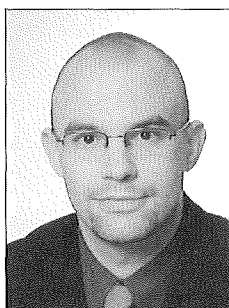


Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije

Rok Trošt

asistent

Katedra za trženje
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Povzetek

Članek ponuja nov pogled na vedno bolj uveljavljen koncept tržne naravnosti. Povezanost med organizacijsko strukturo in tržno naravnostjo podjetja je bila do sedaj namreč tudi v svetovni literaturi obravnavana bolj obrobno. Glavni prispevek tega članka je razvoj novega metodološkega instrumentarija, ki omogoča analizo povezanosti posameznih dimenzij obravnavanih konceptov ne glede na kontekst raziskave. Predstavljeni so rezultati raziskave, ki je bila izvedena na vzorcu 155 srednjevelikih in velikih podjetij iz slovenske predelovalne industrije in je pripeljala do nekaterih zanimivih, celo nepričakovanih sklepov o povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo.

Ključne besede: tržna naravnost, organizacijska struktura, predelovalna industrija, formalizacija, centralizacija, specializacija, standardizacija, medoddelčni odnosi

Abstract

The Relationship between Market Orientation and Organizational Structure: An Empirical Investigation of Slovenian Manufacturing Firms

This paper offers a new look at ever more established concept of market orientation. The relationship between organizational structure and market orientation has not been sufficiently investigated in the literature. The main contribution of this paper is therefore development of a methodological framework that provides innovative measures and enables the analysis of the relationship, regardless of the context in which the research is performed. Results of a survey of 155 mid sized and large slovenian manufacturing companies that led to some interesting, even surprising conclusions are presented.

Key words: market orientation, organizational structure, manufacturing, formalization, centralization, specialization, standardization, interdepartmental relationships

1. UVOD

Za začetek tega razmišljanja povzemam ugotovitev številnih proučevalcev tržne naravnosti podjetij¹: Podjetja, ki so tržno naravnana, so uspešnejša od tistih, ki so prevzela katero od

drugih poslovnih naravnosti. Torej bi moralo postati uvajanje tržne naravnosti ena od strateških prednosti slehernega podjetja. Vendar pa je resničnost drugačna, saj se vse prepogosto dogaja, da poskusi uvajanja tržne naravnosti neslavno propadejo in tržna naravnost konča na smetišču zgodovine propadlih menedžerskih konceptov preteklih desetletij. Razlog za to je dokaj preprost: podjetja želijo tržno naravnost uvesti čez noč, brez natančnega razmisleka o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost tega procesa.

Zato želim v tem članku predvsem:

- Predstaviti ozadje povezanosti tržne naravnosti in organizacijske strukture kot enega od omenjenih dejavnikov.
- Utemeljiti povezanost posameznih dimenzij organizacijske strukture in tržne naravnosti – dimenzije strukture, ki povzročajo v organizaciji togost (visoke ravni formalizacije, centralizacije, standardizacije in specializacije ter slaba komunikacijska struktura), naj bi bile povezane z nižjimi ravni tržne naravnosti, vendar je dejansko stanje v slovenski predelovalni industriji pogosto ravno nasprotno.
- Predstaviti celoten metodološki instrumentarij – posamezne lestvice so bile razvite posebej za to raziskavo, nekatere pa so le prirejene oz. prevedene.
- Odločevalcem v podjetjih, ki se soočajo s podobnimi problemi, ponuditi še eno smer razmišljanja in s tem povečati uspešnost uvajanja tržne naravnosti v slovenskih podjetjih.

Literature, ki se ukvarja s povezavo organizacijske strukture in tržne naravnosti, je zelo malo. Nekateri avtorji (Kohli, Jaworski, 1990; Harris, 1998, 2000) obravnavajo organizacijsko strukturo kot predpostavko tržne naravnosti. Zato v organizacijski strukturi, iščoč odgovor na vprašanje, zakaj je tržna naravnost tako težko vpeljati v prakso, vidijo oviro. Spet drugi menijo, da je tržna naravnost nepotreben in nesmiseln koncept, saj bo podjetje z vzpostavitvijo učeče se organizacije avtomatično postalo tudi tržno naravnano (Henderson, 1998). Ker je povezava med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo v literaturi obravnavana premalo problemsko (Morgan in Strong, 1998) in dokaj neenotno, menim, da je moja raziskava nastala ravno o pravem času. V svoje razmišljanje sem namreč vpeljal tudi povratno zanko, ki so jo drugi avtorji do sedaj zanemarjali. Gre za to, da organizacijska struktura res vpliva na raven tržne naravnosti, vendar pa moja raziskava izhaja tudi iz recipročne povezave, da torej tržna naravnost s spremembami v organizacijski kulturi spreminja tudi organizacijsko strukturo. Model, ki obravnava celotno problematiko, predstavljam v diplomskem delu (Trošt, 2001), za okvir tega članka pa je preobširen.

V prvem in drugem delu članka podajam nekatere teoretične opredelitve tržne naravnosti in organizacijske strukture, preostanek članka pa prikazuje empirično raziskavo o njuni medsebojni povezavi. Tako v tretjem delu predstavljam cilje raziskave, v četrtem uporabljeno metodologijo, nato sledi del, kjer opisujem proučevane hipoteze. Osrednji del članka je seveda predstavitev rezultatov raziskave, sklep pa je namenjen

razmisleku o možnostih za nadaljnje raziskovanje in uporabnosti ugotovitev v slovenski menedžerski praksi.

2. TRŽNA NARAVNOST PODJETIJ

Raziskave *tržne naravnosti* so v ospredju trženjske teorije šele od leta 1990. Dosedanje delo na tem področju bi lahko razvrstili v štiri smeri proučevanja:

1. Filozofske osnove tržne naravnosti – tu gre predvsem za vzpostavitev temeljev trženjskega koncepta (Kotler in Levy, 1969; McNamara, 1972; Hirschman, 1983; Webster, 1994).
2. Definicije in operacionalizacija koncepta tržne naravnosti, skupaj z vzpostavitvijo merske enote MARKOR, ki naj bi merila raven tržne naravnosti posameznega podjetja (Kohli in Jaworski, 1990; Narver in Slater, 1990; Day, 1994; Desphande, Farley, 1998; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Wrenn, 1997).
3. Povezava med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja v različnih državah in poslovnih okoljih (Pitt et al., 1996; Slater in Narver, 1994; Greenley, 1995; Snoj, Gabrijan, 1998).
4. Ovire in vplivi pri uvajanju tržne naravnosti v podjetje in povezanost posameznih področij poslovanja podjetja s tržno naravnostjo (Felton, 1959; Jaworski in Kohli, 1993; Harris, 1996; Harris, 1998).

Različne vidike lahko združimo v naslednjo definicijo (prirejeno po: Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990): Tržna naravnost je tip organizacijske kulture, ki omogoča:

- razvoj učinkovitega sistema zbiranja tržnih informacij o odjemalcih, konkurentih in zunanjem okolju
- porazdelitev outputov tega sistema po celotni organizaciji glede na to, kje se potrebujejo
- reakcijo na podlagi tako pridobljenih informacij.

Na ta način podjetje zadovolji potrebe porabnikov na visoki ravni in dosega nadpovprečno uspešnost.

Ta definicija je združitev dela vedenjskega vidika in vidika trženjskega obveščanja (Trošt, 2001). Tržna naravnost je torej tip organizacijske kulture (vedenjski vidik; Narver, Slater, 1990), ki podpira in pospešuje razvoj aktivnosti, ki so značilne za tržno naravnost (vidik trženjskega obveščanja; Kohli, Jaworski, 1990).

