

Oznaka poročila: ARRS\_ZV\_RPROJ\_ZP\_2008/186

## ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

### A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

#### 1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

<b>Šifra projekta</b>	J5-9383
<b>Naslov projekta</b>	Marketinški viri podjetij v Sloveniji in njihov vpliv na tržno ter finančno uspešnost
<b>Vodja projekta</b>	19108 Timotej Jagrič
<b>Tip projekta</b>	J Temeljni projekt
<b>Obseg raziskovalnih ur</b>	2.700
<b>Cenovni razred</b>	A
<b>Trajanje projekta</b>	01.2007 - 12.2008
<b>Nosilna raziskovalna organizacija</b>	585 Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
<b>Raziskovalne organizacije - soizvajalke</b>	584 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
<b>Družbeno-ekonomski cilj</b>	11 Neusmerjene raziskave (temeljne)

#### 2. Sofinancerji<sup>1</sup>

1.	Naziv	
	Naslov	
2.	Naziv	
	Naslov	
3.	Naziv	
	Naslov	

### B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

#### 3. Poročilo o realizaciji programa raziskovalnega projekta<sup>2</sup>

V okviru prve faze raziskave smo opravili celovit pregled znanstvene literature (glej priloženo dokumentacijo) tako s področja marketinških virov (tržne naravnosti, internega marketinga, virov ugleda, marketinga povezav in inovacijskih virov), kakor tudi s področja merjenja uspešnosti v podjetjih, kar je razvidno iz priložene dokumentacije. Spoznanja smo dopolnili z izsledki dveh preteklih projektov raziskovalne skupine in sicer mednarodnega raziskovalnega projekta "ACE", ki ga je financirala Evropska unija v okviru Vzpodbud za sodelovanje na področju gospodarske iniciative (ACE) ter temeljnega raziskovalnega projekta "Tržni vidiki konkurenčne sposobnost podjetij". Na podlagi ugotovitev smo operacionalizirali posamezne konstrukte, ki so bili predmet

merjenja in s tem podali osnovo za pripravo merskega instrumenta. V nadaljevanju smo izdelali izčrpen pregled obstoječih merskih lestvic (znanstvena in strokovna literatura, projekti partnerskih raziskovalnih skupin).

Rezultat opravljenega dela sta konceptualni model raziskave in hipoteze, ki smo jih preverjali v drugem delu raziskave z analiziranjem zbranih primarnih podatkov (III faza raziskovalnega projekta). V konceptualnem modelu smo postavili naslednje hipoteze:

- H1: Raven tržne naravnosti podjetja pozitivno vpliva na raven inovacijskih virov.
- H2: Raven tržne naravnosti podjetja pozitivno vpliva na raven virov ugleda.
- H3: Raven tržne naravnosti podjetja pozitivno vpliva na raven sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci.
- H4: Raven interne tržne naravnosti v podjetju pozitivno vpliva na raven tržne naravnosti.
- H5: Raven interne tržne naravnosti podjetja pozitivno vpliva na raven inovacijskih virov.
- H6: Raven interne tržne naravnosti podjetja pozitivno vpliva na raven virov ugleda.
- H7: Raven interne tržne naravnosti podjetja pozitivno vpliva na raven sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci.
- H8: Raven uporabe inovacijskih virov pozitivno vpliva na zvestobo odjemalcev in tržni delež ter obseg prodaje podjetja.
- H9: Raven uporabe virov ugleda pozitivno vpliva na zvestobo odjemalcev in tržni delež ter obseg prodaje podjetja.
- H10: Raven sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci pozitivno vpliva na zvestobo odjemalcev in tržni delež ter obseg prodaje podjetja.
- H11: Zvestoba odjemalcev pozitivno vpliva na tržne deleže in obseg prodaje.
- H12: Zvestoba odjemalcev in tržni deleži ter obseg prodaje pozitivno vplivajo na finančno uspešnost podjetja.

Določene so bile tudi naslednje kontrolne spremenljivke, s pomočjo katerih se bomo izognili pristranskosti zaradi neupoštevanih spremenljivk: uporabljene marketinške strategije, velikost podjetja, neposredne tuje investicije, panoga (storitvena, proizvodna), tehnološka dinamika in dinamika trgov

Za preverjanje modela smo izdelali popolnoma nov merski instrument (razviden je iz priložene dokumentacije), ki temelji na že uveljavljenih merskih lestvicah, na lestvicah izdelanih na podlagi pregleda literature in na vprašanjih, ki smo jih pridobili v okviru kvalitativne raziskave s pomočjo globinskih intervjujev. V okviru kvalitativne raziskave smo najprej zagotovili vsebinsko veljavnost merskega instrumenta in izoblikovali končna vprašanja za merjenje konstruktov marketinških virov in uspešnosti. V okviru kvantitativne empirične raziskave, ki je bila izvedena na končnem vzorcu, smo preverjali še dimenzionalnost (eksploratorna in konfirmatorna faktorska analiza), zanesljivost (zanesljivost konstrukta) in diskriminantno (razlike v hi-kvadratih; Fornell-Larckerjev kriterij) ter konvergentno veljavnost konstruktov (povprečje izločenih varianc). Konstrukti, ki smo jih uvrstili v končni model so bili eno ali večdimenzionalni, zanesljivi in veljavni. Primarni podatki so bili zbrani s pomočjo pisnega spraševanja (dopisno in elektronsko) na enostavnem naključnem vzorcu 3000 podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi (takšnih podjetij je bilo decembra 2007 po podatkih AJPEsa 3475) in sicer v dveh krogih. Na anketni vprašalnik se je odzvalo 464 podjetij, kar pomeni, da je bila stopnja odzivnosti 15,4-odstotna.

V tretji fazi projekta smo pripravili elektronsko bazo pridobljenih podatkov, kjer je bilo to smiselno, smo z metodo EM (angl. expectation maximization) imputirali manjkajoče vrednosti. Za posamezne marketinške vire in tržno ter finančno uspešnost je bila izvedena analiza deskriptivne statistike, kjer je bilo to mogoče je bila izvedena tudi primerjava z letom 2004. V nadaljevanju smo na podlagi zastavljenih hipotez izvedli analizo povezav med posameznimi tržno podpornimi in tržno temelječimi marketinškimi viri in med marketinškimi viri in tržno ter finančno uspešnostjo. Z modeliranjem strukturnih enačb in z metodo dvostopenjskega pristopa, v okviru katere analiziramo ugnezdene modele smo izmed alternativnih modelov izbrali najustrežnejšega. Robustnost končnega modela smo preverjali s pomočjo naslednjih kontrolnih spremenljivk: tehnološke spremembe, tržne spremembe, velikost podjetja in panoga (storitvena / proizvodna).

