

VPLIV TRŽNIH IN TEHNOLOŠKIH TURBULENC NA RAZVOJ SPOSOBNOSTI PODJETIJ ZA INOVIRANJE: MEDIACIJSKI POMEN TRŽNE NARAVNANOSTI

izr. prof. dr. **Borut Milfelner**
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru
borut.milfelner@um.si

Povzetek: V raziskavi proučujemo vpliv tržnih in tehnoloških turbulenc na razvoj tržne naravnosti in posredno na razvoj sposobnosti za inoviranje. V pričujoči raziskavi tržne in tehnološke turbulence vključujemo kot predhodnike omejenih konceptov. Rezultati raziskave, izvedene na vzorcu 415 podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi, potrjujejo pozitivno povezavo med tržnimi turbulencami in tržno naravnostjo ter tehnološkimi turbulencami in tržno naravnostjo. Tržna naravnost in tehnološke turbulence pozitivno vplivajo na sposobnosti inoviranja, medtem ko tržne turbulence nimajo neposrednega vpliva na sposobnosti podjetij za inoviranje. Prek posrednih povezav dokazujemo, da je tržna naravnost pomemben mediator, ki prenaša pozitiven vpliv tehnoloških in tržnih turbulenc na sposobnosti za inoviranje.

Ključne besede: tehnološke turbulence, tržne turbulence, sposobnosti za inoviranje, tržna naravnost

MARKET AND TECHNOLOGICAL TURBULENCE IMPACT ON ADOPTING THE CAPACITY TO INNOVATE: THE MEDIATION ROLE OF MARKET ORIENTATION

Abstract: In this study the impact of market and technological turbulences on market orientation and indirectly on the capacity to innovate are examined. Market and technological turbulences are included as predecessors to adopting both concepts. The results of the study conducted on a sample of 415 companies in Slovenia with more than 20 employees confirmed the positive relationship between market turbulence and market orientation and between technological turbulence and market orientation. Market orientation and technological turbulence have a positive direct impact on the capacity to innovate, while market turbulence has no direct impact. Concer-

ning indirect relationships, market orientation, however, significantly mediates the relationship between technological and market turbulences and the capacity to innovate.

Key words: capacity to innovate, market orientation, technological turbulence, market turbulence

1. UVOD

V dosedanjih raziskavah je veliko avtorjev proučevalo tržno naravnost in inovativnost organizacij. Ti v veliki večini ugotavljajo, da je tržna naravnost ena najpomembnejših predhodnic inovativnosti (npr. Han et al., 1998). Pogosto so proučevali tudi vpliv okoljskih dejavnikov na povezave, s katerimi so želeli pojasniti inovativnost organizacij. Številni avtorji dokazujejo, da lahko okoljski dejavniki (kot so tržne in tehnološke turbulence) spreminjajo moč povezave med omenjenima konstruktoma (npr. Jaworski & Kohli, 1993; Matsuno et al., 2002). Čeprav marketinška literatura, ki se ukvarja z inovativnostjo in tržno naravnostjo, pogosto omenja vpliv dejavnikov okolja pri proučevanju omenjenih konceptov, se ti dejavniki okolja redko proučujejo v smislu predhodnikov inovativnega ravnanja organizacij. Precej bolj pogosto je tržno okolje, kamor sodijo tudi tehnološke in tržne turbulence, v raziskave vključeno v obliki moderatorjev povezav med omenjenimi koncepti (Bodlaj et al., 2012; Baker et al., 2014; idr.).

Poudarjamo pa, da so rezultati tovrstnih raziskav precej različni in nejasni. Večina rezultatov povezav med tržno naravnostjo in inovativnostjo, ki sta tudi predmet našega prispevka, kaže, da sta koncepta pozitivno povezana. Kot poročajo Greenwall in soavtorji (2013) okoli 75 % vseh raziskav omenjene povezave dokazuje pozitivno zvezo, potrdile pa so jo tudi nekatere metaanalitične raziskave (npr. Cano et al., 2004). Ob proučevanju moderatorjev (tržnih in tehnoloških turbulenc) po drugi strani naletimo na zelo različne rezultate, saj v več kot polovici študij vpliv moderatorjev na povezavo med tržno naravnostjo in inovativnostjo ni statistično značilen. Vprašanje, ki se na podlagi te ugotovitve postavlja, je večplastno. Prvič, ali okoljske spremenljivke, kot sta tržna in tehnološka turbulentnost, dejansko vplivajo na povezavo med omenjenima konstruktoma, in drugič, ali lahko tovrstne spremenljivke definirajo tržno naravnost in inovativnosti ter ima okolje pomemben vpliv na oba koncepta.

Pri proučevanju in interpretiranju omenjenih povezav moramo biti še posebej previdni, saj bi lahko takšna interpretacija pomenila, da so podjetja, ki delujejo v bolj tržno oziroma tehnološko turbulentnih okoljih, v absolutnem smislu tudi bolj inovativna, kar je delno skladno s Porterjevo (1980) teorijo konkurenčnih silnic. Iz prakse pa vemo, da se inovativnost ne razlikuje le med panogami, temveč tudi znotraj panoge. Teorija, ki temelji na virih organizacije (angl. resource based theory – RBV), v zvezi z omenjenim razlaga, da so značilni viri organizacije (premoženje in sposobnosti)

tisti, ki lahko prispevajo k razvijanju obranljivih konkurenčnih prednosti (Wernerfelt, 1984). Naša raziskava temelji na premisi, da je tržna naravnost eden takšnih značilnih virov organizacije, ki lahko v specifičnem okolju pomembno vplivajo na razvoj inovativnega vedenja organizacije, ki se kaže v obliki sposobnosti za inoviranje.

Z izjemo Wanga in soavtorjev (2013) do sedaj avtorji tehnoloških in tržnih turbulenc niso obravnavali v smislu predhodnikov inovativnosti in tržne naravnosti, čeprav avtorji poudarjajo, da v marketinški literaturi pogosto najdemo namige, da so takšni dejavniki okolja lahko pomembni za razvoj tržne naravnosti. To pomeni, da lahko tudi okolje spodbuja razvoj inovativnosti. V skladu z zapisanim je osnovni cilj naše raziskave preučiti vpliv dejavnikov okolja (tehnoloških in tržnih turbulenc) na sposobnosti podjetij za inoviranje. Pri tem nas je posebej zanimalo, ali dejavniki podjetja na sposobnosti za inoviranje vplivajo neposredno ali posredno prek tržne naravnosti. Tržno naravnost smo v naši raziskavi torej vključili v smislu mediatorja. Hkrati bomo torej ugotavljali tudi, kakšen je vpliv dejavnikov okolja na tržno naravnost organizacij.