Zanimivo je, da ima velik del podjetij pri vpeljevanju tržne naravnosti v prakso in pri ohranjanju njene ravni zelo velike težave². Razlog gre verjetno iskati v tem, da precej podjetij išče »instantne« rešitve, pri čemer poskušajo tržno naravnost vpeljati čez noč, kar pa zaradi njenega kulturnega konteksta seveda ni mogoče. Tako najdemo v literaturi več poskusov modeliranja predpostavk, ki naj bi bile izpolnjene, da bi lahko

² Primer za to je npr. današnje stanje podjetij, ki sta jih Peters in Waterman občudovala v svoji knjigi *In Search of Excellence* leta 1983. Večina jih je namreč ali propadla ali pa so jih v sivino povprečja izrinili agresivnejši konkurenti.

dosegli visoke ravni tržne naravnosti in jih take tudi ohranili. Večina teh poskusov izhaja iz **modela predpostavk in posledic tržne naravnosti**, ki sta ga razvila Kohli in Jaworski (Kohli, Jaworski, 1993). Poglavitni dejavniki, ki sta jih identificirala, so predvsem:

Dejavniki vrhunškega menedžmenta: Nekateri avtorji ugotavljajo, da so ti menedžerji ključnega pomena pri oblikovanju vrednot in naravnosti podjetja (Webster, 1988). Če organizacija ne dobi jasnega signala s strani vodstva, kako pomembna je tržna naravnost, ostaja njena raven nizka.

Medoddelčna dinamika: Raven tržne naravnosti je odvisna tudi od odnosov med posameznimi oddelki v organizaciji. Če so med njimi nasprotja, je v skladu z definicijo pričakovati nižjo raven tržne naravnosti, saj je na ta način otežena komunikacija med oddelki, kar posledično zmanjša sposobnost organizacije za razpršitev informacij nosilcem, ki jih potrebujejo, in s tem njihovo sposobnost za pravočasno reakcijo nanje.

Organizacijski sistemi in struktura: Kohli in Jaworski identificirata tri dejavnike strukture, ki imajo vpliv na tržno naravnost. To so formalizacija, centralizacija in konfiguracija. Tem dimenzijam v nadaljevanju dodajam še specializacijo, standardizacijo in načine komuniciranja. Kohli in Jaworski sta ugotovila, da naj bi visoke ravni formalizacije, centralizacije in konfiguracije zniževale raven tržne naravnosti podjetja.

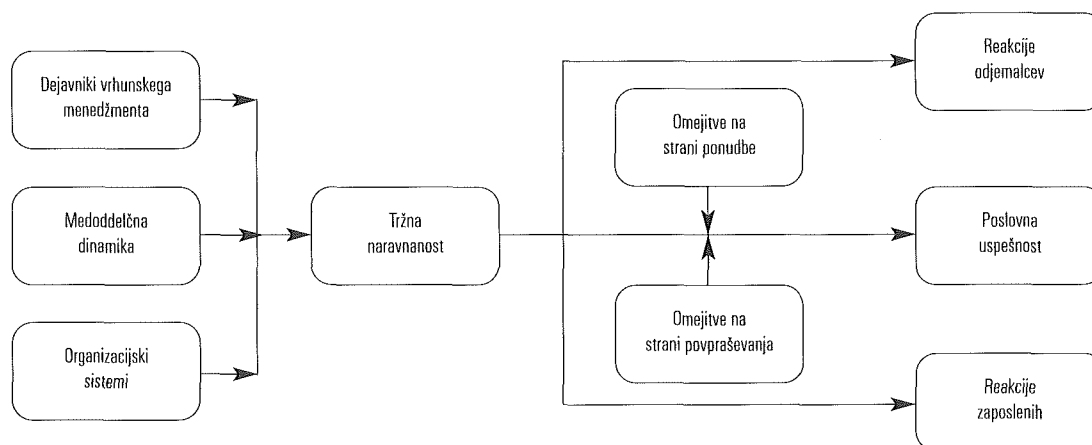
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Vsaka organizacija, katere namen je obstoj in razvoj v daljšem časovnem obdobju, opravlja takšne in drugačne naloge. Organizacijska struktura predstavlja razdelitev teh nalog v manjše dele (členitev dela) in njihovo alokacijo na posamezne enote v organizaciji, ki so nato odgovorne za njihovo izpolnitev. Organizacijska struktura tako predstavlja okvir, v katerem (Robbins, 1988):

- so naloge razdeljene med nosilce (t. i. diferenciacija oz. kompleksnost)
- so opredeljene smernice delovanja organizacije s pravili, regulativi, politiko in postopki (t. i. formalizacija)
- sta opredeljeni hierarhija in avtoriteta v organizaciji (t. i. centralizacija)
- je organizacija povezana v celoto z različnimi koordinacijskimi mehanizmi (integracija).

Na pojavno obliko organizacijske strukture vplivajo predvsem okolje, v katerem posluje podjetje, tehnologija, ki jo uporablja, njegovi strateški cilji, njegova velikost, dokaj močan vpliv pa ima tudi notranji boj centrov moči in kontrole za prevlado in doseganje največje osebne koristi (Daft, 1986; Robbins, 1988; George, Jones, 1996).

Slika 1: Model predpostavk in posledic tržne naravnosti



Vir: Kohli, Jaworski, 1993.

Za razumevanje tega modela na kratko predstavljam še njegove posledice in omejitve. Raven tržne naravnosti naj bi pozitivno vplivala na poslovno uspešnost podjetja (Narver, Slater, 1990, 1993), saj naj bi zaradi boljšega poznavanja potreb odjemalcev tržno naravnana podjetja dosegala boljše prodajne rezultate. Tudi zaposlenim naj bi višja raven tržne naravnosti prinašala koristi. Razvije se namreč občutek ponosa in pripadnosti organizaciji, zato vsi oddelki in posamezniki stremijo k istemu cilju: zadovoljiti odjemalce (Avila, Tadepalli, 1999).

Vsako organizacijsko strukturo lahko opišemo na več načinov. Tem načinom rečemo tudi dimenzije organizacijske strukture in v literaturi se najpogosteje pojavljajo naslednje:

Centralizacija

Predstavlja stopnjo koncentracije odločanja na nekem mestu v organizaciji (Robbins, 1988). V centralizirani organizacijski strukturi je odločanje v rokah zelo majhne skupine ljudi na

vrhu hierarhične lestvice, medtem ko je v decentralizirani porazdeljeno po celotni organizaciji.

Specializacija

Gre za opredelitev delovnih mest v organizaciji. Zagovorniki stroge specializacije menijo, da se z njo povečuje učinkovitost: oseba, ki opravlja le eno delo, ga opravlja zelo hitro, med delovnimi operacijami ni izgube časa, ljudi zlahka nadomestimo. Nasprotniki pravijo, da so rezultat specializacije pogosto dolgečas, nezainteresiranost za delo in nezadovoljstvo, kar skupaj privede do absentizma in alienacije.

Formalizacija

Kaže na obseg formalnih pravil in postopkov, ki urejajo delovanje organizacije in opredeljujejo naravo dela s predpisi, ki določajo, kaj in kako se bo v organizaciji delalo. Formalizacija je v teoriji najpogostejše opredeljena kot funkcija velikosti organizacije.

Standardizacija

Za razliko od formalizacije, ki govori o količini navodil in postopkov, prisotnih v organizaciji, nam standardizacija pojasnjuje, ali so ti dejansko v uporabi v vseh predvidenih situacijah. Standardizacija je podobno kot formalizacija funkcija velikosti in uporabljene tehnologije.

Povezanost med dimenzijami organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja smiselno povezano celoto posameznih dimenzij. Tako npr. visoka specializacija povečuje potrebo po integraciji in koordinaciji aktivnosti v organizaciji, kar vodi do povečane formalizacije, standardizacije in centralizacije (Grinyear in Yasai-Ardekani, 1980, v: Rollinson, Broadfiels, Edwards, 1998). Omeniti je treba tudi, da je način povezovanja dimenzij v celoto pogosto odvisen od dejavnikov, kot so preference vodstva organizacije, in spremenljivk v podjetju in okoljih, v katerih poslujejo.

Iz dimenzij organizacijske strukture sta izhajala tudi Burns in Stalker, ko sta že leta 1961 opredelila dva nasprotujoča si konstrukta. Visoke stopnje centralizacije, formalizacije, standardizacije in specializacije so značilne za mehansko strukturo, nizke stopnje teh dimenzij pa pomenijo nagibanje organizacije k organski strukturi. Poleg tega so v mehansko organiziranih podjetjih zaposleni najpogostejše le izvrševalci postopkov in pravil, skoraj vse oblike komunikacije (tudi reševanje konfliktov) pa potekajo preko formaliziranih komunikacijskih kanalov. Nasprotno pa so v organsko organiziranih podjetjih zaposleni orientirani v skladu s cilji organizacije, komuniciranje je spontano in poteka tam, kjer je pač potrebno za doseganje organizacijskih ciljev. Avtoriteta je posledica znanja in ne mesta v organizaciji. Kot sem že omenil, je bilo v raziskavi pričakovati, da bodo podjetja, ki so bližje organski strukturi, tudi bolj tržno naravnana od tistih, ki so bolj togo oz. mehansko organizirana.

