



Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

Izzivi za trajnostni razvoj

Roberto Biloslavo
Armand Faganel
Borut Kodrič
Anita Trnavčevič

Management



Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Glavna urednica

izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Uredniški odbor

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanič

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

Izzivi za trajnostni razvoj

Roberto Biloslavo
Armand Faganel
Borut Kodrič
Anita Trnavčević



*Marketinška kultura
v storitvenih dejavnostih:
izzivi za trajnostni razvoj*

dr. Roberto Biloslavo
mag. Armand Faganel
dr. Borut Kodrič
dr. Anita Trnavčević

Recenzenta · dr. Jurij Kovač
dr. Maja Konečnik Ruzzier
Izdala in založila · Univerza na Primorskem
Fakulteta za management
Cankarjeva 5, 6104 Koper
Koper · 2012

Publikacija je prosto dostopna na
www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-130-4.pdf

© 2012 Fakulteta za management

*Monografija je izšla s finančno podporo
Javne agencije za knjigo Republike Slovenije*

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.46:339.138(0.034.2)

MARKETINŠKA kultura v storitvenih dejavnostih [Elektronski vir] :
izzivi za trajnostni razvoj / Roberto Biloslavo ... [et al.]. –
El. knjiga. – Koper : Fakulteta za management, 2012. –
(Znanstvene monografije Fakultete za management, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL):
<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-130-4.pdf>

ISBN 978-961-266-130-4 (pdf)
1. Biloslavo, Roberto
264707840

Vsebina

- 1 Uvod · 3
- 2 Marketinška kultura kot temeljna zmožnost podjetja · 7
- 3 Raziskava marketinške kulture v storitvenih podjetjih · 29
- 4 Zaključek: kam naprej? · 43
- 5 Literatura · 45
- 6 Priloga: Faktorska analiza · 55

1 Uvod

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 finančnih in drugih) in se uporablja kot ključni mehanizem za zagotavljanje 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 so vir trajnostne konkurenčne prednosti tista sredstva oziroma zmožnosti, ki imajo naslednje značilnosti (Barney 1991; Fahey 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 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* (tehnik, 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 vlagateljih, 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 organizaciji lahko zagotavlja sposobnost stalnega inoviranja poslovnega modela oziroma njegovih posameznih elementov: proizvod, veriga vrednosti in marketinški pristop. Znotraj te kategorije pa je kultura organizacije 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 sicer lahko ima velik vpliv ustanovitelj oziroma 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 mogoče časovno komprimirati. Zato ne preseneča, da so se teoretiki in praktiki managementa osredotočili na vprašanje, kakšno kulturo organizacije potrebujejo, da bi ta lahko bila vir trajnostne konkurenčne prednosti. Nekatere sodobne raziskave (Appiah-Adu in Singh 1999; Appia-Adu in dr. 2000; Kasper 2002, 1049; Roos Wooldridge in Minsky 2002, 30; Webster 1995; 1992) kažejo, da je marketinška kultura lahko odgovor na njihova vprašanja.

Marketinška kultura je po Cynthii Webster (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 s tem določa norme vedenja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških dejavnosti 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. V nasprotju s t. i. tržno naravnano kulturo (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 siceršnje inovativno naravnano v organizaciji.

Iz navedenega lahko razberemo, da kultura organizacij, ki premore elemente marketinške kulture, spada med temeljne vire njihovih trajnostnih konkurenčnih prednosti. To bo tako, vse dokler bo takšna kultura med organizacijami še zelo redka. Sicer pa je narava te kulture takšna, da je v intenzivnem konkurenčnem boju, ki ga lahko pričakujemo kot posledico gospodarske recesije, ta vse bolj nujni prvi pogoj za dolgoročno preživetje organizacij. Med razloge, zakaj je marketinška kultura še redko prisotna med gospodarskimi subjekti v Sloveniji, spada nedvomno proces tranzicije iz samoupravnega v tržno gospodarstvo. V tem obdobju so se podjetja osredotočala predvsem na vzpostavljanje stabilnejše lastniške strukture, posodabljanje sistemov IKT 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 sta k temu prispevala še nedoločnost poslanstva, temeljnih ciljev in značilnosti delovanja ter izkoriščanje dobrega imena na trgih nekdanje Jugoslavije in relativno poceni delovne sile v primerjavi z drugimi razvitimi državami (Bastič 2004; Biloslavo in Lynn 2007; Uršič in Mulej 2005). Ti in podobni razlogi nedvomno niso bili v prid sistemskemu razvoju marketinške kulture v slovenskih podjetjih. V današnjem posttranzicijskem 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 čim bolj 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 edina zagotavlja dolgoročno preživetje in razvoj.

Kljub velikemu pomenu za uspešnost poslovanja organizacije, ki ga marketinški kulturi pripisujejo številni avtorji, 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-Aduja, Fyalla in Singha (2000), Margaret McNeil (2001), Norburna in dr. (1990) ter Cynthie 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 Trnavčević in dr. (2007).

Kot enega od pomembnejših razlogov za relativno skromno raziskovalno dejavnost na področju marketinške kulture velja vsekakor izpostaviti metodološko vprašanje načina njenega merjenja oziroma merjenja njene razvitosti, o čemer razpravljajo v svojih delih tudi

Payne in Pugh (1976) ter Schneider (1980). Proučevanje marketinške kulture je namreč poseben izziv za raziskovalce, saj je kultura sama neposredno nemerljiv koncept, kar pomeni, da iščemo, določamo dimenzije in indikatorje, s katerimi koncept 'razgradimo'. Ob tem je treba poudariti, da so dimenzije proučevanega konstrukta, predvsem pa indikatorji, ki omogočajo njegovo merjenje, specifični v različnih kontekstih oziroma panogah, dejavnostih, skupnostih.

V pričujoči 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.

V okviru opravljene raziskave smo:

1. 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 strateških načrtov in usmeritev Republike Slovenije na področju gospodarstva, 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;
2. na opredeljenih izhodiščih smo zasnovali teoretični model marketinške kulture pri čemer smo izhajali iz potreb po marketinški kulturi kot 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 (tj. 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 Cynthie Webster, 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, s katerimi smo izvedli anketno raziskavo o prisotnosti/razvitosti marketinške kulture.

2 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 sploh. Težišče v 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 v poudarjanje socialnih procesov, ki povezujejo vse dejavnike v medsebojnih odnosih v smeri večjega upoštevanja potreb, hotenj in pričakovanj 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 je kultura neformalna urejenost, temelječa na interesih, pomembnejša od normativne 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 marketinška kultura povezana z 'marketinškimi' vrednotami, ki so vtakane 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). Pozneje sta Narver in Slater (1990) poskusila meriti odnos med marketinško kulturo in dobičkonosnostjo. Dokazala sta pomemben pozitiven učinek marketinške naravnosti na dobičkonosnost v proizvodnih in storitvenih organizacijah.

