privoščijo. Ta manjka, ki nam tu hodi, se poskušamo pokriti z izvozom. Pač damo</p>

vse namizo, kar imamo. Slovenski trg pa ciljano delam samo s tem produktom. Če pride sem [pet sekund tišine] nekako smo prišli v Sloveniji v zadnjem obdobju do tega, da delamo malo bolj a la carte kot sicer.

B 5.2.1/ Zdaj je obdobje prestrukturiranja, maui skanje novih rešitev. Zdaj imamo pri organiziranosti res neke ekstreme. Pred letom smo končali neke procese silne, ko smo se šli tko holdinško, na veliko, iskren povedano. Sedaj gremo v drug ekstrem, tko da smo v času prestrukturiranja, v katerem skušamo poiskati optimaln model, ki bi predvsem motiviral delo po opravljenem, ne pa samo delo za plačo. Tako en del podjetja, kjer je že 20 let model izdelan, in fantje prodajajo po tem modelu, ampak ga nismo nikol v gradnjo prenesl.

B 5.2.2/ Sicerjšnja organiziranost v podjetja, bi reku, sploh kar se tiče področja marketinga, mamoo definirane vse korake, od teg ko se kupec odloči. Začnemo pa že prej, v prvem kontaktu, ki se ga zabelež. Mamoo crm. Za vsako stranko, ki pride na ogled, se prau, po ogledu nardimo zapisnik, kaj so bile one ključne stvari, kar lahko potem uporabljamo v procesu pogajanja, ker veš, katere so bile tiste stvari, ki so ga najbolj pritegnile.

D 5.2/ Je pa res, to pa je pomanjkljivost, kar bi

		<p>mogoče glih s to definicijo marketnške kulture lahko izboljšali, te procese, je pa to, da lahko stvari izboljšuješ, če jih na nek način formaliziraš. Mi jih delamo rečno bolj intuitivno, če bi to postavli kot definicijo, te elemente definiral, pa recimo ugotovili, v katerih elementih smo bolj šibki, v katerih mal manj, pa jih poskušali spraviti v neko obliko, pa jih korigirat, recimo, sem prepričan, da bi bil učinek veliko boljši. To pa je spet projekt, ki spet zahteva nekaj angažiranja, časi pa niso ravni idealni. Je pa dobro za razmišljkat za prihodnost.</p> <p>E 5.2.1/ Skladno z ISO standardom imamo klasične ankete, vezane na eee na nabavne službe, torej na naše dobavielje, vezano na naše podizvajalce na drugi strani.</p> <p>E 5.2.2/ Shell je v bližini Maribora gradil nov nov bencinski servis in ne glede na čas, v katerem smo, smo bili izbrani kot 4. cenovno najugodnejši iz razloga, ker je shell v prvih ponudbah in uskladitev cenovnih ponudb, šel v pregled gradbišč, varstva pri del in je največjo težo, največjo mero odtehtala, so odtehtala prav te stvari, torej varstvo pri delu, organizacija dela ... torej pri nas je tudi organizacija dela izjemno pomembna.</p>
--	--	---

		<p>F 5.2/ Drugi moto ali teh monterja ali vodja gradbišč mi je – kupec ma prav. Najprej popravi pol pa bomo razglabljali kaj in kdo je kriv. Če je reko da mu nea paše tam, pol je nekaj narobe. Manj stroškov bomo meli, če bomo takoj popravli, pol bomo pa že pogliali tudi z njim lažje tako kot pa če dva mesca zraven ne prideš. Saj ne da bi to kje prebral ampak to je tak po kmečki logiki. Da je proces dela boljši, če takoj popraviš pa se ne svadiš. Pol se boš pa že zmeno, kdo je meu prav al ne.</p>
--	--	--

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 6. interna komunikacija
A	1. komunikacija	<p>A 6.1/ Pred 3 leti smo prvič izdali interno glasilo, ki sedaj izhaja 4x letno, pri nastajanju sodelujejo vsi zaposleni s svojimi prispevki, fotografijami. Lahko zatrdim, da je zelo dobro sprejeto in nujno potrebno. Prav tako že dobri dve leti uvajamo intranet stran, na katero nimamo še dobrega odziva oziroma obiskanosti. Morda je »kriva« struktura zaposlenih v družbi.</p>

B		<p>B 6.1.1/ Sem glih razmišljal o interni komunikaciji zdaj ko mam dva pomembna projekta, dva stanovanjska projekta to so jurčkove vile in pa medvode; mam tudi bomo mel oglasno desko, da bo lahko vsak zaposleni vedu, kaj prodajamo, koliko je prostih kapacitet, kakšna je cena, tko da majo en cel tak pregled</p> <p>B 6.1.2 S to reorganizacijo, s katero smo se iskreno povedan mal lovil, bi interna komunikacija, kot pravijo pravila, bi morali to bolj poudariti, bi blo bolj treba poudarka temu dat. Eee. Težko, če nisi do konca razčistil, kako bi naj to na koncu zgedal, je težko okol ljudi hoditi pa razlagati.</p>
C		<p>C 6.1/ Kar se tiče internega komuniciranja imamo razvit velik orodij, od prvič revije za zaposlene, ki se imenuje trimotim in ne izhaja samo v slovenskem, ampak ga imamo za celo skupino, torej tudi v angleškem, ruskem, srbskem jeziku, potem imamo tedenske informatorje tako na ravni mame kot na ravni skupine. Potem imamo v menzi lcd, kjer se predvajajo novice, imamo intranet, to je pač interni info tut, ne. Imamo ga v družbi in v skupini, torej v skupini imamo ekstranet, imenujemo ga trimonet.</p>
D		<p>D 6.1/ Glede na to, da je to del, ki je sam delno</p>

E		<p>priučen, del je nekak privzgojen al pa ma ... ma korenine v načinu in komuniciranja in delovanja ne firme kot celote, pa tud bom reku osebnosti same človeka, ki to pač prinese v to okolje, v katerem potem dela, ne. Se mi zdi, da del te marketinške kulture, ki jo je pridobil v družbi, v gospodarski družbi, je [pet sekund tišine] posledica, je lahko kontroliran, je lahko lahko privzgojen s ste strani, tisti del, ki pa ga nosi s sabo že kot osebnost, je pa mal težko vplivat. Se mi zdi da je to zelo pomemben.</p> <p>E 6.1.1/ V vsakem primeru je komuniciranje s celotno firmo, praktično z vsemi službami. Namreč vsaka služba na določenem nivoju predstavlja podjetje. Komerciala pri pripravi ponudbe eee tako prodaja za stanovanje, operativa, izvedbeno eee, prav gotovo pa največ pripomore k temu uprava na eni strani.</p> <p>E 6.1.2/ Tako da orodje v vsakem primeru je redna interna komunikacija, da pridobimo povratne informacije o vseh zadevah, ki omogočajo izboljšave.</p>
F		<p>F 6.1 / Komuniciranje, pogovarjanje z mojimi delavci je pomemben element, ima večji vpliv na poslovanje, zato bi to izpostavilo. Mamo redne sestanke, tudi na gradbišču jih obiščem, pa vedno</p>

		me lahko vse vprašajo.
--	--	------------------------

oseba	Tema (ključne besede)	Kategorija: 7. inovativnost
A	1. inovativnost	A. 7.1/ Inovativnost za nas ni tema. Smo na tekočem z vsemi novostmi in zaposleni jih sprejemajo.
B		<p>B 7.1.1/ Jaz govorim o model nagrajevanja, ki je povezan z marketingom na konc, ne. To je del iste zgodbe. Če bi bili ljudje plačani tako, kot so v interflooru, bi verjetno ubrali drugačne taktike, kot jih imajo danes. Sedaj korektno delajo, imajo službo in korektno delajo; ko pa imajo službo in morjo iskat posel, potem pa se to korektno delo premakne in postane tudi bolj inovativno. Ker boš imel v tem pomembnem odnosu do teh 100 % tudi boljšo plačo. V vsakem poslu se obnašaš drugače, če imaš fiksno plačo, kot pa če je en del variabilen.</p> <p>B 7.1.2/ Ja inovativnost je – generalno v gradbeništvu je seveda možno, ne. Mi pa se ukvarjamo z zgodovino, moramo biti mojstri klasike. ta deu je težko biti inovativen. Tukaj bi bil inovativen, če bi najdu v pristopu v trženju pa tko</p>

C		<p>naprej, tut na samih objektih ni nič inovativnega, kar že ne bi bilo videnega. Tut če damo solarne module gor, ni nič inovativnega. V sami gradnji stanovanj, če hočeš biti inovativen, pa prodajat po normalni ceni, pač ne morš bit, ne.</p> <p>B 7.1.3/ Inovativnost je pravzaprav po pomembnosti za nas na zadnjem mestu. Ampak rad bi reku, da so zaposleni absolutno premalo vključeni v sam delovni proces. Jaz mislim, da je premau samoiniciativnega vključevanja, lastnih pobud. Lahko minus seb pripišem, ker ne uspem zmotivirat zaposlenih. Al pa zdelegirat al pa diktirat, kokerkol. Ampak, ta deu je mogoče res premalo dorečen.</p> <p>C 7.1.1/ Kar se tiče inovativnosti, se prav, delamo in interne in eksterne stvari ..najprej moraš delat v internem okolju, ker če ne delaš v internem okolju, potem ne moreš niti v eksterno, ker je to licemersko, če ne delaš najprej noter, mora bit na obe strani. Hkrati, pa ko delamo te stvari, moraš tudi prispevati in da se ti to mora tudi vračat. Jasno ne na kratek rok, ampak če ti gojiš neko stvar pr seb, potem vzpodbujáš tudi navzven, potem se ti bo to vrnilo.</p> <p>C 7.1.2/ Kar se tiče pa zunanje inovativnosti,</p>
---	--	--

<p>D</p> <p>E</p> <p>F</p>		<p>skrbimo jasno proizvode, skoz jih izboljšujemo, jih nadgrajujemo, iščemo nove, imamo prav razvit proces itd. pa se ne bi tle ustavljala.</p> <p>D 7.1/ Recimo inovativnost, ne – smo pred približno tremi leti postavili nov oddelek, da bi formalizirali zadeve, da bi bili učinki večji. Učinki so, ne sicer takšni, kot smo računali, da bodo, ustanovljen oddelek, kar pomeni določen fokus na formalnem nivoju. Tko da se mi zdi to prav, da je to način, da se stvari izboljšajo.</p> <p>E 7.1/ Včasih smo bili bolj robustni, sedaj se posvečamo še zadovoljstvu, pa komunikaciji.</p> <p>Tudi med zaposlenimi, sploh vodstvo, za vzpodbujanje inovativnosti.</p> <p>F 7.1/ Vsega tega je tukaj več kot dovolj, da pa bi znal definirat in lepo naštet pa ne. Vsega tega se zavedamo, se pa zavedam, da je to pomembno. To je samo po sebi umevno,.</p> <p>Inovativnost tak al tak, brez tega ne prideš nikamor. V stari službi sem dobo dostkrat po prstih bi se temu reklo, ker sem preveč rovaril, kot bi temu reko. Pa iskal skoz novo rešitev.</p>
----------------------------	--	---

Priloga 2: Strukturni model

DATE: 7/17/2012
TIME: 8:43

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file
D:\Raziskovanje\Market_kultura\Marketinska_kultura_storitvene_dejavnosti\AP\Anketa\MK_v10.LS8:

Model MK ver. 1.0

observed variables

K_1 K_2 K_3 K_4 K_5 K_6 K_7 K_8 Z_1 Z_2 Z_3 Z_4 Z_5 Z_6 Z_7 Z_8 Z_9 MO_1 MO_2 MO_3 MO_4 MO_5
MO_6 MO_7 MO_8 PU_1 PU_2 PU_3 PU_4 PU_5 PU_6 O_1 O_2 O_3 O_4 O_5 O_6 IK_1 IK_2 IK_3 IK_4 IK_5
IK_6 IK_7 IK_8 IK_9 IK_10 IK_11 IN_1 IN_2 IN_3 IN_4 IN_5

raw data from file MK_posamezno.psf

EM Algorithm for missing Data:

Number of different missing-value patterns= 184
Convergence of EM-algorithm in 18 iterations
-2 Ln(L) = 929721.35332
Percentage missing values= 3.84

Note:

The Covariances and/or Means to be analyzed are estimated
by the EM procedure and are only used to obtain starting
values for the FIML procedure

asymptotic covariances from file MK.ac
sample size: 714

latent variables

KAKOVOST ZADOVOLJSTVO M_ODNOSI P_USMERJENOST ORG_I_KOMUNIKACIJA INOVATIVNOST

relationships

K_1 = 1*KAKOVOST
K_2 = KAKOVOST
K_3 = KAKOVOST
K_4 = KAKOVOST
K_5 = KAKOVOST
K_6 = KAKOVOST
K_7 = KAKOVOST
K_8 = KAKOVOST
Z_1 = 1*ZADOVOLJSTVO
Z_2 = ZADOVOLJSTVO
Z_3 = ZADOVOLJSTVO
Z_4 = ZADOVOLJSTVO
Z_5 = ZADOVOLJSTVO
Z_6 = ZADOVOLJSTVO
Z_7 = ZADOVOLJSTVO
Z_8 = ZADOVOLJSTVO
Z_9 = ZADOVOLJSTVO
MO_1 = 1*M_ODNOSI
MO_2 = M_ODNOSI
MO_3 = M_ODNOSI
MO_4 = M_ODNOSI

MO_5 = M_ODNOSI
MO_6 = M_ODNOSI
MO_7 = M_ODNOSI
MO_8 = M_ODNOSI
PU_1 = 1*P_USMERJENOST
PU_2 = P_USMERJENOST
PU_3 = P_USMERJENOST
PU_4 = P_USMERJENOST
PU_5 = P_USMERJENOST
PU_6 = P_USMERJENOST
O_1 = 1*ORG
O_2 = ORG
O_3 = ORG
O_4 = ORG
O_5 = ORG
O_6 = ORG
IK_1 = 1*I_KOMUNIKACIJA
IK_2 = I_KOMUNIKACIJA
IK_3 = I_KOMUNIKACIJA
IK_4 = I_KOMUNIKACIJA
IK_5 = I_KOMUNIKACIJA
IK_6 = I_KOMUNIKACIJA
IK_7 = I_KOMUNIKACIJA
IK_8 = I_KOMUNIKACIJA
IK_9 = I_KOMUNIKACIJA
IK_10 = I_KOMUNIKACIJA
IK_11 = I_KOMUNIKACIJA
IN_1 = 1*INOVATIVNOST
IN_2 = INOVATIVNOST
IN_3 = INOVATIVNOST
IN_4 = INOVATIVNOST
IN_5 = INOVATIVNOST

options me=ml wp rs sc nd=3 ad=off
path diagram
end of problem

Sample Size = 714

Model MK ver. 1.0

Number of Iterations = 15

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$K_1 = 1.000 * KAKOVOST$, Errorvar.= 1196134881.675, $R^2 = 0.975$

$K_2 = 0.860 * KAKOVOST$, Errorvar.= 9680761455.778, $R^2 = 0.782$
(0.0185)
46.471

$K_3 = 0.893 * KAKOVOST$, Errorvar.= 12527189593.655, $R^2 = 0.750$
(0.0209)
42.714

$K_4 = 0.763 * KAKOVOST$, Errorvar.= 25348199997.087, $R^2 = 0.520$
(0.0287)
26.629

$K_5 = 0.806 * KAKOVOST$, Errorvar.= 27753073941.143, $R^2 = 0.524$
(0.0300)
26.849

$K_6 = 0.778 * KAKOVOST$, Errorvar.= 37217325750.380, $R^2 = 0.434$
(0.0346)
22.474

$K_7 = 0.829 * KAKOVOST$, Errorvar.= 28408718133.187, $R^2 = 0.533$
(0.0304)
27.282

$K_8 = 0.791 * KAKOVOST$, Errorvar.= 24979444954.378, $R^2 = 0.541$

(0.0285)
27.800

Z_1 = 1.000*ZADOVOLJ, Errorvar.= 5344257331.416, Rý = 0.879

Z_2 = 1.061*ZADOVOLJ, Errorvar.= 19161724420.748, Rý = 0.694
(0.0295)
35.951

Z_3 = 1.069*ZADOVOLJ, Errorvar.= 36815475885.681, Rý = 0.545
(0.0410)
26.101

Z_4 = 1.033*ZADOVOLJ, Errorvar.= 36374161672.231, Rý = 0.531
(0.0399)
25.907

Z_5 = 1.070*ZADOVOLJ, Errorvar.= 30802875902.519, Rý = 0.590
(0.0365)
29.294

Z_6 = 1.102*ZADOVOLJ, Errorvar.= 21639755019.806, Rý = 0.685
(0.0309)
35.690

Z_7 = 1.119*ZADOVOLJ, Errorvar.= 22342027483.930, Rý = 0.684
(0.0315)
35.539

Z_8 = 1.097*ZADOVOLJ, Errorvar.= 23561013547.619, Rý = 0.664
(0.0326)
33.670

Z_9 = 1.142*ZADOVOLJ, Errorvar.= 24837008304.799, Rý = 0.670
(0.0340)
33.624

MO_1 = 1.000*M_ODNOSI, Errorvar.= 7260733308.351, Rý = 0.884

MO_2 = 0.940*M_ODNOSI, Errorvar.= 14739553679.646, Rý = 0.769
(0.0225)
41.806

MO_3 = 0.925*M_ODNOSI, Errorvar.= 21195131697.833, Rý = 0.691
(0.0261)
35.445

MO_4 = 1.005*M_ODNOSI, Errorvar.= 22377728873.286, Rý = 0.715
(0.0275)
36.499

MO_5 = 0.979*M_ODNOSI, Errorvar.= 17679752242.206, Rý = 0.750
(0.0246)
39.860

MO_6 = 0.897*M_ODNOSI, Errorvar.= 23123809681.434, Rý = 0.659
(0.0270)
33.265

MO_7 = 0.817*M_ODNOSI, Errorvar.= 21377680289.565, Rý = 0.634
(0.0257)
31.838

MO_8 = 0.883*M_ODNOSI, Errorvar.= 27256705199.659, Rý = 0.613
(0.0293)
30.160

PU_1 = 1.000*P_USMERJ, Errorvar.= 8850087982.285, Rý = 0.843

PU_2 = 0.909*P_USMERJ, Errorvar.= 12141668960.005, Rý = 0.764
(0.0217)
41.920

PU_3 = 0.951*P_USMERJ, Errorvar.= 16374162672.317, Rý = 0.725
(0.0247)

38.480

PU_4 = 0.998*P_USMERJ, Errorvar.= 25879984162.323, Rý = 0.647
(0.0308)
32.446

PU_5 = 0.958*P_USMERJ, Errorvar.= 25632982216.843, Rý = 0.631
(0.0302)
31.760

PU_6 = 0.960*P_USMERJ, Errorvar.= 43212066907.826, Rý = 0.504
(0.0403)
23.842

O_1 = 1.000*ORG, Errorvar.= 5513893615.117, Rý = 0.890

O_2 = 0.978*ORG, Errorvar.= 11242391578.115, Rý = 0.792
(0.0210)
46.640

O_3 = 0.992*ORG, Errorvar.= 22713073112.016, Rý = 0.660
(0.0288)
34.399

O_4 = 1.030*ORG, Errorvar.= 21403120583.214, Rý = 0.689
(0.0282)
36.587

O_5 = 0.981*ORG, Errorvar.= 15838597810.439, Rý = 0.731
(0.0245)
40.066

O_6 = 0.959*ORG, Errorvar.= 14323039273.273, Rý = 0.742
(0.0236)
40.619

IK_1 = 1.000*I_KOMUNI, Errorvar.= 2335505460.399, Rý = 0.959

IK_2 = 0.951*I_KOMUNI, Errorvar.= 11726978384.580, Rý = 0.809
(0.0188)
50.503

IK_3 = 0.951*I_KOMUNI, Errorvar.= 13379210775.906, Rý = 0.787
(0.0200)
47.651

IK_4 = 0.980*I_KOMUNI, Errorvar.= 12888774512.131, Rý = 0.803
(0.0198)
49.462

IK_5 = 0.991*I_KOMUNI, Errorvar.= 20710470454.433, Rý = 0.722
(0.0248)
39.999

IK_6 = 0.984*I_KOMUNI, Errorvar.= 20394265873.354, Rý = 0.722
(0.0244)
40.420

IK_7 = 1.006*I_KOMUNI, Errorvar.= 36342415862.256, Rý = 0.604
(0.0324)
31.101

IK_8 = 1.002*I_KOMUNI, Errorvar.= 37033115727.867, Rý = 0.598
(0.0325)
30.859

IK_9 = 0.955*I_KOMUNI, Errorvar.= 30068827958.773, Rý = 0.624
(0.0292)
32.745

IK_10 = 0.967*I_KOMUNI, Errorvar.= 29749828683.513, Rý = 0.633
(0.0291)
33.227

IK_11 = 0.933*I_KOMUNI, Errorvar.= 24899756191.138, Rý = 0.657

-3.5 3.5
 -3.5 3.5

Standardized Residuals

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
K_1	KAKOVOST	25.8	1.08
K_1	ZADOVOLJ	211.8	-0.27
K_1	M_ODNOSI	283.2	-0.22
K_1	P_USMERJ	373.8	-0.28
K_1	ORG	361.1	-0.29
K_1	I_KOMUNI	363.2	-0.26
K_1	INOVATIV	262.0	-0.19
K_2	ZADOVOLJ	194.3	1.34
K_2	M_ODNOSI	79.8	0.28
K_2	P_USMERJ	62.6	0.27
K_2	ORG	71.2	0.34
K_2	I_KOMUNI	99.9	0.35
K_2	INOVATIV	82.4	0.22
K_3	ZADOVOLJ	59.0	0.82
K_3	M_ODNOSI	15.9	0.14
K_3	P_USMERJ	27.7	0.20
K_3	ORG	25.8	0.23
K_3	I_KOMUNI	17.0	0.16
K_3	INOVATIV	21.3	0.13
K_4	ZADOVOLJ	193.9	1.60
K_4	M_ODNOSI	49.3	0.33
K_4	P_USMERJ	85.1	0.48
K_4	ORG	106.7	0.62
K_4	I_KOMUNI	86.4	0.49
K_5	ZADOVOLJ	123.0	1.35
K_5	M_ODNOSI	36.0	0.30
K_5	P_USMERJ	71.9	0.46
K_5	ORG	83.0	0.58
K_5	I_KOMUNI	59.2	0.42
K_5	INOVATIV	124.1	0.45
K_6	ZADOVOLJ	157.5	1.74
K_6	M_ODNOSI	52.2	0.41
K_6	P_USMERJ	58.5	0.48
K_6	ORG	63.8	0.58
K_6	I_KOMUNI	79.6	0.57
K_6	INOVATIV	8.5	0.13
K_7	ZADOVOLJ	223.5	1.84
K_7	M_ODNOSI	91.4	0.48
K_7	P_USMERJ	117.6	0.60
K_7	ORG	121.6	0.71
K_7	I_KOMUNI	113.5	0.60
K_7	INOVATIV	69.2	0.34
K_8	ZADOVOLJ	315.6	2.01
K_8	M_ODNOSI	111.3	0.50
K_8	P_USMERJ	109.1	0.54
K_8	ORG	135.1	0.70
K_8	I_KOMUNI	135.9	0.61
K_8	INOVATIV	84.4	0.35
Z_1	KAKOVOST	7.9	-0.05
Z_2	KAKOVOST	12.8	0.37
Z_4	M_ODNOSI	10.4	0.22
Z_4	INOVATIV	8.0	-0.14
Z_5	INOVATIV	8.1	-0.13
Z_7	KAKOVOST	55.9	-0.73
Z_7	ORG	9.7	0.19
Z_7	I_KOMUNI	10.1	0.17
Z_7	INOVATIV	18.1	0.16
Z_8	KAKOVOST	22.0	-0.57
Z_8	M_ODNOSI	8.3	0.15
Z_8	INOVATIV	17.8	-0.17
Z_9	M_ODNOSI	10.7	0.19
Z_9	INOVATIV	18.4	0.18
MO_2	INOVATIV	11.6	-0.13
MO_3	INOVATIV	44.9	-0.29
MO_6	P_USMERJ	14.3	0.29
MO_6	ORG	19.9	0.32
MO_6	I_KOMUNI	13.1	0.25