4. RAZISKAVA POVEZANOSTI MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Raziskavo, ki je predstavljala osnovo za moje diplomsko delo (glej Trošt, 2001), sem pripravil pod mentorstvom dr. Rojškove in dr. Zupanove. Z njo sem želel načrtovati metodološki okvir za proučevanje povezanosti organizacijske strukture in tržne naravnosti, ki bo uporaben tudi zunaj konteksta te raziskave. Na ta način bo možno proučiti smer in intenzivnost povezanosti med dimenzijami tržne naravnosti in organizacijske strukture, okvir pa bo uporaben tudi za analizo povezave uspešnosti poslovanja podjetja in teh dimenzij. Raziskovalne hipoteze sem oblikoval na podlagi spoznanj literature in poglobljenih pogovorov z zaposlenimi z različnih ravni hierarhične lestvice.

5. METODOLOGIJA

Opis vzorca

Ciljno populacijo predstavljajo srednjevelika in velika predelovalna podjetja³, locirana v Sloveniji. Gre torej za podjetja, ki so v razredu D standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) in jih ima Gospodarska zbornica Slovenije evidentirana kot srednjevelika in velika. Vzorec zajema 306 podjetij, ki so bila izbrana s pomočjo poslovnega registra RS pri GZS. Podatki o kontaktnih osebah in naslovih so bili za vsa podjetja dodatno preverjeni še s pomočjo elektronske baze Kompas. V tako opredeljeni panogi je 1263 podjetij, torej sistematični vzorec predstavlja 24,2 odstotka vseh. Predelovalna podjetja so bila izbrana iz dveh razlogov: trženjski koncept v osnovi izhaja iz predelovalne industrije, saj se je tu uveljavil veliko prej kot v storitvenem sektorju. Poleg tega pa je poslovna naravnost v predelovalnih podjetjih zaradi otipljivega procesa razvoja in proizvodnje izdelkov bolj jasno razvidna (Liu, 1995). Rezultate širše zastavljene raziskave, ki bi vključevala tudi storitveni sektor ali kmetijstvo, pa bi tudi le stežka posplošili (Harris, 1999).

Naslednje vprašanje je, katera oseba v posameznem podjetju je najbolj kompetentna za odgovarjanje na vprašanja, povezana s tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo. Različni avtorji so izbrali različne ključne informatorje. Harris se je tako odločil za poslovodje trgovin⁴, Snoj in Gabrijan (1998) za generalne direktorje podjetij, nekateri drugi avtorji pa so se odločili za direktorje trženja (Matsuno, Mentzer, Rentz, 2000). Ne glede na to lahko rečemo, da je to vprašanje zelo odvisno od konkretnega podjetja. Za namene te raziskave so bili kot informatorji izbrani vodje oz. direktorji trženja. Če tega delovnega mesta v podjetju ni oz. nisem mogel pridobiti imena osebe, ki to delo opravlja, sem izbral komercialne direktorje, in če tudi tega mesta ni, glavne direktorje

³ Velikostni razredi so bili opredeljeni v skladu s klasifikacijo, pojasnjeno v prilogi K.

⁴ Njegova raziskava o organizacijskih ovirah za tržno naravnost je vzela pod drobnogled le trgovska podjetja, zato je takšna izbira povsem razumljiva. Glej: Harris, 1999.

(predvsem pri manjših predelovalnih podjetjih). Pri večjih podjetjih in ob pomanjkljivih kontaktnih informacijah pa sem vprašalnik naslovil na oddelek za trženje.

Vrnjenih je bilo skupno 160 vprašalnikov, vendar je bilo pet anket neveljavno izpolnjenih (pomanjkljivo izpolnjene ali celo prazne). To pomeni efektivni vzorec 155 vrnjenih anket oziroma 50,6-odstoten odziv⁵. Po pričakovanju so precej vprašalnikov izpolnili informatorji, ki niso ustrezali mojim merilom. Vendar je analiza s pomočjo ANOVA pokazala, da se odgovori med posameznimi skupinami informatorjev ne razlikujejo.

Možnost, da bi obstajala sistematična razlika med tistimi informatorji, ki so vprašalnike vrnili izpolnjene, in tistimi, ki jih niso, je bila zavrnjena z analizo vprašalnikov, ki so bili vrnjeni med prvimi, in tistimi, ki so bili med zadnjimi. T-test ni pokazal nobene statistično značilne razlike med obema skupinama odgovorov (Armstrong, Overton, 1977, v: Baker, Sinkula, 1999), zato lahko domnevamo, da se tudi vprašalniki, ki niso bili vrnjeni, bistveno ne razlikujejo.

Opis merskih instrumentov

Del vprašalnika, ki obravnava tematiko tržne naravnosti, je bil razvit na podlagi obstoječe literature, potrebni so bili le manjši popravki, ki so vprašanja priredili za kontekst predelovalne industrije. Tako za ugotavljanje stopnje tržne naravnosti podjetja uporabljam lestvico MARKOR (Kohli et al., 1993). Ta naj bi bila uporabna v zelo različnih kontekstih, ne glede na podjetja, kulture ali panoge, ki jih obravnava raziskava (Pitt et al., 1996, str. 16). Večina raziskav tržne naravnosti uporablja to mero, vendar pa je treba opozoriti, da tudi lestvica MARKOR ni brez kritikov (Matsuno, Mentzer, Rentz, 2000): avtorjem očitajo predvsem nepovezanost delov lestvice s teorijo, ki naj bi jo ti deli pojasnjevali, in njeno neuporabnost v nekaterih primerih. Vseeno pa je ta lestvica precej boljša za pojasnjevanje tržne naravnosti kot nekatere druge. Tako je npr. lestvica MKTOR (Narver, Slater, 1990) predmet obširne kritike v trženjski literaturi (Siguaw, Diamantopoulos, 1995) in njena uporaba v zadnjih letih je redka (Harris, 1999). Nekatere novejšje lestvice, ki naj bi tržno naravnost pojasnjevale celo bolje kot MARKOR⁶, pa še niso bile kritično ocenjene, tako da bo treba na njihovo uporabo še nekoliko počakati.

Pri ugotavljanju mesta podjetja na poltraku mehanska-organska struktura pa sem naletel na težave. Lestvico, ki se običajno uporablja v ta namen, sta razvila Burns in Stalker (1961). Z njo se ugotavlja stanje posameznih dimenzij organizacijske strukture (formalizacije, specializacije,

centralizacije, standardizacije in načinov komuniciranja) in z njeno pomočjo lahko razvrstimo podjetja na omenjenem poltraku. Vendar pa je lestvica kljub odsotnosti večjih kritik v literaturi neprimerna za uporabo na vzorcu vodstvenih ali vodilnih delavcev⁷.

Zato sem oblikoval svojo lestvico za merjenje mesta podjetja na poltraku. V osnovi je sestavljena iz 17 trditev, ki sestavljajo pet zaokroženih sklopov. Lestvici, ki merita formalizacijo postopkov in centralizacijo odločanja v podjetju, sta prirejeni po Kohliju in Jaworskem in sta že bili preverjeni v praksi. Zaradi boljšega razumevanja s strani udeležencev v anketi sem se odločil za oblikovanje dvopolnih lestvic, ki niso najbolj tipične v tržnem raziskovanju. Na enak način so oblikovane tudi lestvice za merjenje stopenj specializacije in standardizacije ter merjenje načina komuniciranja. Ker so lestvice oblikovane na novo, sem zanje ugotavljal tudi zanesljivost konstrukta (s pomočjo Cronbachovih α). Za lestvice, povezane z organizacijsko strukturo, pa sem opravil tudi faktorsko analizo, ki je pokazala na primernost obstoja petih dimenzij, ter metodologijo glavnih komponent.