2.1 Konkurenčna prednost in uspešnost

Pridobivanje in ohranjanje konkurenčne prednosti na globalnih in lokalnih trgih je osrednje vprašanje organizacij. Porter (1987) je že pred skoraj tremi desetletji obravnaval naslednje štiri najpogostejše koncepte korporacijskih strategij: portfolio management, prestrukturiranje, prenos veččin ter delitev dejavnosti. Za portfolio management, ki ga organizacije pogosto uporabljajo, avtor meni, da ni več najboljša metoda tam, kjer so kapitalski trgi že zelo razviti. Prestrukturiranje vidi kot mašilo, ki ne more ustvarjati vrednosti za delničarje na dolgi rok, ker običajno proizvaja nepregledne konglomerate. Podjetja pristopajo k problemu na različne načine in uporabljajo različne strategije za pridobivanje konkurenčne prednosti. Porter (1987) je z raziskavo ugotovil, da podjetja z diverzifikacijo (bodisi skozi akvizicije, joint-venture ali novoustanovljene podjeme) pogosto ne pridobijo iskanih konkurenčnih prednosti ali dobičkonosnosti. To naj bi se dogajalo zaradi treh razlogov: ali preplačajo nakup, ali raje racionalizirajo, kot da bi analizirali privlačnost industrije, ali pa ne znajo vključiti predlaganega podjema v celovito korporativno strategijo. Posplošeno govoričenje o sinergijah ter poslovni kondiciji lahko vodi k uničujočim rezultatom.

Trditev, da je organizacijska kultura povezana z uspešnostjo, temelji na zaznani vlogi, ki jo igra kultura pri ustvarjanju konkurenčne prednosti (Scholz 1987). Krefting in Frost (1985) sta menila, da organizacijska kultura lahko ustvarja konkurenčno prednost z definiranjem mej

organizacij na način, ki omogoča posameznikove interakcije in/ali z omejevanjem obsega obdelave informacij na primernih ravneh. Ogbonna (1993) omenja, da široko sprejete vrednote v organizaciji omogočajo managementu napovedovanje reakcij zaposlenih na določene strateške opcije in s tem zmanjšuje vpliv neželenih 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 v skladu z njihovimi izbranimi strategijami (na primer Deal in Kennedy 1982; Ouchi 1981; Pascale in Athos 1981; Peters in Waterman 1982). Čeprav je bil takšen pogled na začetku popularen, so ga pozneje tudi ostro kritizirali (na primer Legge 1994; Ogbonna 1993; Willmott 1993).

V 90. 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 posebno 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. Pozneje so sklepali, da je odnos med kulturo in uspešnostjo neizrazit (Hopfl in dr. 1992; Lewis 1994; Lim 1995; Ray 1986; Willmott 1993).

Na splošno 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 o univerzalnosti povezave kultura – uspešnost, obstaja dovolj empiričnih dokazov, ki usmerjajo na možnost, da je organizacijska kultura povezana z organizacijsko uspešnostjo.

Organizacije, ki ciljajo na dolgoročno uspešnost, poskušajo s primerno uporabo ustreznih virov doseči konkurenčne prednosti, in sicer takšne, 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.

Za diagnosticiranje stopnje konkurenčnosti organizacije v odvisnosti od prilagojenosti organizacijskemu okolju je Strebel (1987) predlagal evolucijski cikel konkurenčnega vedenja, v katerem organizacije ob divergenci ponudb razvijajo kreativnost pri ustvarjanju raznolikosti ter spodbujajo in ustvarjajo pogoje za razvoj inovativnosti. To naj bi pripeljalo do preboja in omogočilo konkurenčno prednost organizacije. V primeru konvergence ponudb pa je predlagal osredotočenje na učinkovitost, ki omogoča preživetje najbolj učinkovitih organizacij, kar spet pripelje do preboja in po vnovičnem nastopu divergence ponudb vnovično nadaljevanje cikla.

Pitta in dr. (2008) so v raziskavi učinkovite kreativne kulture v marketinški organizaciji proučevali metode za negovanje kreativnih talentov v organizacijah. Organizacije lahko ponudijo takšno okolje, ki bo postalo magnet za privlačenje ali odbijanje kreativnih

posameznikov. Če so managerji dovolj spretni pri upravljanju in vodenju kreativnih posameznikov, je organizacija lahko konkurenčnejša.

Da postanejo takšne 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 in dr. 2005):

- konkurentom mora otežiti ugotavljanje, kako so dosegle določeno prednost;
- prednost mora biti rezultat uporabe številnih resursov;
- 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, na primer lastninske pravice, patentna zaščita.

Ustvarjanje in vzdrževanje obstojnih konkurenčnih prednosti je ključni cilj strateškega managementa vsake organizacije. Je osnova za doseganje superiornih rezultatov poslovanja (tako tržnih kot tudi finančnih in drugih) in se uporablja kot ključni mehanizem upravljanja njenega obstoja in razvoja.

Med resurse, ki imajo takšne značilnosti in ki so torej pomembni za ustvarjanje obstojnih konkurenčnih prednosti organizacije, spada tudi njena marketinška kultura (Roos Wooldridge in Minsky 2002, 30; Kasper 2002, 1049). Če pa konkurenti osvojijo takšno kulturo in jo tudi enako dobro uporabljajo, potem ne pomeni konkurenčne prednosti organizacije. V takšnem primeru postane marketinška kultura nujen prvi pogoj za uspešno nastopanje na trgu (Hunt in Morgan 1995, 11).

Konkurenčno prednost lahko organizacije tudi 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 industrije in dejavniki inputa povzročajo težave pri obstojnem doseganju konkurenčne prednosti. Nasprotno pa postopno spreminjajoče se industrijsko okolje omogoča nekoliko več zaščite konkurenčne prednosti zaradi danih ovir za njihovo imitiranje. Če je Ghemawat (1986, 53) še trdil, da konkurenti po navadi v enem letu od razvoja novega izdelka pridobijo podrobno znanje o njem in se veliko znanja o proizvodnem procesu razširi, lahko v današnji informacijski dobi govorimo le še o enem mesecu 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, zato da bi bolje zadovoljil lastne potrebe, v svojem razmišljanju in ravnanju upošteva v primerni meri tudi potrebe svojega okolja – odjemalcev, dobaviteljev, drugih deležnikov oziroma ciljnih skupin itn. (Gabrijan in Snoj 1996, 19–40).

2.2 Organizacijska kultura

Kultura je po Mihaeli A. Ionescu 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 ob upravljanju brez poprejšnje diagnoze lahko kompromitirajo zelene dosežke.

Tako kot ima vsak posameznik svojo individualno osebnost, ima tudi vsaka organizacija svojo edinstveno identiteto. 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, prav tako obravnavamo kot spremenljivko pod nadzorom managementa, ki ob pravilnem upravljanju lahko prispeva k finančnim virom organizacije. Od začetka 80. let prejšnjega stoletja so se začeli pojavljati članki na temo konstrukta organizacijske kulture (Deshpande in Parasuraman 1984; Calori in Sarnin 1991; Deshpande, Farley in Webster 1993; Moorman, Deshpande in Zaltman 1993; Webster 1993). Avtorji so postavljali temelje konceptualnih argumentov marketinški kulturi (Deshpande 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 in dr. (2009) ponujajo teorijo, da se ob tem, ko gre organizacija skozi življenjska obdobja, od začetkov, 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«. V skladu s tem so raziskovalci analizirali koncept organizacijske kulture kot temeljno metaforo (na primer organizacije kot izrazne oblike) in manifestacijo človeške zavesti (Cameron in Quinn 1999; Smirchich 1983) ter atributa, na primer v lasti organizacije; ter tudi kot lastnina (Linstead 2001). Oba pristopa delita koncept organizacije kot organizma; obstoječega znotraj okolja, ki pomeni imperativ za vedenje. Vendar 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 in iz njenih zgodovinskih korenin in dediščine. Posamezniki se deloma lahko 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 se zaposleni angažirajo medsebojno ter z drugimi skupinami, kot na primer odjemalci: zaposleni pomenijo sprednjo linijo organizacije.