Prispevek je zasnovan v štirih sklopih. V prvem sklopu predstavljamo proučevane koncepte: tehnološke turbulence, tržne turbulence, tržno naravnost in inovativnost. Sledi razvoj konceptualnega modela in hipotez. V tretjem sklopu predstavljamo metodologijo in rezultate raziskave, prispevek pa zaključimo s sklepom in pomembnim raziskave za menedžment podjetij.

2. TEHNOLOŠKE IN TRŽNE TURBULENCE, TRŽNA NARAVNOST IN SPOSOBNOSTI ZA INOVIRANJE

2.1. TEHNOLOŠKE TURBULENCE

Številne gospodarske panoge se med seboj razlikujejo glede na svojo ekonomsko (ne)stabilnost. Skoraj vse se v določenih trenutkih soočijo s turbulentnim okoljem. Kot turbulentno avtorji opredelijo tisto okolje, ki se spreminja hitro in je zato stopnja negotovosti in nepredvidljivosti v njem visoka (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Posledično se lahko v takšnih panogah hitro ustvarjajo ali izničujejo tako trenutne konkurenčne prednosti kot tudi različno visoke vstopne (izstopne) ovire, ki nenehno spreminjajo konkurenčno strukturo panoge. Jaworski & Kohli (1993) raven tehnološke turbulentnosti opredelita z obsegom tehnoloških sprememb v panogi.

Hitre tehnološke spremembe so lahko eden od vzrokov turbulenc v okolju, saj zaradi sprememb organizacije uživajo le trenutne konkurenčne prednosti. V takšnih razmerah proizvodni procesi in izdelki hitreje zastarevajo, kar povzroči hitrejše vstopne in izstopne novih konkurentov z različnim portfeljem virov, ki pridobivajo in izgubljajo konkurenčne prednosti. Tehnološke spremembe v panogi lahko pomembno spreminjajo vplive trženjskih virov na uspešnost organizacije, kar so v preteklosti že ugotavljali nekateri avtorji (npr. Calantone et al., 2003).

Spremembe v standardih in specifikacijah surovin, končnih izdelkov in storitev pripomorejo k tehnološkim spremembam in turbulentnostim v panogi. Zato bodo organizacije, ki poslujejo v panogah, kjer so tehnološki inovacijski cikli krajši in kjer se zastarelost pokaže prej, težje natančno vnaprej napovedale tehnične zahteve za ustrezno dodajanje vrednosti z vidika odjemalca v svojih izdelkih in storitvah.

2.2. TRŽNE TURBULENCE

Turbulence ne nastajajo nujno v širšem okolju organizacije, temveč so pogosto povezane z ožjim okoljem organizacije. Z vidika ožjega okolja organizacije nas bodo najbolj zanimale spremembe potreb in hotenj odjemalcev, ki ustvarjajo tržno turbulentnost. Dimenzijo razlikovanja organizacij z vidika razvoja različnih trženjskih virov glede na to, ali organizacije delujejo v razmerah majhnih ali velikih tržnih sprememb, poudarjajo številni avtorji (npr. Narver & Slater, 1990; Baker et al., 2014; Calantone et al., 2003; itd.).

Tržne spremembe oziroma tržne turbulence lahko opredelimo kot nenehne spremembe v preferencah, hotenjih in potrebah odjemalcev (Jaworski & Kohli, 1993). Nekateri avtorji dodajajo še spremembe z vidika cen in stroškovnih struktur ter strukture konkurentov (Calantone et al., 2003). Greenley (1995) vključuje še spremembe v tržnem vedenju konkurentov, Hult in soavtorji (2004) med tržne turbulence uvrščajo tudi hiter vstop in izstop kupcev v trge in iz njih ter nenehno zahtevanje novih izdelkov s strani odjemalcev. V spremenljivih tržnih razmerah se morajo menedžerji soočiti z negotovostjo, ki izhaja iz spreminjajočih se potreb odjemalcev in se nanaša na sprejemanje dolgoročnih odločitev glede izbire ciljnih trgov, tehnologij in alokacije virov (Mullins & Sutherland, 1998).

2.3. TRŽNA NARAVNOST

V znanstveni literaturi sta najbolj odmevni dve opredelitvi tržne naravnosti. Prva je opredelitev Kohlija in Jaworskega (1990). Avtorja tržno

naravnost konceptualizirata kot pretok in uporabo ključnih informacij v zvezi z odjemalci organizacije. Za tržno naravnano organizacijo je tako ključnega pomena, da obvladuje naslednje tokove informacij: pridobivanje informacij, razširjanje informacij in uporabo informacij.

Sočasno s Kohlijem in Jaworskim (1990) sta svojo opredelitev tržne naravnosti izoblikovala tudi Narver in Slater (1990), ki tržno naravnano organizacijo razumeta kot sestavino kulture organizacije. Skladno s tem naj bi tržna naravnost vsebovala tri vedenjske komponente, in sicer: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijsko povezanost.

Oba v teoriji in praksi najbolj splošno sprejeta pristopa (Narver-Slaterjev in Kohli-Jaworskijev) se kljub različnim interpretacijam med seboj ne razlikujeta občutno. Prvič, tako Narver in Slater (1990) kot tudi Kohli in Jaworski (1990) so v svojo opredelitev zajeli pomen zbiranja informacij tako v zvezi z odjemalci kot tudi v zvezi s konkurenti. Konkurenti so namreč lahko tisti ključni dejavnik vpliva, ki spreminja potrebe in hotenja odjemalcev na ciljnih trgih. Podobno obe opredelitvi prepoznavata vlogo in pomen sodelovanja med različnimi funkcijskimi področji, ki je izvedljivo le, če v organizaciji obstaja ustrezen pretok informacij. Informacije morajo krožiti tako vertikalno kot horizontalno, odziv na pridobljene informacije pa mora biti hiter in zato dobro koordiniran. Tako opredelitvi nista kontradiktorni, temveč prej komplementarni. Če svoje ugotovitve združimo, lahko zajamemo bistvo tržne naravnosti. To je, prvič, v pridobivanju informacij o ciljnih skupinah in konkurentih (naravnost na odjemalce in konkurente) in razširjanju pridobljenih informacij vse oddelke organizacije in, drugič, v uspešni in učinkoviti uporabi pridobljenih informacij na ciljnih trgih, za kar je potrebna ustrezna povezanost med vsemi oddelki in posamezniki v organizaciji, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti na trgih.

