

TRIKOTNIK TRŽENJA, ČLOVEŠKIH VIROV IN INOVACIJ V NAJBOLJŠIH SLOVENSКИH ZAPOSLOVALCIH

Matevž Raškovič
asistent,
Ekonomska fakulteta,
Univerza v Ljubljani
matevz.raskovic@ef.uni-lj.si

Maja Makovec Brenčič
izredna profesorica,
Ekonomska fakulteta,
Univerza v Ljubljani
maja.makovec@ef.uni-lj.si

Gregor Pfajfar
asistent,
Ekonomska fakulteta,
Univerza v Ljubljani
gregor.pfajfar@ef.uni-lj.si

Povzetek: V aprilu 2008 se je končal medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit časopisne hiše Dnevnik v sodelovanju z agencijo za inovativno založništvo Mediade, ki je potekal letos prvič. Na odprt poziv časopisa Dnevnik se je k sodelovanju v raziskavi odzvalo 133 podjetij, na podlagi katerih je bila sestavljena tudi lestvica 101 najboljšega slovenskega zaposlovalca. Namen Zlate niti je bil tako med 101 slovenskim podjetjem in več kot 10.500 njihovimi zaposlenimi v kategorijah majhnih, srednjih in velikih slovenskih podjetij najti najboljše slovenske zaposlovalce. Projekt je pridobil močno podporo tako poslovnega kot tudi akademskega sveta, njegov častni pokrovitelj pa je bilo tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije.

Poleg izbire najboljših slovenskih zaposlovalcev, ki v ospredje postavljajo pomen in vlogo človeka in njegov odnos s podjetjem, daje projekt primerjavo številnih finančnih, inovacijskih in trženjskih značilnosti, s tem pa tudi vpogled v stopnjo trženjske naravnosti najboljših slovenskih zaposlovalcev. S trženjskega vidika sta bila v projektu postavljena v ospredje spreminjanje in prilagajanje trženjskih aktivnosti in procesov v podjetju izzivom trga, prav tako pa tudi primerjava s spremembami drugih poslovnih funkcij oz. procesov v podjetju. Rezultati projekta kažejo močno povezanost in soodvisnost trženja in inovacijskih aktivnosti v podjetju in pritrjujejo znani Druckerjevi (1976) tezi o trženju in inovacijah kot dveh najpomembnejših področjih v podjetju. Ključ za njuno učinkovito prepletanje pa leži predvsem v človeku in načinu upravljanja s človeškimi viri, ki naj omogoča več funkcijsko usklajenost in prepletenost ter doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Walker et al., 2006).

Ključne besede: kazalci trženjske uspešnosti podjetij, procesna in funkcijska povezanost trženja in inovacij, zaposleni in trženje

THE TRIANGLE OF MARKETING, HUMAN RESOURCES AND INNOVATION IN BEST SLOVENE EMPLOYERS

Abstract: In April 2008 the Golden Thread media-research project drew to a close. The project was carried out, for the first time, by one of the leading daily newspapers Dnevnik in collaboration with Mediade, an innovative publishing company. 133 companies responded to Dnevnik's open call to participate in the survey, on the basis of which the top 101 Slovene employers were chosen. The purpose

Prejeto: 26. avgust 2008
Prejeto (v popravljani verziji): 7. oktober 2008

of the Golden Thread project was thus to discern the best 101 Slovene employers in three categories: small, medium and large companies. All together, over 10,500 employees took part in the research. The project gained enormous support from both business and academic circles, and it took place under the patronage of the Ministry for work, family and social affairs of the Republic of Slovenia.

In addition to establishing the best Slovene employers in all three categories, which emphasizes the role of the individual employee and his or her relationship with the company, the data gathered from the Golden Thread project offer a comparison basis of myriad financial, innovation-linked and also marketing performance characteristics, and thus also provide insight into the marketing "philosophies" of the best Slovene employers and companies. From a marketing perspective, the research project focused on the degree of perceived change of marketing processes to better fit market needs and compared this degree of change to the degree of perceived change in other business functions or processes within companies. The results show a strong integration and interdependence of marketing and innovation activities in companies, thus putting Drucker's (1976) seminal proclamation of marketing and innovation being the two most important functions in the company very much into perspective. The key to such collaborative integration lies first and foremost with the employees and the management of human resources in companies. This should enable multifunctional integration and thus help build long term competitive advantages (Walker et al., 2006).

Key words: marketing performance characteristics of companies, process and functional integration of marketing and innovation, employees and marketing

1. PREPLETENOST IN SOODVISNOST POSLOVNIH FUNKCIJ

Številni avtorji kot npr. Walker et al. (2006) izpostavljajo pomen ustvarjanja in uporabe sredstev, virov in znanj, ki gradijo na funkcijski povezanosti in usklajenosti, s čimer so lahko doseženi številni sinergijski učinki in viri dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Ključno vlogo pri njihovi izgradnji in doseganju naj bi imela v prvi vrsti predvsem človek in upravljanje s človeškimi viri v podjetju (Maybey, Salaman in Storey, 1998; Karami, Analoui in Cusworth, 2004; Wang in Shyu, 2006). Doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti naj bi temeljilo na učinkoviti konkurenčni strategiji, ki jo Schuler in Jackson (1987) opredeljujeta kot vrsto sistematičnih in povezanih odločitev, ki omogočajo podjetju oblikovanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti pred konkurenti. Tovrstno razumevanje konkurenčnih strategij se navezuje na Porterjevo (1980, 1985) opredelitev treh temeljnih generičnih poslovnih strategij:

(1) cenovnega vodstva, (2) diferenciacije in (3) osredotočanja (na tržne niše).

In prav povezovanje upravljanja s človeškimi viri z oblikovanjem in uresničevanjem konkurenčnih strategij je privedlo do razvoja t. i. strateškega upravljanja s človeškimi viri. Navkljub različnim poimenovanjem in opredelitvam strateškega upravljanja s človeškimi viri naj bi bila njegova temeljna vloga predvsem v povezavi med poslovno strategijo podjetja ter uporabo in upravljanjem s človeškimi viri (Lorange in Murhpy, 1984; Boxall, 1991; Lundy, 1994; Storey, 1998; Lahteenmaki, Storey in Vanhala, 1998).

Večina sodobne literature, ki temelji na preučevanju povezanosti posameznih funkcij v podjetjih, po mnenju Humphreysa, McAdama in Leckeya (2005) vsebinsko izhaja iz modelov Milesa in Snowa (1984) ter Schulerja in Jacksona (1987). Prispevek Miles-Snowovega (1984) modela upravljanja s človeškimi viri izhaja iz opredelitve t. i. tržno usmerjenega sistema za upravljanje s človeškimi viri, ki jih je moč najti predvsem v podjetjih, ki sta jih avtorja opredelila kot 'razvojne potenciale' (ang. *prospectors*). Ta neprestano iščejo ideje in priložnosti za nove proizvode in storitve (visoka stopnja trženjske naravnosti), so označena kot inovatorji ter vodijo razvojno usmerjeno politiko upravljanja s človeškimi viri (Jimenez in Sanz-Valle, 2005). Tovrstna podjetja se pogosto srečujejo s težavami, kako zagotavljati potrebne zmožnosti in vire za nove proizvode, storitve ali vstopa na trge, in se zato opirajo na razvoj tržno usmerjenega sistema upravljanja s človeškimi viri, ki predstavlja vez med trženjem in upravljanjem s človeškimi viri (Hellstrom, Jacob in Malmquist, 2002). Medtem ko Miles in Snow (1984) vpeljujeta koncept tržno usmerjenega sistema za upravljanje s človeškimi viri, Schuler in Jackson (1987) zavzemata bolj strateški vidik, ki povezuje upravljanje s človeškimi viri s Porterjevimi (1980, 1985) generičnimi poslovnimi strategijami, ki smo jih že omenili. Vsaka izmed omenjenih treh strategij potrebuje primerno raven in strukturo usklajenosti posameznih poslovnih funkcij (Achterbergh, Beeres in Vriens, 2003).