Glede na vpliv kulture na vedenje zaposlenih ter kritičnim pomenom vedenja zaposlenih v storitvenih organizacij sta de Chernatony in Cottamova (2008) v raziskavi o povezanosti organizacijske kulture in blagovne znamke opredelila organizacijsko kulturo kot ključno za uspešnost blagovne znamke. V študiji je bilo ugotovljeno, da so organizacijske kulture v sodelujočih organizacijah nejasne in nekonsistentne, da se sčasoma spreminjajo, da so osredotočene na kvantitativne cilje izvedbe, da so bile odklonilne do sprememb ter v enem primeru nepotrebno trde. Priporočata primeren management sprememb ter holističen pristop k managementu korporacijske blagovne znamke in opolnomočenje zaposlenih.

Po Webstru (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 (Deshpande in 1999).

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

Obsežna mednarodna študija Tellisa in dr. (2009) je pokazala, da je med različnimi teorijami (vladne politike, kapital, kultura na nacionalni ravni) o sprožilnih radikalnih inovacij v primerjavi z organizacijsko kulturo prav 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 ki omogoča medsebojno primerjavo organizacij po velikosti, zgodovini ali industriji. Organizacijska kultura pa je po mnenju avtorjev sestavljena iz treh stališč (pripravljenost na kanibalizacijo, tržna naravnost za prihodnje, sprejemanje tveganja) in iz dveh praks (*empowerment* izdelčnih šampionov, ponujanje spodbud organizaciji). Nadalje so ugotovili še, da se komercializacija radikalnih inovacij spremeni v finančne rezultate organizacije; radikalne inovacije so tudi najmočnejši kazalnik finančne uspešnosti organizacije, bolj kot druga priljubljena merila, na primer patenti ali nacionalni znanstveni talent (Acs in Audretsch 1987; von Hippel 2005).

Justina Erčulj (2009) trdi, da kljub določeni ravni 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 prioritet – čisti eklekticism lahko vodi le v kaos.

Judge in dr. (2009) so raziskovali organizacijske sposobnosti za spremembe v tranzicijskih razmerah Rusije in ugotovili, da je konstrukt, ki izvira iz dinamičnih sposobnosti ter literature o spreminjanju organizacij, poznan kot organizacijska sposobnost spreminjanja, pozitivno povezan z uspešnostjo organizacij vseh velikosti. Povezava med organizacijsko sposobnostjo spreminjanja ter uspešnostjo organizacije je močnejša, kjer so relativno visoke ravni negotovosti glede okolja.

Kritiki organizacijske kulture menijo, da je ta najbolj ekstremna oblika 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, tj. 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 podsistem, primerljiv z drugimi pod sistemi, kakor tehnologija ali strategija (Alvesson in Berg 1992). Anthony (1994) poudarja instrumentalnost pristopa organizacijske kulture. Schulth (1995) omenja dve najpomembnejši merili kulture: prva, močna ali šibka, kakor pri Dealu in Kennedyju (1982), in druga učinkovita ali neučinkovita, kot pri Petersu in Watermanu (1982).

2.3 Marketinška naravnost

Na oblikovanje marketinške naravnosti v organizacijah 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 za 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 proti spremembam zelo odporne tvorbe. Eden od dejavnikov, ki odločilno vpliva na to, da številne organizacije pri svojem delovanju izhajajo iz zaprtih naravnosti, je inercija oziroma nesposobnost, predvsem uprav 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 (angl. *IMO – internal marketing orientation*) notranji fokus, toda zunanjo naravnost, to je, da je treba 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 in dr. 2002). Zaposleni pa so lahko ovira pri teh prizadevanjih, razen če podjetje uporabi program internega marketinga za razvoj zavedanja o pomembnosti odjemalcev v organizaciji (Grönroos 1983). Gounarisova (2009) študija je pokazala, da lahko organizacija ob uporabi koncepta IMO razvije in izvaja program internega marketinga še učinkoviteje. To pojasnjuje, zakaj adopcija koncepta IMO potencialno lahko služi kot pomembna osnova za konkurenčno prednost.

Gounaris (2009) je v študiji dokazal, da je kulturni arhetip organizacije pomemben predhodnik adopcije 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 pomembnost skupinskega dela in spoštovanja ter vzpostavitev politike glede zaposlenih, ki temelji na klimi integritete (Berry 1999). Ta »ženski način« vodenja (Kasper, van Helsdingen in de Wries 1999) poudarja družbeno interakcijo, medtem ko sta skrb in interes za zaposlene med najpomembnejšimi prioriteta tržno naravnane organizacije. Z drugimi besedami povedano, za storitve velja kljub majhnemu številu relevantnih empiričnih študij močan konsenz, da je določen kulturni amalgam kultur tržnega in klanskega tipa v močni povezavi z adopcijo 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 zdaj navedenega se tu ponuja vprašanje: Kaj torej marketinška kultura je?

2.4 Vloga in opredelitev marketinške kulture

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

2.4.1 Marketinške dimenzije kulture organizacije

Hofstede (1991) je kot eden najbolj prominentnih raziskovalcev kulture organizacije razvil instrument za njeno merjenje, v katerem je med šestimi dimenzijami s tržno naravnostjo organizacije najbolj povezana dimenzija »normativnost/pragmatičnost«. Po njem 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 ključne dimenzije organizacijske kulture, ki sta jih izpostavila že Peters in Waterman (1982), in sicer:

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

Gre za tipične dimenzije marketinške kulture organizacij, ki po raziskavah omenjenih avtorjev pomembno in pozitivno vplivajo na njihovo marketinško uspešnost (Sin in Tse 2000, 305). Te ugotovitve so konsistentne tudi z rezultati raziskav drugih avtorjev, ki izpostavljajo pozitivno povezanost marketinške kulture z uspešnostjo poslovanja organizacij (Webster 1993; Kasper 2002; Deshpande, Farley in Webster 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 pomembnost marketinške kulture in tržne naravnosti ter njune uporabnosti pri povečevanju uspešnosti poslovanja organizacij kaže tudi povečano zanimanje raziskovalcev, katerih večina potrjuje pozitivno povezanost (Peters in Waterman 1982; Kotter in Heskett 1992; Deshpande, Farley in Webster 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, Erramilli in Dev 2003; Mavondo in Farrell 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, Namwoon in Srivastava 1998; Signaw, Simpson in Baker 1998).

Toda kljub nespornemu zanimanju raziskovalcev so koncept marketinške kulture le redki avtorji operativno opredelili (Luk 1997, 14).

Kakor koli že, eden redkih, vendar splošno uveljavljen in uporaben instrument v pomoč managerjem pri preverjanju marketinške kulture je instrument, ki ga je razvila Cynthia Webster (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 robustni 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 od njih pričakujejo 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 pozneje kritično preverjali tudi številni avtorji, ki pa ga v osnovi niso spremenili (Appiah-Adu, Fyall in Singh 2000; McNeil 2001).

2.4.2 Opredelitev marketinške kulture

Marketinška kultura je po Cynthii Webster (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 vlogo, ki jo organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških dejavnosti 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 so marketinška naravnost ter notranji odnosi z javnostmi, skozi številne dimenzije. Marketinška kultura je abstrakcija višje ravni kot marketinška naravnost. Študije marketinške naravnosti so se osredotočale predvsem na delovno klimo, ki je očiten 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 njeni 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, naravnana 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 (zgodbe o uspešnih, tržno naravnanih posameznikih, zgodbe 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 kaže 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. Med najpomembnejšimi lastnostmi te kulture pa isti avtor omenja: odprtost, jasnost marketinških ciljev in močna težnja po »biti najboljši«.