V empiričnem delu prispevka smo tržno naravnost konceptualizirali na osnovi opredelitve Narverja in Slaterja (1990). Naravnost na odjemalce je torej ključna komponenta, ki zahteva, da so vse aktivnosti organizacije vrednotene na podlagi potreb odjemalcev. Zato naravnost na odjemalce nakazuje, do kolikšne mere organizacija izkazuje vedenje, ki je namenjeno dolgoročnemu povečevanju zadovoljstva odjemalcev. Tudi v literaturi je bila naravnost na odjemalce deležna precejšnje pozornosti, med drugim so nekateri to komponento proučevali tudi z vidika različnih funkcij v organizaciji, še zlasti z vidika prodajne funkcije. Naravnost na konkurente ponudniku omogoča, da razume kratkoročne prednosti in

slabosti ter dolgoročne sposobnosti in strategije ključnih trenutnih in potencialnih konkurentov. Razlogi za proučevanje konkurentov so neizpodbitni, saj menedžment ne more biti odvisen le od določenih izdelkov, na katerih je zgrajen njihov monopolni položaj, oziroma delovanje organizacije ne more temeljiti na predpostavki, da na trg ne bodo vstopili novi konkurenti. Tretja komponenta tržne naravnosti je medfunkcijska povezanost, ki se nanaša na učinkovito uporabo organizacijskih virov pri ustvarjanju višje vrednosti za odjemalce. Tako lahko vsak posameznik v organizaciji potencialno pripomore k ustvarjanju višje vrednosti. Koordinirana integracija virov je tesno povezana tako z naravnostjo na odjemalce kot z naravnostjo na konkurente. Glede na večdimenzionalno naravo ustvarjanja vrednosti mora biti povezanost trženjske funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami sistematično vključena v poslovno trženjsko strategijo. Če ni tako oziroma če v organizaciji ni tradicije (filozofije, kulture) medfunkcijske povezanosti, je treba vzpostaviti ustrezno posredovanje oziroma vodenje, s čimer preprečimo izolacijo posameznih funkcij (Narver & Slater, 1990).

2.4. SPOSOBNOSTI ZA INOVIRANJE

Sposobnost za inoviranje je termin, ki sta ga prvič uporabila Burns in Stalker (1961) in ki kaže na sposobnost organizacije za uspešno uvajanje novih idej, procesov ali izdelkov (Hult et al., 2004). Gre za fazo v procesu inoviranja, ki jo Rogers (1983) poimenuje preddifuzijski vidik inovacije; gre torej za zgodnjo proizvodno implementacijo ali sprejemanje inovacije s strani organizacije in pri odjemalcih.

Inovacijska naravnost organizacije, ki izhaja iz organizacijske kulture, v veliki meri vpliva na sposobnosti organizacije za inoviranje. Sposobnosti za inoviranje lahko vrednotimo na podlagi števila inovacij, ki jih je organizacija uspešno uvedla na trge. Kadar se kultura uspešno kombinira s preostalimi viri v organizaciji, lahko podjetje dosega večjo sposobnost za inoviranje. Takšne organizacije so sposobne razviti konkurenčne prednosti in posledično dosegati tudi nadpovprečno uspešnost (Hult et al., 2004). Pomembnost sposobnosti za inoviranje prepoznavajo tudi številni drugi avtorji (Day, 1994; Han et al., 1998) in jo pogosto povezujejo z doseganjem in ohranjanjem konkurenčnih prednosti. Organizacije, ki imajo sposobnost inoviranja, so na svojih ciljnih trgih tudi bolj odzivne. Organizacijam, ki te sposobnosti nimajo, se lahko zgodi, da investirajo čas in vire v proučevanje trgov, vendar pridobljenega znanja kljub temu niso sposobne »prevesti« v prakso (Hult et al., 2004).

3. KONCEPTUALNI MODEL IN HIPOTEZE

Jaworski in Kohli (1993) nakazujeta, da lahko organizacije, ki delujejo v tehnološko hitro spreminjajočih se okoljih, svoje konkurenčne prednosti bolje dosejajo z inovativnostjo, predvsem s tehnološkimi inovacijami. S tem se lahko poveča pomen trženjskih virov, kot je tržna naravnost. Drugi avtorji menijo nasprotno. Tako naj bi bila tržna naravnost pomembnejša v panogah, v katerih so tehnološke spremembe stabilne, saj so temeljne inovacije na tehnološko turbulentnih trgih po navadi rezultat raziskovalno-razvojnih prizadevanj zunaj panoge (npr. Kwaku, 1997). Čeprav so nekateri avtorji mnenja, da lahko tehnološke turbulence zmanjšujejo potrebo organizacije po razvoju tržne naravnosti, zadnje raziskave kažejo nasprotno (Wang et al. 2013). Pričakujemo, da organizacije pri uvajanju novih izdelkov, ki temeljijo na novih tehnologijah, negotovosti zmanjšujejo s pridobivanjem in uporabo informacij o odjemalcih in konkurentih. Torej morajo organizacije vzpostaviti tržno naravnost, da lahko sposobnosti novih tehnologij uskladijo s potrebami in hotenji odjemalcev na trgih. Na osnovi teh ugotovitev postavljamo prvo hipotezo:

Hipoteza 1: Podjetja, ki delujejo v razmerah večjih tehnoloških turbulenc, so bolj tržno naravnana.

Organizacije, ki delujejo na bolj turbulentnih trgih, morajo torej svoje izdelke in tržne pristope hitreje spreminjati in prilagajati preferencam odjemalcev. Motnje na trgih lahko izhajajo iz resničnih inovacij, iz sprememb pričakovanj odjemalcev, iz dejavnikov konkurentov ali iz drugih dejavnikov širšega okolja. Konkurenčne prednosti v razmerah tržne turbulentnosti izhajajo iz sposobnosti organizacije za hitro prilagajanje spreminjajočemu se okolju. V razmerah velikih tržnih turbulenc je tržna naravnost pomemben vir konkurenčnih prednosti. Organizacije, ki se s spremembo in uvajanjem novih izdelkov ne odzivajo na turbulence v okolju in samo sledijo konkurentom, bodo dosegale podpovprečno uspešnost, prehiteli jih bodo namreč proaktivni udeleženci na trgu. Povečane spremembe na trgih odjemalcev bodo privedle tudi do večje občutljivosti marketinških menedžerjev na spremembe v okolju in s tem tudi večji poudarek na filozofiji tržne naravnosti. Do sedaj so bile študije, ki bi proučevale to povezavo precej redke. Wang in soavtorji (2013) poročajo o pozitivni povezavi med tržno naravnostjo in tržnimi turbulencami. Druga hipoteza se tako glasi:

Hipoteza 2: Podjetja, ki delujejo v razmerah večjih tržnih turbulenc, so bolj tržno naravnana.