Odnos in povezanost posameznih poslovnih funkcij so preučevali številni avtorji, vendar pogosto ločeno v obliki diadnega odnosa med zgolj dvema konceptoma. Tako sta Jimenez in Sanz-Vale (2005) preučevala povezanost med upravljanjem s človeškimi viri in inovacijami predvsem na podlagi empiričnih podatkov. Njuni rezultati, podobno kot ugotovitve številnih drugih avtorjev (Avermaete et al. 2005; Achterbergh,

Beeres in Vriens, 2003 in Hellstrom, Jacob in Malmquist, 2002), kažejo, kako se uspešnost politike upravljanja s človeškimi viri zrcali tudi v inovacijski uspešnosti podjetja, saj naj bi se zadovoljstvo zaposlenih neposredno odražalo v višji stopnji kreativnosti in številnih drugih inovacijskih kazalnikih.

Tudi pri povezavi med trženjem in inovacijami številni avtorji (Laitinen, 2004; Aldas-Manzano, Kuster in Vila, 2005) izpostavljajo njuno prepletenost in povezanost. Han, Kim in Srivastava (1998) so v svoji raziskavi povezali visoko stopnjo trženjske osredotočenosti z doseganjem višje stopnje inovativnosti, ki naj bi v nadaljevanju vodila tudi v doseganje boljših poslovnih rezultatov. Podobno velik del literature poslovanja temelji na premisi, da višje stopnje inovacijskih aktivnosti po navadi vodijo tudi v boljše rezultate na trgu v obliki rastoče prodaje in višjih tržnih deležev (Damanpour in Evan, 1984; Zahra, Belardino in Boxx, 1988; Damanpour, Szabat in Evan, 1989; Khan in Manopichetwattana, 1989; Agarwal, Erramilli in Dev, 2003).

Razdrobljenost metodoloških in raziskovalnih pristopov se kaže tudi pri preučevanju dejavnikov inovacijske sposobnosti podjetij. Med notranji dejavniki, ki izhajajo iz podjetja, so tako po navadi izpostavljeni: (1) strategija, organizacijska struktura ter vodenje in organizacijska kultura (Vracking, 1990; Damanpour, 1991), (2) organizacijsko učenje (Stata, 1989; Nonaka in Takeuchi, 1995; Slater in Narver, 1995; Coombs in Hull, 1998; Hage, 1999; Darroch in McNaughton, 2002) in (3) trženjska naravnost (Agarwal, Erramilli in Dev, 2003; Han, Kim in Srivastava, 1998; Hult, Hurely in Knight, 2004 ter Sandvik in Sandvik, 2003).

In prav v celovitem in uravnoteženem pristopu se kaže bogastvo in dodana vrednost Zlate niti, ki združuje trženje, inovacije in človeške vire v celovit in medsebojno prepleten trikotnik. *»Trikotnik, ki ga torej središči prav človek, zagotovo ne more delovati sinhrono, če v njem ne deluje zadovoljen posameznik, ki želi dosežati uspehe in rasti kot del celote na trgu. Trgi (kupci, odjemalci, konkurenti) pa so vse bolj podobni nenehno premikajoči se amebi, zato mora prav človek v tej dinamiki duha vendarle čutiti, da to amebo premika tudi on sam. Takšna podjetja, ki dajejo pomembno mesto človeku – posamezniku, hkrati pa timu in celoti združbe, ki v podjetju sobiva, pri čemer tudi ne pozablja, da živi v vplivu širšega okolja, ki ga velikokrat ne more spreminjati, dosežajo visoke ocene notranjega zadovoljstva, so uspešna in predvsem*

rastoča. Pri tem velikost podjetja (po kriteriju števila zaposlenih in obsegu poslovanja) sploh ni pomembna. Takšna podjetja na svetu najdemo tako med mikro, malimi, srednjimi in velikimi, globalnimi podjetji.« (Makovec Brenčič, Raškovič, 2008, str. 21.)

2. METODOLOGIJA ZLATE NITI

Metodologija raziskave temelji na pristopu uravnoteženih kazalnikov (ang. Balanced Scorecard) in se osredotoča predvsem na tri funkcijske dimenzije: (1) upravljanje s človeškimi viri, (2) trženjem in (3) inovacijami. V svojem bistvu sistem uravnoteženih kazalnikov predstavlja celovito upravljavsko orodje, ki spremlja delovanje podjetja iz štirih različnih dimenzij: (1) učenja in rasti (aktivnosti izboljšujejo in povečujejo vrednost), (2) notranjih procesov (področja, kjer mora podjetje napredovati), (3) kupcev in potrošnikov ter (4) finančnih kazalnikov (Kaplan in Norton, 1996).

Podatki so bili zbrani s pomočjo dveh vprašalnikov, pri čemer se je prvi osredotočal na šest dimenzij kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo in je vseboval 39 trditev na 5-stopenjskih Likertovih lestvicah, izbranih iz vprašalnika *Job diagnostic survey* (Hackman in Oldham, 1975). Omenjene dimenzije so se nanašale na: (1) *temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim*, (2) *vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju*, (3) *značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov*, (4) *podjetnost in inovativnost*, (5) *kakovost delovnega okolja* ter (6) *osebno rast in razvoj*. Zanesljivost vseh šestih konstrukтов, merjena s testom Cronbach alfa, je presegala mejno vrednost 0,6.

Drugi vprašalnik je bil namenjen oceni izbranih trženjskih in inovacijskih kazalnikov ter oceni stopnje preoblikovanja posameznih procesov v podjetju glede na potrebe trga v zadnjih dveh letih. Trženjske spremenljivke so se nanašale na podatke in ocene o tržnih deležih na glavnih trgih in v glavnih izdelčnih skupinah (merjeno v odstotkih), deležu prodaje na tujih trgih (merjeno v odstotkih) kot tudi na podatke o najpomembnejših vrstah kupcev (končni, podjetja ali javne institucije), stopnji zvestobe (zadržanja) kupcev in zaznani cenovni pozicioniranosti glede na konkurenco (že oblikovani razredi). Anketiranje v okviru obeh vprašalnikov je potekalo v pisni obliki po pošti, v posameznih primerih pa so bili vprašalniki poslani tudi po elektronski pošti. Finančni podatki so bili pridobljeni s pomočjo podatkovne baze GVIn. Kot izpostavljajo Agarwal,

Erramilli in Dev (2003), predstavlja ocenjevanje uspešnosti bodisi s trženjskega, inovacijskega ali finančnega vidika konstrukt, ki je sestavljen iz dveh delov. Prvega tvorijo objektivno določljivi podatki (npr. prodaja, dobiček, dobičkonosnost), drugega pa podatki, ki temeljijo na podlagi anketirančevih zaznav (npr. zadovoljstvo kupcev, zvestoba, lahko tudi ocene tržnih deležev). Predvsem pri določenih podatkih o tržnih deležih, stopnji zvestobe kupcev ter cenovnem in kakovostnem pozicioniranju proizvodov in storitev glede na konkurenco je treba poudariti, da ti v veliki meri temeljijo na podlagi anketirančevih zaznav, kar je treba upoštevati tudi pri interpretaciji rezultatov.

Na odprt poziv k sodelovanju v raziskavi, ki je bil objavljen v časopisu Dnevnik, se je odzvalo skupaj 133 podjetij, na podlagi katerih je bila sestavljena lestvica 101 najboljšega zaposlovalca, v kateri je sodelovalo njihovih več kot 10.500 zaposlenih. Izločitev 32 podjetij je posledica tega, da se po izbranih kazalnikih niso uvrstila med 101 najboljšega zaposlovalca ali pa so se izločila sama, posredovala pomanjkljive podatke ali ne izpolnjevala ustreznih kriterijev prijavitelja. Na podlagi podatkov prvega in drugega vprašalnika je bilo med vsemi podjetji izbranih skupno 21 finalistov – najboljših zaposlovalcev, razdeljenih v tri velikostne skupine (sedem podjetij v vsaki skupini). Finalisti so bili izbrani na podlagi sestavljene ocene, in sicer: 60 % rezultati vprašalnika med zaposlenimi (1. vprašalnik), 20 % rezultatov trženjskih in inovacijskih kazalnikov (2. vprašalnik) in 20 % vrednosti finančnih kazalnikov (GVin). Končni zmagovalci so bili izbrani s pomočjo osebnih intervjujev med finalisti, z glasovanjem in ocenami strokovne komisije.