Po Deshpandu, Farleyju in Webstru (1993, 23) ter Avlonitisu in Gounarisu (1999, 1004) je osnovna značilnost marketinške kulture oziroma poslovne filozofije marketinška naravnost, kar pomeni, da 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) pripisujeta 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 dejavnosti, 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, za njeno udejanjanje pa 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 od opredelitev marketinške kulture:

Deshpande, Farley in F. Webster 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.
C. Webster 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.

C. Webster 1995	Vedenje in nepisana pravila v organizaciji, kjer so zajete vedenjske norme zaposlenih; ali pomembnost izražanja marketinških funkcij v vseh področjih delovanja organizacije; ali kot določena metoda, s pomočjo katere je marketinška dejavnost uveljavljena v organizaciji.
Conrad in Brown 1997	Tržno orientirana kultura.
Glick 2004	Marketinško usmerjena filozofija organizacije, ki se kaže skozi prakso, način življenja, rutino, navade in tradicijo, s katero je 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 2001	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 dejavnosti, ki bodo te potrebe, hotenja in pričakovanja tudi kontinuirano zadovoljevale tako, da povečujejo občutljivost vsakega zaposlenega zanje. Je filozofija, ki postavlja odjemalce in njihov interes v srce vsega, kar organizacija počne, za njeno njeno udejanjanje pa so najbolj odgovorni managerji organizacije.
Harrison in Shaw 2004	Abstrakcija višje ravni kot marketinška naravnost.
Rupnik in Biloslavo 2009	Zbirka vrednot in prepričanj, ki pomagajo posamezniku razumeti funkcijo marketinga ter ga opozarja na norme vedenja v podjetju. Opozarja tudi na pomembnost marketinške funkcije v podjetju in poskuša razložiti, kako se gredo marketing v podjetju.
Žostautienė in Vaičiulėnaitė 2010	Marketinška kultura je derivativna in vsebuje značilnosti kulture ter organizacijske kulture.

Če povzamemo stične točke zgornjih avtorjev, je organizacijska kultura usmerjena k notranjim organizacijskim procesom, medtem ko je marketinška kultura usmerjena k zunanjemu okolju, zato je marketinška kultura širši pojem kot organizacijska kultura. Definicija marketinške kulture je tudi širša od definicije tržno naravnane kulture. Podobno kot pri organizacijski kulturi imamo definirane štiri elemente marketinške kulture, to so vrednote, norme, stališča in vedenje.

2.5 Marketinška kultura in sorodni koncepti

V literaturi v zvezi z organizacijsko kulturo, ki poudarja odprto naravnost organizacij, zasledimo razen termina marketinška kultura (Webster 1995; F. E. 1992; Kotler 1996; Appiah-Adu in Singh 1999; Appiah-Adu, Fyall in Singh 2000) več drugih, sorodnih oziroma povezanih terminov: koncept marketinga kot organizacijska kultura (Turner in Spencer 1997), marketinška oziroma tržna naravnost (Desphande, Farley in Webster 1993; Hooley in dr. 2000; Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1990; Cadogan in Diamantopoulos 1995; Greenley 1995; Gabrijan, Snoj in Mumel 1997) in storitvena kultura (Grönroos 2000; Bowen,

Schneider in Kim 2000; Zerbe, Dobni in Harel 1998) oziroma storitvena klima (Schneider, White in Paul 1998; Schneider 1980) oziroma storitvena naravnost (Schneider 1980; Grönroos 2000). Avtorji pionirji na tem področju (Schneider 1980; Webster 1990; 1993; Albrecht 1986; Schmalensee 1985; Horowitz in Panak 1994 v Luk 1997, 14) so težili k enakovredni uporabi prej omenjenih konceptov.

2.5.1 Koncept marketinga kot organizacijska kultura

Po Turnerju in Barbari Spencer (1997, 111) ter Sinu in dr. (2003, 912), ki sintetizirajo razmišljanja drugih avtorjev (Cravens in Pierce 1994; Darlymple in Parsons 1990; Kotler 1996; McNamara 1972; Walker in dr. 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 te uspešneje in učinkoviteje od konkurentov, tako da organizacija nenehno ustvarja in dostavlja superiorno vrednost ob integriranem vložku vseh poslovnih funkcij za doseg ciljev organizacije s pomočjo zadovoljevanja potreb in hotenj odjemalcev; in
- usmerjenost 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 pomembnost 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 naj bi kulturo organizacije obravnavali v smislu »kaj organizacija je«, in ne »kaj organizacija poseduje« (Smirchich 1983, 347).

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

2.5.2 Tržna naravnost

V literaturi obstaja določena diferenciacija glede uporabe termina marketinška naravnost in tržna naravnost. Po Estebanu in dr. (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; Ruckert 1992), integralna naravnost (Esteban 1997). Shapiro (1988) o tej temi meni, da so termini tržna naravnost, marketinška naravnost, naravnost k odjemalcem, biti blizu odjemalcem ipd. tako blizu, da je komajda mogoče definirati razlike med njimi. Večina definicij tržne naravnosti deli naslednja skupna področja (Lafferty in Hult 2001):

- osredotočen na odjemalce,

- pomembnost delitve znanja (informacij),
- medfunkcijsko koordinacijo marketinških dejavnosti in odnosov,
- odzivnost na tržne dejavnosti s podvzemanjem primernih dejavnosti.

Zdi se, da se je razlikovanje med *tržno naravnano*stjo in *marketinško naravnano*stjo spreminjalo v odvisnosti od avtorjev. Zgodnja omemba *tržne naravnano*sti se je pojavila v delu Wadinambaratchija (1972), ki je priporočal temeljne spremembe v razmišljanju v političnih in poslovnih segmentih družbe. Predlagal je pristop z dvema težiščema: na operativni ravni razširjeno izobraževanje poslovnežev glede marketinških osnov ter na višjih vladajočih ravneh uvedbo tržne naravnano

sti 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: naravnano

st na kupce ter integrirano delovanje naravnano

st celotne organizacije; da bi opisal rezultat, je uporabil termin *marketinška naravnano*st,.

Payne (1988) je v svojem delu med citiranjem Kotlerjeve raziskave izmenoma uporabljal termina marketinška naravnano

st ter tržna naravnano

st. Shapiro (1988) pa je razložil, da so tržniki, ki uporabljajo marketinški koncept, tržno naravnano

st ter opozoril na razliko med tržno naravnano

stjo ter marketinško naravnano

stjo. Oudan (2007) trdi, da so do takrat avtorji interpretirali sprejemanje marketinškega koncepta kot nadzor organizacije s strani marketinškega oddelka. Tako se je zdelo, 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. Valarie A. Zeithaml (1988) pa še dodaja, 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 naravnano*st. Marketinški koncept naj bi predstavljal poslovno filozofijo, tržna naravnano

st pa implementacijo marketinškega koncepta. Po pregledu literature sta sklenila, da dovolj jasna definicija tržne naravnano

sti še ne obstaja, zato sta določila delovno definicijo na podlagi marketinške literature ter ugotovitev, ki sta jih oblikovala na podlagi izvedenih intervjujev z managerji različnih funkcij, ravni in iz različnih organizacij. Ob pregledovanju literature sta našla tri temeljne teme ali stebre marketinškega koncepta: osredotočenje na kupce, koordinirani marketing ter dobičkonosnost. Ni pa bilo mogoče najti jasne razmejitev med dejavnostmi, ki transformirajo marketinški koncept v tržno naravnano

st. 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 naravnano

sti, so komentirali nakazovali, da imeti tržno naravnano

st pomeni 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, naj bi bil rezultat tržne naravnano

sti, ne pa njen del. Izkazalo se je tudi za potrebno, da termin marketinška naravnano

st spremenijo v tržno naravnano

st, 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 visoko odzivnost organizacije na to početje.«

Po pregledu štirih najbolj razširjenih definicij tržne naravnosti, iz del Narverja in Slaterja (1990), Kohlija in Jaworskega (1990), Deshpandeja, Farleyja in Webstra (1993) ter Daya (1994), 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 ustvarjati boljšo vrednost zanje. 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 Kaynak 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, je relativno malo zaposlenih in ni nobene jasne razmejitev 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 začnejo prodajni problemi in nakazuje se nastanek marketinškega koncepta/oddelka, ki vključuje večino modernih dejavnosti 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 pomembnost 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, vlaganja in družbenega marketinga.