Končni rezultati, ki smo jih pridobili iz strukturnega modela, so predstavljali osnovo za preverjanje zastavljenih hipotez in za oblikovanje končnih izsledkov raziskave ter priporočil za menedžment podjetij. Rezultati empirične raziskave kažejo, da interna tržna naravnost neposredno pozitivno

vpliva na tržno naravnost, vire ugleda in na sposobnosti za menedžment odnosov z odjemalci, medtem ko je njen vpliv na sposobnosti inoviranja posreden prek tržne naravnosti. Kot kaže, se morajo vsi akterji organizacije na notranjih trgih zavedati, da je mogoče močno zunanjo tržno naravnost zgraditi le, če so ustrezno zadovoljene potrebe internih odjemalcev (zaposlenih). Drži torej trditev, da lahko le organizacija, ki učinkovito oskrbuje interne odjemalce, podobno učinkovito vedenje izkazuje tudi pri zunanjih odjemalcih. Če se vrnemo k opredelitvi, da sta obe vrsti naravnosti v bistvu sestavini kulture organizacije, je takšna povezava popolnoma logična. Težko si namreč predstavljamo, da norme, vrednote, prepričanja in vedenje, ki veljajo za zunanje trge, ne bi veljali tudi na notranjih trgih organizacije. Naša raziskava s tega vidika daje pomemben prispevek, saj razkriva, da bodo tiste organizacije, ki razvijajo interno tržno naravnost, veliko lažje razvile (zunanjo) tržno naravnost in s tem konkurenčne prednosti na ciljnih trgih.

Interna tržna naravnost tudi dokaj močno vpliva na vire ugleda. Organizacije, ki ustrezno zadovoljujejo potrebe svojih zaposlenih, bodo namreč z vidika zunanjih deležnikov bolj privlačne in same po sebi tudi bolj družbeno odgovorne. Tako kot zunanji odjemalci si tudi zaposleni ustvarjajo svoje predstave v zvezi z organizacijo, ki jih prenašajo na odjemalce. Bolj ko bo organizacija interno tržno naravnana, boljši bo ugled pri zaposlenih, posledično pa tudi pri odjemalcih. Hkrati gre očitno tudi za dolgoročen vpliv interne tržne naravnosti prek drugih marketinških virov, ki se kaže v dojetanju organizacije pri odjemalcih kot uspešnejše in bolj kakovostne. Pri tem ne smemo pozabiti na omejitve, v okviru katere smo v sklop virov ugleda zajeli le ocene menedžerjev in njihove predstave v zvezi z ocenami odjemalcev o ugledu.

Interna tržna naravnost vpliva tudi na sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci. Takšna zveza je pričakovana, saj vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z odjemalci zahteva sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji (Grönroos, 2004). Očitno je temeljni pogoj za uspešno zadovoljevanje hotenj in potreb zunanjih ciljnih skupin (odjemalcev) tudi opredeljevanje ter zadovoljevanje hotenj in potreb notranjih ciljnih skupin (zaposlenih in drugih udeležencev v menjalnih procesih v okviru organizacije), kar je potrdila tudi pozitivna zveza med interno in (zunanjo) tržno naravnostjo. Posreden pozitiven vpliv interne tržne naravnosti na sposobnosti inoviranja kaže na dejstvo, da pri odsotnosti ustreznega osredotočenja na zunanje odjemalce organizacija ne more uspešno uvajati novih izdelkov na trge. Kreativnost in pripravljenost za inoviranje ter sprejemanje sprememb pri zaposlenih, kot kaže, ne koristi pri uvajanju novih izdelkov na trg, če organizacija oziroma zaposleni, ki sodelujejo v procesih inoviranja, niso »opremljeni« z ustreznimi informacijami v zvezi z odjemalci in konkurenti na ciljnih trgih organizacije.

Pri analizi vpliva tržne naravnosti na druge tržno temelječe marketinške vire se je izkazalo, da tržna naravnost neposredno pozitivno vpliva na sposobnosti inoviranja, vire ugleda in sposobnosti za menedžment odnosov z odjemalci. 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. Še enkrat poudarjamo pomen tržne naravnosti v smislu posrednika med interno tržno naravnostjo in sposobnostmi inoviranja. Ugotovitve kažejo, da je v tranzicijskih gospodarstvih krepitev tržne naravnosti v organizaciji zelo pomembna, saj spodbuja raven inovacijskih virov.

Tržna naravnost je pomembna tudi za dolgoročno ustvarjanje ugleda, na kar kaže srednje močna povezava v našem modelu. Še posebno to velja za tranzicijska gospodarstva, kjer nastajajo nove organizacije, ki si šele ustvarjajo ugled v očeh odjemalcev. Večina avtorjev podobno kot naša raziskava utemeljuje in dokazuje pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in ugledom (DeChernatony in McDonald, 1992). Po drugi strani je naša ugotovitev v nasprotju z raziskavo, ki so jo v Veliki Britaniji opravili Hooley et al. (2005). Ta kaže na negativno zvezo med tržno naravnostjo in viri ugleda, kar avtorji, kot smo opisali, pripisujejo samozadostnosti in kratkovidnosti velikih in uspešnih podjetij z uveljavljenimi znamkami, ki sčasoma zanemarjajo svoje najpomembnejše odjemalce. Navedemo lahko najmanj dva razloga za takšno razhajanje. Prvi razlog je, da smo v naši raziskavi uporabili drugačno, veliko bolj kompleksno in celovito lestvico za zajemanje ugleda, drugi pa, da smo model preverjali v Sloveniji (v tranzicijskem gospodarstvu), kjer organizacije šele razvijajo tržno naravnost, v kar jih silijo bolj nestanovitne razmere na trgih.

Tržna naravnost pričakovano spodbuja tudi sposobnosti organizacije za vzpostavljanje in ohranjanje povezav z odjemalci. Tržna naravnost je v svojem bistvu namenjena boljši informiranosti organizacije v zvezi s ključnimi odjemalci. Zato omogoča boljše osredotočenje na ključne odjemalce, z razširjanjem informacij skozi vse oddelke organizacije pa tudi boljše

pridobivanje in uporabo znanja o ključnih odjemalcih ter večjo odzivnost na njihove potrebe. Ugotovitev velja tako za nove kot tudi za obstoječe odjemalce, torej tako za vzpostavljanje novih kot tudi za ohranjanje obstoječih povezav. Obravnavani vpliv tržne naravnosti je močnejši od vpliva tržne naravnosti na sposobnosti inoviranja in vire ugleda, kar pomeni, da brez razvite tržne naravnosti ni mogoče uspešno graditi marketinških povezav in odnosov z odjemalci.