3. VZOREC IN VZORČENJE

V raziskavi je sodelovalo skupaj 133 slovenskih podjetij, med katerimi je bil izbran 101 najboljši slovenski zaposlovalec (n=101). Zbiranje podatkov je potekalo med decembrom 2007 in februarjem 2008 in je vključevalo več kot 10.500 zaposlenih. Z vidika strukture vzorca po velikosti podjetij ta obsega 36 malih podjetij (35,6 %) z do vključno 50 zaposlenimi in letnim prometom do vključno 7,300.000 EUR, 18 srednje velikih podjetij (17,8 %) z do vključno 250 zaposlenimi in letnim prometom do vključno 29,200.000 EUR ter 47 velikih podjetij (46,5 %) z 251 in več zaposlenimi in letnim prometom, ki presega 29,200.000 EUR. Povprečna vrednost sredstev podjetij v vzorcu znaša 195,454.724 EUR (standardni odklon oz. SO=1,054.032.005 EUR), povprečna vrednost prihodkov pa 96,802.228

EUR (SO=277,370.888 EUR). Povprečna dodana vrednost na zaposlenega znaša z 48.514 EUR (SO=36.304 EUR) oz. skoraj polovico več od slovenskega povprečja v letu 2007, medtem ko povprečna bruto plača zaposlenega (med 10.500 zaposlenimi) znaša 1.587 EUR (SO=727 EUR) oz. slabo petino nad slovenskim povprečjem. Povprečni čisti poslovni izid leta med podjetji v vzorcu znaša dobrih 5,1 mio EUR (SO=17,6 mio EUR), povprečna čista dobičkonosnost poslovanja pa 6,8 % (SO=11,9 %). Največ oz. kar 86,1 % anketiranih podjetij nameni za izobraževanje zaposlenih do 10 % letnih prihodkov, slabih 8 % pa med 11 % in 25 %.

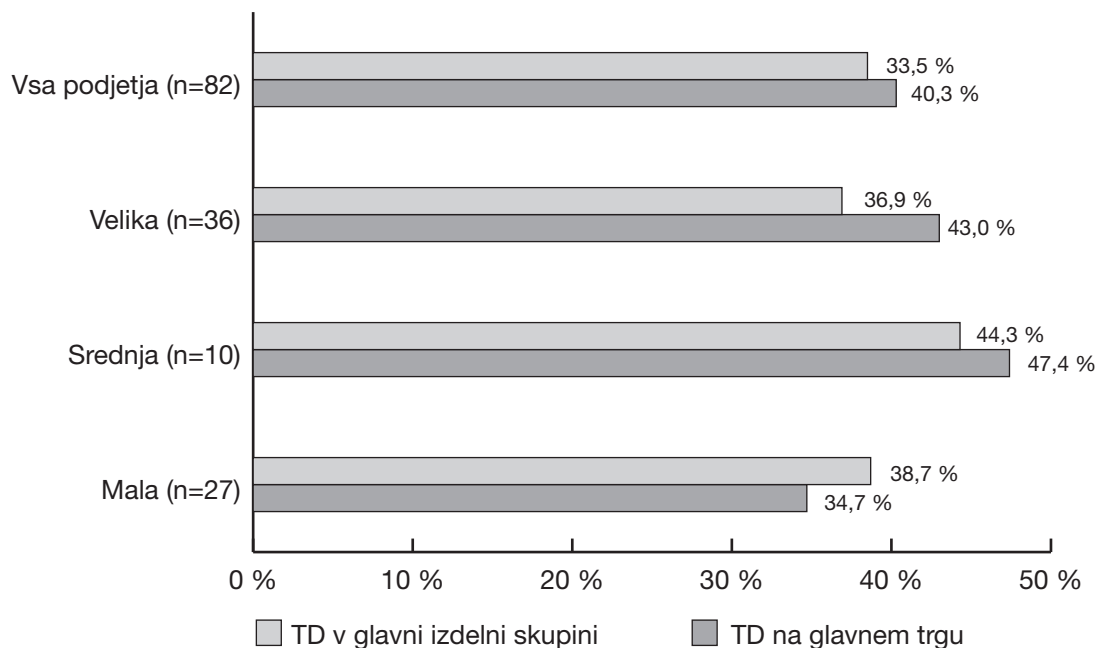
Na podlagi predstavljenih temeljnih poslovnih značilnosti podjetij v vzorcu Zlate niti lahko vidimo, da so vanj vključena najboljša slovenska podjetja in da je izbira temeljila na visoki stopnji samoselekcije. Tako npr. dodana vrednost na zaposlenega zgornjih 6 % podjetij presega 100.000 EUR na zaposlenega, kar je približno štirikratnik slovenskega povprečja v letu 2007.

4. KAZALNIKI TRŽNE USPEŠNOSTI NAJBOLJŠIH SLOVENSkih ZAPOsLOVALCEV

In kakšni so izbrani kazalniki tržne uspešnosti najboljših slovenskih podjetij in 101 najboljšega slovenskega zaposlovalca za leto 2007? Povprečni tržni delež na glavnem trgu znaša za vsa podjetja (n=82) 40,3 % (SO=33,7 %), medtem ko znaša povprečni tržni delež v glavni izdelčni skupini 38,5 % (SO=30,3 %). Po velikosti podjetij beležijo najvišje povprečne tržne deleže na glavnem trgu s 47,5 % srednje velika podjetja (SO=38,9 %), sledijo jim velika podjetja (povprečje 43,0 % in SO=30,7 %) ter mala (povprečje 34,7 % in SO=35,8 %). Podobna slika je tudi pri tržnih deležih v glavni izdelčni skupini. Slika 1 v nadaljevanju prikazuje podrobnejši pregled tržnih deležev na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini po velikosti podjetij. Podatki o tržnih deležih predstavljajo zaznane in ocenjene tržne deleže s strani anketiranih podjetij in se nanašajo bodisi na en sam proizvod na glavnem trgu oz. na en sam trg. Pri njihovi interpretaciji je treba upoštevati tudi določeno stopnjo pozitivne pristranskosti anketirancev.

Pri primerjavi povprečnih stopenj rasti tržnih deležev na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini v zadnjih treh letih je ta v povprečju na glavnem trgu znašala 19,7 % (SO=41,6 %) in 30,1 % (SO=86,8 %) v glavni izdelčni skupini. Tabela 1 prikazuje podrobnejše podatke po posameznih velikostih podjetij.

Slika 1: Pregled tržnih deležev na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini po velikosti podjetij (po njihovi lastni oceni)



Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

V nadaljevanju Slika 2 prikazuje deleže prodaje, ki jih podjetja ustvarijo na tujih trgih, najprej za vsa podjetja v vzorcu (levo), nato pa še ločeno po velikostih podjetij. Z vidika celotnega vzorca znaša povprečni delež prodaje na tujih trgih 28,1 % (SO=32,7 %), medtem ko je z vidika velikosti podjetij ta pričakovano v povprečju najvišji pri velikih podjetjih (povprečni delež 38,6 % in SO=36,5 %) v primerjavi z majhnimi (povprečni delež 18,7 % in SO=24,5 %) ter srednje velikimi (povprečni delež 15,3 % in SO=26,6 %).

Z vidika vseh treh velikosti podjetij predstavljajo medorganizacijski trgi najpomembnejše trge odjemalcev. Sledijo jim trgi končnih porabnikov, nato pa trgi javnih in državnih organizacij. Slika 3 prikazuje podrobnejšo strukturo kupcev glede na velikost podjetij.