Tržna naravnost organizacij je objekt intenzivnega teoretičnega in empiričnega proučevanja številnih avtorjev zlasti v zadnjih petnajstih letih. Je najožje povezana s konceptom marketinga in z njegovim udejanjanjem v praksi organizacij kot splošno veljavne filozofije, ki je po številnih raziskavah ključni napovednik poslovanja organizacij (Atuahene-Gima 1995; Baker in Sinkula 2005; Deshpande, Farley in Webster 1997; Han, Namwoon in Srivastava 1998; Hurley, Hult in Thomas 1998; Jaworski in Kohli 1993; Narver in Slater 1990; Narver, Slater in MacLachlan 2004; Slater in Narver 1995; Snój in dr. 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 s 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 (Deshpande, Farley in Webster 1993, 239). Na osnovi empiričnih in konceptualnih raziskav in razprav se v zvezi s tem vse bolj uveljavlja konsenz, da je tržno naravnost smotno uporabljati tako, da istočasno upoštevamo njeni temeljni dimenziji (Day 1994; Deshpande in Farley 2004; Kohli in Jaworski 1990; Slater in Narver 1995; Tuominen in Möller 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 neformalne, globoko ukoreninjene sestavine 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 od 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, Slater in MacLachlan (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 od 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 od 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

v zvezi s tem o tržni naravnosti, ne da bi natančno opredeljevali odnos teh dveh konceptov (Vrčon - Tratar in Snoj 2002, 45).

Mokhtar, Yusoffin Arshad (2009) so proučevali 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 trgov 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 proučevala povezave med različnimi tipi organizacijske kulture v estonskih organizacijah. Ugotavlja, da bi se proučevanja organizacijske kulture morali lotevati kot kontinuuma, 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.

2.5.3 Storitvena kultura

Albrecht (1986) je kot soznačnico za marketinško kulturo uporabil 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 vedenje 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 komu, streči, pomagati komu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Snoj 1992, 73). Nekateri avtorji so za takšen vzorec vedenja 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 (Grönroos 2000, 360).

Homburg, Fassnacht in Grünther (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) začne s konsolidacijo obstoječe storitvene ponudbe, nadaljuje z vstopom na obstoječi trg storitev, z razvijanjem odnosov in 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. Ti so:

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

Podobno so Gebauer, Friedli in Fleish (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, definicija storitvene strategije ter vzpostavitev ločene storitvene organizacije.

Bjurklo, Edvardsson in Gebauer (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 spodbujanje zaposlenih k ustvarjanju koristi za odjemalce. Obenem pa uvajajo koncepte odmrznitve, premika in vnovične zamrznitve v management potrebnih kulturnih sprememb, ki morajo spremljati tranzicijo.

Kljub bogati literaturi, ki prispeva k prikazovanju potencialnih koristi povečevanja storitvene naravnosti v poslovnih strategijah (na primer Wise in Baumgartner 1999; Potts 1988; Cohen, N. Agrawal in V. Agrawal 2006; Sawhney, Balasubramanian in Krishnan 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, Gilbert in Ledingham 2004). Vpeljava storitvene naravnosti v proces poslovnih strategij je večkrat zaznana kot previdena in zato varnejša in lažja, kakor pa velike in nenadne spremembe, ki so zaznane kot tvegane in težke. Paradoks pa je v tem, da so evolucionarni premiki k storitveni naravnosti v praksi lahko bolj tvegani kot pa revolucionarni pristopi (Brax 2005). Velike naložbe v razvoj storitvenega poslovanja vodijo k povečani ponudbi storitvene ponudbe in višjim stroškom, ne ustvarjajo pa vedno tudi visokega donosa (Oliva in Kallenberg 2003; Gebauer in dr. 2006).

Teorija pozornosti (angl. *attention-based theory*) se ukvarja z zanemarjenimi vlogami osredotočenja pozornosti managementa in trenutne pozornosti managementa. Z raziskovanjem obeh vlog je podana dodatna razlaga, zakaj proizvodna podjetja ne uspejo formulirati in izpeljati storitvene naravnosti v ponujeni poslovni strategiji. Ta vidik je oživil Ocasiov (1997) prispevek, ki je obudil Simonovo (1947) perspektivo pozornosti administrativnega vedenja. Integriral in razvil je predhodno teorijo o managerski in organizacijski kogniciji (na primer Daft in Weick 1984). Ocasiov (1997) model zajema šest temeljnih sestavin:

- okolje odločanja,
- repertoar vprašanj in odgovorov,
- proceduralne in komunikacijske kanale,
- strukturne pozornosti organizacije,
- 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 je 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 zatorej 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, neprepričanosti o ekonomskem potencialu ter prevelikemu poudarjanju očitnih in otipljivih značilnosti okolja.

Posledično morajo managerji, podobno kot Yadav in dr. (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 začeli spreminjanje 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 od ključnih dejavnikov za uspeh managerska naravnost prostim trgom in odjemalcem.

2.5.4 Marketing s poudarkom na odnosih

V zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja sta koncept marketinga s poudarkom na odnosih najprej uporabila Berry (1983) za storitveni marketing ter Jackson (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 na primer predstavil *novi marketing*, pristop ki poudarja odnose med organizacijami ter interakcije izven teorij o storitvenem marketingu in industrijskem marketingu, novost tudi za pristope prek 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 (angl. *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 (1997) 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'Malleyju in dr. (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 in dr. (2002) so definirali marketing s poudarkom na odnosih kot večdimenzionalni konstrukt, sestojč iz šestih komponent: zaupanje, povezovanje, komunikacijo, deljene vrednote, empatija, recipročnost. Kucukkancabas in dr. (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.

V zvezi s tem 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 zadevajo odnose z gospodarstvom in družbo na splošno (na primer lobiranje za vplivanje na javno mnenje in politično odločanje v državi);
- mega povezave (na primer odnose z organi EU); in
- odnose znotraj organizacije (za katere skrbita management človeških virov in interni marketing).