MO_7	ZADOVOLJ	30.9	0.33
MO_7	P_USMERJ	115.9	0.77
MO_7	ORG	125.7	0.75
MO_7	I_KOMUNI	90.9	0.62
MO_7	INOVATIV	116.4	0.46
MO_8	INOVATIV	13.1	-0.18
PU_1	INOVATIV	42.4	-0.12
PU_2	ORG	46.8	1.00
PU_2	I_KOMUNI	20.2	0.28
PU_3	INOVATIV	30.9	-0.26
PU_4	ORG	388.4	15.40
PU_5	KAKOVOST	13.5	0.20
PU_5	ZADOVOLJ	51.8	0.49
PU_5	M_ODNOSI	13.9	0.27
PU_5	ORG	39.8	1.23
PU_5	I_KOMUNI	29.3	0.48
PU_5	INOVATIV	20.9	0.27
PU_6	I_KOMUNI	920.3	-46.34
PU_6	INOVATIV	54.4	-0.71
O_1	INOVATIV	12.2	0.05
O_2	INOVATIV	129.3	0.42
O_3	KAKOVOST	9.5	0.17
O_3	ZADOVOLJ	11.5	0.22
O_4	P_USMERJ	11.5	0.53
O_4	INOVATIV	81.8	0.46
O_5	ZADOVOLJ	22.3	0.26
O_5	M_ODNOSI	27.7	0.27
O_5	P_USMERJ	136.0	1.61
O_5	I_KOMUNI	48.2	0.77
O_5	INOVATIV	18.4	0.19
O_6	KAKOVOST	23.3	-0.23
O_6	P_USMERJ	18.2	1.16
O_6	I_KOMUNI	78.6	1.44
O_6	INOVATIV	9.9	-0.14
IK_1	KAKOVOST	98.9	-0.13
IK_1	ZADOVOLJ	78.6	-0.13
IK_1	M_ODNOSI	10.7	-0.04
IK_1	P_USMERJ	24.5	-0.07
IK_1	ORG	19.8	-0.06
IK_1	INOVATIV	142.5	-0.14
IK_2	KAKOVOST	61.0	0.31
IK_2	ZADOVOLJ	53.3	0.34
IK_2	M_ODNOSI	11.5	0.16
IK_2	P_USMERJ	46.0	0.43
IK_2	ORG	74.8	0.93
IK_2	INOVATIV	59.7	0.32
IK_3	KAKOVOST	32.1	0.24
IK_3	ZADOVOLJ	47.6	0.34
IK_3	M_ODNOSI	15.0	0.20
IK_3	P_USMERJ	49.3	0.47
IK_3	ORG	82.2	0.99
IK_3	INOVATIV	281.6	0.74
IK_4	KAKOVOST	13.4	-0.16
IK_4	P_USMERJ	9.4	0.22
IK_4	ORG	12.1	0.47
IK_4	INOVATIV	37.6	-0.28
IK_5	M_ODNOSI	10.9	0.22
IK_5	INOVATIV	250.9	-0.91
IK_7	ZADOVOLJ	9.9	0.26
IK_7	INOVATIV	40.4	-0.48
IK_8	KAKOVOST	26.0	0.36
IK_8	M_ODNOSI	10.1	0.27
IK_8	INOVATIV	22.5	-0.35
IK_9	ZADOVOLJ	8.3	0.21
IK_9	M_ODNOSI	8.2	0.21
IK_9	P_USMERJ	10.3	0.31
IK_9	ORG	17.7	0.67
IK_10	KAKOVOST	12.7	0.22
IK_10	ZADOVOLJ	8.0	0.21
IK_10	INOVATIV	13.9	0.25
IK_11	KAKOVOST	33.9	0.34
IK_11	ZADOVOLJ	40.5	0.43
IK_11	M_ODNOSI	20.7	0.33
IK_11	P_USMERJ	30.5	0.53
IK_11	ORG	49.8	1.27

IN_1	KAKOVOST	104.7	-0.13
IN_1	ZADOVOLJ	168.0	-0.18
IN_1	M_ODNOSI	405.6	-0.25
IN_1	P_USMERJ	303.5	-0.25
IN_1	ORG	248.2	-0.23
IN_1	I_KOMUNI	326.1	-0.24
IN_1	INOVATIV	135.1	1.15
IN_2	KAKOVOST	121.1	0.35
IN_2	ZADOVOLJ	191.0	0.51
IN_2	M_ODNOSI	418.9	0.72
IN_2	P_USMERJ	594.5	1.13
IN_2	ORG	519.3	1.04
IN_2	I_KOMUNI	621.9	1.15
IN_3	KAKOVOST	166.3	0.54
IN_3	ZADOVOLJ	248.3	0.79
IN_3	M_ODNOSI	468.6	1.05
IN_3	P_USMERJ	680.0	1.80
IN_3	ORG	626.8	1.67
IN_3	I_KOMUNI	891.8	2.11
IN_4	KAKOVOST	108.2	0.51
IN_4	ZADOVOLJ	166.0	0.75
IN_4	M_ODNOSI	390.7	1.12
IN_4	P_USMERJ	405.4	1.60
IN_4	ORG	327.7	1.40
IN_4	I_KOMUNI	563.3	1.93
IN_5	KAKOVOST	101.8	0.62
IN_5	ZADOVOLJ	124.9	0.81
IN_5	M_ODNOSI	296.3	1.22
IN_5	P_USMERJ	305.4	1.78
IN_5	ORG	209.4	1.43
IN_5	I_KOMUNI	376.2	2.05

Model MK ver. 1.0

Standardized Solution

LAMBDA-X

	KAKOVOST	ZADOVOLJ	M_ODNOSI	P_USMERJ	ORG	I_KOMUNI	INOVATIV
K_1	217074.264	--	--	--	--	--	--
K_2	186621.131	--	--	--	--	--	--
K_3	193773.008	--	--	--	--	--	--
K_4	165690.355	--	--	--	--	--	--
K_5	174963.886	--	--	--	--	--	--
K_6	168808.449	--	--	--	--	--	--
K_7	179942.088	--	--	--	--	--	--
K_8	171744.216	--	--	--	--	--	--
Z_1	-- 196624.479	--	--	--	--	--	--
Z_2	-- 208661.280	--	--	--	--	--	--
Z_3	-- 210206.169	--	--	--	--	--	--
Z_4	-- 203047.214	--	--	--	--	--	--
Z_5	-- 210453.050	--	--	--	--	--	--
Z_6	-- 216732.644	--	--	--	--	--	--
Z_7	-- 219994.915	--	--	--	--	--	--
Z_8	-- 215649.902	--	--	--	--	--	--
Z_9	-- 224632.586	--	--	--	--	--	--
MO_1	-- -- 235511.735	--	--	--	--	--	--
MO_2	-- -- 221342.719	--	--	--	--	--	--
MO_3	-- -- 217915.689	--	--	--	--	--	--
MO_4	-- -- 236652.250	--	--	--	--	--	--
MO_5	-- -- 230594.985	--	--	--	--	--	--
MO_6	-- -- 211259.100	--	--	--	--	--	--
MO_7	-- -- 192427.277	--	--	--	--	--	--
MO_8	-- -- 207948.589	--	--	--	--	--	--
PU_1	-- -- -- 218314.774	--	--	--	--	--	--
PU_2	-- -- -- 198360.574	--	--	--	--	--	--
PU_3	-- -- -- 207645.563	--	--	--	--	--	--
PU_4	-- -- -- 217871.876	--	--	--	--	--	--
PU_5	-- -- -- 209199.855	--	--	--	--	--	--
PU_6	-- -- -- 209648.466	--	--	--	--	--	--
O_1	-- -- -- -- 211493.460	--	--	--	--	--	--
O_2	-- -- -- -- 206840.867	--	--	--	--	--	--
O_3	-- -- -- -- 209799.176	--	--	--	--	--	--
O_4	-- -- -- -- 217879.108	--	--	--	--	--	--

O_5	--	--	--	--	207517.707	--	--
O_6	--	--	--	--	202816.365	--	--
IK_1	--	--	--	--	--	234052.913	--
IK_2	--	--	--	--	--	222581.699	--
IK_3	--	--	--	--	--	222517.775	--
IK_4	--	--	--	--	--	229430.282	--
IK_5	--	--	--	--	--	231836.308	--
IK_6	--	--	--	--	--	230383.979	--
IK_7	--	--	--	--	--	235484.135	--
IK_8	--	--	--	--	--	234554.953	--
IK_9	--	--	--	--	--	223473.262	--
IK_10	--	--	--	--	--	226396.018	--
IK_11	--	--	--	--	--	218476.690	--
IN_1	--	--	--	--	--	232580.644	--
IN_2	--	--	--	--	--	180659.978	--
IN_3	--	--	--	--	--	160372.827	--
IN_4	--	--	--	--	--	169150.138	--
IN_5	--	--	--	--	--	169136.663	--

PHI

	KAKOVOST	ZADOVOLJ	M_ODNOSI	P_USMERJ	ORG	I_KOMUNI	INOVATIV
KAKOVOST	1.000						
ZADOVOLJ	0.931	1.000					
M_ODNOSI	0.803	0.827	1.000				
P_USMERJ	0.805	0.840	0.888	1.000			
ORG	0.848	0.851	0.873	0.953	1.000		
I_KOMUNI	0.844	0.850	0.894	0.914	0.954	1.000	
INOVATIV	0.751	0.772	0.828	0.883	0.882	0.909	1.000

Model MK ver. 1.0

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	KAKOVOST	ZADOVOLJ	M_ODNOSI	P_USMERJ	ORG	I_KOMUNI	INOVATIV
K_1	0.988	--	--	--	--	--	--
K_2	0.885	--	--	--	--	--	--
K_3	0.866	--	--	--	--	--	--
K_4	0.721	--	--	--	--	--	--
K_5	0.724	--	--	--	--	--	--
K_6	0.659	--	--	--	--	--	--
K_7	0.730	--	--	--	--	--	--
K_8	0.736	--	--	--	--	--	--
Z_1	--	0.937	--	--	--	--	--
Z_2	--	0.833	--	--	--	--	--
Z_3	--	0.739	--	--	--	--	--
Z_4	--	0.729	--	--	--	--	--
Z_5	--	0.768	--	--	--	--	--
Z_6	--	0.827	--	--	--	--	--
Z_7	--	0.827	--	--	--	--	--
Z_8	--	0.815	--	--	--	--	--
Z_9	--	0.819	--	--	--	--	--
MO_1	--	--	0.940	--	--	--	--
MO_2	--	--	0.877	--	--	--	--
MO_3	--	--	0.832	--	--	--	--
MO_4	--	--	0.845	--	--	--	--
MO_5	--	--	0.866	--	--	--	--
MO_6	--	--	0.812	--	--	--	--
MO_7	--	--	0.796	--	--	--	--
MO_8	--	--	0.783	--	--	--	--
PU_1	--	--	--	0.918	--	--	--
PU_2	--	--	--	0.874	--	--	--
PU_3	--	--	--	0.851	--	--	--
PU_4	--	--	--	0.804	--	--	--
PU_5	--	--	--	0.794	--	--	--
PU_6	--	--	--	0.710	--	--	--
O_1	--	--	--	--	0.944	--	--
O_2	--	--	--	--	0.890	--	--
O_3	--	--	--	--	0.812	--	--
O_4	--	--	--	--	0.830	--	--
O_5	--	--	--	--	0.855	--	--