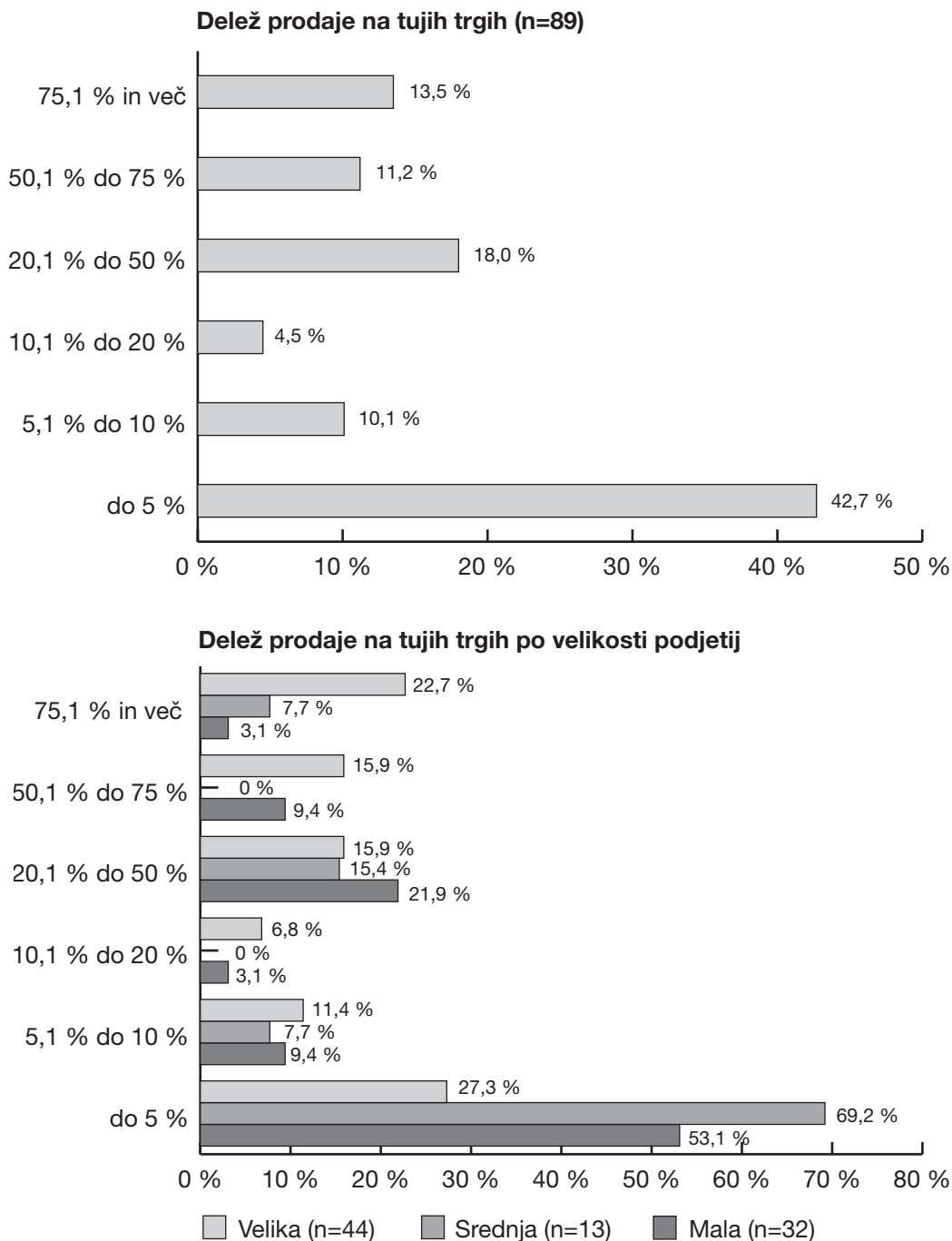
Z vidika števila kupcev le 12,2 % vseh anketiranih podjetij (n=98) ustvari več kot 70 % poslovanja pri manj kot petih kupcih. Pričakovano je ta delež največji pri velikih podjetjih (17,8 %), sledijo jim mala (8,3 %) ter srednje velika podjetja (5,9 %).

Slika 4 v nadaljevanju prikazuje podatke o povprečni stopnji zvestobe oz. deležu zadržanih kupcev v glavni izdelčni skupini v zadnjih treh letih. Z vidika celotnega vzorca je skoraj 80 % anketiranim podjetjem v obdobju zadnjih treh let uspelo v povprečju v glavni izdelčni skupini zadržati med 71 % in 100 % kupcev, kar 38,5 % pa med 91 % in 100 %. Pri podrobnejši primerjavi podatkov glede na velikost podjetij lahko vidimo, da velika podjetja v povprečju beležijo najvišje stopnje v deležu zadržanih kupcev, tesno jim sledijo mala podjetja, medtem

Tabela 1: Pregled rasti tržnih deležev na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini v zadnjih treh letih po velikosti podjetij

	Rast tržnih deležev na glavnem trgu			Rast tržnih deležev v glavni izdelčni skupini		
	Mala (n=28)	Srednja (n=10)	Velika (n=35)	Mala (n=22)	Srednja (n=9)	Velika (n=37)
Povprečje	30,4 %	20,0 %	11,0 %	38,1 %	90,1 %	10,7 %
SO	59,2 %	29,8 %	21,9 %	63,2 %	211,5 %	20,4 %

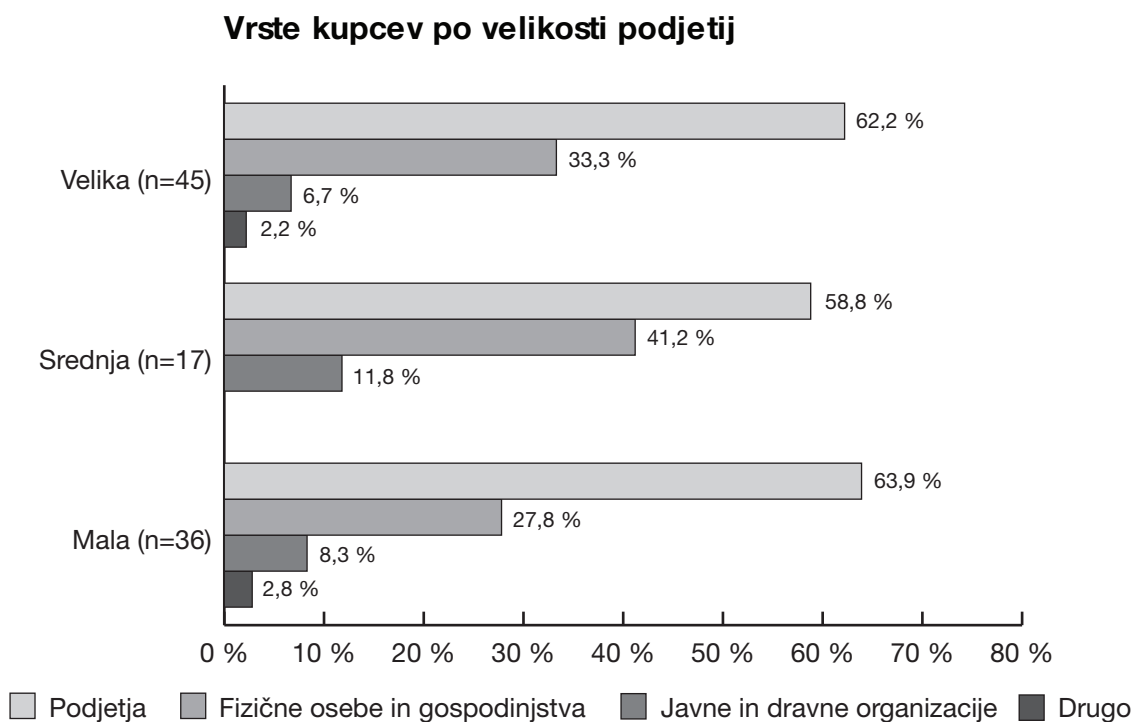
Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

Slika 2: Prikaz deležev prodaje na tujih trgih v celotni prodaji

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

ko je pri srednje velikih podjetjih povprečni delež zadržanih kupcev nekoliko nižji, saj jih le slaba petina (18,8 %) beleži povprečno stopnjo deleža zadržanih kupcev med 51 % in 60 %. Seveda velja pri primerjavi podatkov opozoriti tudi na relativno majhnost vzorca srednje velikih podjetij, ki je dvakrat manjši od števila malih ter trikrat manjši od števila velikih podjetij v obravnavanem projektu.

Pri primerjavi podjetij glede na cenovno pozicioniranje v primerjavi s konkurenco je največje cenovne pritiskne moč opaziti med srednje velikimi podjetji, saj naj bi jih bila slaba četrtnina nižje cenovno pozicionirana glede na svoje konkurente. Na drugi strani je med veliki podjetji približno tretjina višje ali precej višje cenovno pozicionirana glede na svoje konkurente. Z vidika zaznanega kakovostnega pozicioniranja

Slika 3: Prikaz strukture kupcev

glede na konkurenco pa je med vsemi velikostmi podjetij moč opaziti določeno stopnjo pozitivne pristranskosti oz. subjektivnosti, saj se zaznani deleži višjega in precej višjega kakovostnega pozicioniranja glede na konkurenco gibljejo med 64,4 % za velika podjetja do celo 85,7 % za majhna. Omenjene podatke je po našem mnenju tako treba razumeti bolj kot željo po višjem cenovnem in kakovostnem pozicioniranju glede na konkurenco.