Za organizacije je vse bolj pomembno ohranjati dolgoročne odnose s ciljnim skupinami znotraj organizacije (internimi odjemalci, dobavitelji) in s 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 značilno veliko število neposrednih interakcij zlasti z eksternimi odjemalci in visoka stopnja vpletenosti kontaktnih zaposlenih v te interakcije. Pri tem so zlasti pomembne naslednje sestavine:

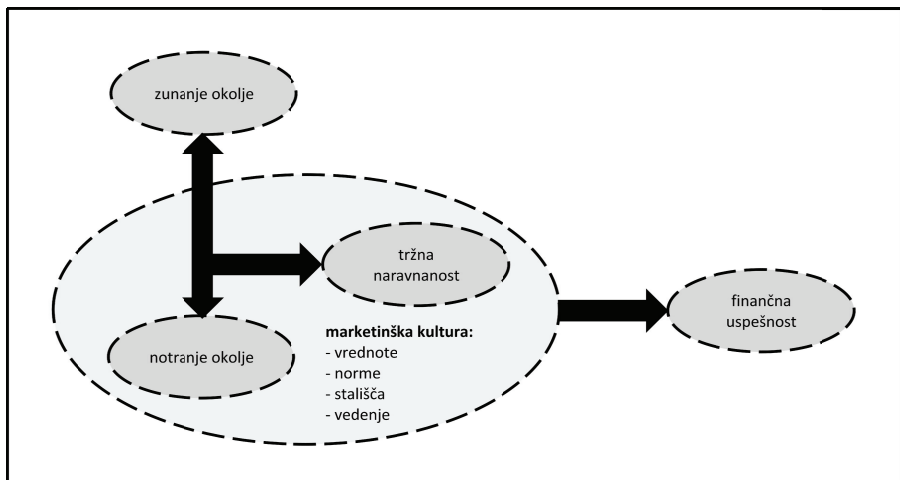
- premik iz transakcij v povezave,
- koncept celoživljenjskega odnosa z internimi in eksternimi ciljnim skupinami (zlasti z odjemalci), skrb za zvestobo odjemalcev,
- odnos po meri posameznega odjemalca,
- upoštevanje čustvenih in drugih značilnosti povezav z odjemalci,

- 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 zelo različno. To bogastvo in konceptualna različnost rezultirata 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, ki so jim organizacije izpostavljene v smislu portfolia odnosov, v katere so lahko vpletene (Hakansson 1982). Prav tako je dejstvo, da obstajajo oportunitetni strošek ter potencialne izgube (Blois 1997), povezani z vsakim odnosom, zato mora biti izbiri odnosnih partnerjev posvečena precejšnja skrb. Na potrošniških trgih je v uporabi koncept življenjske vrednosti. Ta pristop pa se osredotoča zgolj na potencialno diado ter ignorira mrežo, limitacijske probleme in oportunitetne stroške (O'Malley in Tynan 2008).

Še enkrat o marketinški kulturi

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



Slika 1: Model marketinške kulture in povezani koncepti¹

¹ Prirejeno po Hofstede 1980; Homburg in Pflesser 2000; Norhayati in Asmat-Nizam 2010; Schein 1992.

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 od sestavin marketinške kulture in da organizacije s kulturami, ki poudarjajo konkurenčnost (*market cultures*) in podjetništvo (*adhocracy cultures*) bolje poslujejo, kot pa organizacije, ki so osredotočene na notranjo povezanost ali pravila. Marketinška kultura vpliva na sprejemanje managerskih odločitev, prav tako pomembno vpliva na poslovanje organizacije.

Obstajajo številni primeri propada organizacij zaradi neuspešnega zadovoljevanja spreminjajočih želja, potreb in okusa odjemalcev ter neupoštevanja spreminjajoče konkurence. Ti propadi so posledica neuspešnosti v dveh osnovnih funkcijah katere koli organizacije, podjetniške funkcije marketinga ter inovativnosti (Webster 2009).

3 Raziskava marketinške kulture v storitvenih podjetjih

3.1 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 proučevanjem 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 pilotsem 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 instrumenta 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. 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 kadrovske 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 stališč², kar smo ocenili kot smotno, 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).

² 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.

Sklepno dejanje faze razvoja merskega instrumenta je bilo pilotsko anketiranje, s pomočjo katerega smo želeli dobiti odziv o razumljivosti ter jasnosti zastavljenih vprašanj.

3.2 Izbor vzorčnih enot

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 dejavnosti (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 2008³. Z izbranimi podjetji je bil v naslednjem koraku vzpostavljen osebni stik, pri čemer smo soglasje za sodelovanje v raziskavi prejeli le v 160 izbranih podjetjih, ki so prikazana po področjih dejavnosti v preglednici 3. Nekatera podjetja so namreč še posebno 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.

³ Število vseh srednjih in velikih podjetij (vsa področja dejavnosti) v letu 2008 je znašalo 2.597 (vir: SI-STAT, SURS 2011).

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 (AJPES – eObjave sodnih zadev).⁴

Na podlagi prikaza števila sodelujočih podjetij po področjih dejavnosti SKD klasifikacije v preglednici 3 je razvidno, da smo se za sodelovanje v raziskavi dogovorili v povprečju z 18,6 % srednjih in velikih podjetij z izbranih področij storitvenih dejavnosti. Največja stopnja zajetja podjetij je bila dosežena na področju finančnih in zavarovalniških dejavnosti (K), ki sta mu sledili področje trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (G) ter gradbeništva (F). Sicer v raziskavi ni sodelovalo nobeno podjetje s področij dejavnosti prometa in skladiščenja (H), poslovanja z nepremičninami (L), strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (M) ter drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti (N). Kot smo že opozorili, dani vzorec ni reprezentativen, zaradi česar je potrebna previdnost pri interpretaciji ter posploševanju rezultatov analize.

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

Področje dejavnosti	Število vseh podjetij	Število sodelujočih podjetij	Stopnja zajetja (%)
Gradbeništvo (F)	210	48	22,9
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	243	72	29,6
Promet in skladiščenje (H)	85	0	0,0
Gostinstvo (I)	59	6	10,2
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	53	3	5,7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	55	31	56,4
Poslovanje z nepremičninami (L)	7	0	0,0
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (M)	63	0	0,0
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (N)	83	0	0,0
SKUPAJ	858	160	18,6

Vir: IPIS, SI-STAT, SURS 2011.

V vsakem od 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

⁴ 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.

na spletno anketo⁵ vsem zaposlenim znotraj izbranega podjetja. Kljub osebni kontaktu z vsakim od izbranih podjetij ter njihovem soglasju in večkratnim zagotovitvam o sodelovanju je v raziskavi aktivno sodelovalo zgolj 72 od 160 izbranih podjetij, kar predstavlja 8,4 % vzorčnega okvirja. V omenjenih 72 podjetjih je anketo popolno izpolnilo 630 zaposlenih oseb.

3.3 Predstavitev vzorca

Na podlagi prikaza anketirancev po področjih dejavnosti (preglednica 4) je razvidno, da je največ anketiranih (30,2 %) bilo zaposlenih na področju finančnih in zavarovalniških dejavnosti, najmanj pa na področju dejavnosti gostinstva (15,1 %). 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, na kar smo predhodno že opozorili.

Preglednica 4: Število (struktura) anketirancev po področjih dejavnostih

Področje dejavnosti (SKD 2008)	Število anket	%
Gradbeništvo (F)	112	17,8
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	130	20,6
Gostinstvo (I)	95	15,1
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	103	16,3
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	190	30,2
Skupaj	630	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	259	41,1
Ženski	371	58,9
Skupaj	630	100,0

⁵ Anketni vprašalnik je bil pripravljen v elektronski obliki, samo anketiranje pa se je izvajalo prek informacijskega sistema Fakultete za management Koper.