O_6	--	--	--	--	0.861	--	--
IK_1	--	--	--	--	--	0.979	--
IK_2	--	--	--	--	--	0.899	--
IK_3	--	--	--	--	--	0.887	--
IK_4	--	--	--	--	--	0.896	--
IK_5	--	--	--	--	--	0.850	--
IK_6	--	--	--	--	--	0.850	--
IK_7	--	--	--	--	--	0.777	--
IK_8	--	--	--	--	--	0.773	--
IK_9	--	--	--	--	--	0.790	--
IK_10	--	--	--	--	--	0.795	--
IK_11	--	--	--	--	--	0.811	--
IN_1	--	--	--	--	--	--	1.018
IN_2	--	--	--	--	--	--	0.817
IN_3	--	--	--	--	--	--	0.713
IN_4	--	--	--	--	--	--	0.676
IN_5	--	--	--	--	--	--	0.603

PHI

KAKOVOST ZADOVOLJ M_ODNOSI P_USMERJ ORG I_KOMUNI INOVATIV

KAKOVOST	1.000									
ZADOVOLJ	0.931	1.000								
M_ODNOSI	0.803	0.827	1.000							
P_USMERJ	0.805	0.840	0.888	1.000						
ORG	0.848	0.851	0.873	0.953	1.000					
I_KOMUNI	0.844	0.850	0.894	0.914	0.954	1.000				
INOVATIV	0.751	0.772	0.828	0.883	0.882	0.909	1.000			

THETA-DELTA

K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	Z_1	Z_2
0.025	0.218	0.250	0.480	0.476	0.566	0.467	0.459	0.121	0.306

THETA-DELTA

Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8	Z_9	MO_1	MO_2	MO_3
0.455	0.469	0.410	0.315	0.316	0.336	0.330	0.116	0.231	0.309

THETA-DELTA

MO_4	MO_5	MO_6	MO_7	MO_8	PU_1	PU_2	PU_3	PU_4	PU_5
0.285	0.250	0.341	0.366	0.387	0.157	0.236	0.275	0.353	0.369

THETA-DELTA

PU_6	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	IK_1	IK_2	IK_3
0.496	0.110	0.208	0.340	0.311	0.269	0.258	0.041	0.191	0.213

THETA-DELTA

IK_4	IK_5	IK_6	IK_7	IK_8	IK_9	IK_10	IK_11	IN_1	IN_2
0.197	0.278	0.278	0.396	0.402	0.376	0.367	0.343	-0.037	0.332

THETA-DELTA

IN_3	IN_4	IN_5
0.492	0.543	0.637

Time used: 1337.163 Seconds

Priloga 3: PRELIS priloga

DATE: 03/07/2012

TIME: 11:26

PRELIS 2.80

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file

D:\Raziskovanje\Market_kultura\Marketinska_kultura_storitvene_dejavnosti\AP\Anketa\MK_posamezno.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited

SY='D:\Raziskovanje\Market_kultura\Marketinska_kultura_storitvene_dejavnosti\AP\Anketa\MK_posamezno.PSF'

OU MA=CM XT XM

Number of Missing Values per Variable

K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8
79	60	65	45	48	51	51	44

Number of Missing Values per Variable

Z_1	Z_2	Z_3	Z_4	Z_5	Z_6	Z_7	Z_8
59	61	115	87	68	46	52	70

Number of Missing Values per Variable

Z_9	MO_1	MO_2	MO_3	MO_4	MO_5	MO_6	MO_7
92	82	61	63	98	76	60	48

Number of Missing Values per Variable

MO_8	PU_1	PU_2	PU_3	PU_4	PU_5	PU_6	O_1
76	77	49	52	76	57	135	41

Number of Missing Values per Variable

O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	IK_1	IK_2	IK_3
39	53	53	48	63	52	51	48

Number of Missing Values per Variable

IK_4	IK_5	IK_6	IK_7	IK_8	IK_9	IK_10	IK_11
64	76	60	80	76	59	62	67

Number of Missing Values per Variable

IN_1	IN_2	IN_3	IN_4	IN_5
46	51	100	107	126

Distribution of Missing Values

Total Sample Size = 714

Number of Missing Values 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Number of Cases 341 102 47 24 20 18 16 16 16 4 3

Number of Missing Values 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21
 Number of Cases 4 4 3 5 2 2 5 6 3 0

Number of Missing Values 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 Number of Cases 2 4 4 3 3 2 1 1 2 3 0

Number of Missing Values 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43
 Number of Cases 1 3 0 2 0 0 1 0 0 3

Number of Missing Values 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53
 Number of Cases 0 0 0 0 2 0 1 0 1 17

Listwise Deletion

Total Effective Sample Size = 341

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable Mean St. Dev. T-Value Skewness Kurtosis Minimum Freq. Maximum Freq.

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.
K_1	4.196	1.749	44.312	-0.137	-0.876	1.000	29 7.000 36
K_2	4.490	1.805	45.943	-0.251	-0.971	1.000	22 7.000 56
K_3	4.340	1.729	46.351	-0.095	-0.986	1.000	16 7.000 44
K_4	5.232	1.468	65.810	-0.715	-0.158	1.000	5 7.000 72
K_5	5.478	1.504	67.259	-0.871	-0.073	1.000	4 7.000 108
K_6	5.587	1.320	78.134	-1.041	1.053	1.000	5 7.000 96
K_7	4.663	1.756	49.038	-0.375	-0.814	1.000	19 7.000 59
K_8	5.302	1.346	72.746	-0.636	0.043	1.000	3 7.000 73
Z_1	4.475	1.721	48.017	-0.356	-0.773	1.000	22 7.000 41
Z_2	4.938	1.694	53.833	-0.600	-0.556	1.000	13 7.000 69
Z_3	4.434	1.928	42.470	-0.243	-1.144	1.000	28 7.000 62
Z_4	3.833	1.965	36.010	0.130	-1.184	1.000	51 7.000 42
Z_5	4.777	1.527	57.760	-0.417	-0.462	1.000	8 7.000 47
Z_6	5.308	1.482	66.142	-0.710	-0.149	1.000	5 7.000 88
Z_7	5.419	1.426	70.196	-0.865	0.273	1.000	5 7.000 88
Z_8	4.757	1.724	50.943	-0.523	-0.753	1.000	15 7.000 52
Z_9	4.771	1.784	49.386	-0.555	-0.732	1.000	18 7.000 63
MO_1	3.821	1.670	42.255	0.065	-0.935	1.000	31 7.000 16
MO_2	3.853	1.714	41.519	0.064	-0.881	1.000	34 7.000 24
MO_3	4.170	1.869	41.194	-0.075	-1.126	1.000	30 7.000 45
MO_4	4.185	1.883	41.042	-0.062	-1.159	1.000	30 7.000 46
MO_5	4.120	1.857	40.979	-0.019	-1.146	1.000	29 7.000 42
MO_6	4.446	1.744	47.071	-0.258	-0.923	1.000	19 7.000 44
MO_7	4.865	1.710	52.549	-0.467	-0.723	1.000	13 7.000 71
MO_8	4.290	1.691	46.851	-0.217	-0.876	1.000	22 7.000 29
PU_1	4.199	1.907	40.665	-0.103	-1.126	1.000	34 7.000 50
PU_2	4.628	1.792	47.689	-0.327	-0.940	1.000	16 7.000 65
PU_3	4.443	1.828	44.881	-0.294	-0.989	1.000	26 7.000 49
PU_4	4.504	1.923	43.256	-0.374	-1.000	1.000	34 7.000 61
PU_5	5.103	1.520	61.996	-0.660	-0.102	1.000	9 7.000 69
PU_6	3.199	1.732	34.103	0.332	-0.980	1.000	73 7.000 10
O_1	4.434	1.501	54.559	-0.221	-0.671	1.000	9 7.000 24
O_2	4.255	1.513	51.918	-0.137	-0.672	1.000	13 7.000 20
O_3	4.947	1.426	64.080	-0.525	-0.360	1.000	4 7.000 43
O_4	4.243	1.584	49.478	-0.236	-0.737	1.000	18 7.000 20
O_5	4.390	1.543	52.550	-0.213	-0.674	1.000	12 7.000 27
O_6	4.739	1.654	52.919	-0.461	-0.542	1.000	15 7.000 55
IK_1	5.167	1.733	55.050	-0.767	-0.337	1.000	15 7.000 99
IK_2	4.839	1.756	50.891	-0.536	-0.711	1.000	15 7.000 70
IK_3	4.985	1.644	55.998	-0.664	-0.216	1.000	15 7.000 72
IK_4	4.496	1.872	44.351	-0.354	-0.964	1.000	31 7.000 56
IK_5	4.296	1.829	43.381	-0.232	-1.069	1.000	28 7.000 38
IK_6	4.639	1.804	47.486	-0.397	-0.925	1.000	19 7.000 60
IK_7	4.164	1.832	41.980	-0.111	-1.064	1.000	31 7.000 39
IK_8	4.196	1.937	40.004	-0.192	-1.196	1.000	40 7.000 41
IK_9	4.469	1.917	43.060	-0.351	-1.075	1.000	30 7.000 56

IK_10	4.346	1.735	46.263	-0.278	-0.839	1.000	25	7.000	37
IK_11	4.170	1.766	43.610	-0.183	-0.902	1.000	33	7.000	32
IN_1	4.683	1.607	53.823	-0.249	-0.872	1.000	7	7.000	51
IN_2	4.581	1.586	53.340	-0.193	-0.773	1.000	9	7.000	45
IN_3	3.950	1.727	42.236	0.095	-0.947	1.000	25	7.000	30
IN_4	3.974	1.704	43.072	0.020	-0.902	1.000	28	7.000	26
IN_5	4.029	1.795	41.448	0.048	-1.076	1.000	28	7.000	34

Test of Univariate Normality for Continuous Variables

	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis				
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value			
K_1	-1.049	0.294	-6.077	0.000	38.027	0.000			
K_2	-1.893	0.058	-7.549	0.000	60.571	0.000			
K_3	-0.730	0.465	-7.830	0.000	61.848	0.000			
K_4	-4.976	0.000	-0.541	0.588	25.055	0.000			
K_5	-5.847	0.000	-0.171	0.864	34.220	0.000			
K_6	-6.713	0.000	2.919	0.004	53.578	0.000			
K_7	-2.784	0.005	-5.274	0.000	35.563	0.000			
K_8	-4.506	0.000	0.284	0.776	20.386	0.000			
Z_1	-2.655	0.008	-4.806	0.000	30.147	0.000			
Z_2	-4.283	0.000	-2.853	0.004	26.484	0.000			
Z_3	-1.840	0.066	-11.731	0.000	141.004	0.000			
Z_4	0.991	0.322	-13.196	0.000	175.115	0.000			
Z_5	-3.078	0.002	-2.192	0.028	14.279	0.001			
Z_6	-4.946	0.000	-0.500	0.617	24.708	0.000			
Z_7	-5.819	0.000	1.062	0.288	34.991	0.000			
Z_8	-3.788	0.000	-4.596	0.000	35.475	0.000			
Z_9	-3.996	0.000	-4.380	0.000	35.151	0.000			
MO_1	0.495	0.621	-6.945	0.000	48.484	0.000			
MO_2	0.488	0.626	-6.139	0.000	37.921	0.000			
MO_3	-0.575	0.565	-11.149	0.000	124.631	0.000			
MO_4	-0.472	0.637	-12.240	0.000	150.031	0.000			
MO_5	-0.143	0.886	-11.776	0.000	138.684	0.000			
MO_6	-1.950	0.051	-6.764	0.000	49.550	0.000			
MO_7	-3.419	0.001	-4.291	0.000	30.101	0.000			
MO_8	-1.643	0.100	-6.076	0.000	39.615	0.000			
PU_1	-0.790	0.429	-11.147	0.000	124.887	0.000			
PU_2	-2.446	0.014	-7.035	0.000	55.477	0.000			
PU_3	-2.213	0.027	-7.873	0.000	66.883	0.000			
PU_4	-2.778	0.005	-8.098	0.000	73.292	0.000			
PU_5	-4.649	0.000	-0.296	0.767	21.703	0.000			
PU_6	2.480	0.013	-7.723	0.000	65.798	0.000			
O_1	-1.678	0.093	-3.796	0.000	17.224	0.000			
O_2	-1.047	0.295	-3.802	0.000	15.551	0.000			
O_3	-3.804	0.000	-1.570	0.116	16.934	0.000			
O_4	-1.784	0.074	-4.424	0.000	22.754	0.000			
O_5	-1.613	0.107	-3.824	0.000	17.230	0.000			
O_6	-3.379	0.001	-2.744	0.006	18.950	0.000			
IK_1	-5.279	0.000	-1.438	0.150	29.937	0.000			
IK_2	-3.872	0.000	-4.166	0.000	32.347	0.000			
IK_3	-4.671	0.000	-0.812	0.417	22.476	0.000			
IK_4	-2.642	0.008	-7.422	0.000	62.066	0.000			
IK_5	-1.758	0.079	-9.581	0.000	94.895	0.000			
IK_6	-2.939	0.003	-6.791	0.000	54.761	0.000			
IK_7	-0.852	0.394	-9.462	0.000	90.264	0.000			
IK_8	-1.459	0.145	-13.687	0.000	189.465	0.000			
IK_9	-2.618	0.009	-9.730	0.000	101.532	0.000			
IK_10	-2.093	0.036	-5.583	0.000	35.547	0.000			
IK_11	-1.392	0.164	-6.437	0.000	43.373	0.000			
IN_1	-1.882	0.060	-6.016	0.000	39.727	0.000			
IN_2	-1.466	0.143	-4.806	0.000	25.244	0.000			
IN_3	0.723	0.469	-7.144	0.000	51.561	0.000			
IN_4	0.152	0.879	-6.441	0.000	41.514	0.000			
IN_5	0.367	0.714	-9.758	0.000	95.346	0.000			