Hurley in Hult (1998) ugotavljata, da sta predhodnika inovacijskih virov tako tržna naravnost kot tudi naravnost na učenje. Tržno naravnane organizacije s pomočjo poznavanja odjemalcev in konkurentov ter z ustreznim širjenjem informacij vsem relevantnim funkcijam pomenijo konstruktiven vir novih idej, ki spodbujajo motivacijo za izboljšavo obstoječih ter uvajanje novih izdelkov in procesov. Po mnenju Deshpandéja in Farleyja (2004) je uspešno inoviranje celo najpomembnejša posledica tržne naravnosti. Organizacije, ki so močno tržno naravnane, se v primerjavi z organizacijami s šibko tržno naravnostjo lažje odzivajo na nove priložnosti (Baker & Sinkula, 2005). V zadnjem času raziskovalci proučujejo tudi povezavo med proaktivno in odzivno tržno naravnostjo in inovativnostjo. Rezultati kažejo, da je sposobnost inoviranja povezana z obema kulturnima komponentama (Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2005). Na podlagi zapisanega postavljamo tretjo hipotezo:

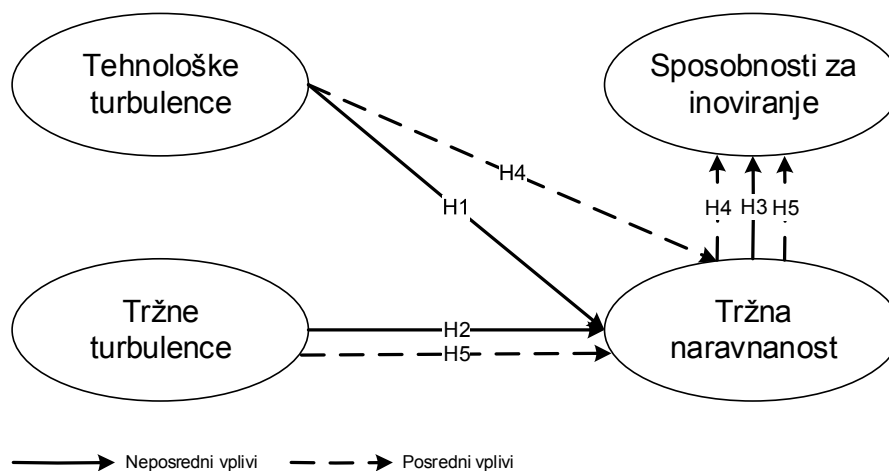
Hipoteza 3: Bolj tržno naravnana podjetja imajo več sposobnosti za inoviranje.

V naši raziskavi nas je zanimal tudi vpliv širšega in ožjega okolja organizacije na njihove sposobnosti za inoviranje. Četrta hipoteza se nanaša na vprašanje, ali so podjetja, ki delujejo v razmerah večjih tehnoloških turbulenc, sposobna sama po sebi razvijati sposobnosti za inoviranje. Predvsem tehnološke inovacije (v proizvodnih in storitvenih procesih) so na takšnih trgih nujne in izhajajo iz hitro spreminjajočih se potreb in hotenj odjemalcev na trgih. Zato trdimo, da povezava med tehnološkimi turbulencami in sposobnostmi za inoviranje ni neposredna, temveč posredna. Sposobnosti za inoviranje na tehnološko turbulentnih trgih lahko zaradi omenjenega razvijajo le tržno naravnane organizacije. Menimo, da imajo tehnološke turbulence samo posreden vpliv na sposobnosti za inoviranje in da jih lahko razvijajo predvsem organizacije, ki so hkrati tudi tržno naravnane.

Hipoteza 4: Tehnološke turbulence imajo prek tržne naravnosti posredni pozitivni vpliv na razvoj sposobnosti za inoviranje.

V tržno turbulentnih razmerah so sposobnosti inoviranja še posebej pomembne za zadovoljevanje nastajajočih in hitro spreminjajočih se potreb odjemalcev. Inovativnost se kaže kot odprtost organizacij za proaktivno iskanje novih idej tako v proizvodnih kot tudi v storitvenih panogah. V tržno turbulentnih panogah morajo imeti organizacije zaradi nenehno se spreminjajočih potreb odjemalcev bolj razvite sposobnosti za inoviranje, zato pričakujemo, da bo povezava pozitivna. Vendar se pojavlja vprašanje, ali organizacije lahko

Slika 1: Konceptualni model in hipoteze



razvijejo sposobnosti za inoviranje brez dobrega razumevanja hotenj in potreb odjemalcev ter dejavnosti konkurentov. Tako razumevanje namreč izhaja iz tržne naravnosti. Če smo sposobnosti za inoviranje opredelili kot notranjo (s strani organizacije) in zunanjo (s strani odjemalcev) adopcijo inovacij, potem je tržna naravnost po vsej verjetnosti pomemben dejavnik za razvoj sposobnosti inoviranja. To potrjujejo tudi nekatere raziskave področja. Han in soavtorji (1998) ter Hurley in Hunt (1998) so empirično dokazali, da lahko tržno naravnana podjetja na tržno turbulentnih trgih lažje in hitreje razvijajo inovacije.

Hipoteza 5: Tržne turbulence imajo prek tržne naravnosti posredni pozitivni vpliv na razvoj sposobnosti za inoviranje.

Konceptualni model in hipoteze prikazujemo tudi v grafičnem prikazu na sliki 1.

4. METODOLOGIJA

Merski instrument za merjenje tehnoloških in tržnih turbulenc, tržne naravnosti in sposobnosti za inoviranje smo razvili v treh stopnjah. V prvi smo izvedli pregled marketinške literature in povzeli vprašanja za merjenje omenjenih konceptov. Za merjenje tržnih in tehnoloških turbulenc smo uporabili lestvico, ki so jo razvili Narver in soavtorji (2004). Za merjenje tržne naravnosti smo uporabili sedemstopenjsko lestvico Narverja in Slaterja (1990). Ker so predhodne raziskave pokazale nekaj težav pri zagotavljanju veljavnosti konstruktov pri uporabi omenjene lestvice, smo nekatere trditve dodali, druge pa odstranili, da bi dobili večjo interno konsistentnost. Hkrati smo lestvico spremenili v sedemstopenjsko Likertovo lestvico. Za sposobnost inoviranja smo razvili novo lestvico, ki je temeljila na spoznanjih Hurleyja in Hulta (1998). V vprašalniku smo postavili

10 trditve za merjenje tržne naravnosti, pet za merjenje tehnoloških turbulenc, štiri za merjenje tržnih turbulenc in dve za merjenje inovativnosti.