6. HIPOTEZE

Na podlagi podrobne analize obstoječe literature in pogovorov z nekaterimi slovenskimi menedžerji sem oblikoval naslednje hipoteze:

Sklop hipotez, ki obravnavajo **povezanost dimenzij tržne naravnosti in formalizacije** v podjetju (H1 do H4):

- H1: Stopnja formalizacije ni povezana s količino informacij, ki jih podjetje pridobi iz svojega okolja.*
- H2: Stopnja formalizacije je negativno povezana s sposobnostjo podjetja, da zbrane informacije pravočasno posreduje na delovna mesta, kjer jih potrebujejo.*
- H3: Stopnja formalizacije je negativno povezana z odzivnostjo na pridobljene informacije.*
- H4: Stopnja formalizacije je negativno povezana s stopnjo tržne naravnosti.*

Sklop hipotez, ki obravnavajo **povezanost dimenzij tržne naravnosti in centralizacije** v podjetju (H5 do H8):

- H5: Stopnja centralizacije ni povezana s količino informacij, ki jih podjetje pridobi iz svojega okolja.*
- H6: Stopnja centralizacije je negativno povezana s sposobnostjo podjetja, da zbrane informacije pravočasno posreduje na delovna mesta, kjer jih potrebujejo.*
- H7: Stopnja centralizacije je negativno povezana z odzivnostjo na pridobljene informacije.*
- H8: Stopnja centralizacije je negativno povezana s stopnjo tržne naravnosti.*

⁵ Odziv je bil glede na čas izvajanja (julij) zelo dober, saj so odzivi pri sorodnih študijah v tujini tudi nekaj deset odstotnih točk nižji. Domnevam, da gre razloge iskati predvsem v izredni zanimivosti teme za podjetja, nenasičenosti s to obliko tržnega raziskovanja v Sloveniji, visokokakovostni pripravi vzorca ter samemu namenu izvedbe raziskave, tj. pripravi diplomskega dela.

⁶ Matsuno, Mentzer in Rentz (2000) so pred kratkim razvili lestvico MO, za katero so značilni zanesljivejši rezultati (višje Cronbachove α in boljše statistike prilaganja – fit statistics).

⁷ Izpolnjevali naj bi jo namreč njihovi podrejeni.

Hipoteza, ki obravnava povezanost tržne naravnosti in specializacije (smer pričakovanih povezav je enaka, zato samo ena):

H9: Stopnja specializacije je negativno povezana s stopnjo tržne naravnosti.

Hipoteza, ki obravnava povezanost odzivnosti na pridobljene informacije (ena od dimenzij tržne naravnosti) in standardizacije v podjetju:

H10: Stopnja standardizacije je negativno povezana z odzivnostjo na pridobljene informacije.

Sklop hipotez, ki obravnavajo povezanost dimenzij tržne naravnosti in količine komunikacije med zaposlenimi (H11 do H14):

H11: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano s količino informacij, ki jih podjetje pridobi iz svojega okolja.

H12: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano s sposobnostjo podjetja, da zbrane informacije pravočasno posreduje na delovna mesta, kjer jih potrebujejo.

H13: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano z odzivnostjo na pridobljene informacije.

H14: Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi je negativno povezano s stopnjo tržne naravnosti.

Hipoteza, ki obravnava povezanost obeh konstruktov, torej tržne naravnosti in mesta na poltraku mehanska-organska struktura:

H15: Za podjetja, ki so na poltraku mehanska-organska struktura bliže čisti mehanski strukturi, je značilna nižja stopnja tržne naravnosti.

7. REZULTATI

Kakovost merskih instrumentov

Pred podrobnejšo statistično obdelavo je bilo treba izbrane lestvice preizkusiti glede na veljavnost in zanesljivost. Za vse lestvice so bile izračunane Cronbachove alfe. Ker so nekatere od lestvic izkazovale alfe nižje od pogojno sprejemljivih 60 odstotkov, so bile določene spremenljivke opuščene. Metoda glavnih komponent ni bila uporabljena za analizo lestvice MARKOR in njenih komponent (GENER, RAZPORED, ODZIV), ker gre za preverjeno(e) lestvico(e), uporabljena pa je bila za ugotavljanje glavnih komponent pri lestvicah organizacijske strukture. Na ta način identificiranih komponent, ki so ustrezale pogojem⁸, pa ni bilo mogoče smiselno povezati s celotnim konstruktom. Za merjenje pozicije na poltraku mehanska-organska struktura sem zato oblikoval nove lestvice. Lestvica, ki meri formalizacijo (FORMALI), je bila od prvotnih štirih

trditve na podlagi naraščajoče Cronbachove α^9 prirejena na tri trditve. Podobno je bila tudi lestvica CENTRA od pet trditve prirejena na tri. Lestvic, ki bi veljavno merile standardizacijo in specializacijo, na podlagi odgovorov ni bilo možno oblikovati, saj so bile dosežene Cronbachove α prenizke, zato je bila za namen raziskave od vsake lestvice uporabljena le najbolj značilna trditev.

Pri interpretaciji lestvice MEHAN je treba upoštevati, da visoke vrednosti kazalnikov, izračunanih s pomočjo lestvic FORMALI, CENTRA, STAND2, SPECI2 ter KOMUNI, pomenijo nagnjenost podjetja k mehanski strukturi. Visoka vrednost skupne lestvice zato predstavlja nagnjenost k čisti mehanski strukturi oz. (glede na hipoteze) k nižjim ravnom tržne naravnosti.

V spodnji tabeli so prikazane Cronbachove alfe¹⁰ obravnavanih lestvic.

Tabela 1: Preverjanje notranje veljavnosti obravnavanih lestvic

Lestvica	Cronbach α lestvice
Markor (20 enot)	0,8456
Generiranje informacij (6 enot) – GENER	0,6090
Distribucija informacij (5 enot) – RAZPORED	0,6116
Odzivnost (9 enot) – ODZIV	0,7879
Organsko-mehanska (7 enot) – MEHAN	0,7711
Formalizacija (3 enote) – FORMALI	0,6961
Centralizacija (3 enote) – CENTRA	0,6949
Uspešnost (4 enote) – USPEH	0,8239
Organska struktura (17 enot) – ORGANSKA	0,7228

Velikost koeficientov α in dejstvo, da bi ob morebitni odstranitvi katere od komponent vrednost koeficienta padla, nas navajata na ugotovitev, da so lestvice notranje konsistentne in veljavne. V tem okviru nas zanima tudi diskriminantna veljavnost lestvic. Zato je bil narejen preskus, ki ga predlaga Gaski (Gaski, 1986, v: Harris 2000). Korelacije med posameznimi lestvicami s o bile primerjane z njihovimi Cronbachovimi alfami (gl. tabeli 4 in 5). Ker med nobeno neodvisno lestvico ni zaznati korelacije, ki bi presegala koeficient alfa za to lestvico, lahko ugotovimo, da so obravnavane lestvice diskriminantno veljavne.

⁸ Lastna vrednost komponent večja od povprečne vrednosti lastnih vrednosti, odstotek pojasnjene variance zadnje vzete komponente znaša vsaj 5.

⁹ Dokler vrednost Cronbachovih α v primeru odvzema določene trditve s celotne lestvice narašča, je to početje smiselno. Ko pa pridemo do točke, kjer se Cronbachove α kot posledica odvzema katerekoli trditve iz celote le še zmanjšujejo, ima lestvica najvišjo notranjo veljavnost. Če so Cronbachove alfe tudi v tem primeru nizke, imamo opraviti z notranje neveljavno lestvico, kar je lahko ali posledica naprimernega vprašalnika ali pa dejanske pomenke neutemeljenosti celotnega konstrukta.

¹⁰ Zelo zanimivo je, da so Cronbachove alfe pri podlestvicah MARKOR (predvsem pri lestvicah, ki merita generiranje informacij in njihovo distribucijo) dokaj nizke navkljub siceršnji mednarodni priznanosti in uporabnosti lestvice. Drugi proučevalci področja so v svojih raziskavah ugotovili bistveno višje vrednosti Cronbachovih α .