Priloga 4: Faktorska analiza

Preglednica A.1: KMO kazalnik in Bartlettov preskus sferičnosti

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,972
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17400,999
	df	1378
	Sig.	,000

Preglednica A.2: Komunalitete

Communalities

	Initial	Extraction
K_1	,751	,674
K_2	,762	,707
K_3	,736	,635
K_4	,747	,676
K_5	,648	,571
K_6	,753	,729
K_7	,752	,677
K_8	,687	,627
Z_1	,801	,733
Z_2	,822	,707
Z_3	,661	,500
Z_4	,706	,546
Z_5	,718	,621
Z_6	,805	,716
Z_7	,865	,839
Z_8	,800	,750
Z_9	,695	,576
MO_1	,867	,825
MO_2	,864	,801
MO_3	,852	,748
MO_4	,901	,846
MO_5	,886	,843
MO_6	,845	,737
MO_7	,746	,641
MO_8	,841	,761
PU_1	,801	,727
PU_2	,819	,669
PU_3	,856	,801
PU_4	,835	,757
PU_5	,772	,667
PU_6	,480	,360
O_1	,789	,721
O_2	,768	,682
O_3	,746	,738
O_4	,780	,704
O_5	,746	,687
O_6	,733	,670
IK_1	,695	,542
IK_2	,811	,705
IK_3	,763	,615
IK_4	,662	,506
IK_5	,855	,798
IK_6	,900	,806
IK_7	,880	,798
IK_8	,910	,838
IK_9	,863	,818
IK_10	,793	,654
IK_11	,830	,779
IN_1	,679	,597
IN_2	,716	,587
IN_3	,835	,842
IN_4	,880	,901
IN_5	,821	,815

Extraction Method: Principal Axis

Factoring.

Preglednica A.3: Celotna pojasnjena varianca

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	30,876	58,257	58,257	30,592	57,722	57,722	25,780
2	2,953	5,573	63,830	2,668	5,033	62,755	18,215
3	1,922	3,627	67,457	1,698	3,204	65,958	17,810
4	1,659	3,131	70,587	1,338	2,524	68,482	16,218
5	1,245	2,348	72,936	,976	1,841	70,323	15,255
6	,908	1,713	74,648				
7	,858	1,618	76,267				
8	,786	1,482	77,749				
9	,695	1,311	79,060				
10	,622	1,174	80,233				
11	,599	1,130	81,363				
12	,577	1,088	82,451				
13	,505	,953	83,405				
14	,494	,932	84,336				
15	,475	,896	85,232				
16	,445	,840	86,072				
17	,427	,805	86,877				
18	,402	,758	87,635				
19	,383	,724	88,359				
20	,374	,706	89,065				
21	,365	,688	89,754				
22	,348	,657	90,410				
23	,326	,615	91,025				
24	,302	,570	91,595				
25	,296	,558	92,153				
26	,272	,514	92,667				
27	,256	,482	93,149				
28	,243	,458	93,608				
29	,231	,437	94,045				
30	,227	,429	94,473				
31	,214	,403	94,876				
32	,211	,399	95,275				
33	,196	,370	95,645				
34	,189	,356	96,001				
35	,179	,338	96,339				

36	,177	,333	96,672			
37	,161	,303	96,975			
38	,151	,286	97,261			
39	,149	,281	97,542			
40	,138	,259	97,801			
41	,129	,244	98,045			
42	,126	,238	98,283			
43	,114	,214	98,497			
44	,110	,208	98,705			
45	,102	,192	98,897			
46	,094	,178	99,074			
47	,085	,160	99,234			
48	,081	,153	99,387			
49	,074	,139	99,526			
50	,068	,129	99,655			
51	,066	,124	99,779			
52	,062	,118	99,897			
53	,055	,103	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Preglednica A.4: Matrika faktorskih uteži

Factor Matrix ^a					
	Factor				
	1	2	3	4	5
IK_6	,884	-,128	,048	-,064	-,047
PU_3	,878	-,134	-,064	-,080	-,032
IK_5	,862	-,177	,029	-,041	-,142
IK_8	,862	-,254	-,121	-,091	-,089
MO_1	,857	-,226	-,164	-,051	,098
IK_7	,857	-,189	-,037	-,071	-,147
MO_8	,856	-,098	-,102	,067	,067
IK_9	,852	-,282	-,073	-,071	-,037
PU_4	,844	-,173	-,094	-,053	,048
MO_2	,843	-,184	-,197	,082	,103
Z_8	,839	,074	-,088	-,170	-,065
MO_6	,838	-,089	-,123	,104	-,006
MO_5	,829	-,246	-,242	,011	,192
IK_11	,827	-,228	-,139	,154	,023
PU_1	,822	-,192	-,115	-,042	,010
MO_4	,808	-,318	-,239	,042	,182
O_4	,804	-,069	,080	,174	-,129
IK_2	,802	-,086	,050	-,156	-,166
PU_2	,800	-,113	,028	-,098	,072
O_1	,797	,003	,040	,251	-,143
K_7	,789	,080	-,126	-,180	-,007
Z_1	,779	,171	,110	-,247	-,155
K_2	,774	-,028	-,186	-,268	,029
MO_7	,773	,124	-,123	-,050	,105
PU_5	,768	,200	-,099	,163	-,012
Z_2	,767	,220	-,089	-,234	,088
IK_10	,761	-,204	-,082	,162	,014
IK_3	,759	-,002	,142	,035	-,128
O_6	,756	-,066	,178	,162	-,190
O_5	,755	,028	,066	,315	-,109
MO_3	,752	-,255	-,242	,078	,227
Z_9	,733	,129	,080	-,115	,045
K_1	,733	,160	,018	-,264	-,203
IN_4	,728	-,074	,542	-,090	,251
IN_1	,723	,003	,158	,154	,159
O_2	,717	,054	,234	,281	-,177
O_3	,712	,031	,155	,387	-,235
Z_4	,711	,064	,115	-,128	-,083
Z_7	,710	,535	-,077	,092	,187
IN_2	,701	-,072	,128	,272	,005
IN_5	,693	-,021	,519	-,072	,244
IK_4	,689	-,131	,057	-,012	-,103
K_3	,688	,238	-,002	-,293	-,137
Z_6	,683	,459	-,068	,113	,142
K_4	,674	,429	-,099	-,132	,105
Z_5	,669	,409	,020	,062	,050
IK_1	,664	,062	,123	-,160	-,239
K_5	,622	,401	-,122	,089	-,006
K_6	,622	,539	-,169	,120	,093
IN_3	,617	-,100	,574	-,053	,345
Z_3	,617	,128	,232	-,201	-,093
PU_6	,573	-,115	,041	,062	,116
K_8	,556	,528	-,119	,160	-,003

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 5 factors extracted. 5 iterations required.

Preglednica A.5: Rotirana faktorska rešitev – "pattern" uteži

Pattern Matrix ^a					
	Factor				
	1	2	3	4	5
MO_4	,981	-,019	,021	-,028	,097
MO_5	,935	,064	,032	-,067	,068
MO_3	,921	,064	,029	-,054	,172
MO_1	,814	,021	,067	-,008	-,080
MO_2	,799	,110	,002	,083	,041
IK_11	,733	,028	-,006	,235	,036
IK_8	,713	-,096	-,008	,138	-,277
IK_9	,711	-,124	,077	,127	-,215
PU_1	,677	,008	,048	,083	-,149
PU_4	,670	,037	,103	,051	-,135
IK_10	,622	,019	,035	,254	,040
MO_8	,620	,163	,080	,129	-,024
K_2	,594	,158	,012	-,173	-,331
MO_6	,588	,161	-,004	,212	-,049
PU_3	,586	,046	,088	,110	-,240
IK_7	,543	-,066	,035	,227	-,322
PU_2	,491	,051	,250	,020	-,163
IK_5	,473	-,065	,104	,271	-,302
IK_6	,468	,016	,197	,175	-,251
K_7	,427	,272	,031	-,054	-,306
MO_7	,425	,386	,081	-,046	-,099
Z_8	,392	,248	,039	,028	-,358
PU_6	,387	,045	,222	,081	,053
IK_4	,340	-,042	,123	,236	-,218
Z_7	,019	,881	,126	-,028	,058
K_6	,017	,871	-,062	,029	,027
K_8	-,100	,804	-,095	,152	-,011
Z_6	,043	,777	,100	,033	,050
K_4	,087	,679	,090	-,153	-,186
K_5	,049	,660	-,066	,117	-,074
Z_5	-,045	,644	,141	,101	-,073
PU_5	,269	,474	-,023	,237	-,024
Z_2	,304	,432	,136	-,185	-,285
Z_9	,182	,279	,266	,013	-,220
IN_3	-,005	-,057	,994	-,026	,088
IN_4	,013	-,031	,919	,031	-,044
IN_5	-,033	,030	,876	,033	-,031
IN_1	,259	,210	,382	,179	,120
O_3	,035	,164	,051	,713	-,015
O_2	-,028	,159	,199	,599	-,068
O_5	,206	,226	,066	,520	,031
O_6	,150	,019	,167	,507	-,172
O_1	,259	,190	,035	,496	-,056
O_4	,297	,083	,109	,440	-,109
IN_2	,265	,108	,217	,405	,104
IK_3	,163	,094	,194	,328	-,233
K_1	,102	,216	,052	,077	-,557
K_3	,063	,316	,071	-,028	-,523
Z_1	,048	,228	,191	,089	-,519
IK_1	,035	,067	,113	,229	-,484
IK_2	,336	-,019	,117	,183	-,421
Z_3	-,080	,133	,331	,090	-,404
Z_4	,135	,143	,216	,126	-,331

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Preglednica A.6: Rotirana faktorska rešitev – strukturne uteži