V drugi stopnji so sledili poglobljeni intervjuji z marketinškimi managerji iz 17 podjetij v Sloveniji. Za zagotavljanje vsebinske veljavnosti so v tretji fazi vprašalnik pregledali še štirje strokovnjaki s področja marketinga. V končni različici vprašalnika smo postavili pet trditve za merjenje tehnološke turbulentnosti in štiri za merjenje tržne turbulentnosti. Tržno naravnost smo merili z 10 trditvami, sposobnosti za inoviranje pa z dvema vprašanjskima. Vse trditve smo merili na sedemstopenjski Likertovi lestvici (od 1 »sploh se ne strinjam« do 7 »popolnoma se strinjam«).

Informanti v podjetjih, ki so sestavljala vzorec, so bili zaposleni na vodilnih položajih na področju marketinga (člani uprav za marketing, direktorji marketinga, komercialne ali prodaje itd). V nekaterih preteklih raziskavah se je izkazalo, da je višji management podjetja zanesljiv vir informacij pri ocenjevanju organizacijskih aktivnosti in uspešnosti (Venkatraman & Ramanujan, 1986). Populacijo za raziskavo so sestavljala vsa podjetja v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Vprašalnik smo poslali 3000 naključno izbranim podjetjem v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Vrnjenih je bilo skupaj 415 uporabnih vprašalnikov, kar predstavlja odzivnost v višini 13,8 %. Organizacije, ki so se odzvale, so bile iz različnih panog (proizvodnja – 40,8 %, trgovina – 11,0 %, nepremičnine – 10,0 %, prehrana – 4,0 %, ostale panoge – 14,7 %).

4.1. ZANESLJIVOST, KONVERGENTNA IN DISKRIMINANTNA VELJAVNOST KONSTRUKTOV

Pred preverjanjem hipotez smo najprej preverjali zanesljivost konstruktov, ki smo jih merili

v anketnem vprašalniku. Najprej smo izvedli konfirmatorno faktorsko analizo (angl. confirmatory factor analysis – CFA) in ugotavljali njihovo dimenzionalnost. Rezultati CFA so pokazali, da lahko tržno naravnost pojasnimo kot večdimenzionalni konstrukt s tremi podkonstrukti. Trifaktorska struktura je bila bolj veljavna kot enofaktorska. Indeksi ustreznosti za enofaktorski model tržne naravnosti so bili: $\chi^2/df = 396,35 / 27$; $p = 0,000$; $RMSEA = 0,173$; $NFI = 0,862$; $NNFI = 0,827$; $CFI = 0,870$; $RMR = 0,101$; $GFI = 0,777$, za trifaktorskega pa: $\chi^2/df = 36,39 / 24$; $p = 0,053$; $RMSEA = .0335$; $NFI = 0,988$; $NNFI = 0,994$; $CFI = 0,996$; $RMR = 0,0531$; $GFI = 0,974$. V končni rešitvi smo izločili štiri trditve, saj niso bile ustrezno utežene na pripadajoče konstrukte. Skladno z konceptualizacijo, ki izhaja iz citirane literature, smo podkonstrukte poimenovali naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost. Izločili smo še eno trditev pri tehnološki in eno trditev pri tržni turbulentnosti. V tabeli 1 so prikazane povprečne

vrednosti, standardni odkloni, standardizirane obtežitve, zanesljivost kompozita (angl. composite reliability – CR) in povprečja izločenih varianc (angl. average variance extracted – AVE).

Vrednosti CR kažejo na zanesljivost kompozitov. Iz tabele 1 je razvidno, da so vse v predpisanem intervalu, torej večje od 0,6. Večina faktorskih uteži je večja od 0,6 (z izjemo ene). Prav tako so vse vrednosti AVE večje od 0,5, kar je dokaz konvergentne veljavnosti konstruktov. Diskriminantno veljavnost smo ocenjevali tako, da smo ugotavljali razlike med statistikami χ^2 med pari konstruktov ob predpostavki omejenega modela popolne korelacije (omejene na 1) in neomejenega modela proste korelacije. V vseh primerih (za vse pare konstruktov) se je izkazalo, da so bile izračunane razlike med statistikami χ^2 statistično značilne ($p < 0,05$) pri eni prostostni stopnji, kar je dokaz diskriminantne veljavnosti. Prav tako so bili vsi kvadrati korelacij med konstrukti nižji od vrednosti AVE (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 1: Konstrukti, njihovi indikatorji s povprečnimi vrednostmi in standardnimi odkloni, standardizirane obtežitve, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE)

	Povprečne vrednosti	Faktorske obtežitve	Zanesljivost kompozita (CR)	Povprečje izločenih varianc (AVE)
Tehnološke turbulence				
Spremembe v tehnologiji na tem trgu so hitre.	4,679	0,835	0,841	0,57
Spremembe v tehnologiji na tem trgu predstavljajo velike priložnosti.	5,036	0,739		
Veliko izdelkov (storitev) na tem trgu je bilo razvitih na podlagi tehnološkega napredka.	4,787	0,722		
Spremembe v tehnologiji na tem trgu so majhne.	3,648	0,726		
Tržne turbulence				
Na tem trgu se preference odjemalcev hitro spreminjajo.	4,208	0,557	0,668	0,51
Odjemalci na tem trgu so zelo dovzetni za nove izdelke (storitve).	4,567	0,845		
Naravnost na odjemalce				
Skrbno spremljamo in ocenjujemo aktivnosti za zadovoljevanje odjemalcev.	5,352	0,851	0,793	0,56
Naše strategije za doseganje konkurenčnih prednosti temeljijo na razumevanju potreb odjemalcev.	5,679	0,799		
Posebej se posvečamo poprodajnim storitvam.	4,753	0,582		
Naravnost na konkurente				
Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.	5,189	0,776	0,812	0,59
Uprava (poslovodstvo) pogosto razpravlja o prednostih in slabosti konkurentov.	5,078	0,788		
Redno spremljamo marketinške dejavnosti naših konkurentov.	4,933	0,740		
Medfunkcijska povezanost				