Tabela 2: Prikaz korelacijskih koeficientov za obravnavane lestvice

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	FORMALI	CENTRA	SPECI2	STANDA2	KOMUNI	MEHAN
MARKOR	1.000									
GENER	.799	1.000								
RAZPORED	.711	.322	1.000							
ODZIV	.929	.654	.525	1.000						
FORMALI	.184	.149	.065	.208	1.000					
CENTRA	-.089	-.036	-.148	-.055	.486	1.000				
SPECI2	-.438	-.245	-.407	-.418	-.077	.165	1.000			
STANDA2	.415	.387	.161	.429	.396	.251	-.096	1.000		
KOMUNI	-.424	-.281	-.365	-.393	.107	.218	.525	-.148	1.000	
MEHAN	.146	.148	-.004	.180	.863	.821	.021	.565	.133	1.000

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in formalizacijo:

Tabela 3: Matrika korelacijskih koeficientov med dimenzijami tržne naravnosti in formalizacije

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	FORMALI
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient 1.000 Znač. (2-tailed)	.799** .000	.711** .000	.929** .000	.184* .022
GENER	Pearsonov korelacijski koeficient ** Znač. (2-tailed)	1.000	.322** .000	.654** .000	.149 .065
RAZPORED	Pearsonov korelacijski koeficient ** ** Znač. (2-tailed)	**	1.000	.525** .000	.065 .423
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient ** ** Znač. (2-tailed)	**	**	1.000	.208** .009
FORMALI	Pearsonov korelacijski koeficient * Znač. (2-tailed)	*	**		1.000

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

* Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.05 (2-stranska)

Ugotovitve, ki izhajajo iz raziskave, so zanimive, saj kažejo na statistično značilno povezanost formalizacije z nekaterimi dimenzijami tržne naravnosti. Problem je njihova smer, ki je ravno v nasprotju s pričakovano. Tako lahko pri hipotezi 1 ugotovimo, da obstaja med formalizacijo in pridobivanjem trženjskih informacij pozitivna povezanost (korelacijski koeficient 0,149), pri čemer pa ne moremo govoriti o statistični značilnosti te ugotovitve, saj je stopnja tveganja za to previsoka (2-stranska = 0,065), obstaja pa izrazita tendenca v tej smeri. Pri razporeditvi informacij po organizaciji (H2) je zaznati pozitivno povezanost s formalizacijo (korelacijski koeficient 0,065), tako da ugotovitve tudi tu odstopajo od pričakovanih. Tudi te trditve pa ne moremo podpreti s statistično značilno stopnjo tveganja (2-stranska = 0,423). Povezanost formalizacije in odzivnosti na zbrane informacije obravnava tretja hipoteza, ki se je prav tako izkazala za neveljavno. Raziskava je namreč pokazala dokaj močno pozitivno povezanost med obema konstruktoma (korelacijski koeficient 0,208), ki je statistično značilna pri tveganju 0,011. Vse tri dimenzije tržne naravnosti so se tako izkazale kot pozitivno povezane s formalizacijo, zato ne preseneča, da je tudi MARKOR s formalizacijo povezan pozitivno pri dvostranski stopnji tveganja 0,022.

Odsotnost negativne povezave med stopnjo tržne naravnosti in formalizacije je dokaj težko pojasniti.

Domneval sem namreč, da bo višja formaliziranost poslovanja upočasnila razporejanje informacij po organizaciji in odzivnost

nanje. Raziskava pa tega ni pokazala. Zdi se, da so v formaliziranih organizacijah tokovi informacij bolj urejeni, kar pomeni, da se natančno ve, katere informacije kdo potrebuje, na kakšen način jih pridobi in kako se nanje odzove. V organski strukturi pa je pretok informacij sicer hitrejši, vendar manj strukturiran, zato se del informacij porazgubi, odzivnost nanje pa je temu primerno nižja. Verjeten se torej zdi sklep, da je določena stopnja formalizacije v trenutni paradigmi poslovanja še vedno potrebna za doseganje organizacijskih ciljev. Drugi del razlage za odsotnost povezave pa je kontekst, v katerem posluje organizacija. Za nekatera podjetja je formalizacija enostavno nujna ali celo z zakonom predpisana, druga so jo ohranila kot ostanek preteklosti, v nekaterih podjetjih pa je formalizacija povezana z vodstvenim slogom menedžmenta in organizacijsko kulturo. Kakor koli že, stopnja formalizacije slovenskih predelovalnih podjetij je pozitivno povezana s tržno naravnostjo.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in centralizacijo:

Tabela 4: Matrika korelacijskih koeficientov med dimenzijami tržne naravnosti in centralizacije

	MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	CENTRA
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient 1.000 Znač. (2-tailed)	.799** .000	.711** .000	.929** .000	-.089 .270
GENER	Pearsonov korelacijski koeficient ** Znač. (2-tailed)	1.000	.322** .000	.654** .000	-.036 .654
RAZPORED	Pearsonov korelacijski koeficient ** ** Znač. (2-tailed)	**	1.000	.525** .000	-.148 .066
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient ** ** Znač. (2-tailed)	**	**	1.000	-.055 .498
CENTRA	Pearsonov korelacijski koeficient Znač. (2-tailed)				1.000

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Raziskava je pokazala, da centralizacija ni povezana s posameznimi dimenzijami tržne naravnosti, niti ne s celotnim konstruktom. Iz zgornje tabele je namreč razvidno, da so korelacijski koeficienti med dimenzijami lestvice MARKOR in centralizacije sicer negativni, a zelo nizki (med -0,036 in -0,148), stopnje tveganja pa so z izjemo lestvice RAZPORED zelo visoke. Ugotovimo lahko torej, da je raziskava potrdila hipotezo 5, za druge hipoteze pa raziskava ne podaja ustreznih rezultatov.

Nepovezanost stopenj tržne naravnosti in centralizacije nasprotuje logiki, uporabljeni pri zasnovi hipotez. Kako pojasniti, da ima lahko podjetje, kjer se večina odločitev sprejema na enem mestu, pri čemer je odločevalec običajno precej oddaljen od dejanskega dogajanja in razpolaga z informacijami, ki so do njega prišle preko sosledja informacijskih kanalov (in pri tem nedvomno izgubile nekaj svoje vrednosti), primerljivo stopnjo tržne naravnosti s tistim, kjer odločitev sprejme oseba, ki o zadevni problematiki ve največ? Ena od možnih razlag je, da imajo podjetja **dobro vzpostavljene notranje komunikacijske sisteme**. Tako odločevalec ne glede na svoje mesto na hierarhični lestvici vedno dobi prave in ažurne informacije od sodelavcev, ki vedo o problematiki največ. Na ta način bi se stopnja tržne naravnosti ohranila. Zdi se, da nove komunikacijske tehnologije (intranet ipd.) dejansko omogočajo višje stopnje centralizacije ob hkratnih visokih stopnjah tržne naravnosti. Vendar pa povprečno slovensko predelovalno podjetje teh tehnologij še nima, zato ta razlaga verjetno ni najbolj verjetna. Druga, verjetnejša, je možnost, da **MARKOR ne zajema ustrezno kakovosti odziva na informacije**, tako da ne moremo preveriti, koliko škode povzročijo odločitve, sprejete na podlagi manj kakovostnih informacij. Hitrost odločanja (predvsem to komponento meri MARKOR) pa je lahko seveda tudi v centralizirani organizaciji zelo visoka. Ugotovimo lahko torej, da odzivnost (kot jo meri MARKOR) in centralizacija nista nujno povezani. Tudi razporeditev informacij (lestvica RAZPORED) s samim mestom odločanja nima neposredne povezave. Čeprav se odločitve sprejemajo na enem mestu, se namreč lahko informacije, na podlagi katerih se sprejemajo te odločitve, razporedijo po vseh ravneh organizacije. Tako smo priča organizaciji, kjer imamo hkrati opravka z dokaj visokimi stopnjami centralizacije in hkrati tržne naravnosti.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in specializacijo:

Tabela 5: Matrika korelacijskih koeficientov med lestvico MARKOR in specializacijo

		MARKOR	SPECIZ
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	-.438**
	Znač. (2-tailed)	.	.000
SPECIZ	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000
	Znač. (2-tailed)		

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Raziskava je pokazala na dokaj močno negativno povezanost (korelacijski koeficient 0,438) med specializacijo v podjetju in nivojem njegove tržne naravnosti. To pomeni, da lahko trditve sprejmemo s stopnjo tveganja 0,01. Višja raven specializacije v podjetju je torej v proučevanem kontekstu povezana z nižjimi stopnjami tržne naravnosti. Nasprotno pa velja za podjetja, kjer sta prisotna intenzivno prehajanje med oddelki in večfunkcijsko delovanje zaposlenih (nizka specializacija). Ta podjetja namreč praviloma odlikujejo višje stopnje tržne naravnosti. Zaposleni, ki delujejo v takšnih podjetjih, imajo boljši pregled nad podjetjem kot celoto, bolje razumejo poslanstvo podjetja in se z njim tudi lažje istovetijo. Na ta način se tudi ohladijo rivalstva med posamezniki

oddelki¹¹. Vse skupaj vodi do večje količine ustvarjenih informacij, njihove boljše razporeditve do odločevalcev ter povečane odzivnosti na dražljaje iz okolja.