V drugem sklopu nas je zanimal vpliv marketinških virov, ki jih lahko na trgu uporabimo za ustvarjanje konkurenčnih prednosti (tržno temelječih marketinških virov), na tržno in posredno tudi na finančno uspešnost. Empirična raziskava kaže, da sposobnosti inoviranja, viri ugleda in sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci vplivajo na tržno uspešnost organizacije. Iz strukturnega modela izhaja, da so vplivi marketinških virov na uspešnost šibkejši od medsebojnih vplivov marketinških virov. To je razumljivo, saj je treba upoštevati, da na uspešnost organizacije poleg marketinških vplivajo tudi drugi organizacijski viri in dejavniki.

Pričakovano sposobnosti inoviranja neposredno vplivajo na zvestobo odjemalcev. S tem potrjujemo tudi Heskettovo et al. (1997) misel, da so izdelki, ki jih odjemalci zaznavajo kot konkurenčno nadpovprečne, močno pozitivno povezani z njihovim zadovoljstvom, kar dolgoročno vodi tudi k doseganju večje zvestobe odjemalcev. Hkrati potrjujemo tudi splošno sprejeto dejstvo, da morajo biti organizacije, ki želijo trajno dosegati nadpovprečno uspešnost, inovativne. Le inovativnost jim namreč zagotavlja zvesto bazo odjemalcev, ki tvori osnovo za večje tržne deleže in obsege prodaje. Ta ugotovitev je pomembna, saj sposobnosti inoviranja na tržne deleže in obsege prodaje ne vplivajo neposredno, temveč le posredno prek zvestobe odjemalcev.

Nekoliko presenetljiva je ugotovitev, da so viri ugleda pozitivno povezani le s tržnimi deleži in obsegi prodaje, ne pa tudi z zvestobo odjemalcev. Hooley et al. (2005) so odkrili negativno povezavo med viri ugleda in zvestobo odjemalcev, kar pripisujejo že obravnavanim dejavnikom kratkovidnosti in samozadostnosti velikih in uglednih podjetij. Obstaja možnost, da je do določene mere takšna samozadostnost v Sloveniji prisotna pri nekaterih velikih (nekoč državnih) organizacijah, ki še vedno omejujejo večjo konkurenčnost na trgih. Po drugi strani viri ugleda pozitivno vplivajo na tržne deleže in obsege prodaje. Taka ugotovitev je logična, saj imajo uglednejše organizacije ponavadi v lasti bolj priznane znamke, pri katerih lahko dosegajo višje cene. Zaradi negotovosti se odjemalci raje odločajo za bolj priznane znamke in poslovanje z uglednejšimi podjetji, kar pozitivno vpliva na tržne deleže. Naše ugotovitve pojasnjujemo tudi z dejstvom, da odjemalci, ki kupujejo pri uglednejših organizacijah (uglednejše znamke), niso tako zvesti, saj želijo v prvi fazi bodisi zmanjšati tveganje ali pa zadovoljiti svoje potrebe po udeležanju. Pri obravnavi rezultatov je treba upoštevati tudi to, da so bila v naš vzorec zajeta pretežno podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih, kjer na zvestobo močnejše vplivajo sposobnosti za inoviranje kot ugled. Vzroke za neobstoječo povezavo med viri ugleda in zvestobo lahko iščemo tudi v subjektivnih ocenah menedžerjev glede ugleda njihovega podjetja.

Sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci pozitivno vplivajo tako na zvestobo odjemalcev kot tudi na tržne deleže in obsege prodaje. Podobno dokazujejo tudi Sin et al. (2005) in ugotavljajo, da je neposreden vpliv na tržno uspešnost večji kot na finančno uspešnost. Osredotočenje na odjemalce in s tem zviševanje ravni kakovosti izdelkov spodbujata povečevanje zadovoljstva in graditev čedalje trajnejših odnosov. Takšne vrste sposobnosti, če so seveda podprte z ustrezno tržno naravnostjo, vodijo v večje obojestranske koristi (za organizacijo in za odjemalca) in s tem tudi k večjemu obsegu ponavljajočih se nakupov in priporočil preostalim odjemalcem.

Dokazujemo tudi pozitiven vpliv zvestobe odjemalcev na tržne deleže in obsege prodaje in pozitiven vpliv obeh vrst tržne uspešnosti na finančno uspešnost. Zvestoba torej neposredno in posredno (prek tržnih deležev in obsegov prodaje) vpliva na finančno uspešnost. To potrjuje tudi Fornell in Wernerfeltov (1987) pogled, ki temelji na defenzivnem marketingu, skladno s katerim je ohranjanje odjemalcev ključno za povečevanje tržnega deleža. Prav tako so naša dognanja skladna z raziskavami Hesketta et al. (1997), ki so potrdile pozitivno povezavo med zvestobo odjemalcev, velikostjo organizacije (merjeno z obsegom prodaje) in dobičkonosnostjo.

Za podjetja, ki delujejo v tehnološko manj zahtevnih panogah, je interna tržna naravnost manj pomembna za razvijanje sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci. Nanje veliko bolj vpliva tržna naravnost. V pogojih manjših tržnih turbulenc interna tržna naravnost na sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci vpliva v manjši meri, kot v pogojih večjih tržnih turbulenc. Presenetljiva je ugotovitev, da je tržna naravnost v pogojih manjših tržnih turbulenc bolj pomembna za razvoj sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci, kot v pogojih večjih tržnih turbulenc. V takšnih situacijah morajo organizacije kot kaže razvijati predvsem proaktivno tržno

naravnost, ki v našo raziskavo ni bila zajeta. Ločena analiza vplivov marketinških virov na uspešnost podjetij v Sloveniji glede na velika/srednje velika podjetja in majhna podjetja je razkrila, da je tržna naravnost pomembnejša za razvoj ravni virov ugleda v manjših podjetjih. V majhnih podjetjih sposobnosti menedžmenta odnosov z odjemalci ne vplivajo na zvestobo odjemalcev. Pričakovano je raziskava potrdila močnejši vpliv interne tržne naravnosti na tržno naravnost v podjetjih, ki delujejo v storitvenih panogah. Druga pomembna razlika med storitvenimi in proizvodnimi organizacijami se kaže pri vplivu tržne naravnosti na sposobnosti za inoviranje, ki je v obeh primerih pozitiven, vendar močnejši pri podjetjih, ki delujejo v proizvodni panogi.