	Structure Matrix				
	Factor				
	1	2	3	4	5
MO_4	,915	,468	,537	,504	-,409
MO_5	,914	,528	,553	,492	-,445
MO_1	,903	,532	,595	,530	-,546
MO_2	,886	,566	,552	,579	-,460
IK_8	,880	,484	,570	,594	-,649
IK_9	,875	,460	,607	,592	-,608
IK_11	,861	,515	,546	,653	-,439
MO_3	,853	,476	,501	,461	-,338
PU_3	,853	,571	,625	,593	-,648
PU_4	,851	,538	,607	,550	-,569
MO_8	,844	,609	,602	,607	-,508
PU_1	,837	,509	,567	,551	-,559
IK_7	,828	,502	,592	,637	-,670
IK_6	,826	,561	,687	,636	-,655
MO_6	,821	,600	,551	,637	-,504
IK_5	,814	,507	,632	,669	-,659
IK_10	,778	,471	,524	,624	-,398
PU_2	,766	,523	,652	,507	-,568
K_2	,763	,568	,505	,358	-,665
Z_8	,755	,663	,567	,506	-,709
K_7	,724	,641	,526	,434	-,655
IK_2	,722	,502	,596	,570	-,705
MO_7	,710	,683	,537	,447	-,527
IK_4	,640	,411	,526	,548	-,514
Z_9	,615	,611	,611	,451	-,574
PU_6	,562	,371	,490	,417	-,301
Z_7	,530	,910	,506	,423	-,419
K_6	,459	,852	,355	,390	-,377
Z_6	,520	,838	,480	,441	-,398
K_4	,522	,788	,466	,311	-,543
K_8	,377	,779	,302	,413	-,348
Z_5	,488	,765	,499	,462	-,455
K_5	,476	,743	,363	,433	-,421
PU_5	,664	,729	,489	,602	-,460
Z_2	,665	,714	,556	,349	-,650
IN_4	,584	,438	,948	,503	-,471
IN_3	,495	,349	,910	,418	-,332
IN_5	,541	,449	,902	,481	-,444
IN_1	,641	,553	,668	,574	-,353
O_3	,573	,536	,515	,838	-,377
O_2	,558	,538	,590	,778	-,424
O_1	,698	,598	,554	,767	-,467
O_5	,651	,589	,542	,762	-,391
O_6	,641	,488	,600	,744	-,509
O_4	,718	,546	,597	,740	-,504
IN_2	,631	,486	,581	,680	-,324
IK_3	,641	,532	,608	,641	-,564
Z_1	,610	,629	,610	,492	-,771
K_1	,588	,595	,509	,448	-,763
K_3	,537	,619	,483	,364	-,729
IK_1	,525	,471	,504	,500	-,664
Z_4	,589	,531	,580	,490	-,613
Z_3	,453	,475	,577	,408	-,608

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Preglednica A.7: Korelacije med faktorji

Factor Correlation Matrix

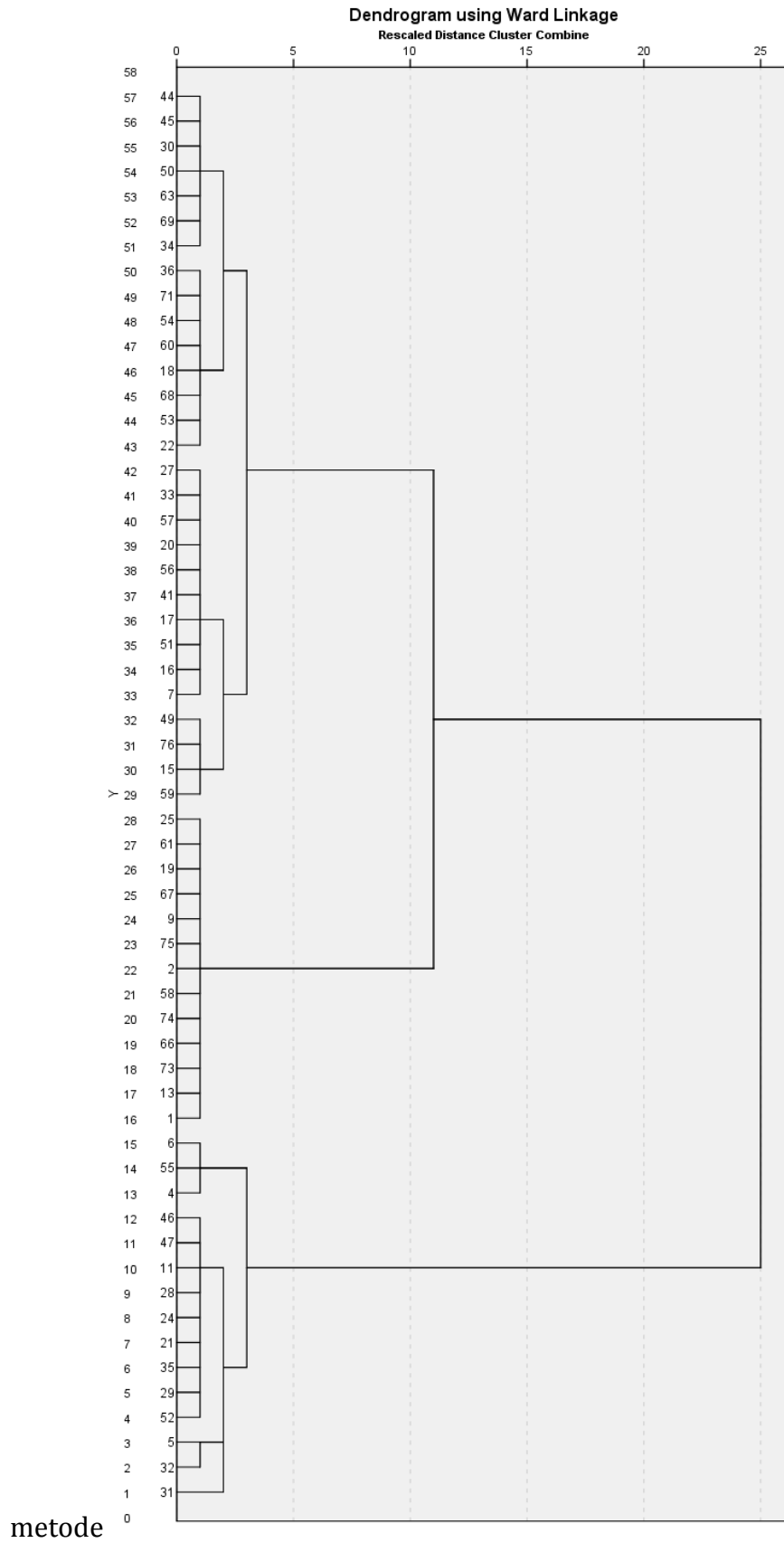
Factor	1	2	3	4	5
1	1,000	,547	,596	,575	-,525
2	,547	1,000	,465	,450	-,474
3	,596	,465	1,000	,505	-,462
4	,575	,450	,505	1,000	-,340
5	-,525	-,474	-,462	-,340	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Priloga 5: Wardova metoda razvrščanja

Slika A.8: Dendrogram razvrščanja z uporabo Wardove



Literatura

- Agarwal, S., M. K. I. Erramilli in C. S. Dev. 2003. Marketing orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing* 17 (1): 68–82.
- Albrecht, K. 1986. *At America's Service*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Alvesson, M., in O. P. Berg. 1992. *Corporate culture and organizational Symbolism: An overview*. Berlin: De Gruyter.
- Anthony, P. 1994. *Managing culture*. Buckingham: Open University Press.
- Appiah-Adu, K., A. Fyall in S. Singh. 2000. Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry. *The Service Industries Journal* 20:95–113.
- Appiah-Adu, K., in S. Singh. 1999. Marketing Culture and Performance in Service Firms. *The Service Industries Journal* 19 (1): 152–170.
- Ashforth, B. 1985. Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review* 10 (4): 837–847.
- Atuahene-Gima, K. 1995. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. *Journal of Product Innovation Management* 12 (September): 275–293.
- Avis, M. 2003. Do we need methodological theory to do qualitative research? *Qualitative Health Research* 13 (7): 995–1004.
- Avlonitis, G. J., in S. P. Gounaris. 1999. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing* 33 (1/12): 1003–1037.
- Baker, W. E., in J. M. Sinkula. 2005. Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management* 22:483–502.
- Balmer, J. M. T., in S. A. Greyser. 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 730–741.
- Barley, S. 1986. Technology as an occasion for structuring: Observations on CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* 31 (1): 78–108.
- Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review* 11 (3): 656–65.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 15:175–190.
- Bastič, M. 2004. Success factors in transition countries. *European journal of innovation management* 7 (1): 65–79.

- Baveja, S. S., J. Gilbert in D. Ledingham. 2004. From products to services: why it's not so simple. *Harvard Management Update* 9 (4): 3–5.
- Bennett, R. 1997. Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviorist approach. *Journal of Marketing Management* 12 (12): 417–437.
- Bentler, P.M., Bonett, D.G. 1980. Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berry, L. L. 1983. Relationship marketing. V: L. Berry, L. Shostack in G. Upah (ur.): 25–28. *Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L. L. 1999. *Discovering the Soul of the Service*. New York: The Free Press.
- Biloslavo, R. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Biloslavo, R., in M. L. Lynn. 2007. Mission statements in Slovene enterprises: institutional pressures and contextual adaption. *Management Decision* 45 (4): 773-788.
- Bjurklo, M., B. Edvardsson in H. Gebauer. 2009. The roel of competence in initiating the transition from products to services. *Managing Service Quality* 19 (5): 493–510.
- Blois, K. 1997. Are business-to-business relationships inherently unstable? *Journal of Marketing* 13 (5): 367–382.
- Bonoma, T. V. 1984. Making Your Marketing Strategy Work. *Harvard Business Review* March-April: 69–72.
- Bowen, D. E., B. Schneider in S. S. Kim. 2000. Shaping Service Cultures Through Stategic Human resource Management. V *Handbook of Services Marketing & Management*, ur. Swartz, T. A. in D. Iacobucci. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Bradley, J., in K. C. Schaefer. 1998. *The uses and misuses of data and models: the mathematization of the human sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brax, S. 2005. A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality* 15 (2): 142–155.
- Cadogan, J. W., in A. Diamantopoulos. 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing* 3:41–60.
- Calori, R., in P. Sarnin. 1991. Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization studies* 12 (1): 49–74.

- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cohen, M., N. Agrawal in V. Agrawal. 2006. Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review* 85 (5): 129–138.
- Conrad, C. A., in G. Brown. 1997. Performance implications of the marketing culture – environment fit: a profile deviation analysis. *Southwestern Marketing Proceedings* 1-12.
- Cravens, D. W., in N. F. Piercy. 1994. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 39-53.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Daft, R. L., in K. E. Weick 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9 (2): 284–295.
- Dalrymple, D. J., in L. J. Parsons. 1990. *Marketing management: Strategy and cases*. New York: Wiley.
- Day, G. S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58 (4): 37–52.
- De Chernatony, L., in S. Cottam. 2008. Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management* 17 (1): 13–24.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Deng, S., in J. Dart. 1994. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-items approach. *Journal of Marketing Management* 10:725–742.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Deshpande, R., in J. U. Farley. 2004. Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing* 21:3–22.
- Deshpande, R., J. U. Farley in F. E. Webster, Jr. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
- Deshpande, R., J. U. Farley in F. E. Webster, Jr. 1997. *Factors affecting organizational performance; a five-country comparison*. Working paper 97-108. Cambridge MA: Marketing Science Institute.

- Desphande, R., in A. Parasuraman. 1984. Organizational culture and marketing effectiveness. V (ur. P. Anderson in M. J. Ryan): *Scientific Method in Marketing*, 137–140. Chicago: American Marketing Association.
- Desphande, R., in A. Parasuraman. 1986. Linking corporate culture and strategic planning. *Business Horizons* 29 (3): 28–38.
- Dierickx, I., in K. Cool. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35 (12): 1504–1551.
- Dowling, D. B. 1993. Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning* 26 (2): 101–109.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe, in A. Love. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Erčulj, J. 2009. Organisational culture as organisational identity – between the public and the private. *Organizacija* 42 (3): 69–76.
- Esteban, Á. 1997. *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Esteban, Á., Á. Millán, A. Molina in D. Martín-Consuegra. 2002. Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of Marketing* 36 (9-10): 1003–1021.
- Fahy, J. 2000. The resource-based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 94–104.
- Farrell, M. 2005. The Effect of A Market-Oriented Organisational Culture on Sales-force Behaviour and Attitudes. *Journal of Strategic Marketing* 13 (4): 261-273.
- Felton, A. P. 1959. Making the marketing concept work. *Harvard Business Review* 37 (July/August): 65–79.
- Ferligoj, A. 1989. Razvrščanje v skupine – Teorija in uporaba v družboslovju. *Metodološki zvezki* št. 4.
- Gabrijan, V., B. Snoj in D. Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM. Slovenska znanstvena revija za trženje* 3:49–55.
- Gabrijan, V., in B. Snoj. 1996. *Trženje – splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ge, G. L., in D. Z. Ding. 2005. Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms. *Journal of Global Marketing* 18 (¾): 115–142.
- Gebauer, H. 2009. An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies. *Journal of Managerial Psychology* 24 (1): 79–98.