Analiza povezanosti med standardizacijo in odzivnostjo na informacije:

Tabela 6: Matrika korelacijskih koeficientov med lestvico MARKOR in standardizacijo

		ODZIV	STANDA2
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.429**
	Znač. (2-tailed)	.	.000
STANDA2	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000
	Znač. (2-tailed)		

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Za hipotezo 10 lahko ugotovimo podobno kot pri hipotezah, povezanih s formalizacijo. Pričakovana smer povezave se je izkazala za napačno. Slovenska predelovalna podjetja z višjimi stopnjami standardizacije tako dosegajo tudi višje stopnje odzivnosti na informacije. Pozitivna povezava med stopnjama je dokaj močna (korelacijski koeficient 0,415) in statistično značilna pri stopnji tveganja 0,01. Takšno smer in jakost povezave si lahko razlagamo na več načinov, vendar je po mojem mnenju najbolj smiselna razlaga dokaj množična razširjenost in uporaba standardov ISO, ki zahtevajo evidentiranje celotnega poslovnega procesa, hkrati pa vsebujejo določene značilnosti, ki bi jih lahko povezali s tržno naravnostjo. Slovenska predelovalna podjetja očitno zmorejo ohraniti visoke stopnje tržne naravnosti kljub večji količini pravil in postopkov, ki so v uporabi od začetka uvajanja teh standardov. Seveda bi morali to povezavo podrobneje proučiti, če bi želeli podati konkretnije ugotovitve.

Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in načini komuniciranja:

Raziskava je pokazala, da je tržna naravnost dokaj močno negativno povezana s pomanjkanjem komunikacije med hierarhičnimi ravni in oddelki (korelacijski koeficient -0,424). Povezava je statistično značilna pri zanemarljivi stopnji tveganja (stopnja tveganja 0,01). Podobno velja za povezave med pomanjkanjem komunikacije v podjetju in zbrano količino informacij iz okolja (korelacijski koeficient -0,281, značilno pri stopnji tveganja 0,01), razporejanjem teh informacij do odločevalcev (korelacijski koeficient -0,365, značilno pri stopnji tveganja 0,01) ter odzivnostjo na te informacije (korelacijski koeficient -0,393, značilno pri stopnji tveganja 0,01). Domneve, ki so obravnavale povezavo načinov komuniciranja v podjetju in tržne naravnosti, so se torej izkazale kot pravilne.

¹¹ V podjetjih, kjer je stopnja specializacije nižja, je trženje običajno funkcija, ki preseže okvir oddelka za trženje. Tako se s trženjem ukvarjajo v vsej organizaciji, kar je z vidika tržne naravnosti vsekakor zaželeno. Pojavljajo se torej t. i. »part time« tržniki – zaposleni v podjetju, ki sicer niso zaposleni v oddelku za trženje, vendar trženje razumejo in se na tem področju tudi aktivno udeležujejo.

Tabela 7: Matrika korelacijskih koeficientov med dimenzijami tržne naravnosti in načinom komuniciranja

		MARKOR	GENER	RAZPORED	ODZIV	KOMUNI
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.799**	.711**	.929**	-.424**
	Znač. (2-stranska)		.000	.000	.000	.000
GENER	Pearsonov korelacijski koeficient	**	1.000	.322**	.654**	-.281**
	Znač. (2-stranska)			.000	.000	.000
RAZPORED	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	1.000	.525**	-.365**
	Znač. (2-stranska)				.000	.000
ODZIV	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	**	1.000	-.393**
	Znač. (2-stranska)					.000
KOMUNI	Pearsonov korelacijski koeficient	**	**	**	**	1.000
	Znač. (2-stranska)					

** Povezava je značilna pri stopnji tveganja 0.01 (2-stranska)

Analiza povezanosti med lestvicama Markor in Mehan:

Glede na prejšnje ugotovitve in precejšnje odstopanje rezultatov od pričakovanih je dokaj razumljivo, da mehanska organizacijska struktura v kontekstu slovenske predelovalne industrije ni negativno povezana z višjimi nivoji tržne naravnosti. Še več, izkazalo se je celo, da obstaja tendenca k pozitivni povezanosti obeh konstruktov (korelacijski koeficient 0,146), ki pa ni statistično značilna (2-stranska stopnja tveganja 0,069).

Tabela 8: Matrika korelacijskih koeficientov med lestvicama MARKOR in MEHAN

		MARKOR	MEHAN
MARKOR	Pearsonov korelacijski koeficient	1.000	.146
	Znač. (2-stranska)		.069
MEHAN	Pearsonov korelacijski koeficient	.146	1.000
	Znač. (2-stranska)	.069	

Uni- in bivariatne metode statistične analize so nakazale, da so nekatere domneve, ki sem jih postavil v raziskavi, pravilne, druge pa so od pričakovanj odstopale. V vsakem primeru pa velja, da natančnejših sklepov o povezavi tržne naravnosti in organizacijske strukture brez uporabe **metod multivariatne analize** ni mogoče sprejeti. Po pregledu možnih metod sem se odločil za **metodo regresije (multipla linearna regresija s pomočjo metode najmanjših kvadratov)**, saj omogoča analizo odvisnosti v primeru, ko imamo opravka z eno metrično odvisno spremenljivko in več neodvisnimi metričnimi spremenljivkami (Rovan, Košmelj, 1997). Tabela 9 prikazuje rezultate analize, skupaj s parcialnimi regresijskimi koeficienti (B), standardnimi napakami, standardiziranim regresijskim koeficientom (beta) in t-statistiko.

Tabela 9: Prikaz regresijskih ocen povezanosti dimenzij organizacijske strukture in tržne naravnosti

Model ^b	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		t	Znač.
	B	Std. napaka	Beta			
1 (Konstanta)	60.005	6.225			9.640	.000
FORMALI	.530	.352	.120		1.509	.133
CENTRA	-.658	.348	-.144		-1.889	.061
SPECI2	-3.008	.911	-.256		-3.301	.001
STANDA2	3.502	.729	.346		4.805	.000
KOMUNI	-1.343	.481	-.220		-2.794	.006

^b Odvisna spremenljivka: MARKOR

Tabela 10: Prikaz regresijskega modela

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	.620 ^a	.384	.363	8.5106

^a Neodvisne spremenljivke: (Konstanta), KOMUNI, FORMALI, STANDA2, CENTRA, SPECI2

Analiza je pokazala na neposreden vpliv standardizacije (pozitivna povezanost: $B = 3,502$, $t = 4,805$, Znač. = 0,0001), specializacije (negativna povezanost: $B = -3,008$, $t = -3,301$, Znač. = 0,001) in načinov komuniciranja (pozitivna povezanost: $B = -1,343$, $t = 2,794$, Znač. = 0,01) na raven tržne naravnosti. Med nivojema tržne naravnosti in formalizacije ter centralizacije ni neposredne povezave, vpliv je torej indirektni, in kot je bilo že ugotovljeno, statistično neznačilen. Zanimiva je predvsem dokaj nizka vrednost kazalca R-kvadrat. Ta namreč znaša le 0,384, kar pomeni, da lahko s preiskovanimi organizacijskimi dejavniki pojasnimo le približno 38 % variabilnosti tržne naravnosti okoli njene aritmetične sredine. Tu se pokaže, da je bila operacionalizacija konstrukta mehansko-organske strukture za slovensko predelovalno industrijo neprimerna. Očitno gre namreč za **tri skupine spremenljivk**. Prvo skupino predstavljajo spremenljivke, ki na tržno naravnost vplivajo **pozitivno**. V to skupino sodi od proučevanih spremenljivk le standardizacija. Druga skupina spremenljivk so tiste, ki **zavirajo** razvoj tržne naravnosti v podjetju. To sta predvsem pomanjkanje komunikacije v podjetju in visoka raven specializacije. Tretja skupina pa so spremenljivke, ki **nimajo statistično značilnega vpliva** na tržno naravnost. To je na eni strani formalizacija, kjer je zaznati pozitiven vpliv, na drugi pa centralizacija, ki ima tendenco negativnega vpliva na tržno naravnost.