Sodelovanje je potekalo s partnerji, ki sodelujejo v okviru mednarodnega projekta "Marketing in the 21th century".

#### 4. Ocena stopnje realizacije zastavljenih raziskovalnih ciljev<sup>3</sup>

V prvem letu smo dosegli zastavljene cilje I faze raziskovalnega projekta. V drugem letu izvajanja raziskovalnega projekta smo dosegli zastavljene cilje II. in III. faze raziskovalnega projekta. Preliminarna kvantitativna analiza zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta na končnem vzorcu je pokazala, da je ta veljaven iz vidika zanesljivost, diskriminantne veljavnosti in konvergentne veljavnosti. Testi so potrdili tudi ustrezno dimenzionalnost. Izmed različnih modelov smo na podlagi uveljavljenih metod in priporočenih statistik za preverjanje ustreznosti modela izbrali končen model, ki je predstavljal osnovo za preverjanje hipotez. Kakor je razvidno iz rezultatov raziskave je bilo devet hipotez je bilo potrjenih v celoti, tri hipoteze (H5, H8 in H9) pa so bile potrjene le delno (velika večina je bila potrjenih)

Manjša odstopanja so se pojavila pri marketinških strategijah, ki niso bile vključene v končni model. Razlog je bilo zelo veliko število neodgovorov (manjkajočih vrednosti), kar je onemogočalo imputacijo in posledično predstavljalo tudi problem z reprezentativnostjo podatkov. Podatke smo zato analizirali le v deskriptivno obliki.

Ker so bila v vzorcu v večinskem deležu (77,8 %) udeležena podjetja brez tujih neposrednih vlaganj, je to onemogočilo primerjavo skupin z modeliranjem strukturnih enačb in primerjavo podjetij glede na kontrolno spremenljivko neposredne tuje investicije.

Kljub navedenim omejitvam, je bil program v celoti izpolnjen. Ocenjujemo, da so vsi raziskovalni cilji doseženi.

#### 5. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta<sup>4</sup>

Sprememb v programu raziskovalnega projekta ni bilo.

#### 6. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine<sup>5</sup>

Znanstveni rezultat		
1.	Naslov	SLO Preverjanje povezave med tržno naravnostjo, inovacijskimi viri, viri ugleda in vpliv na uspešnost organizacije na vzorcu podjetij v Sloveniji
		ANG An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance...
	Opis	SLO V članku smo proučevali povezavo med tržno naravnostjo, inovacijskimi viri, viri ugleda in njihov vpliv na tržno in finančno uspešnost na vzorcu podjetij v Sloveniji. Ugotovili smo, da je tržna naravnost posredno pozitivno povezana s tržno in finančno uspešnostjo, in da so inovacijski viri in viri ugleda pomembni mediacijski elementi pri tej povezavi. Gre za eno prvih raziskav, kjer je empirično dokazan pomen virov ugleda pri zagotavljanju uspešnosti organizacije.
		ANG We investigated relationships among market orientation, innovation and reputational resources, and their impact on market performance and financial performance within the transitional economy of Slovenia. Market orientation related positively to market and financial performance of firms indirectly through innovation and reputational resources. Reputational resources associated positively with loyalty, market share, and sales volume; innovation resources associated positively with market share and sales

		volume indirectly through customer loyalty.
Objavljeno v		SNOJ, Boris, MILFELNER, Borut, GABRIJAN, Vladimir. An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. <i>Can. j. adm. sci.</i> , 2007, vol. 24, iss. 3, str. 151-164. [COBISS.SI-ID 9280540] JCR IF: 0.119, SSE (72/72), business, x: 1.217, SSE (81/81), management, x: 1.3
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
COBISS.SI-ID		9280540
2.	Naslov	<i>SLO</i> Holistični pristop k marketingu v smislu ustvarjanja družbenih koristi <i>ANG</i> A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being
	Opis	<i>SLO</i> V članku je prikazan pristop za prilagoditev marketinške funkcije v smislu soočanja z novimi izzivi. Podjetja bodo v prihodnosti namreč potrebovala bolj holistični pristop pri razvoju inovativnih izdelkov in sicer takšnega, ki je hkrati skladen tudi z družbeno odgovornostjo. Na podlagi izkušenj ugotavljamo, da bo za izgradnjo modela »odprtih inovacij« potrebno vključiti etnografe, antropologe in druge znanstvenike s področja družboslovnih ved. Potrebno bo bolj sistemsko in holistično razmišljanje ter udejstvovanje podjetij, kar zajema tudi prilagajanje marketinške funkcije. <i>ANG</i> The paper aims to answer the following questions. Is marketing requisitely holistic? There are new forms of marketing (e.g. societal marketing; relationship marketing; cause-related marketing; and green marketing) that could help humans accomplishing this task, to some extent. Marketing will have to detect, elaborate and disseminate new data, along with using them for its action; the paper does not tackle the latter, but marketing taking into account the social responsibility of the company in order to help companies.
	Objavljeno v	PROSENAK, Damijan, MULEJ, Matjaž, SNOJ, Boris. A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being. <i>Kybernetes</i> , 2008, vol. 37, no. 9/10, str. 1508-1529. [COBISS.SI-ID 9699612] JCR IF (2007): 0.175, SE (16/17), computer science, cybernetics, x: 0.907
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek
	COBISS.SI-ID	9699612
3.	Naslov	<i>SLO</i> Marketinški viri podjetij v Sloveniji <i>ANG</i> Marketing resources in companies in Slovenia
	Opis	<i>SLO</i> Podjetja se danes srečujejo z vedno novimi in drugačnimi zahtevami glede razvijanja obranljivih konkurenčnih prednosti in z dvomom, kako konkurenčne prednosti tudi obdržati. Z vidika marketinške funkcije v organizacijah se postavljata dve ključni vprašanji: kateri so ključni marketinški viri, ki pripomorejo k razvoju konkurenčnih prednosti podjetij, in kako vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij. V znanstveni monografiji na to vprašanje skušamo odgovoriti z merjenjem ravni uporabe nekaterih pomembnejših marketinških virov v podjetjih v Sloveniji. <i>ANG</i> Today, companies are continuously confronted with new demands concerning the development of sustainable competitive advantage. They also face the constant challenges of defending their positions of competitive advantage. From the perspective of a company's marketing function, two fundamental questions arise: first, which are the key marketing resources that contribute to the development of competitive advantage? Second, how strong is their impact on a company's performance?
	Objavljeno v	PISNIK KORDA, Aleksandra (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). <i>Marketinški viri podjetij v Sloveniji</i> . Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2008. ISBN 978-961-6354-86-8. [COBISS.SI-ID 61935361]
	Tipologija	2.01 Znanstvena monografija
	COBISS.SI-ID	61935361
4.	Naslov	<i>SLO</i> Implikacije in posledice uvedbe Basel II za slovenski bančni sektor <i>ANG</i> Implications and consequences of Basel II for Slovenian banking sector
	Opis	<i>SLO</i> Članek analizira tržno strukturo bančnega sektorja ter vplive uvedbe Basel II na tržni položaj bank v primerjavi s tujimi velikimi bankami. Pri tem je izpostavljen vidik regulative in tveganj.

## Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta

		ANG	In the paper we tried to estimate the implications and consequences of Basel II for Slovenian banking sector market just before its implementation.
	Objavljeno v		JAGRIČ, Vita, JAGRIČ, Timotej, PODOBNIK, Boris. Implications and consequences of Basel II for Slovenian banking sector. Ekon. čas., 2008, 56, č. 3, str. 296-310. [COBISS.SI-ID 9522204] JCR IF (2007): 0.115, SSE (184/191), economics, x: 0.852
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
	COBISS.SI-ID		9522204
5.	Naslov	SLO	Prispevek marketinških virov k uspešnosti organizacije
		ANG	Can marketing resources contribute to company performance?
	Opis	SLO	V raziskavi proučujemo povezavo med tržno naravnostjo in inovacijskimi viri, viri ugleda, sposobnostmi povezanimi z odjemalci in premoženjem, ki temelji na dobaviteljih, kakor tudi njihov vpliv na tržno in finančno uspešnost. Rezultati razkrivajo, da je tržna naravnost preko štirih obravnavanih marketinških virov posredno povezana s tržno in finančno uspešnostjo podjetij.
		ANG	The study investigates the relationships between market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities, and distribution based assets, as well as their impact on market and financial performance. The results indicate that market orientation is indirectly related to a company's market and financial performance through other four marketing resources.
	Objavljeno v		MILFELNER, Borut, GABRIJAN, Vladimir, SNOJ, Boris. Can marketing resources contribute to company performance?. Organizacija (Kranj), 2008, letn. 41, št. 1, str. 3-13. [COBISS.SI-ID 9414428]
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
	COBISS.SI-ID		9414428

## 7. Najpomembnejši družbeno-ekonomsko relevantni rezultati projektne skupine<sup>6</sup>

	Družbeno-ekonomsko relevantni rezultat		
1.	Naslov	SLO	Znanstvena konferenca "Marketing Theory Challenges in Transitional Societies" - "Izzivi teorije marketinga v tranzicijskih državah"
		ANG	First international scientific conference "Marketing Theory Challenges in Transitional Societies"
	Opis	SLO	Osnovni cilj konference je bil vzpostaviti motivacijo za mreženje akademskih marketinških raziskovalcev iz tranzicijskih držav in sodelovanje v izgradnji znanja, ki je še posebej potrebno za tranzicijske države na ozemljih bivše Jugoslavije.
		ANG	The conference was aimed at motivating better networking between academic researchers and marketing practitioners from the transitional countries and to participate in building marketing knowledge that would be primarily applicable to transitional societies in the Balkans.
	Šifra		B.01 Organizator znanstvenega srečanja
	Objavljeno v		SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). 1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007. 183 str., graf. prikazi, tabele. ISBN 978-961-6354-67-7. [COBISS.SI-ID 59203841]
	Tipologija		2.31 Zbornik recenziranih znanstvenih prispevkov na mednarodni ali tuji konferenci
	COBISS.SI-ID		59203841
2.	Naslov	SLO	Prispevek k boljšemu razumevanju internega marketinga in njegovih posledic
		ANG	Contribution to better understanding of internal marketing and its consequences
	Opis	SLO	Kljub dejstvu, da je bila v zadnjih 30 letih filozofija internega marketinga v marketinški literaturi predmet številnih razprav, še vedno ni jasnih empiričnih dokazov, ki bi odgovorili na vprašanje, kakšen je vpliv internega marketinga na tržno in finančno uspešnost. V prispevku smo s pomočjo vzorca 464 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi sestavili strukturni

Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta

		model, v katerega smo vključili interno tržno naravnost, tržno naravnost, tržno uspešnost in finančno uspešnost.
	ANG	Despite the fact that in marketing literature, internal marketing philosophy has been discussed for over 30 years, there are still very few clear evidence show internal marketing impacts market performance (customer loyalty, market share/sales volume) and financial performance. Structural model was build consisting of internal market orientation, market orientation, market performance and financial performance.
	Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	MILFELNER, Borut, GABRIJAN, Vladimir, SNOJ, Boris. Contribution to better understanding of internal marketing and its consequences. V: OZETIĆ DOŠEN, Đurđana (ur.), KRUPKA, Zoran (ur.), ŠKARE, Vatroslav (ur.). Marketing theory challenges in transitional societies : edited by Đurđana Ozetić Došen, Zoran Krupka and Vatroslav Škare. Zagreb: Faculty of Economics and Business, 2008, str. 165-174. [COBISS.SI-ID 9625116]
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci
	COBISS.SI-ID	9625116
3.	Naslov	SLO Empirični dokazi o vplivu marketinških virov na različne vidike podjetij v tranzicijski državi
	ANG	Marketing resources: the empirical evidences from transitional economy
	Opis	SLO S pomočjo teorije, ki temelji na virih organizacije, smo proučevali vpliv različnih marketinških virov (tržne naravnosti, inovacijskih virov, virov ugleda, sposobnosti povezanih z odjemalci, sposobnosti na področju prodajnih poti) na uspešnost organizacije. Raziskava je bila izvedena na populaciji slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi. Splošni rezultati kažejo na to, da izbrani marketinški viri na finančno uspešnost vplivajo neposredno preko dejavnikov, ki kažejo na tržno uspešnost organizacije (npr. zvestoba odjemalcev).
	ANG	Using the background of resource based theory the study investigates the relationships between certain marketing resources such as market orientation, innovation resources, reputational resources, customer related capabilities, and distribution based assets, as well as their impact on market and financial performance. The study was implemented on the population of companies in Slovenia with more than 20 employees.
	Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	MILFELNER, Borut, SNOJ, Boris, GABRIJAN, Vladimir. Marketing resources: the empirical evidences from transitional economy. V: SNOJ, Boris (ur.), MILFELNER, Borut (ur.). 1st International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007, str. 97-104. [COBISS.SI-ID 9250588]
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci
	COBISS.SI-ID	9250588
4.	Naslov	SLO Komparativna raziskava vpliva tržne naravnosti, inovacijskih virov, virov ugleda in sposobnosti ...
	ANG	The comparative analysis of relationship between market orientation, innovation resources...
	Opis	SLO S pomočjo teorije, ki temelji na virih organizacije smo proučevali vpliv različnih marketinških virov (tržna naravnost, inovacijski viri, viri ugleda, sposobnosti povezane z odjemalci) na uspešnost organizacije. Komparativna raziskava je zajela populacijo podjetij z več kot 20 zaposlenimi v Sloveniji in na Madžarskem. Rezultati kažejo na nekatere razlike v vplivih marketinških virov na tržno uspešnost.
	ANG	The comparative study was implemented on the population of companies in Slovenia and Hungary with more than 20 employees. General findings indicate that selected marketing resources in Slovenia mainly impact financial performance indirectly through the creation of customer loyalty and directly through market share and sales volume. In Hungary's case the relationship between customer loyalty, market share and sales volume proved to be not significant. The selected marketing resources impact financial performance only through market share and sales volume.