5. TRŽENJSKE SPREMEMBE IN POVEZAVA TRŽENJA Z DRUGIMI ZNAČILNOSTMI

5.1 SPREMINJANJE TRŽENJSKIH PROCESOV IN POVEZAVA Z IZBRANIMI TRŽENJSKIMI ZNAČILNOSTMI

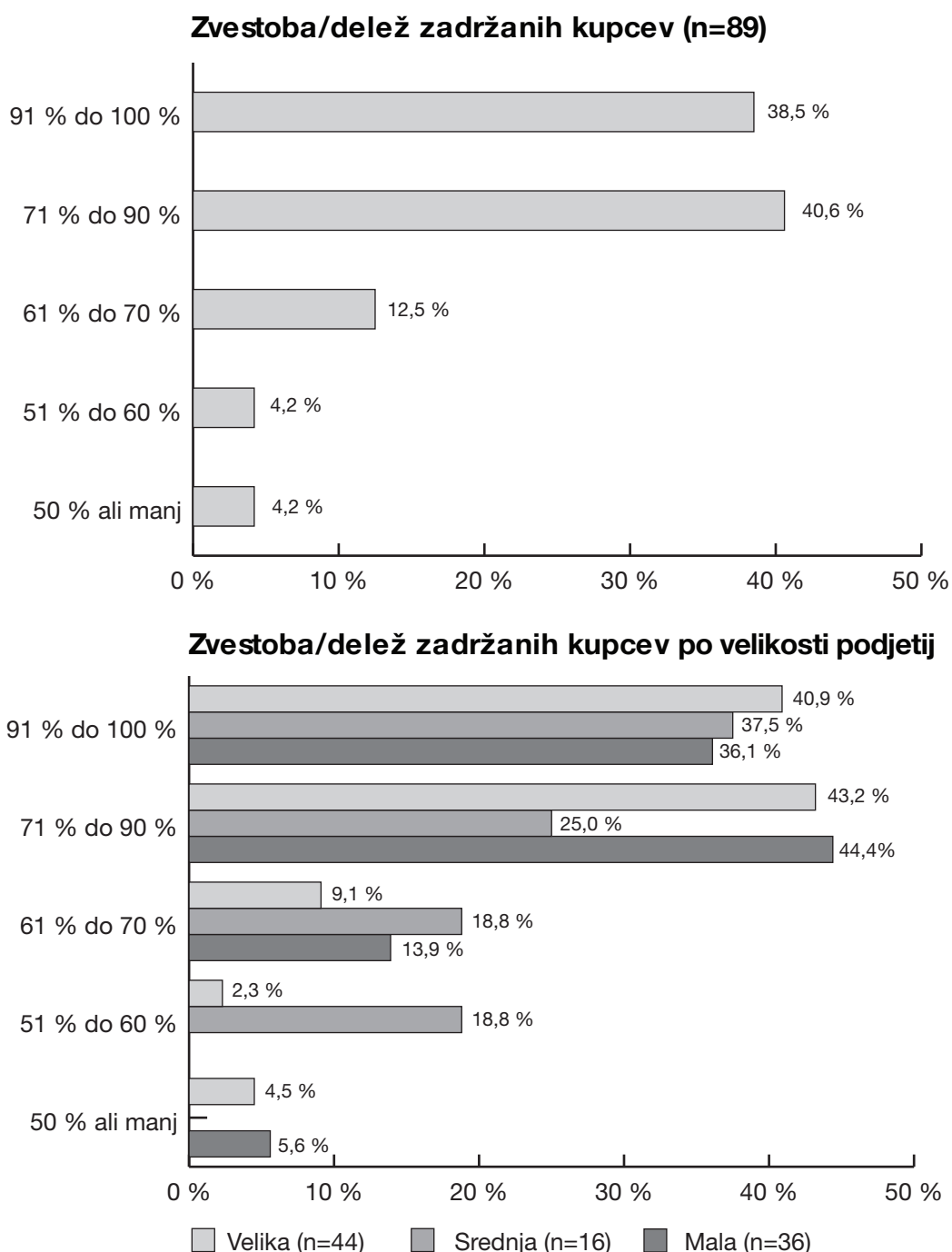
Najpomembnejši del raziskave z vidika trženja je bilo vrednotenje sprememb posameznih poslovnih funkcij oz. procesov v podjetju v zadnjih dveh letih. Slika 5 prikazuje ocene sprememb izbranih funkcij oz. procesov, iz česar je razvidno, da je področje trženja v večini podjetij v zadnjih dveh letih doživelo

Tabela 2: Primerjava zaznanega cenovnega in kakovostnega pozicioniranja glede na konkurenco s strani anketirancev po velikosti podjetij

	Cenovno pozicioniranje			Kakovostno pozicioniranje		
	Mala (n=36)	Srednja (n=17)	Velika (n=45)	Mala (n=35)	Srednja (n=17)	Velika (n=45)
Precej nižje	2,8 %	/	/	/	/	/
Nižje	/	23,5 %	15,6 %	/	/	/
Podobna raven	61,1 %	47,1 %	53,3 %	14,3 %	35,3 %	35,6 %
Višje	36,1 %	29,4 %	28,9 %	45,7 %	41,2 %	44,4 %
Precej višje	/	/	2,2 %	40,0 %	23,5 %	20,0 %

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

Slika 4: Povprečna stopnja zvestobe/delež zadržanih kupcev v glavni izdelčni skupini v zadnjih treh letih



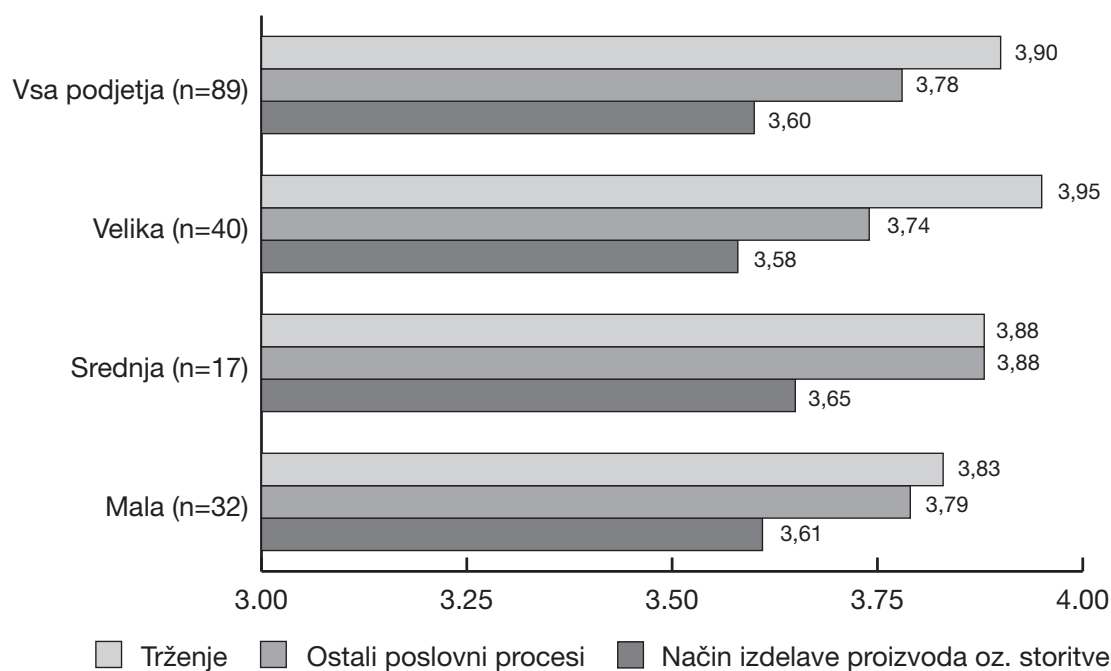
Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

največje spremembe glede na druge funkcije oz. procese, pri čemer so bili poleg (1) trženja navedeni še (2) procesi v načinu izdelave proizvoda/storitve ter (3) ostali poslovni procesi. Vprašanje se je glasilo: »V kolikšni meri ste preoblikovali poslovne procese v podjetju v zadnjih dveh leti?«

Pri primerjavi ocen sprememb glede na velikost podjetij je po oceni anketirancev spreminjanje

trženjskih procesov v zadnjih dveh letih relativno najizraziteje v velikih podjetjih (povprečna ocena 3,95) ter najmanj v malih (povprečna ocena 3,83). Vendar razlike niso statistično značilne, zato ne moremo govoriti o značilnih razlikah v oceni sprememb trženjskih procesov v zadnjih dveh letih med velikimi, srednjimi in majhnimi podjetji. V primerjavi z ostalimi izbranimi funkcijami oz. procesi je relativna razlika med

Slika 5: Prikaz ocen sprememb izbranih funkcij oz. vrst procesov v zadnjih dveh letih (merjeno na 5-stopenjski lestvici, kjer 1 pomeni nikakršne spremembe, 5 pa zelo velike spremembe)



Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

povprečno oceno sprememb v trženjskih procesih in ostalih vrstami procesov največja pri velikih podjetjih, zlasti med trženjskimi procesi in procesi, povezanimi z načinom izdelave proizvodov/storitev, kjer je razlika statistično značilna.