8. OMEJITVE RAZISKAVE IN MOŽNOSTI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Rezultati raziskave so nedvomno presenetljivi. Pokazalo se je namreč, da organska struktura v podjetju navkljub intuitivni dojemljivosti te povezave ni povezana z višjimi ravni tržne naravnosti. Pri pojasnitvi te ugotovitve je treba upoštevati več dejavnikov.

Slovenska podjetja počasi prehajajo na višje nivoje tržne naravnosti, kar spremlja sočasen prehod na bolj organske strukture. Raziskava je pokazala, da slednji zaostaja za prvim¹², kar se kaže v neuskkljenosti obeh nivojev.

Organska struktura marsikateremu anketirancu predstavlja obliko anarhije ali vsaj slabe organiziranosti, zato se jo izogibajo¹³ ne glede na raven tržne naravnosti v podjetju.

Možno je tudi, da uporabljene lestvice za obravnavani kontekst niso najbolj primerne. Tako so se npr. dimenzije lestvice

¹² To stanje zelo dobro povzema ugotovitev, da naj bi se v sodobnem menedžmentu srečevali s strategijami tretje generacije, organizacijskimi strukturami druge generacije in menedžerji prve generacije (Ghoshall, Bartlett, 1998).

¹³ To je še posebej opazno pri trditvah, ki odzemanja avtoriteto vodilnim in jo prenašajo navzdol, in pri trditvah, ki so povezane z urejenostjo delovnih postopkov. Srednje vrednosti odgovorov na ta vprašanja so namreč precej nizke.

Markor, ki so sicer preverjene in priznane v številnih kontekstih, izkazuje kot notranje zgolj pogojno veljavne, operacionalizacija organske lestvice pa je bila še težje izvedljiva in je od prvotnih 17 spremenljivk privedla le do sedmih.

Kljub nepričakovanemu rezultatu lahko ugotovimo, da delo predstavlja zelo dobro osnovo za nadaljnje proučevanje problematike. Statistični instrumentarij, uporabljen v raziskavi, je uporaben tudi za druge raziskave s področja tržne naravnosti in je očitno sposoben identificirati probleme in rešitve, od operacionalizacije spremenljivk in lestvic do ugotavljanja faktorskih povezav in segmentov podjetij. Vendar pa komponente lestvic Markor in Mehan v kontekstu slovenske predelovalne industrije potrebujejo izboljšave, tako da njihovo uporabo brez priredb v prihodnje odsvetujem. Izvajalcem raziskav s tega področja pa pred samo izvedbo kvantitativne raziskave priporočam uporabo metode poglobljenega intervjuja ali sorodne kvalitativne metode, saj bodo na ta način operacionalizirane spremenljivke verjetno izkazovale boljše notranjo konsistentnost.

Pri posploševanju rezultatov te raziskave je treba vzeti v zakup nekatere **predpostavke in omejitve**, na katerih sloni. Prva predpostavka je kontekst predelovalne industrije, znotraj katerega je bila raziskava izvedena. Nekatere raziskave, opravljene v storitvenem sektorju (Harris, 2000), so namreč pokazale precej drugačne rezultate povezanosti dimenzij tržne naravnosti in organizacijske strukture. Tudi v Sloveniji bi bilo treba to področje podrobneje proučiti. Druga predpostavka je kontekst tranzicijske ekonomije, v katerem se tržna naravnost močneje uveljavlja šele zadnje desetletje, pa tudi organizacijske strukture so pogosto še patriarhalne, s strogo avtoritarnim menedžmentom. Zunanjo veljavnost raziskave bi bilo zato treba preveriti z dodatnimi raziskavami področja. Omejitev, ki bi jo rad izpostavil, je dokaj površen vpogled v dejansko stanje na področjih tržne naravnosti in organizacijske strukture, ki ga lahko da anketa po pošti. Anketiranci namreč vprašalnik lahko izpolnijo, kot menijo, da je prav, kar seveda ne opisuje pravega (objektivnega) stanja v njihovem podjetju (merimo stališča zaposlenih). Zanesljivejšje rezultate bi lahko dobili z opazovanjem ali z metodo poglobljenih intervjujev, vendar pa sta omenjeni metodi stroškovno neučinkoviti z vidika izvajalca raziskave.

Raziskava je odgovorila na številna zastavljena vprašanja, vendar pa bi bilo za razjasnitev nekaterih vprašanj potrebno dodatno raziskovalno delo. Spremenljivke, povezane z organizacijsko strukturo, očitno pojasnjujejo le približno 38 odstotkov variabilnosti tržne naravnosti. Zato bi bilo treba z dodatnimi raziskavami ugotoviti preostale determinante in moč njihove povezave s tržno naravnostjo za kontekst predelovalne industrije in drugih. Raziskava je bila izvedena le na območju Slovenije, zato bi bilo zanimivo pridobiti ugotovitve tudi na mednarodni ravni. V prihodnjih raziskavah pa raziskovalcem predlagam razvoj dodatnih merskih instrumentov za ugotavljanje organizacijske strukture, za katere bodo značilne višje mere notranje veljavnosti konstruktorov. Za Slovenijo sta do zdaj premalo proučeni še dve področji,

povezani s tržno naravnostjo, in sicer njene posledice in način njenega uveljavljanja v praksi.

9. UPORABNOST RAZISKAVE V PRAKSI

Posledice nekaterih ugotovitev, ki izhajajo iz te raziskave, bi lahko zelo spremenile način dojemanja povezanosti organizacijske strukture in tržne naravnosti. Tako se je v nasprotju z vsemi pričakovanji izkazalo, da centralizacija ni neposredno povezana z nivojem tržne naravnosti. Še več, pri formalizaciji in standardizaciji je raziskava pokazala pozitivno povezanost, kar pomeni, da so podjetja, kjer način dela določajo postopki, pravila in obrazci, bolj tržno naravnana od tistih, kjer se poslovanje nenehno prilagaja novim situacijam. Drugačne značilnosti lahko ugotovimo za specializacijo in načine komuniciranja. Prva ugotovitev pomeni, da so podjetja, kjer zaposleni prehajajo med oddelki in ne opravljajo zgolj strogo funkcijskega dela, bolj tržno naravnana. Podobno ugotovitev lahko postavimo v zvezi s komuniciranjem v podjetju: več ko je komuniciranja, tako na horizontalni ravni (med oddelki) kot na vertikalni (v obe smeri), višja je tržna naravnost. Opravka imamo **torej s tremi skupki dimenzij organizacijske strukture**. Prvega predstavljajo tiste dimenzije, ki so s tržno naravnostjo povezane pozitivno (formalizacija in standardizacija), drugega specializacija in pomanjkanje komunikacije (negativna povezanost s tržno naravnostjo), medtem ko centralizacija s tržno naravnostjo ni neposredno povezana. Zato se zdi, da **delitev organizacijskih struktur na mehanske in organske** (kot sta jih opredelila Burns in Stalker) **v kontekstu slovenske predelovalne industrije ni smiselna**.

Glede na ugotovitve te raziskave dokaj presenečajo spoznanja, do katerih je prišel Harris (Harris, 1998, 1999). Organizacijska struktura in tržna naravnost naj bi bili povezani v vseh komponentah (formalizacija, centralizacija, medoddelčna povezanost), hkrati pa se avtor strinja s predpostavko, da so tržno naravnana podjetja uspešnejša. Tako implicitno ugotovi, da so nizke stopnje formalizacije, centralizacije in povezanosti avtomatično povezane z višjo uspešnostjo poslovanja ne glede na prej omenjeni kontekst podjetja. Tega za slovensko predelovalno industrijo ne moremo trditi. Nekatera podjetja, ki so sicer organizirana precej formalno in/ali centralizirano, izkazujejo kljub temu visoke nivoje tržne naravnosti in dosegajo nadpovprečno poslovno uspešnost. Kje lahko najdemo razloge za to? Eden je nedvomno intenzivno uvajanje standardov ISO, HCCP in drugih, ki s seboj prinašajo precej formalnosti, obenem pa zahtevajo določeno centralizacijo odločanja. Glede na to, da so postopke standardizacije kot prva začela uvajati najbolj inovativna in uspešna podjetja, je torej odsotnost neposredne povezave med mestom, na katerem je podjetje na poltraku organska-mehanska struktura, in uspešnostjo poslovanja razumljiva.