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

Delovno mesto	Število anket	%
Uprava	96	15,2
Srednji management	114	18,1
Operativni management	190	30,2
Drugo	230	36,5
Skupaj	630	100,0

Največji delež anketirancev prihaja iz strokovnih služb (preglednica 7). Večina anketiranih je v trenutnem podjetju zaposlena 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	179	28,4
IT	29	4,6
Finance	49	7,8
Računovodstvo	42	6,7
Kadrovska	17	2,7
Nabava	28	4,4
Drugo	286	45,4
Skupaj	630	100,0

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

Delovno mesto	Število anket	%
Do 5 let	141	22,4
Nad 5 do 15 let	257	40,8
Nad 15 let	232	36,8
Skupaj	630	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	58	9,2
Nad 5 do 15 let	186	29,5
Nad 15 let	386	61,3
Skupaj	630	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 (65,4 %) imela vsaj višješolsko izobrazbo (preglednica 10).

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

Področje dejavnosti (SKD 2008)	Število anket	%
V – srednješolska izob.	218	34,6
VI – višješolska izob.	92	14,6
VII – visokošolska izob., univerz. izob., spec., mag.	300	47,6
VIII – doktorat	9	1,4
Drugo	11	1,7
Skupaj	630	100,0

3.4 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. Najnižja povprečna stopnja strinjanja je bila ocenjena pri dimenzijah medosebni odnosi (4,27) in inovativnost (4,34), najvišji pa pri dimenzijah kakovost (4,93) in zadovoljstvo (4,81). Obenem je iz preglednice 11 za najnižje ocenjeni dimenziji medosebnostni odnosi in inovativnost razvidno, da so 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 dimenzijah marketinške kulture

	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja za dimenzijo	Koeficient variabilnosti (%)
Kakovost (K)	1,00	7,00	4,93	29,22
Zadovoljstvo (Z)	1,00	7,00	4,81	31,28
Med. odnosi (MO)	1,00	7,00	4,27	40,66
Prodajna usmerjenost (PU)	1,00	7,00	4,40	36,90
Organiziranost (O)	1,00	7,00	4,62	32,76
Inf. komunikacija (IK)	1,00	7,00	4,57	36,71
Inovativnost (IN)	1,00	7,00	4,34	37,49

V preglednici 12 so prikazana vprašanja v okviru posameznih dimenzij, 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 odejmalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev.

Preglednica 12: Vprašanja z najnižjo oziroma najvišjo stopnjo strinjanja po dimenzijah 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. (4,11)	K6: Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja vodstva podjetja. (5,65)
Zadovoljstvo (Z)	Z4: V podjetju redno merimo zadovoljstvo zaposlenih. (3,84)	Z7: Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev. (5,49)
Medosebni odnosi (MO)	MO1: Management upošteva občutke sodelavcev. (3,75)	MO7: V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženec. (4,97)
Prodajna usmerjenost (PU)	PU6: Zaposleni imamo višje osebne dohodke, kot je povprečje v panogi. (3,05)	PU5: Zaposleni si s svojim delom prizadevamo za nove odjemalce. (5,17)
Organiziranost (O)	O4: Področja dela zaposlenih so dobro organizirana. (4,26)	O3: Zaposleni si pri delu postavljamo prioritete. (5,06)
Interna komunikacija (IK)	IK11: V podjetju se o pozitivnih in negativnih izkušnjah pogovorimo v odkritem dialogu. (4,12)	IK1: Podjetje ima sprejeta interna pravila, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni. (5,28)
Inovativnost (IN)	IN4: Podjetje med prvimi uvaja novosti v poslovne procese. (3,95)	IN2: Zaposleni dajemo pobude za spremembe. (4,69)

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)	5,10	4,84	4,37	4,53	4,65	4,48	4,24
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G)	4,91	4,70	4,40	4,33	4,49	4,53	4,29
Gostinstvo (I)	5,88	5,96	5,36	5,49	5,72	5,74	5,31
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	3,68	3,73	3,06	3,34	3,65	3,41	3,62
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	5,01	4,88	4,22	4,39	4,67	4,67	4,35
SKUPAJ	4,93	4,81	4,27	4,40	4,62	4,57	4,34
Analiza variance							
F/Welcheva statistika	39,841*	41,511*	24,948	24,469	26,216	30,677*	14,237
St. pomembnosti (α)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Opomba: *Robustna Welcheva 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.

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	4,89	4,78	4,30	4,44	4,59	4,58	4,30
Ostali zaposleni	4,98	4,87	4,21	4,32	4,68	4,55	4,41
SKUPAJ	4,93	4,81	4,27	4,40	4,62	4,57	4,34
t-preskus							
t-statistika	-0,731	-0,688	0,607	0,867	-0,688	0,233	-0,823
St. pomembnosti (α)	0,465	0,492	0,544	0,386	0,492	0,816	0,411

Podobne ugotovitve lahko dobimo pri primerjavi ocen razvitosti posameznih dimenzij marketinške kulture med zaposlenimi na različnih področjih dela (preglednica 15), pri čemer predstavljata izjemo dimenziji medosebnih odnosov ter zadovoljstva. 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 omenjeni dimenziji medosebnih odnosov ($\alpha = 0,041$) ter pogojno zadovoljstva ($\alpha = 0,058$).

Preglednica 15: Razvitost dimenzij marketinške kulture po področjih dela

Področje dela	Dimenzije marketinške kulture						
	K	Z	MO	PU	ORG	IK	IN
Marketing/nabava/prodaja	5,08	4,99	4,50	4,53	4,70	4,67	4,35
Strokovne službe	4,89	4,78	4,20	4,34	4,57	4,54	4,36
Podporne službe	4,75	4,59	4,03	4,30	4,60	4,46	4,29
SKUPAJ	4,93	4,81	4,27	4,40	4,62	4,57	4,34
Analiza variance							
F/Welcheva* statistika	2,562*	2,860	3,217	1,032	0,427	0,678	0,082
St. pomembnosti (α)	0,079	0,058	0,041	0,357	0,653	0,508	0,922

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

Z namenom primerjati rezultate raziskave z rezultati že omenjenih raziskav (Webster 1990; 1993; Kodrič 2007; Rupnik in Biloslavo 2009) smo zbrane podatke analizirali s pomočjo faktorjske analize. Njen namen je 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.

Cynthia Webster (1990; 1993) je namreč v svojih študijah pokazala, da se marketinška kultura kaže kot večdimenzionalni fenomen, pri čemer se za posamezne dimenzije predpostavlja, da so medsebojno neodvisne (v skladu s predpostavkami modela faktorjske analize), medtem ko kažejo rezultati raziskav marketinške kulture na področju šolstva (Kodrič 2007) oziroma v živilsko-predelovalni dejavnosti (Rupnik in Biloslavo 2009) nekoliko drugačno sliko. Rezultati slednjih dveh raziskav potrjujejo, da je marketinška kultura sicer res lahko večdimenzionalen fenomen, vendar rezultati ne potrjujejo neodvisnosti posameznih dimenzij. V faktorjsko analizo smo vključili vseh 53 trditev, ki so se nanašale na posamezne dimenzije marketinške kulture. Izid Bartlettovega preskusa sferičnosti ($\alpha = 0,000$) ter ocenjena vrednost kazalnika KMO⁶ (KMO = 0,972) kažeta, da so podatki zelo primerni za vključitev v faktorjsko 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), ki prav tako potrjujejo primernost posameznih vprašanj za merjenje opazovanega pojava. Z izjemo vprašanja "Zaposleni imamo višje osebne dohodke, kot je povprečje v panogi." v okviru dimenzije prodajna usmerjenost, za katerega ocena komunalitete znaša 0,360, so ocene komunalitet pri vseh ostalih vprašanjih višje od 0,5, kar je najnižja priporočena vrednost.