	Povprečne vrednosti	Faktorske obtežitve	Zanesljivost konstrukta (CR)	Povprečje izločenih varianc (AVE)
Informacije o odjemalcih so na voljo vsem v podjetju.	4,525	0,618	0,808	0,59
Tržne informacije si izmenjujejo vse enote (oddelki, službe itd.) našega podjetja.	5,106	0,865		
V pripravo poslovnih strategij in načrtov so vključene vse enote (oddelki, službe itd.) podjetja.	5,057	0,797		
Sposobnosti za inoviranje				
Z novimi izdelki (storitvami) smo pogosto prvi na trgu.	4,217	0,859	0,795	0,66
Število uvedb (lansiranj) novih izdelkov (storitev) na trge smo v zadnjih petih letih povečali.	4,797	0,749		

4.2. VELJAVNOST MERSKEGA MODELA

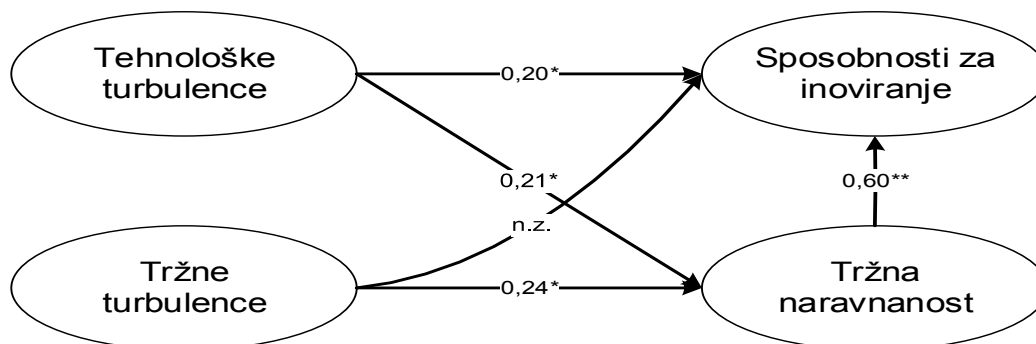
Veljavnost merskega modela smo preverjali z indeksi ustreznosti modela. Vsi indeksi so bili v okviru predpisanih mej: $\chi^2/df = 144,90 / 104$; $p=0,049$; RMSEA = .029; NFI = 0,975; NNFI = 0,991; CFI = 0,993; RMR = 0,0356; GFI = 0,947. Zaradi poenostavitve modela smo v nadaljevanju tržno naravnost zasnovali kot konstrukt drugega reda s tremi indikatorji, in sicer naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska povezanost. Posamezni indikator smo dobili z izračunom povprečij trditvev, ki so konstrukt sestavljale. Vrednost CR za novonastali konstrukt tržne naravnosti je bila 0,73, vrednost AVE pa 0,47. Indeksi ustreznosti merskega modela s štirimi konstrukti (tehnološke turbulence, tržne turbulence, tržna naravnost in sposobnosti inoviranja) so bili naslednji: $\chi^2/df = 65,43 / 38$; $p = 0,037$; RMSEA = .040; NFI = 0,973; NNFI = 0,983; CFI = 0,988; RMR = 0,0411; GFI = 0,975. Ugotovimo lahko, da merski model glede na ustreznost izpolnjuje vsa zahtevana merila.

5. REZULTATI

Strukturni model smo zastavili v skladu s postavljenimi hipotezami. Preverjali smo ga z metodo modeliranja strukturnih enačb z latentnimi spremenljivkami (angl. structural equation modeling – SEM). V skladu s četrto in peto hipotezo smo preverjali tudi posredne povezave v strukturnem modelu. Mediacijo smo preverjali s koraki, ki jih predlagajo Baron in Kenny (1986), Judd in Kenny (1981) ter James in Brett (1984), ki predpisujejo, da je treba pokazati, da napovedovalna spremenljivka (X) vpliva na odzivno spremenljivko (Y), napovedovalna spremenljivka (X) mora imeti vpliv na mediator (M), mediator (M) pa na odzivno spremenljivko (Y). Če želimo potrditi, da je M popolni mediator (popolna mediacija) med X in Y, mora biti vpliv X na Y ob prisotnosti (kontroli) mediatorja (M) enak nič. V tem primeru govorimo o popolni mediaciji. Če X na Y vpliva neposredno tudi ob vključitvi mediatorja M, govorimo o delni mediaciji (Baron & Kenny, 1986).

Tabela 2: Preverjanje hipotez v strukturnem modelu

Hipoteze	Neposredni vplivi		Posredni vplivi		Celotni vplivi	
	Stand. koef.	Stat. znač.	Stand. koef.	Stat. znač.	Stand. koef.	Stat. znač.
H1: Tehnološke turbulence → Tržna naravnost	0,206	$p < 0,01$	-	-	0,206	$p < 0,01$
H2: Tržne turbulence → Tržna naravnost	0,244	$p < 0,01$	-	-	0,244	$p < 0,01$
H3: Tržna naravnost → Sposobnosti za inoviranje	0,598	$p < 0,001$	-	-	0,598	$p < 0,001$
H4: Tehnološke turbulence → Sposobnost inoviranja	0,199	$p < 0,01$	0,123	$p < 0,01$	0,322	$p < 0,01$
H5: Tržne turbulence → Sposobnost inoviranja	0,004	n.z.	0,146	$p < 0,01$	0,150	$p < 0,05$
Indeksi ustreznosti: $\chi^2/df = 65,43 / 38$; $p = 0,037$; RMSEA = .040; NFI = 0,973; NNFI = 0,983; CFI = 0,988; RMR = 0,0411; GFI = 0,975						

Slika 2: Končni strukturalni model, standardizirani koeficienti vpliva in indeksi ustreznosti* $p < 0,01$ ** $p < 0,001$

Indeksi ustreznosti: $\chi^2/df = 65,43 / 38$; $p = 0,037$; RMSEA = .040; NFI = 0,973; NNFI = 0,983; CFI = 0,988; RMR = 0,0411; GFI = 0,975

V tabeli 2 prikazujemo rezultate končnega modela. V modelu smo predvideli tudi neposredni vpliv tržnih in tehnoloških turbulenc na sposobnosti inoviranja – ob prisotnosti mediatorja (tržne naravnosti), saj se je izkazalo, da neposredna povezava obstaja le med tehnološkimi turbulencami in sposobnostmi inoviranja. Druga neposredna povezava ni bila statistično značilna, kar pomeni, da tržne turbulence na razvoj sposobnosti za inoviranje ne vplivajo neposredno.