Na tem mestu se moramo zato vprašati, **kakšna je organizacijska struktura**, ki omogoča nizko specializacijo in ne ovira komunikacije med zaposlenimi, hkrati pa zagotavlja primerno raven formalizacije in standardizacije. Glavna značilnost takšnih organizacij je občutek ljudi, da so del

nečesa večjega in kot taki zelo pomembni za obstoj in razvoj podjetja (Banner, Gagne, 1995). Ko je ta predpostavka enkrat zakoreninjena v organizacijski kulturi, je naloga sposobnega menedžmenta, da zna to splošno prepričanje prevesti v učinkovito organizacijsko strukturo. Vendar pa je ravno ta predpostavka zelo težko uresničljiva. Če je podjetje majhno in organizirano organsko, je takšna pripadnost podjetju dokaj običajna. Ko pa se podjetje razširi, se v množici zaposlenih višji cilji izgubijo oz. postanejo manj pomembni in v ospredje pridejo osebna korist in medoddelčne napetosti. Kaže, da ljudje v tej fazi svojega »korporacijskega« življenja še nismo sposobni razviti organske strukture za veliko organizacijo, ki bi ohranila višje cilje v glavah zaposlenih na eni strani ter učinkovitosti organske strukture na drugi. Nekatere oblike organizacij, o katerih je govor v tretjem poglavju, so na dobri poti, vendar na koncu vedno pridemo do ene same determinante: zrelost osnovnih tvorcev organizacije, torej nas samih.

Glede na to, da je raziskava pokazala na možnost obstoja treh skupin dimenzij organizacijske strukture, za katere je začilna različna povezanost s tržno naravnostjo, je dokaj težko opredeliti, kakšno strukturo naj bi tržno naravnano podjetje sploh imelo. Vsekakor je treba v podjetju skrbno spremljati, ali to pridobi dovolj pravih informacij, ali jih dostavi pravi nosilec v primernem času in ali je odzivnost na te informacije zadostna. Dokler so odgovori na ta vprašanja pozitivni in to potrjujejo tudi objektivni rezultati poslovanja, hkrati pa so zaposleni predani in zadovoljni z delom, organizacijske strukture ni treba spreminjati. Dobro pa je vgraditi določene varovalke, ki služijo kot opozorilo ob padajoči stopnji tržne naravnosti. V tem primeru je treba najti prave vzroke (npr. slabše delovne ozračje, preveč birokracije idr.) in jih odpraviti. Če je zato potrebna prilagoditev organizacijske strukture, jo je treba izpeljati v skladu z obstoječo organizacijsko kulturo, ne pa iskati rešitev »čez noč«, ki ne obrodijo sadov.

Literatura

- Aupperle Kenneth E., Richard Alan Engdahl, Robert J. Keating, »Strategy and structure: Chicken or egg? (Reconsideration of Chandler's paradigm for economic success)«, *Organization Development Journal*, Chesterland, 18 (2000), 4, str. 21.
- Baker William E., James M. Sinkula, »The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 27 (1999), 4, str. 411–427.
- Banner David K., Elaine T. Gagne, *Designing Effective Organizations*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 1995, 477 str.
- Day George S., »The capabilities of market-driven organizations«, *Journal of Marketing*, New York, 58 (1994), 4, str. 37–53.
- Day George S., »Creating a market-driven organization«, *Sloan Management Review*, Cambridge, 41 (1999), 1, str. 11–22.
- Day George S., »Misconceptions about Market Orientation«, *Journal of Market Focused Management*, Boston, 4 (1999), 1, str. 5–16.
- Deshpande Rohit et al., *Developing a Market Orientation*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 1999, 320 str.
- Farrell Mark A., »Developing a market-oriented learning organisation«, *Australian Journal of Management*, Sydney, 25 (2000), 2, str. 201–222.
- Gabrijan Vladimir, Damijan Mumel, Boris Snoj, »Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji«, *Akademija MM*, 2 (1998), 3, str. 49–53.
- George Jennifer M., Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, B. K., 1996, 696 str.
- Ghoshal Sumantra, Christopher A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, William Heinemann, London 1998, 331 str.
- Harris Lloyd C., »Barriers to developing market orientation«, *Journal of Applied Management Studies*, Abingdon, 8 (1999), 1, str. 85–101.
- Harris Lloyd C., »The organizational barriers to developing market orientation«, *European Journal of Marketing*, 34 (2000), 5–6, str. 598–624.
- Harris Lloyd C., »Cultural obstacles to market orientation«, *Journal of Marketing Practice*, Applied Marketing Science, 2 (1996), 4, str. 36–52.
- Harris Lloyd C., Nigel F. Piercy, »Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies«, *The journal of services marketing*, 13 (1999), 2, str. 113–131.
- Harris Lloyd C., Nigel F. Piercy, »A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance characteristics«, *Journal of Marketing Management*, 15 (1999), 5, str. 617–646.
- Henderson Steven, »No such thing as market orientation – a call for no more papers«, *Management Decision*, 36 (1998), 9, str. 598–609.
- Hodge B. J., William P. Anthony, *Organization Theory – A Strategic Approach*, Allyn and Bacon Inc., Needham Heights 1991, 737 str.
- Homburg Christian, Christian Pflesser, »A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcome«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 37 (2000), 4, str. 449–462.
- Hurley Robert F., Tomas M. Hult, »Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration«, *Journal of Marketing*, New York, 62 (1998), 3, str. 42–54.
- Jaworski Bernard J., Ajay K. Kohli, »Market orientation: Antecedents and consequences«, *Journal of Marketing*, New York, 57 (1993), 3, str. 53–71.
- Jaworski Bernard J., Ajay K. Kohli, Ajay Menon, »Product quality: Impact of interdepartmental interactions«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 25 (1997), 3, str. 187–200.
- Jaworski Bernard, Ajay K. Kohli, Arvind Sahay, »Market-driven versus driving markets«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 28 (2000), 1, str. 45–54.
- Matsuno Ken, John T. Mentzer, »The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship«, *Journal of Marketing*, New York, 64 (2000), 4, str. 1–16.
- Kohli Ajay K., Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar, »MARKOR: A measure of market orientation«, *Journal of Marketing Research*, Chicago, 30 (1993), 4, str. 467–478.
- Kohli Ajay K., Bernard J. Jaworski, »Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications«, *Journal of Marketing*, New York, 54 (1990), 2, str. 1–19.
- Košmelj Blaženka, Jože Rován, *Statistično sklepanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1997, 312 str.
- Lafferty Barbara A., G. Hult, M. Tomas, »A synthesis of contemporary market orientation perspectives«, *European Journal of Marketing*, 35 (2001), 1–2, str. 92–109.
- Matsuno Ken, John T. Mentzer, Joseph O. Rentz, »A refinement and validation of the MARKOR scale«, *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, 28 (2000), 4, str. 527–539.
- Mintzberg Henry, *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York 1989, 418 str.
- Možina Stane et al., *Management*, Didakta, Radovljica 1994, 1072 str.
- Narver John C., Stanley F. Slater, »Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?«, *Journal of Marketing*, New York, 58 (1994), 1, str. 46–56.
- Narver John C., Stanley F. Slater, »The effect of market orientation on business profitability«, *Journal of Marketing*, New York, 54 (1990), 4, str. 20–36.
- Pasternack Bruce A., Albert J. Viscio, *The Centerless Corporation*, Simon & Schuster, New York 1998, 287 str.
- Robbins Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988, 242 str.
- Rojšek Iča, Darja Podobnik, »Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij«, *Economic and Business Review*, Ljubljana, 2 (2000), posebna številka, str. 99–114.
- Rollinson Derek, Aysen Broadfield, David J. Edwards, *Organizational Behavior and Analysis*, Addison Wesley Longman, New York 1998, 798 str.
- Rován Jože, Tomaž Turk, *Analiza podatkov s SPSS za Windows*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001, 262 str.
- Slater Stanley F., John C. Narver, »Market orientation and the learning organization«, *Journal of Marketing*, New York, 59 (1995), 3, str. 63–75.
- Snoj Boris, Vladimir Gabrijan, »Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?«, *Akademija MM*, 2 (1998), 2, str. 9–14.