- Gebauer, H., T. Friedli in E. Fleish. 2006. Success factor for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal* 13 (3): 374–386.
- Ghemawat, P. 1986. Sustainable advantage. *Harvard Business Review* 86 (5): 53–58.
- Glick, S. 2004. Defining a marketing culture. *Tax Practice Management* 3 (3): 29–47.
- Golden, K. A. 1992. The individual and organizational culture: Strategies for action in highly ordered contexts. *Journal of Management Studies* 29 (1): 1–21.
- Gordon, G. G., in N. DiTomaso. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies* 29 (6): 783–98.
- Gounaris, S. 2006. Measuring internal market orientation in services: some empirical evidence. *Journal of Business Research* 59 (4): 432–448.
- Gounaris, S. 2009. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management* 19 (3): 400–434.
- Grant, R. M. 1998. The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. V *The Strategy Reader*, ur. H. S. Segal, 179–199. Oxford: Blackwell.
- Greenley, G. E. 1995. Forms of Market Orientation in UK Companies. *Journal of Management Studies* 1:47–66.
- Greenley, G. E., in G. R. Foxall. 1998. External moderation of association among stakeholder orientation and company performance. *International Journal of Research in Marketing* 15:51–69.
- Grönroos, C. 1983. *Strategic management and marketing in the service sector*. Report No. 83-104. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gummesson, E. 1987. The new marketing – developing long term interactive relationships. *Long Range Planning* 20 (4): 10–20.
- Gummesson, E. 1991. Marketing - orientation revisited: The crucial role of the part - time marketer. *European Journal of Marketing* 2:60–75.
- Gummesson, E. 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 5–20.
- Gummesson, E. 1998. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (1): 4–15.

- Hair in dr. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, cop.
- Hakanson, H. 1982. *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York: Wiley.
- Han, J. K., K. Namwoon in R. K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* 62:30–45.
- Harris, P., in F. McDonald. 2004. *European Business & Marketing*. London: SAGE.
- Harrison, P. J., in R. N. Shaw. 2004. Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management* 25 (8/9): 391–398.
- Hoe, S.L. 2008. Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique. *Journal of Applied Quantitative Methods* 3 (1): 76-83.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Homburg, C., in C. Pflesser. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*. 37:449–462.
- Homburg, C., M. Fassnacht in C. Günther. 2003. The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. *Journal of Business-to-Business Marketing* 10 (2): 23–51.
- Hooley, G., G. E. Greenley, W. J. Cadogan in J. Fahy. 2005. The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research* 58:18–27.
- Hooley, G., T. Cox, J. Fahy, D. Shipley, J. Beracs, K. Fonfara in B. Snoj. 2000. Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe. Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. *Journal of Business Research* 50:273–285.
- Hooper et al. 2008, Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6 (1): 53-60.
- Hopfl, H., S. Smith in S. Spencer. 1992. Values and Valuations: Corporate Culture and Job Cuts. *Personnel Review* 21 (1): 24–38.
- Hsieh, H.-F., in S. E. Shannon. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9): 1277-1288.
- Hult, G. T. M., S. T. Cavusgil, S. Delgonul, T. Kiyak in K. Lagerström. 2007. What drives performance in globally focused marketing organizations? A three-country study. *Journal of International Marketing* 15 (2): 58–85.

- Hunt, S. D., in R. M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59 (Apr): 1–15.
- Hurley, R. F., G. Hult in M. Thomas. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62 (July): 42–54.
- Ionescu, M. A., in S. Bratosin. 2009. Desirable typologies of organizational culture in quality management implementation. Communicational findings. *Management & Marketing* 4 (3): 77–84.
- Jackson, B. B. 1985. Build customer relationships that last. *Harvard Business Review* 63 (Nov./Dec.): 120–128.
- Jaworski, B. J., in A. K. Kohli. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
- Johson, R.A., Wichern, D.W. 1998. *Applied Multivariate Statistics*. Prentice Hall.
- Judge, W. Q., I. Naumova in T. Douglas. 2009. Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (8): 1737–1752.
- Kasper, H. 2002. Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing* 36 (9/10): 1047–1057.
- Kasper, H., P. van Helsdingen in W. de Wries. 1999. *Services Marketing Management: An International Perspective*. London: Wiley.
- Kaynak, E., in B. I. Hudanah. 1987. Operationalising the relationship between marketing and economic development: Some insights from less-developed countries. *European Journal of Marketing* 21 (1): 48–65.
- Kelley, S. W. 1990. Customer Orientation of Bank Employees and Culture. *International Journal of Bank Marketing* 8 (6): 25–29.
- Kennedy, K. N., F. G. Lassk, in J. R. Goolsby. 2002. Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (2): 159–171.
- Kodrič, B. 2007. Marketinška kultura v slovenskih srednjih šolah: rezultati raziskave. V *Ko država šepeta*, ur. A. Trnavčevič, 129–144. Koper: Fakulteta za management, Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski in A. Kumar. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–477.
- Kohli, A. K., in B. J. Jaworski. 1990. Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (3): 1–18.
- Kotler, P. 1977. From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review* 55 (6): 67–75.

- Kotler, P. 1988. The potential contributions of marketing thinking to economic development. V E. Kumcu in A. F. Firat (ur.): *Marketing and development: Toward broader dimension*, Research in Marketing, Priloga 4, 1–10.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management, 11th ed.* Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J. P., in J. L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and performance*. New York: The Free Press.
- Krefting, L. A., in P. J. Frost. 1985. Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Culture. V: P. J. Frost idr. (ur.) *Organization Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Kucukkancabas, S., A. Akyol in B. M. Ataman. 2009. Examination of the effects of the relationship marketing orientation on the company performance. *Quality and Quantity* 43 (3): 441–450.
- Lafferty, B. A., in G. T. M. Hult. 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing* 35 (1/2): 92–109.
- Lambin, J. J. 1996. The misunderstanding about marketing, today, marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector. *CEMS Business Review* 1 (1-2): 37–56.
- Legge, K. 1994. Managing Culture: Fact or Fiction. V: Sisson, K. (ur.) *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, 397–433. Oxford: Blackwell.
- Lewis, D.S. 1994. Organizational Change: Relationship Between Reactions Behaviour and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management* 7 (5): 41–55.
- Lim, B. 1995. Examining the Links Between Organizational Culture and Organizational Performance. *Leadership and Organizational Development Journal* 16 (5): 16–21.
- Lincoln, Y. S. in Guba, E. G. 2000. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. V: N. K. Denzin in Y. S. Lincoln (ur), *Handbook of Qualitative Research*, 163-188. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Linstead, S. 2001. Rhetoric and organizational control: a framework for analysis. V (ur.: R. Weastwood in S. Linstead): *The language of organization*, 217–240. London: SAGE Publications, Ltd.
- Lippman, S. A. in R. P. Rumelt. 1982. Uncertain Inimitability: An Analysis of Interfirm Differences on Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economy* 13: 418–53.

- Luk, S. T. K. 1997. An examination of the role of marketing culture in service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9 (1): 13–20.
- Martin, C. R., in D. A. Horne. 1992. Restructuring towards a service orientation: the strategic challenges. *International Journal of Service Industry Management* 3 (1): 25–38.
- Matear, S. P. Osborne, T. Garret in B. Gray. 2002. How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing* 36 (9/10): 1058–1075.
- Mavondo, F., in M. Farell. 2003. Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision* 41 (3): 241–249.
- Maydeu-Olivares, A., in N. Lado. 2003. Market orientation and business performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management* 14 (3): 284–309.
- McNamara, C. 1972. The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing* 36 (1): 50–57.
- McNeil, M. 2001. The reliability of Webster's marketing culture instrument: some Western Australian findings. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 13 (4): 66–78.
- Messikomer, E. E. 1987. Marketing changes the corporate culture – a company study. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 2 (4): 53–58.
- Mey, G., in K. Mruck (ur.). 2007. *Grounded Theory Reader*. Köln: Zentrum für Historische Sozialforschung.
- Mokhtar, S. S. M., R. Z. Yusoff in R. Arshad. 2009. Market orientation critical success factors of Malaysian manufacturers and its impact on financial performance. *International Journal of Marketing Studies* 1 (1): 77–84.
- Moorman, C., R. Desphande in G. Zaltman. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* 57 (January): 81–101.
- Morgan, R. M., in S. D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (13): 20–39.
- Narver, J. C., in S. F. Slater. 1990. The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (5): 20–35.
- Narver, J. C., S. F. Slater in D. L. MacLachlan. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management* 21 (5): 334–347.
- Neu, W., in S. Brown. 2005. Forming successful business-to-business services in goods-dominated firms. *Journal of Service Research* 8 (August): 3–17.

- Norburn, D., S. Birley, M. Dunn, in A. Payne. 1990. A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation. *Journal of International Business Studies* 21 (3): 451-463.
- Norhayati Zakaria in Abdul-Talib Asmat-Nizam. 2010. Applying Islamic market-oriented cultural model to sensitize strategies towards global customers, competitors, and environment. *Journal of Islamic Marketing* 1 (1): 51-62.
- O'Malley, L., in C. Tynan. 2008. Relationship marketing. V: M. J. Baker in S. J. Hart (ur.): *The Marketing Book*, 33-54. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- O'Malley, L., M. Patterson in M. Evans. 1997. Intimacy or intrusion? The privacy dilemma for relationship marketing in a consumer markets. *Journal of Marketing Management* 13 (6): 541-559.
- Ocasio, W. 1997. Toward an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 18 (Summer): 187-206.
- Ogbonna, E. 1993. Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality? *Human Resource Management Journal* 3 (2): 42-54.
- Oliva, R., in R. Kallenberg. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14 (2): 160-172.
- Osarenkhoe, A. 2009. The business culture of a firm applying a customer-intimate philosophy: a conceptual framework. *International Journal of Business and Systems Research* 3 (3): 257-278.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Oudan, R. 2007. *Market orientation: Benefits to firm and economic development, theories, concepts and methods*. Saarbruecken: VDM Verlag Dr. Mueller.
- Pascale, R. T., in A. G. Athos. 1981. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon & Schuster.
- Payne, A. F. 1988. Developing a marketing-oriented organisation. *Business Horizon* 31 (3): 46-53.
- Peters, J. T., in R. H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins Publisher.
- Piercy, N., in K. J. Peattie. 1988. Matching Marketing strategy to corporate culture: The parcel and the wall. *Journal of General Management* 13 (Summer): 33-44.
- Pitta, D. A., V. R. Wood in F. J. Franzak. 2008. nurturing an effective creative culture within a marketing organization. *Journal of Consumer Marketing* 25 (3): 137-148.