	Šifra	B.03	Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	MILFELNER, Borut, SNOJ, Boris, BERÁCS, József. The comparative analysis of relationship between market orientation, innovation resources, reputational resources, customer-related capabilities and company performance : the case of Slovenia and Hungary. V: KOREZ-VIDE, Romana (ur.). Slovenia and Hungary as partners in the processes of national and European socioeconomic development. Maribor: Faculty of Economics and Business, 2007, str. 35-45.	
	Tipologija	1.08	Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci
	COBISS.SI-ID	9275164	
5.	Naslov	SLO	Menedžment znamk v kontekstu mednarodnih poslovnih operacij - primer Slovenije
		ANG	Brand management in the context of internationalized business operations : the case of companies in Slovenia
	Opis	SLO	V prispevku so opisane značilnosti menedžmenta znamk na primeru podjetij v Sloveniji, ki intenzivno izvajajo internacionalizacijo svojega poslovanja. Posebej so analizirani dejavniki kot so dolgoročne izkušnje in tržna naravnost, ki lahko imajo pomembne vplive na učinkovitost znamk.
		ANG	In their paper authors describe some characteristics of brand management in the context of companies in Slovenia that are intensively engaging in the internationalization of their business operations. The analyse is mainly directed to the importance of long-term experience and knowledge of the market in the consolidation of brand effectiveness and the companies' reputation
	Šifra	B.03	Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	PISNIK KORDA, Aleksandra, SNOJ, Boris, HUDOKLIN, Magda. Brand management in the context of internationalized business operations : the case of companies in Slovenia. V: 14th International Product Development Management Conference, Porto, Portugal, June 11-12, 2007. [S.l.: s.n.], 2007, str. 1117-1128. [COBISS.SI-ID 9198364]	
Tipologija	1.08	Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	
	COBISS.SI-ID	9198364	

## 8. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine<sup>7</sup>

### 8.1. Pomen za razvoj znanosti<sup>8</sup>

SLO

S temeljnim raziskovalnim projektom smo prispevali k razvoju teorije RBT, še posebno na področju markeinga. V model smo v primerjavi z drugimi avtorji (npr. Baker in Sinkula 2005; Desphande et al. 1993; Desphande in Farley, 2004; Han et al., 1998; Hooley et al., 2005; Hurley in Hult, 1998; Hult et al., 2004; Matsuno in Mentzer, 2000; Menguc in Auh, 2006) vključili večje število konstruktov, skozi katere se manifestirajo marketinški viri. Tako smo se izognili ne celovitemu pogledu na problematiko in jo zajeli iz širšega zornega kota. Še zlasti pomembni so vključitev in obravnava virov ugleda, internega marketinga in odnosov z odjemalci, saj so bili omenjeni koncepti do zdaj v okviru teorije RBT v raziskavah po svetu vključeni izredno redko. Zapolnili smo vrzel v marketinški znanstveni literaturi, ki je posledica pomanjkanja empiričnih dokazov o posrednem in neposrednem vplivu marketinških virov na tržno in finančno uspešnost organizacije.

Drugi izvirni znanstveni prispevek raziskave vidimo v upoštevanju notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. V raziskavo tako nismo zajeli le dejavnikov (marketinških virov), ki izhajajo iz organizacije same, temveč smo z vključitvijo kontrolnih spremenljivk (turbulentnost trgov, tehnološka turbulentnost, velikost podjetja, panoga) upoštevali tudi preostale dejavnike okolja, ki lahko vplivajo na razvoj obranljivih konkurenčnih prednosti. To dejansko pomeni vzajemno združitev pogleda RBT na eni strani in porterijanskega pogleda na drugi. Pri tem poudarjamo, da je do zdaj večina avtorjev v znanstveni literaturi problematiko obravnavala zgolj enoznačno.

V okviru raziskave smo razvili instrumente za merjenje posameznih marketinških virov (tržne naravnosti, interne tržne naravnosti, inovacijskih virov, sposobnosti menedžmenta

odnosov z odjemalci in virov ugleda, marketinških strategij). Pri smo upoštevali uveljavljene in preverjene merske lestvice (npr. Baker in Sinkula, 1999; Hurley in Hult, 1998; Hooley et al., 2005; Narver in Slater, 1990). To je veljalo predvsem za tista področja, kjer so merske lestvice že obstajale (tržna naravnost, inovativnost in odnosi z odjemalci).

Četrty pomemben prispevek raziskave predstavlja testiranje teorije RBT v drugačnem, bolj nestanovitnem okolju, kot je značilno za razvite zahodne države. Nekateri izsledki v zvezi z marketinškimi viri v tranzicijskih državah so bili do sedaj omejeni le na Kitajsko (Luo et al., 2005), medtem ko so avtorji manj proučevali marketinške vire v srednje- in vzhodnoevropskih tranzicijskih gospodarstvih. Dokazujemo, da je teorija RBT primerna za proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja tudi v tranzicijskih državah.