Tabela 3 v nadaljevanju prikazuje povzetek primerjave (križanja) ocene sprememb v trženjskih

procesih z izbranimi kazalniki tržne uspešnosti. Podjetja vseh velikosti so bila razdeljena v tri skupine glede na stopnjo ocene sprememb v trženjskih procesih v zadnjih dveh letih. V razredu z visoko oceno sprememb so tako podjetja, ki so v zadnjih dveh letih zelo močno ali močno (oceni 4 ali 5 na 5-stopenjski lestvici) spremenila svoje trženjske procese. V razredu s srednjo oceno sprememb so podjetja, ki so spremembe v

Tabela 3: Povezanost ocene sprememb v trženjskih procesih v zadnjih dveh letih z izbranimi kazalniki tržne uspešnosti (vrednosti v oklepajih predstavljajo standardne odklone)

	Visoka ocena sprememb	Srednja ocena sprememb	Nizka ocena sprememb
Delež prodaje na tujih trgih	30,3 % (33,9 %)	24,6 % (29,1 %)	19,1 % (28,9 %)
Tržni delež na glavnem trgu	38,2 % (33,6 %)	44,9 % (30,1 %)	40,3 % (42,3 %)
Tržni delež v glavni izdelčni skupini	33,1 % (28,2 %)	46,8 % (28,2 %)	60,4 % (43,2 %)
Stopnja rasti tržnega deleža na glavnem trgu v zadnjih treh letih	25,4 % (48,4 %)	6,9 % (9,3 %)	2,5 % (8,1 %)
Stopnja zvestobe/delež zadržanih kupcev v zadnjih treh letih	25,8 %* 22,6 %**	6,5 %* 15,1 %**	5,4 %* 2,2 %**

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

trženju ocenila z oceno 3, v razredu z nizko oceno sprememb pa podjetja z ocenama 1 in 2.

In kaj lahko ugotovimo na podlagi predstavljenih podatkov? Zanimivo je, da je delež prodaje na tujih trgih za dobrih 10 odstotnih točk višji pri podjetjih z visoko oceno sprememb v trženjskih procesih v primerjavi s podjetji z nizko oceno sprememb v trženjskih procesih v zadnjih dveh letih. Medtem ko ocena sprememb v trženjskih procesih nima večje povezave z vidika tržnega deleža na glavnem trgu, pa je zanimivo, da podjetja z nizko oceno sprememb v trženjskih procesih dosegajo v povprečju skoraj dvakrat višje tržne deleže v glavni izdelčni skupini kot podjetja z visoko tovrstno oceno sprememb. Povezava med oceno sprememb v trženjskih procesih je mogoče najočitnejša pri stopnji rasti tržnega deleža na glavnem trgu v zadnjih treh letih, saj podjetja z visoko oceno sprememb na področju trženjskih procesov dosegajo v povprečju 10-krat višje stopnje rasti kot podjetja z nizko oceno tovrstnih sprememb. Tudi z vidika zvestobe kupcev oz. povprečne stopnje zadržanih kupcev v zadnjih treh letih je stanje podobno. Podjetja z visoko oceno sprememb v trženjskih procesih dosegajo v povprečju 5-krat višje deleže zadržanih kupcev v razredu od 71 % do 90 % zadržanih kupcev (podatki v tabeli označeni z eno *) ter 10-krat višje v razredu od 91 % do 100 % zadržanih kupcev (podatki v tabeli označeni z dvema **).

5.2. POVEZANOST MED TRŽENJEM IN INOVACIJAMI

Pri primerjavi števila na novo vpeljanih proizvodov in storitev, ki so plod lastnega znanja in so bili razviti v anketiranih podjetjih v zadnjih dveh letih, s povprečnim tržnim deležem na glavnem trgu velja izpostaviti, da podjetja, ki so v zadnjih dveh letih razvila med 6 do 10 tovrstnih proizvodov oz. storitev, dosegajo v povprečju za približno 10 odstotnih točk višje povprečne tržne deleže na glavnem trgu od podjetij, ki so vpeljala

manj tovrstnih proizvodov oz. storitev. Tudi pri primerjavi povprečnih tržnih deležev v glavni izdelčni skupini je slika podobna, vendar pa so odstopanja glede na ostale razrede nekoliko manjša. Podrobnosti omenjene primerjave so prikazane v tabeli 4.

Pri primerjavi stopenj rasti tržnih deležev na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini ter številom na novo vpeljanih proizvodov oz. storitev, ki so plod lastnega znanja v zadnjih dveh letih, ni opaziti večjih razlik. Na drugi strani primerjava deležev prihodkov, namenjenih za raziskave in razvoj (merjenih s prikazanimi razredi v Tabeli 5), kaže, da najvišje povprečne tržne deleže tako na glavnem trgu kot tudi v glavni izdelčni skupini beležijo podjetja, ki vlagajo med 11 % do 25 % letnih prihodkov v raziskave in razvoj. Na drugi strani pa, kar je zanimivo, najnižje povprečne tržne deleže prav tako v obeh kategorijah beležijo podjetja, ki letno namenijo med 1 % in 10 % letnih prihodkov za raziskave in razvoj.

Nasprotno podjetja, ki letno namenijo med 1 % do 10 % letnih prihodkov za raziskave in razvoj, beležijo najvišje povprečne deleže prodaje na tujih trgih (povprečje 28,7 % ter SO=33,1 %), kar je za dobrih 5 odstotnih točk več od podjetij, ki letno namenijo med 11 % in 25 % prihodkov za raziskave in razvoj. Na podlagi omenjenega bi lahko rekli, da je za podjetja, ki želijo povečevati svoj delež prodaje v tujini, optimalnejša struktura izdatkov za raziskave in razvoj med 1 % in 10 % in ne med 11 % in 25 %, saj so poleg samega izdelka in njegovega razvoja za prodajo na tujih trgih pomembni npr. tudi drugi izdatki (npr. trženje).

Zanimiva je tudi primerjava med razredi deležev prihodkov, ustvarjenih z izdelki oz. storitvami, mlajšimi od treh let, ter povprečnimi tržnimi deleži na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini. V povprečju najvišje tržne deleže na glavnem trgu beležijo podjetja, ki ustvarijo več kot 75

Tabela 4: Primerjava med številom na novo vpeljanih proizvodov oz. storitev, ki so plod lastnega znanja v zadnjih dveh letih, in povprečnimi tržnimi deleži na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini (vrednosti v oklepajih predstavljajo standardne odklone)

Št. proizvodov oz. storitev	Nič	1–3	4–5	6–10	11 in več	Ne vem
Povprečni tržni delež na glavnem trgu	33,3 % (28,8 %)	39,3 % (36,1 %)	38,5 % (35,5 %)	47,7 % (37,8 %)	38,7 % (32,3 %)	55,0 % (7,1 %)
Povprečni tržni delež v glavni izd. skupini	39,3 % (24,4 %)	33,8 % (32,2 %)	36,8 % (27,7 %)	44,1 % (30,4 %)	39,9 % (34,6 %)	45,0 % (35,4 %)

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

Tabela 5: Primerjava med deležem prihodkov, namenjenih za raziskave in razvoj, ter povprečnimi tržnimi deleži na glavnem trgu in v glavni izdelčni skupini (vrednosti v oklepajih predstavljajo standardne odklone)

Delež prihodkov namenjen za r&r	0 %	1–10 %	11–25 %	26–50 %	Ne vem
Povprečni tržni delež na glavnem trgu	42,6 % (39,4 %)	36,6 % (31,2 %)	46,2 % (43,3 %)	43,0 % (52,3 %)	52,2 % (32,8 %)
Povprečni tržni delež v glavni izd. skupini	41,3 % (29,3 %)	36,4 % (28,8 %)	43,9 % (37,8 %)	40,7 % (55,7 %)	34,3 % (21,9 %)

Vir: Raziskava Zlata Nit, 2008; lasten prikaz.