- Poole, M. S. 1985. Communication and organization climates. V (ur. R. D. McPhee in P. K. Thompkins): *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills: SAGE.
- Poole, M. S., in R. D. McPhee. 1983. A structural analysis of organizational climates. V (ur.: L. Putnam in M. Pacanowsky): *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, 195–219. Beverly Hills, SAGE.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* 65 (3): 43–59.
- Potts, G. W. 1988. Exploiting your product's life cycle. *Harvard Business Review* 66 (5): 32–35.
- Rao, I. 2009. *The behavioral equivalence of organizational culture*. W. P. No. 2009-07-02. Ahmedabad: Indian Institute of Management.
- Ray, C. A. 1986. Corporate Culture: The Last Frontier of Control. *Journal of Management Studies* 23 (3): 251–97.
- Reed, R., in R. J. DeFillippi. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* 15 (1): 88–102.
- Reino, A. 2009. *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations*. Disertacija. Tartu: Univerza v Tartuju.
- Riley, P. 1983. A structurationist account of political cultures. *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 414–437.
- Ross-Wooldridge, B., in B. D. Minsky. 2002. The role of climate and socialisation in developing interfunctional coordination. *The learning Organization* 9 (1): 29–38.
- Ruekert, R. W., O. C. Jr. Walker in K. J. Roering. 1985. The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing* 49 (1): 13.
- Ruekert, R.W. 1992. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of marketing* 9:225–245.
- Rupnik, T., in R. Biloslavo. 2009. Strateški pomen marketinške kulture v živilsko predelovalni panogi Slovenije. *Organizacija* 42 (3): A145–A152.
- Sawhney, M., S. Balasubramanian in V.V. Krishnan. 2004. Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review* 45 (2): 34–43.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schmalensee, R. 1985. Do markets differ much? *The American Economic Review* 75 (3), 341-351.
- Schneider, B. 1980. The Service Organization - Climate is Crucial. V: Bateson, J. E. G. 1995. *Managing Services Marketing - Text and Readings - Third edition*, 149-159. Fort Worth: The Dryden Press.
- Schneider, B., in A.E. Reichers. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology* 36 (1): 19-39.
- Schneider, B., S. White in M. C. Paul. 1998. Linking Service Climate and Customer Perception of Service Quality: Test of Causal Model. *Journal of Applied Psychology* 83 (2): 150-163.
- Scholz, C. 1987. Corporate culture and strategy - The problem of strategic fit. *Long Range Planning* 20 (4): 87-87.
- Schostak, J. F. 2002. *Understanding, Designing and Conducting Qualitative Research in Education. Framing the Project*. Maidenhead: Open University Press.
- Schumacker, R.E., Lomax, R.G. 2004. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling - Second Edition*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schwartz, H., in S. Davis. 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics* 10 (1): 30-48.
- Seabrook, J. 2001. *Nobrow: the culture of marketing - the marketing culture*. New York: Alfred A. Knopf.
- Shapiro, B. P. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* 66 (November/December): 19-25.
- Siguaw, J. A., P. M. Simpson in T. L. Baker. 1998. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and channel relationship: the distributor perspective. *Journal of marketing* 62 (July): 99-111.
- Simon, H. 1947. *Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative New York Organizations*. Chicago: Macmillan.
- Sin, L. Y. M., A. C. B. Tse, O. H. M. Yau, J. S. Y. Lee in R. Chow. 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Service Management* 16 (7): 656-676.
- Sin, L. Y. M., A. C. B. Tse, O. H. M. Yau, R. Chow in J.S.Y. Lee. 2003. Marketing orientation and business performance: a comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European Journal of Marketing* 37 (5/6): 910-936.
- Sin, L. Y. M., in A. C. B. Tse. 2000. How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms. *The Journal of Services Marketing* 14 (4): 295-309.

- Singh, R. 2004. Branding in library and informational context: the role of marketing culture. *Information Services & Use* 24:93–98.
- Singh, R. 2005. Marketing culture of Finnish research libraries: implications for customer satisfaction. *Informaatiotutkimus* 24 (4): 82–90.
- Slater, S. in J. C. Narver. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59 (3): 63–67.
- Smirchich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339–358.
- Snoj, B. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B. in D. Mumel. 1997. Ali stopnja konkurenčnosti v okolju organizacije vpliva na intenzivnost uporabe aktivnosti s področja internega marketinga?. *Akademija MM* 1 (februar/1): 65–70.
- Snoj, B. in V. Gabrijan. 2006. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga I. in II. del*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B., V. Gabrijan, D. Mumel in M. Iršič. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Strebel, P. 1987. Organizing for innovation over an industry cycle. *Strategic Management Journal* 8 (2): 117–124.
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2011. *SI-stat podatkovni portal - Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. URL: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2 (20.5.2012).
- Tuominen, M. in K. Möller. 1996. Market Orientation: A State-of-the-Art Review. V: Beracz, J., A. Bauer in J. Simon (ur.). *Marketing for an expanding Europe*. Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, 1161–1181. Budapest: Budapest: University of Economic Sciences.
- Turner G. B. in B. Spencer. 1997. Understanding the marketing concept as organizational culture. *European Journal of Marketing* 31 (2): 110–121.
- Uršič, D., in M. Mulej. 2005. Theory and practice of management concepts: Slovenia's experiences. *Journal of management development* 24 (10): 856–878.
- Vrčon-Tratar, N. in B. Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM* 5 (9): 45–56.
- Wadinambiaratchi, G. H. 1972. Theories of retail development. *Social and Economic Studies* 21 (4): 391–404.

- Walker, O. C. Jr., G. A. Jr. Churchill, in N. M. Ford. 1992. Sales Force Management. Burr Ridge: Richard D Irwin.
- Walker, O. C. Jr., in R. W. Ruekert 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing* July: 15–33.
- Webster, C. 1993. Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm. *Journal of Business Research* 26 (2): 111–132.
- Webster, C. 1995. Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms. *Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.
- Webster, C. 1990. Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Service Firm. *Journal of Business Research* 21 : 345–362.
- Webster, F. E. 2005. Back to the future: Integrating marketing as tactics, strategy and organizational culture. *Journal of Marketing* 69 (4): 3–6.
- Webster, F. E. 2009. Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker. *Journal of Academy of Marketing Science* 37: 20–27.
- Webster, F. E. Jr. 1981 Top Management's Concerns About Marketing: Issues for the 1980's. *Journal of Marketing* Summer: 9-16.
- Webster, F.E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* 56 (oktober): 1–17.
- Willmott, H. 1993. Strength is Ignorance: Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies* 30 (4): 515–51.
- Willson, E. M. 2001. Organizational culture. V: E. M. Williams (ur.): *Organizational Behaviour Reassessed: The Impact of Gender*, 168–187. London: SAGE.
- Wind, Y., in T. S. Robertson. 1983. Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing* 47 (2): 12.
- Wise, R., in P. Baumgartner. 1999. Going downstream: the new imperative in manufacturing. *Harvard Business Review* 77 (5): 133–141.
- Wooldridge, B. R., in B. D. Minsky. 2002. The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination. *Learning Organization* 9 (1): 29-38.
- Yadav, M. S., J. C. Prabhu in R. K. Chandy. 2007. Managing the future: CEO attention and innovation outcomes. *Journal of Marketing* 71 (4): 84–101.
- Yagil, D., in I. Gal. 2002. The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 9 (4): 215–226.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52 (3): 2–22.

Zerbe, W. J., D. Dobni, in G. H. Harel. 1998. Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. *Revue Canadienne des Sciences de L Administration* 15 (2): 165–179.

Zheng, Q., Q. Qing in B. Yang. 2009. Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review* 8 (2): 151–153.

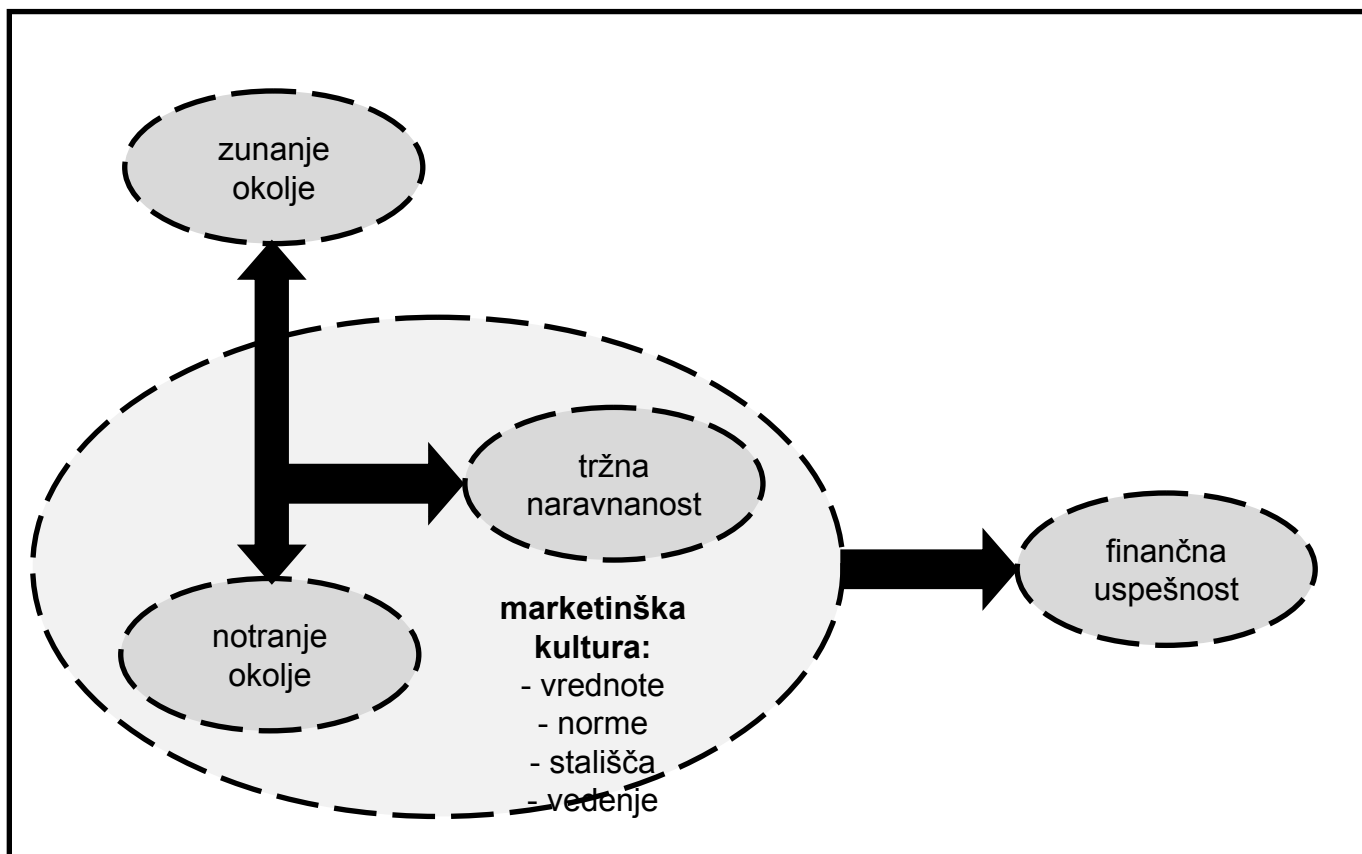
Žostautienė, D. in L. Vaičiulėnaitė 2010. Coherence model between marketing culture and marketing effectiveness. *Ekonomika ir vadyba* 15:874–879.

UPRAVNE IN ORGANIZACIJSKE VEDE

Področje: 5.04 Upravne in organizacijske vede; 5.04.03

Management

Dosežek: Teoretični model marketinške kulture, Vir: Biloslavo, R. et al. (2012).
Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih: Izzivi in trajnostni razvoj. Koper:
Fakulteta za management.



V prikazanem modelu umeščamo in povezujemo marketinško kulturo organizacij s konceptom tržne naravnosti. Nastal je na osnovi pregleda literature s področja marketinške kulture in povezanih konceptov ter s prilagoditvijo različnih avtorskih konceptov kulture organizacije, vključno s Hofstedejem (1980), Homburgom in Pflesserjem (2000), Norhayatijem in Asmat-Nizamom (2010) ter Scheinom (1992). Pojasnjuje nam, kako se marketinška kultura organizacije oblikuje skozi zunanje in notranje vplive ter kako kulturne vrednote, prakse in norme učinkujejo na obstojno finančno uspešnost organizacije.

Po pregledu literature lahko zaključimo, da je marketinška naravnost ena izmed sestavin marketinške kulture in da organizacije s kulturami, ki poudarjajo konkurenčnost (arhetip tržni-tip) in podjetništvo (arhetip adhokracija) bolje poslujejo, kot pa organizacije, ki so osredotočene na notranjo povezanost ali pravila. Marketinška kultura vpliva na sprejemanje managerskih odločitev in ima pomemben vpliv na poslovanje organizacije.