Z izjemo redkih raziskav (Leskovar-Špacapan in Bastič, 2007; Čater, 2004; Snoj in Hudoklin, 2006; Snoj et al., 2004), ki so v svoj raziskovalni problem parcialno vključevale posamezne marketinške vire, do sedaj ni bilo natančnih podatkov, kakšna je bila raven uporabe posameznih marketinških virov v podjetjih v Sloveniji. Še zlasti velja, da ni bilo natančnih raziskav, kako njihova raven uporabe vpliva na tržni in finančni vidik uspešnosti organizacije. S predstavljenimi raziskovalnimi rezultati smo pridobili nove podatke in prispevali tudi na tem področju.

ANG

With the results of fundamental research project we have contributed to the development of the RBT theory, specifically in the field of marketing. In comparison with other authors (npr. Baker in Sinkula 2005; Desphande et al. 1993; Desphande in Farley, 2004; Han et al., 1998; Hooley et al., 2005; Hurley in Hult, 1998; Hult et al., 2004; Matsuno in Mentzer, 2000; Menguc in Auh, 2006) our model includes more constructs through which marketing resources are manifested. In such way more holistic research design has been used. The most important marketing resources that have also been included considering this point of view are reputational resources, internal marketing and customer relationship capabilities. The concepts used by authors in this research project have been used by just a few authors in the frame of RBT. Considering the direct and indirect impact of explored marketing resources on market and financial organizational performance we derived results that also contribute new knowledge to marketing theory.

The second contribution of our research is in considering internal and external factors that influence organizational performance. In doing so, besides marketing resources, also other control variables (market turbulence, technological turbulence, firm size, industry) that can significantly relate to development of competitive advantages, were included in the research. This means that the parallel use of two approaches has been implemented: Porter's approach and RBT approach. In the majority of cases until now the researched topic has been addressed only using one of both approaches.

In this research the new measurement instruments for the following marketing resources have been developed: market orientation, internal marketing orientation, innovation resources, reputational resources, customer relationship management capabilities and marketing strategy. Instruments that have been developed in the literature in the past (Baker in Sinkula, 1999; Hurley in Hult, 1998; Hooley et al., 2005; Narver in Slater, 1990) have been used as a basis for the development of our instruments (mainly for the fields of market orientation, innovativeness and customer relationships).

The next important contribution of our research is the testing of RBT in more changeable and unstable environment that the one typical for western countries. Some research of marketing resources impacts in transitional countries have been done only in China (Luo et al., 2005), while marketing resources research in middle and eastern European transitional countries has been very rear. We proved that RBT theory is compatible for research of factors that influence company performance also in transitional countries.

With the exception of very rear research projects that have only considered single marketing resources, (Leskovar-Špacapan in Bastič, 2007; Čater, 2004; Snoj in Hudoklin, 2006; Snoj et al., 2004) until now no clear information about the level of the use of various marketing resources in companies in Slovenia existed. There has also been no information how the level of using marketing resources impacts market and financial performance of organizations in Slovenia. Research results also give important informational insight in this respect.

## 8.2. Pomen za razvoj Slovenije<sup>9</sup>

SLO

Med najbolj zapostavljene poslovne funkcije v podjetjih in organizacijah v Sloveniji, sodi zaradi številnih dejavnikov (dediščina relativne zaprtosti družbe in gospodarstva v preteklosti, pa tudi premajhna odprtost danes, majhnost podjetij, subjektivnost obravnavanih konceptov in pomanjkanje splošno veljavnih paradigem v vedi marketinga nasploh, relativno težka preverljivost rezultatov in podobni) nedvomno funkcija marketinga. Naša raziskava podjetjem/organizacijam ponuja tehtno osnovo za lažje in boljše razumevanje pomena naložb v marketinške vire in povezovanje tovrstnih naložb s posledicami za delovanje celotne organizacije.

Takšna osnova za delovanje podjetij/organizacij razumljivo povečuje vrednost njihovih izdelkov (produktov, storitev...) in vrednost podjetij/organizacij na relevantnih trgih in s tem nedvomno vpliva na pozitivni družbeno-ekonomski razvoj Republike Slovenije.

Med temeljne smernice EU sodi intenzivna skrb za inovativnost gospodarstev njenih članic. V temeljnem projektu smo proučevali tako predhodnike inovativnosti (tržno naravnost in interni marketing), posledice inovativnosti in tudi inovativnost samo. Z modelom smo jasno pokazali, kateri predhodniki (v smislu marketinških virov) so pomembni za razvoj inovacijskih virov podjetij ločeno za podjetja, ki delujejo v različnih tržnih pogojih. Objavljanje rezultatov naše raziskave bo prispevalo k večji občutljivosti organizacij v Sloveniji v zvezi z razvojem virov inovativnosti.

ANG

Due to numerous criteria (the legacy of a relatively closed society and economy in the past and also today's lack of openness, small size of companies, subjectivity of the discussed concepts and the lack of generally applicable paradigms in the marketing science in general, relatively difficult verification of results, etc.) marketing is undoubtedly among the most neglected business functions in companies and organisations in Slovenia. Our research offers a well founded basis to companies/organisations for easier and better understanding of their investments in marketing resources and of the relationships between these investments and organisational performance.

Such basis for the operation of companies/organisations understandably increases the value of their products and services, and the value of companies/organisations in the relevant markets. Its results undoubtedly positively impact the socio-economic development of the Republic of Slovenia.

One of the fundamental EU guidelines is an increased care to intensify innovativeness of its members. In the basic project we have studied the predecessors of innovation (market orientation and internal marketing), the consequences of innovations and innovations itself. The developed model clearly shows which antecedents (from the viewpoint of marketing resources) are relevant for the development of innovation resources for the companies which perform their business in different environments. The publication of the results of the research will contribute to increased sensitivity of organisations in Slovenia regarding the development of innovation resources.