% vseh prihodkov z izdelki, mlajšimi od treh let (povprečni tržni delež 58,0 % ter SO=39,5 %). Omenjena skupina podjetij beleži hkrati tudi najvišje povprečne stopnje rasti tržnih deležev na glavnem trgu (povprečna rast 33,7 % in SO=31,3 %) ter v izdelčni skupini (povprečna rast 30,5 % in SO=37,9 %) v zadnjih treh letih. Na drugi strani najvišje tržne deleže v glavni izdelčni skupini beležijo podjetja, ki ustvarijo med 1 % in 10 % vseh prihodkov z izdelki, mlajšimi od treh let (povprečni tržni delež 48,8 % ter SO=29,6 %). Tabela 6 na koncu prikazuje tudi povezavo med deležem prihodkov, ustvarjenih z izdelki oz. storitvami, mlajšimi od treh let, ter deležem prodaje na tujih trgih. Na podlagi prikazanih podatkov lahko vidimo, da najvišje deleže prodaje na tujih trgih dosegajo podjetja, ki v povprečju beležijo med 11 % in 25 % prihodkov od prodaje izdelkov oz. storitev, mlajših od treh let. Sledijo jim podjetja, ki ustvarijo med 26 % in 50 % prihodkov od prodaje izdelkov oz. storitev, mlajših od treh let, nato pa je razlika do ostalih razredov relativno velika. Tako lahko rečemo, da v povprečju najvišje deleže prodaje na tujih trgih beležijo podjetja, ki ustvarijo med 11 % in 50 % prihodkov z izdelki, mlajšimi od treh let.

5.3 SKLENITEV TRIKOTNIKA MED TRŽENJEM, ČLOVEŠKIMI VIRI IN INOVACIJAMI

Tretjo dimenzijo trikotnika predstavljajo človek, njegov odnos s podjetjem in upravljanje s

človeškimi viri v podjetju. Omenjeni vidiki so bili v raziskavi zastopani na podlagi 39 Likertovih trditev, razporejenih v šest ločenih dimenzij, ki se nanašajo na kakovost med zaposlenim in podjetjem, in sicer: (1) temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, (2) vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, (3) značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojni odnosi, (4) podjetnost in inovativnost, (5) kakovost delovnega okolja in (6) osebna rast in razvoj. Slika 6 v nadaljevanju prikazuje povezanost med povprečnimi ocenami navedenih šestih dimenzij ter ocenami spreminjanja procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev v zadnjih dveh letih. Pri tem so podjetja, ki spadajo v skupino z nizko oceno sprememb procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev, te spremembe na 5-stopenjski lestvici ocenila z 1 ali 2. Podjetja, ki spadajo v skupino s srednjo oceno sprememb procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev, so ocenila te spremembe na 5-stopenjski lestvici s 3, podjetja pa, ki spadajo v skupino z visoko oceno sprememb procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev, so ocenila te spremembe na 5-stopenjski lestvici s 4 ali 5.

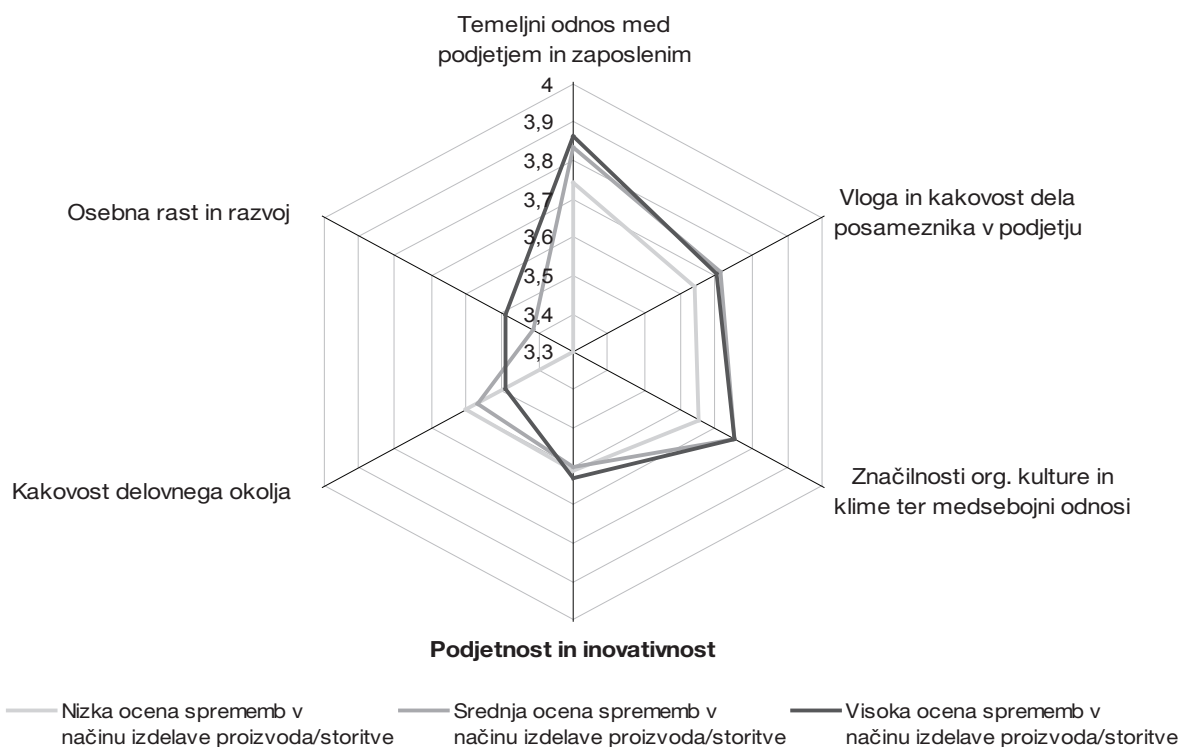
Kot je razvidno s slike, imajo podjetja, ki so zabeležila visoke ocene sprememb procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev v zadnjih dveh letih, v povprečju tudi relativno višje ocene (v primerjavi s podjetji z nizko ali srednjo oceno tovrstnih sprememb) pri

Tabela 6: Primerjava med deležem prihodkov, ustvarjenih z izdelki oz. storitvami, mlajšimi od treh let, ter povprečnimi deleži prodaje na tujih trgih (vrednosti v oklepajih predstavljajo standardne odklone)

Delež prihodkov izdelkov, mlajših od 3 let	0 %	1–10 %	11–25 %	26–50 %	51–75 %	75 % in več
Povprečni delež prodaje na tujih trgih	8,00 % (17,1 %)	21,9 % (29,7 %)	37,9 % (35,1 %)	31,7 % (35,8 %)	26,7 % (37,0 %)	27,9 % (36,4 %)

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

Slika 6: Prikaz povezanosti izbranih šestih dimenzij odnosa med zaposlenim in organizacijo z ocenami sprememb procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev v zadnjih dveh letih



Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

Tabela 7: Primerjava šestih dimenzij kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo ter izbranimi inovacijskimi kazalniki

Dimenzija		Vsaj 4 novi proizvodi (lastno znanje)	Letni delež prihodkov za r&r vsaj 11 %	Delež prihodkov z izdelki, mlajšimi od 3 let vsaj 26 %
Odnos med podjetjem in zaposlenim	Visoka	61,4 %*	17,2 %*	49,3 %*
	Nizka	53,3 %	10,0 %	34,4 %
Vloga in kakovost dela posameznika v podj.	Visoka	62,2 %*	16,4 %*	44,3 %
	Nizka	48,0 %	7,7 %	44,0 %
Org. kultura, klima in medsebojni odnosi	Visoka	61,9 %*	17,7 %*	47,6 %
	Nizka	54,3 %	11,1 %	40,0 %
Podjetnost in inovativnost	Visoka	59,3 %	20,6 %*	50,9 %*
	Nizka	57,5 %	7,3 %	35,0 %
Kakovost delovnega okolja	Visoka	59,6 %	16,1 %	43,9 %
	Nizka	57,5 %	14,6 %	45,0 %
Osebna rast in razvoj	Visoka	63,7 %*	26,1 %*	55,4 %*
	Nizka	54,7 %	5,6 %	35,8 %

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

dimenzijah: (1) temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, (4) podjetnost in inovativnost ter (6) osebna rast in razvoj. Povedano drugače, za podjetja z relativno boljšim temeljnim odnosom z zaposlenimi, višjo stopnjo inovativnosti in podjetnosti ter večjimi možnostmi za osebno rast in razvoj je značilna v povprečju tudi nekoliko višja ocena sprememb procesov v načinu izdelave proizvodov oz. storitev. Tabela 7 v nadaljevanju prikazuje primerjavo izbranih inovacijskih kazalnikov glede na šest dimenzij kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, pri čemer so omenjene dimenzije razdeljene na visoke (od 3,51 do 5 na 5-stopenjski lestvici) in nizke povprečne vrednosti (od 1 do vključno 3,5 na 5-stopenjski lestvici). Statistično značilne razlike ($P=0,05$) so prikazane v tabeli 7 z zvezdico (*).