Navedeni indeksi ustreznosti modela so vsi v sprejemljivih merah, razen vrednost testa χ^2 , ki je statistično značilna ($p < 0,05$). Številni avtorji, med njimi Bollen (1989), poleg omenjene statistike predlagajo uporabo drugih indeksov ustreznosti, saj obstajajo dokazi, da je test χ^2 neprimeren za ocenjevanje kompleksnih modelov in modelov z velikimi vzorci.

Iz tabele 2 in slike 2 je razvidno, da je raven tržne naravnosti v podjetjih, ki delujejo v pogojih večjih tehnoloških turbulenc, večja v primerjavi s tistimi, ki delujejo v pogojih manjših tehnoloških turbulenc. Povezava med konstrukta je statistično značilna ($\beta = 0,21$; $p < 0,01$), zato prvo hipotezo potrdimo. Tudi povezava med konstrukta tržne turbulence in tržna naravnost je pozitivna ($\beta = 0,24$; $p < 0,01$). To pomeni, da je raven tržne naravnosti večja tudi v podjetjih, ki delujejo v pogojih večjih tržnih turbulenc. Potrdili smo torej tudi hipotezo 2. Naslednja neposredna povezava, ki smo jo v modelu testirali, je bila povezava med tržno naravnostjo in sposobnostmi za inoviranje. Rezultat kaže, da imajo podjetja, ki so bolj tržno naravnana, tudi bolj razvite sposobnosti za inoviranje. Rezultati kažejo na močno pozitivno povezavo ($\beta = 0,60$; $p < 0,001$), kar pomeni, da potrdimo tudi hipotezo 3.

Sledilo je preverjanje hipotez 4 in 5. Mediacijo smo preverjali tako, da smo najprej v strukturalnem modelu preverili samo povezavo med napovedovalnima spremenljivkama (tehnološko in tržno turbulentnostjo) in odzivno spremenljivko (sposobnost inoviranja). Vrednosti indeksov ustreznosti modela so bile naslednje: $\chi^2/df = 37,81 / 17$; $p = 0,002$; RMSEA = .052; NFI = 0,975; NNFI = 0,976; CFI = 0,986; RMR = 0,0429; GFI = 0,957. Opazimo, da je ta model glede na izračune indeksov ustreznosti manj ustrezen od našega končnega modela z dodano latentno spremenljivko tržna naravnost. Povezava med tehnološkimi turbulencami in sposobnostjo inoviranja je bila pozitivna ($\gamma = 0,33$; $p < 0,001$) in statistično značilna, enako pa velja tudi za povezavo med tržnimi turbulencami in sposobnostjo inoviranja ($\gamma = 0,15$; $p < 0,05$).

Ko v strukturalni model dodamo mediator (konstrukt) tržne naravnosti, dobimo rezultate, ki so prikazani v tabeli 2. V primeru hipoteze 4 govorimo o delni mediaciji, saj neposredni vpliv tehnoloških turbulenc na sposobnosti inoviranja ostaja, ko v enačbo dodamo mediator. Vendar je ta šibkejši kot v predhodnem modelu, zato lahko rečemo, da tržna naravnost delno prenaša vpliv tehnoloških turbulenc na sposobnosti za inoviranje. V primeru hipoteze 5 govorimo o popolni mediaciji, saj je neposredni vpliv tržnih turbulenc, ko v enačbo dodamo mediator, statistično neznačilen. To pomeni, da je tržna naravnost mediator in da v celoti prenaša vpliv tržnih turbulenc na sposobnosti za inoviranje. Posredni vpliv tehnoloških turbulenc na sposobnosti za inoviranje preko tržne naravnosti je pozitiven in statistično značilen ($\beta = 0,12$; $p < 0,01$), enako pa velja tudi za posredni vpliv tržnih turbulenc ($\beta = 0,15$; $p < 0,01$). V skladu z ugotovitvami potrdimo tudi hipotezi 4 in 5.

6. SKLEP

6.1. OSNOVNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

Na podlagi rezultatov raziskave lahko podamo rezultate tako za področje inovativnosti podjetij kot tudi za področje tržne naravnosti. Prvič, potrdili smo pozitivno povezavo med tržnimi turbulencami in tržno naravnostjo ter tehnološkimi turbulencami in tržno naravnostjo. To potrjuje tezo, da hitre spremembe preferenc odjemalcev in številne konkurenčne aktivnosti povečujejo tržno naravnost v podjetjih. Zanimivo je, da je bil tudi vpliv tehnoloških turbulenc na tržno naravnost pozitiven. Očitno podjetja v razmerah, ko se tehnologija spreminja zelo hitro, še posebej budno spremljajo odjemalce in konkurente in na tak način tudi lažje prilagajajo nove izdelke odjemalcem ter izkoriščajo konkurenčne prednosti. Kot ugotavljajo Wang in soavtorji (2013), torej ni mogoče govoriti o enovitem vplivu okolja na tržno naravnost, temveč je za boljše razumevanje vplivov treba upoštevati različne vidike okolja.

Drugič, na področju tržne naravnosti in sposobnosti inoviranja lahko podobno kot naši predhodniki (Han et al., 1998) potrdimo pozitivno povezavo med obema konceptoma. Organizacije z razvito tržno naravnostjo (in tudi z razvito kulturno komponento, ki spodbuja tržno naravnost) imajo večje možnosti za uspešen in učinkovit razvoj novih izdelkov ter za njihovo uvajanje na trge, saj tudi bolje razumejo potrebe in hotenja svojih odjemalcev. Tudi pretekle ugotovitve (Snoj et al, 2007; Bodlaj et al., 2012) kažejo, da je v tranzicijskih gospodarstvih krepitev tržne naravnosti v organizaciji zelo pomembna, saj spodbuja raven inovacijskih virov.

Tretjič, dokazali smo, da okolje (tržne in tehnološke turbulence) nima samo neposrednega vpliva na sposobnosti podjetij za inoviranje. Neposredna povezava med tržnimi turbulencami in sposobnostmi za inoviranje je bila statistično neznačilna, model brez mediatorja (tržna naravnost) pa manj veljaven od (končnega) modela s posredno povezavo prek tržne naravnosti. Prek posrednih povezav dokazujemo, da je tržna naravnost pomemben mediator in prenaša vpliv tehnoloških turbulenc na sposobnosti za inoviranje. V tehnološko spreminjajočem se okolju bodo torej na področju razvoja sposobnosti inoviranja bolj uspešna tista podjetja, ki so bolj tržno naravnana. V takšnih razmerah so menedžerji, kot kaže, še posebej motivirani za zbiranje informacij s trgov, da lahko ocenijo, na kateri stopnji je nova tehnologija sposobna bolje zadovoljiti odjemalce.