Na podlagi ocene celotne pojasnjene variance (preglednica A.3 v prilogi) lahko rečemo, da je mogoče oceniti do 5 skupnih faktorjev, s katerimi je mogoče skupno pojasniti približno 70 % celotne variabilnosti vzorca, kar je relativno visoka vrednost. Sicer pa ocene celotne variance, ki jih je mogoče pojasniti s posameznim med potencialnimi 5 faktorji, kažejo povsem enako sliko kot rezultati že omenjenih raziskav (Kodrič 2007; Rupnik in Biloslavo 2009). Od omenjenih 70 % celotne pojasnjene variance je približno 58 % celotne variance mogoče pojasniti zgolj s prvim skupnim faktorjem, ki izkazuje visoke vrednosti faktorjskih uteži pri vseh vprašanjih (preglednica A.4 v prilogi). Gre za t. i. splošni faktor, ki ga običajno težko smiselno interpretiramo, zaradi česar smo začetno faktorjsko rešitev rotirali s pomočjo poševnokotne oblimin rotacije.

Na podlagi rotirane faktorjske rešitve (preglednica 16) bi 5 skupnih faktorjev sicer lahko opredelili na naslednji način:

- medosebni odnosi in komunikacija;
- zagotavljanje zadovoljstva kupcev;
- inovativnost;
- organiziranost;
- jasnost/transparentnost pravil/standardov.

Ob tem pa velja opozoriti, da so opredeljeni faktorji med seboj močno povezani (preglednica A.7 v prilogi), zaradi česar težko govorimo o pravi večdimenzionalnosti marketinške kulture.

⁶ Priporočena vrednost kazalnika KMO je vsaj 0,5 (Hair in dr. 2006, 115).

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

Glede na že omenjeno razhajanje z rezultati pionirskih raziskav Cynthia Webster (1990; 1993) bi bilo treba ugotovljeni fenomen vsekakor še podrobneje proučiti z metodološkega vidika.

Preglednica 16: Rotirana faktorska rešitev (strukturne uteži)

	Faktor					Opredelitev pravil/standardov (formaliziranost?)
	Odnosi in komunikacija	Zadovoljstvo kupcev	Inovativnost	Organiziranost		
MO 4	.081	-.010	.071	-.078	.007	
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	

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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.

4 Zaključek: kam naprej?

Analiza literature je pokazala, da je večina tujih avtorjev mnenja, da je marketinška kultura pomemben dejavnik za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti. Obenem pa je ta koncept v slovenski marketinški in managerski literaturi slabo raziskan. Namen opisane raziskave je bil zato tudi ta, da z njo doprinesemo k sodobnim spoznanjem na področju kulture organizacije in še posebej marketinške kulture tudi v Sloveniji. Slednje je še toliko pomembnejše v storitvenih dejavnostih za katere je značilna neopredmetenost, nedeljivost, pokvarljivost in heterogenost storitev.

Na podlagi številnih definicij lahko marketinško kulturo razumemo kot skupek vrednot, norm in stališč organizacije, ki pomagajo zaposlenim, da bolje razumejo funkcijo marketinga in usmerjajo svoje ravnanje tako, da bolj zanesljivo in uspešno zadovoljujejo ne samo običajne, temveč tudi nepričakovane potrebe notranjih in zunanjih odjemalcev. Če lahko sprejmemo to definicijo marketinške kulture in s tem nekako razmejimo med konceptom marketinške kulture in drugimi sorodnimi koncepti, pa ostaja odprtih še vrsta vprašanj tako za prakso kakor tudi za raziskovalce. Za raziskovalce je najpomembnejše vprašanje večdimenzionalnosti marketinške kulture. Slednje je potrdila v svojih raziskavah pionirka na področju raziskovanja marketinške kulture Cynthia Webster (1990; 1993) in še nekateri tuj raziskovalci za njo. Vendar tega naša raziskava ni potrdila, prav tako tudi ne nekatere druge raziskave, ki so bile predhodno opravljene v Sloveniji (npr. Kodrič 2007). Ali gre pri tem za pomembne metodološke razlike v raziskovanju oz. v samem merskem inštrumentu ali za kulturno oz. drugače pogojene razlike v gospodarski in kulturni podstati bodo lahko pokazale šele prihodnje raziskave. Ob tem bi bilo smiselno uporabiti opisani merski inštrument ali razviti povsem novega in ga uporabiti v medkulturni raziskavi, ki bi vključevala več različnih držav tako centralne Evrope, kot t.i. tranzicijskih držav in držav za katere je značilna anglo-saksonska kultura. Drugo za raziskovalce pomembno vprašanje pa je povezano z razlikami med posameznimi področji dejavnosti. Tukaj se lahko vprašamo ali so te razlike prisotne zaradi »vsebinskih« razlik v načinu izvajanja dejavnosti na kar nakazujemo tudi sami v tej raziskavi ali pa so te razlike pogojene z drugimi dejavniki, ki jih v tej raziskavi nismo zajeli in bi jih bilo primerno zajeti v prihodnje.

Z vidika prakse pa je zagotovo najpomembnejše vprašanje kako lahko sploh razvijemo marketinško kulturo oz. kako lahko temu pristopimo na dovolj sistematičen način, ne da bi se ob tem morali soočiti s prelomnimi spremembami v organizaciji, ki bi lahko imele tudi negativne, če že ne usodne posledice za organizacijo. Kakšna je torej vloga managementa v tem procesu in kako ta vpliva na druge značilnosti organizacije od vodenja, do strukture, sistemov nagrajevanja, zaposlovanja idr. so vprašanja na katera bo morala stroka v prihodnje odgovoriti, da bi lahko v praksi koncept marketinške kulture tudi v resnici zaživel. Izsledki te raziskave lahko pri tem nudijo odlično osnovo.

5 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., in S. Singh. 1999. Marketing Culture and Performance in Service Firms. *The Service Industries Journal* 19 (1): 152–170.
- 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.
- 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.
- 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 Strategic 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.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- De Chernatony, L., in S. Cottam. 2008. Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management* 17 (1): 13–24.
- 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.
- Gabrijan, V., in B. Snoj. 1996. *Trženje – splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gabrijan, V., B. Snoj in D. Mumel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM. Slovenska znanstvena revija za trženje* 3:49–55.
- 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.
- 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.
- 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., 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.
- 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.
- Hopfl, H., S. Smith in S. Spencer. 1992. Values and Valuations: Corporate Culture and Job Cuts. *Persomel 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. *Jounrla 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.
- 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. Trnavčević, 129–144. Koper: Fakulteta za management, Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kohli, A. K., in B. J. Jaworski. 1990. Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (3): 1–18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski in A. Kumar. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–477.
- Kotler, P. 1977. From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review* 55 (6): 67–75.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 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. 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. *Internat ional 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 živilski 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 - Tekst 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.
- 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., 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Zheng, Q., Q. Qing in B. Yang. 2009. Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review* 8 (2): 151–153.

- 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.
- Žostautienė, D. in L. Vaičiulėnaitė 2010. Coherence model between marketing culture and marketing effectiveness. *Ekonomika ir vadyba* 15:874–879.
- 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. 1990. Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Service Firm. *Journal of Business Research* 21 : 345–362.
- 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, 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.
- 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.
- 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.

6 Priloga: Faktorska analiza

Preglednica A.1: KMO kazalnik in Bartlettov preskus sferičnosti

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

	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

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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.

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

Preglednica A.3: Celotna pojasnjena varianca

Factor	Total Variance Explained							Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Total	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %		
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					

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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.

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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

Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih

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	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.

an



ISBN 978-961-266-130-4
Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.fm-kp.si