### 9. Samo za aplikativne projekte!

**Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri aplikativnem projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni**

Cilj		
<b>F.01</b>	<b>Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.02</b>	<b>Pridobitev novih znanstvenih spoznanj</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>

<b>F.03</b>	<b>Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.04</b>	<b>Dvig tehnološke ravni</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.05</b>	<b>Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.06</b>	<b>Razvoj novega izdelka</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.07</b>	<b>Izboljšanje obstoječega izdelka</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.08</b>	<b>Razvoj in izdelava prototipa</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.09</b>	<b>Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.10</b>	<b>Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.11</b>	<b>Razvoj nove storitve</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.12</b>	<b>Izboljšanje obstoječe storitve</b>	

	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.13</b>	<b>Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.14</b>	<b>Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.15</b>	<b>Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.16</b>	<b>Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.17</b>	<b>Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.18</b>	<b>Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.19</b>	<b>Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.20</b>	<b>Ustanovitev novega podjetja ("spin off")</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.21</b>	<b>Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov</b>	

	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.22</b>	<b>Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.23</b>	<b>Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.24</b>	<b>Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.25</b>	<b>Razvoj novih organizacijskih in upravljavskih rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.26</b>	<b>Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.27</b>	<b>Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.28</b>	<b>Priprava/organizacija razstave</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.29</b>	<b>Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete</b>	
	Zastavljen cilj	<input type="radio"/> DA <input type="radio"/> NE
	Rezultat	<input type="text"/>
	Uporaba rezultatov	<input type="text"/>
<b>F.30</b>	<b>Strokovna ocena stanja</b>	

Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta

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

**Komentar**

--

**10. Samo za aplikativne projekte!**

**Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja**

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv	
<b>G.01</b>	<b>Razvoj visoko-šolskega izobraževanja</b>					
G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.01.03.	Drugo: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.02</b>	<b>Gospodarski razvoj</b>					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov					

Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta

		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.07.	Večji delež izvoza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.08.	Povečanje dobička	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.09.	Nova delovna mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.11.	Nov investicijski zagon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.02.12.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.03</b>	<b>Tehnološki razvoj</b>					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.02.	Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.03.04.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.04</b>	<b>Družbeni razvoj</b>					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.05.	Razvoj civilne družbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.04.06.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.05.</b>	<b>Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete</b>					
<b>G.06.</b>	<b>Varovanje okolja in trajnostni razvoj</b>					
<b>G.07</b>	<b>Razvoj družbene infrastrukture</b>					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.03.	Energetska infrastruktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
G.07.04.	Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>G.08.</b>	<b>Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva</b>					
<b>G.09.</b>	<b>Drugo:</b>					



**Komentar**

--

**11. Pomen raziskovanja za sofinancerje, navedene v 2. točki<sup>10</sup>**

1.	<b>Sofinancer</b>		
	<b>Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:</b>		<b>EUR</b>
	<b>Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:</b>		<b>%</b>
	<b>Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja</b>		<b>Šifra</b>
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	<b>Komentar</b>		
<b>Ocena</b>			
2.	<b>Sofinancer</b>		
	<b>Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:</b>		<b>EUR</b>
	<b>Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:</b>		<b>%</b>
	<b>Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja</b>		<b>Šifra</b>
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	<b>Komentar</b>		
<b>Ocena</b>			
3.	<b>Sofinancer</b>		
	<b>Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:</b>		<b>EUR</b>
	<b>Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:</b>		<b>%</b>
	<b>Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja</b>		<b>Šifra</b>
	1.		

## Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta

		2.	
		3.	
		4.	
		5.	
	<b>Komentar</b>		
	<b>Ocena</b>		

### C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja, za objavo 6., 7. in 8. točke na spletni strani <http://sicris.izum.si/> ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki

#### Podpisi:

Timotej Jagrič	in/ali	
podpis vodje raziskovalnega projekta		zastopnik oz. pooblaščen oseba RO

Kraj in datum:

Maribor

16.4.2009

#### Oznaka poročila: ARRS\_ZV\_RPROJ\_ZP\_2008/186

<sup>1</sup> Samo za aplikativne projekte. [Nazaj](#)

<sup>2</sup> Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja ter rezultate in učinke raziskovalnega projekta. Največ 18.000 znakov vključno s presledki (približno tri strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>3</sup> Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>4</sup> Samo v primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

<sup>5</sup> Navedite največ pet najpomembnejših znanstvenih rezultatov projektne skupine, ki so nastali v času trajanja projekta v okviru raziskovalnega projekta, ki je predmet poročanja. Za vsak rezultat navedite naslov v slovenskem in angleškem jeziku (največ 150 znakov vključno s presledki), rezultat opišite (največ 600 znakov vključno s presledki) v slovenskem in angleškem jeziku, navedite, kje je objavljen (največ 500 znakov vključno s presledki), izberite ustrezno šifro tipa objave po Tipologiji dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS ter napišite ustrezno COBISS.SI-ID številko bibliografske enote. Navedeni rezultati bodo objavljeni na spletni strani <http://sicris.izum.si/>.

**PRIMER** (v slovenskem jeziku):

**Naslov:** Regulacija delovanja beta-2 integrinskih receptorjev s katepsinom X;

**Opis:** Cisteinske proteaze imajo pomembno vlogo pri nastanku in napredovanju raka. Zadnje študije kažejo njihovo povezanost s procesi celičnega signaliziranja in imunskega odziva. V tem znanstvenem članku smo prvi dokazali... (največ 600 znakov vključno s presledki)

**Objavljeno v:** OBERMAJER, N., PREMZL, A., ZAVAŠNIK-BERGANT, T., TURK, B., KOS, J.. Carboxypeptidase cathepsin X mediates  $\beta 2$  - integrin dependent adhesion of differentiated U-937 cells. Exp. Cell Res., 2006, 312, 2515-2527, JCR

## Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta

IF (2005): 4.148

**Tipologija:** 1.01 - Izvirni znanstveni članek

**COBISS.SI-ID:** 1920113 [Nazaj](#)

<sup>6</sup> Navedite največ pet najpomembnejših družbeno-ekonomsko relevantnih rezultatov projektne skupine, ki so nastali v času trajanja projekta v okviru raziskovalnega projekta, ki je predmet poročanja. Za vsak rezultat navedite naslov (največ 150 znakov vključno s presledki), rezultat opišite (največ 600 znakov vključno s presledki), izberite ustrezen rezultat, ki je v Šifrantu raziskovalnih rezultatov in učinkov (Glej: <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/sif-razisk-rezult.asp>), navedite, kje je rezultat objavljen (največ 500 znakov vključno s presledki), izberite ustrezno šifro tipa objave po Tipologiji dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS ter napišite ustrezno COBISS.SI-ID številko bibliografske enote.

Navedeni rezultati bodo objavljeni na spletni strani <http://sicris.izum.si/>. [Nazaj](#)

<sup>7</sup> Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen projekt, ki je predmet poročanja. [Nazaj](#)

<sup>8</sup> Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

<sup>9</sup> Največ 4.000 znakov vključno s presledki [Nazaj](#)

<sup>10</sup> Rubrike izpolnite/prepišite skladno z obrazcem "Izjava sofinancerja" (<http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>), ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-ZV-RPROJ-ZP/2008 v1.00