In kaj je možno razbrati iz primerjave v tabeli 7? V večini primerov podjetja, ki beležijo visoke stopnje povprečnih vrednosti za vseh šest dimenzij kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, beležijo tudi statistično značilno višje vrednosti pri številu novih proizvodov, ki so nastali kot plod lastnega znanja, višje deleže prihodkov, namenjenih za raziskave in razvoj, ter višje deleže prihodkov, ustvarjenih z izdelki, mlajšimi od treh let.

Tabela 8 na koncu prikazuje podobno primerjavo še z izbranimi kazalniki tržne uspešnosti, pri čemer je, zanimivo, mogoče opaziti statistično značilno negativen odnos med tremi dimenzijami kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo ter deležem prihodkov iz prodaje na tujih trgih. Na drugi strani je največjo stopnjo povezanosti med izbranimi šestimi dimenzijami kakovosti odnosa med zaposlenim in podjetjem moč zaslediti pri stopnji zvestobe oz. deležu zadržanih kupcev v zadnjih treh letih. Iz omenjenega sledi, da so predvsem (1) vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, (2) organizacijska kultura, klima in medsebojni odnosi ter (3) osebna rast in razvoj pozitivno povezani z višjimi stopnjami zvestobe oz. z višjim deležem zadržanih kupcev. Statistično značilne razlike ($P=0,05$) so prikazane v tabeli 8 z zvezdico (*).

6. SKLEP

Živimo v času in okolju nenehnih sprememb in pritiskov. Trženje je na eni strani zaradi svoje osredotočenosti na trg privilegirano, spet na drugi najbolj prisiljeno v neprestano prilagajanje in spreminjanje. In to kažejo tudi podatki Zlate niti. Čeprav ne omogočajo poglobljene slike v vzročno-posledične povezave, pa vendar kažejo povezanost med izbranimi trženjskimi značilnostmi,

Tabela 8: Primerjava šestih dimenzij kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo ter izbranimi kazalniki tržne uspešnosti

Dimenzija		Povprečni delež prihodkov iz prodaje na tujih trgih	Povprečni tržni delež na glavnem trgu	Stopnja zvestobe/ zadržani kupci v zadnjih treh letih vsaj 71 %
Odnos med podjetjem in zaposlenim	VISOKA	25,4 %	42,1 %*	80,8 %
	NIZKA	34,4 %*	35,7 %	72,4 %
Vloga in kakovost dela posameznika v podj.	VISOKA	26,1 %	44,7 %	81,6 %*
	NIZKA	33,6 %	29,0 %	68,0 %
Org. kultura, klima in medsebojni odnosi	VISOKA	25,3 %	41,6 %	83,3 %*
	NIZKA	30,8 %	37,3 %	71,4 %
Podjetnost in inovativnost	VISOKA	25,0 %	39,8 %	80,8 %
	NIZKA	33,5 %*	39,2 %	74,4 %
Kakovost delovnega okolja	VISOKA	31,8 %*	42,6 %*	81,5 %
	NIZKA	22,5 %	36,2 %	75,0 %
Osebna rast in razvoj	VISOKA	22,5 %	37,1 %	82,6 %*
	NIZKA	33,3 %*	43,7 %	74,6 %

Vir: Raziskava Zlata nit, 2008; lasten prikaz.

kakovostjo odnosa med zaposlenim in podjetjem ter izbranimi inovacijskimi kazalniki. Tako je npr. visoka ocena sprememb v trženjskih procesih povezana tudi z višjimi povprečnimi stopnjami rasti tržnih deležev na glavnem trgu in višjo zvestobo oz. deležem zadržanih kupcev. Na drugi strani obstaja tudi povezava med deležem prodaje izdelkov, mlajših od treh let, ter deležem prodaje na tujih trgih.

Mogoče najjasneje izražena je povezava med kakovostjo odnosa med zaposlenim in podjetjem ter številom na novo vpeljanih proizvodov oz. storitev, ki so nastali kot plod lastnega znanja, ali pa letnim deležem prihodkov, namenjenih za raziskave in razvoj. Temeljno sporočilo Zlate niti je dokaj jasno, višje ocene kakovosti odnosa med zaposlenim in podjetjem so na eni strani povezane z višjim številom proizvodov oz. storitev, ki so plod lastnega znanja, kot tudi z večjo zvestobo oz. deležem zadržanih kupcev v obdobju zadnjih treh let na drugi strani. Rezultati Zlate niti tako predstavljajo mozaik številnih posameznih delov in medsebojnih primerjav. Čeprav se na prvi pogled zdijo razdrobljeni, jih vendar veže neka nevidna nit, ki je stkana iz kakovosti odnosa med podjetjem in vsakim zaposlenim.

7. LITERATURA IN VIRI

- Achterbergh, J., Beeres, R. & Vriens, D. (2003). Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes*, 32(9-10), 1387-1404.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K. & Dev, S. C. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Ahmed, K.P. & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32-51.
- Aldas-Manzano, J., Kuster, I. & Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-452.
- Avermaete et al. (2005). Determinants of innovation in small firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Berry, L. L. (1984). The employee as customer. V Lovelock, C. (Ed.), *Services Marketing* (str. 272-278). Boston: Kent Publishing.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 8(4), 653-665.
- Boxall, P. (1991). Strategic HRM: beginning of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60-79.
- Coombs, R. & Hull, R. (1998). Knowledge management practices and path-dependency in innovation. *Research Policy*, 27(3), 237-253.
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Science*, 26, 587-601.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 550-590.
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A user's guide to MBO. *Public Administration Review*, 36, 12-19.
- Grönroos, C. (1996). Relationship strategies – strategic and tactical implications. *Management Decisions*, 34(3), 5-14.
- Greene, E. W., Walls, D. G. & Schrest, J. L. (1994). Internal Marketing. The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gummesson, E. (2000). *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hellstrom, T., Jacob, M. & Malmquist, U. (2002). Guiding innovation socially and cognitively-the innovation team model at Skanova Networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 172-180.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Humphreys, P., McAdam, R. & Leckey, J. (2005). Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 283-304.
- Jimenez, D. J. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Karami, A., Analoui, F. & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Khan, A. M. & Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and non-innovative small firms: types and characteristics. *Management Science*, 35, 597-606.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. 12ed. New Jersey: Pearson.
- Lahteenmaki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 51-65.
- Lorange, P. & Murphy, D. (1984). Bringing human resource strategy into strategic planning: systems design considerations. V C. Fombrun et al. (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-717.
- Makovec Brenčič, M. & Rašković, M. (2008). Trikotnik zadovoljstva, uspeha in rasti. V S. Mrak (Ed.), *Zlata nit 2007* (str. 21-23). Ljubljana: Dnevnik.

34. Maybey, C. Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Strategic Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
35. Miles, R. E. & Snow, C.C. (1984). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
36. Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
37. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
38. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
39. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
40. Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355–376.
41. Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–19.
42. Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
43. Stata, R. (1989). Organizational learning – the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 45–62.
44. Storey, J. (1998). Do human resources really have a role in strategy? *Financial Times Mastering Management*, 9, 14–18.
45. Veloutsu, C., Saren, M. & Tzokas, N. (2002). Relationship marketing – What if...? *European Journal of Marketing*, 36(4), 433–449.
46. Vrakking, W. J. (1990). The innovative organization. *Long Range Planning*, 23(2), 94–102.
47. Walker, O. C. et al. (2006). *Marketing Strategy: A decision-focused approach*. 5 ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
48. Wang, D-S. & Shyu, C-L. (2006). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
49. Zahra, S. A., Belardino, S. & Boxx, W. (1988). Organizational innovation: its correlates and its implications for financial performance. *International Journal of Management*, 5, 133–142.