Dokazali smo tudi posredni vpliv tržnih turbulenc na sposobnosti podjetja za inoviranje, pri

čem je zanimivo, da se celotni vpliv prenaša prek tržne naravnosti, saj podjetja, ki delujejo na trgih, kjer se preference odjemalcev hitro spreminjajo, niso avtomatsko tudi bolj sposobna zadovoljevati novih potreb z inovativnostjo. To bo uspelo le tistim, ki dobro poznajo svoje odjemalce, so torej ustrezno tržno naravnana.

6.2. TEORETIČNI IN PRAKTIČNI PRISPEVKI RAZISKAVE

Številni avtorji (npr. Han et al., 1998; Bodlaj et al. 2012; Baker et al., 2014) so na podlagi raziskav dokazali, da je raven tržne naravnosti in inovativnosti v podjetjih možno spreminjati z različnimi viri v organizaciji. Zelo pomembni za razvoj konkurenčnih prednosti so predvsem človeški (menedžerski) dejavniki, dinamika in organizacijski sistem v podjetju, kar predvidevajo različne teorije organizacije, npr. teorija RBV in teorija, ki temelji na dinamičnih sposobnostih organizacije (angl. dynamic capabilities). V članku na podlagi raziskave ocenjujemo, da so tržna naravnost in organizacijske sposobnosti za inoviranje v določeni meri lahko odvisni tudi od dejavnikov okolja, ki so zunaj nadzora menedžerjev. Vsekakor pa je v tržno in tehnološko turbulentnih okoljih za razvoj sposobnosti za inoviranje še vedno ključen razvoj kulture tržne naravnosti, na kar nakazuje močna pozitivna povezava med omenjenima konceptoma. Naša raziskava, podobno kot izsledki Wang (2013), potrjuje, da je za slovenska podjetja pomembno, da so odločitve menedžerjev glede marketinških virov sprejete na podlagi upoštevanja dejavnikov, v katerih organizacija posluje. Le na takšen način lahko organizacije ustvarjajo ustrezne sposobnosti za inoviranje, ki se dolgoročno lahko odražajo v uspešnosti novih izdelkov na trgih.

Praktični prispevki raziskave se kažejo predvsem v učinkih izvedene raziskave na menedžment podjetja. Menedžerji morajo pri razvoju tržne naravnosti v podjetjih upoštevati dejavnike okolja. To velja za organizacije, ki že dalj časa poslujejo na svojih ciljnih trgih, predvsem pa za tiste, ki želijo vstopati na nove trge. Večje turbulence na trgih zahtevajo tudi bolj tržno naravnano vedenje. Predvsem tehnološke turbulence so lahko velika omejitev za razvoj sposobnosti za inoviranje, saj imajo tako neposredni kot posredni vpliv (preko tržne naravnosti) na sposobnosti za inoviranje. To pomeni, da je tržna naravnost pomembna marketinška sposobnost tudi v visoko tehnoloških podjetjih, kjer je velikokrat zanemarjena. Menedžerji lahko na podlagi ustreznih ocenjenih tržnih in tehnoloških turbulenc na trgih, kjer poslujejo, ustrezno prilagajajo raven tržne naravnosti, oziroma določijo raven virov, ki bodo potrebni, da se tržna naravnost v podjetju razvije.

6.3. OMEJITVE RAZISKAVE

Ob koncu opozarjamo še na nekatere omejitve raziskave, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. V modele vpliva na sposobnosti inoviranja bi bila smiselna vključitev še drugih vplivov okolja, kot je denimo gostota konkurence in vključitev drugih mediatorjev, ki prispevajo k sposobnostim za inoviranje. Poleg odzivne tržne naravnosti bi lahko v model vključili še proaktivno tržno naravnost. Prav tako bi lahko veljavnost rezultatov izboljšali z vključitvijo različnih skupin informantov znotraj posameznega podjetja, saj se na tak način lahko izognemo pristranskosti, ki izhaja iz uporabljenе metode.

Omejitve izhajajo tudi iz vzorca. Čeprav je izbira podjetij v vzorec temeljila na enostavnem naključnem vzorčenju, so odstopanja od dejanskega stanja možna. V vzorec so bila zajeta le podjetja z več kot 20 zaposlenimi, zato je primerjava z realnim stanjem težavna in ni bila posebej izvedena. Visok delež podjetij iz določene panoge lahko spremeni rezultate v korist tega sektorja, še posebej če je dejanska struktura slovenskega gospodarstva drugačna kot struktura vzorca. Možno je tudi, da so proučevane značilnosti različne v različnih dejavnostih. Omenjeno je lahko prav tako pomembna omejitev te raziskave.

REFERENCE

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management* 22, 483–502.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M., Grinstein, A., & Rosenzweig, S. (2014). The effect of radical innovation in/congruence on new product performance. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1314–1323.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bodlaj, M., Coenders, G., & Žabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 666–687.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science* 34 (7), 816–835.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management Of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Calantone, R., Garcia, R. & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90–103.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, A. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of marketing-driven organizations. *Journal of Marketing* 58, 37–52.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing* 21: 3–22.
- Fornell, C., & Larcker D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management* 6, 1–13.
- Grewal, R., Chandrashekar, M, Johnson, J. L., & Mallapragada, G. (2013). Environments, unobserved heterogeneity, and the effect of market orientation on outcomes for high-tech firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 206–233.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovativeness a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30–45.
- Hult, G. T. M., Hurley R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307–321.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602–619.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kwaku, A. A. (1997). Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euro – Marketing*, 6(3), 1–27.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 65(Jul), 18–32.
- Mullins, J. W., & Sutherland, D. J. (1998). New product development in rapidly changing markets: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 224–236.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77–98.
- Rogers, E. M. (1983). *The Diffusion of Innovation*, (3rd ed.) New York: The Free Press.

28. Snoj, B., Milfelner, B., & Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24 (3), 151–164.
29. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. V *Sociological Methodology*, ur. S. Leinhardt (Ed.), 290–312. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
31. Wang, Y., Zeng, D., Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2013). Environmental determinants of responsive and proactive market orientations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 565–576.
32. Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180.