

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN TRŽNA
NARAVNANOST

Sabina Vatovec

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Organizacijska kultura je kot notranja zavest determinanta vedenja zaposlenih in pomemben fenomen znanstvenega poučevanja predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. Diplomaska naloga obravnava nekatere vidike kulture organizacije in ugotavlja, ali ustrezna naravnost in moč organizacijske kulture prispeva k učinkovitemu uresničevanju ciljev organizacije ter k doseganju večje poslovne uspešnosti. Posebej se osredotoči na pomen organizacijske kulture v storitvenih podjetjih, v katerih je človeški dejavnik zaradi njene narave ključnega pomena.

Ključne besede: organizacijska kultura, marketinška kultura, storitvena kultura, birokratska kultura, tržna naravnost

SUMMARY

The Organization Culture, as an inner consciousness, determinates the behaviour of the employees and is also an important phenomenon of scientific teaching, especially for potential development of the organizations' competitive advantages. The diploma paper deals with some views of the Organization Culture and concludes whether the appropriate direction and strength of the Organization Culture adds to more effective organizations' goal achievements and achieving bigger business success or not. It specifically deals with the meaning of the Organization Culture in service enterprises in which the human factor, due to its nature, plays an important role.

Key words: organization culture, marketing culture, service culture, bureaucratic culture, market orientation

UDK: [Vpišite univerzalni decimalni vrstilec]

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen in cilji naloge	1
1.3	Metode dela	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Zasnova dela.....	2
2	Organizacijska kultura.....	3
2.1	Opredelitev organizacijske kulture.....	3
2.2	Vrste organizacijske kulture	4
2.2.1	Marketinška ali trženjska kultura.....	5
2.2.2	Storitvena kultura.....	7
2.2.3	Birokratska kultura.....	8
2.3	Kultura in uspešnost organizacije.....	8
2.3.1	Moč organizacijske kulture	10
2.3.2	Usmerjenost organizacijske kulture	10
2.4	Vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev	12
3	Tržna naravnost v storitvenem podjetju	15
3.1	Definicija tržne naravnosti.....	15
3.2	Dejavniki tržne naravnosti.....	17
3.3	Zavore za tržno naravnost znotraj podjetja	18
3.3.1	Osebne značilnosti managerja.....	18
3.3.2	Vrednote in prepričanja managerjev in drugih zaposlenih	18
3.3.3	Organizacijska sestava	19
3.3.4	Ravnanje s človeškimi viri.....	20
3.3.5	Pomanjkanje sposobnosti za tržno naravnane dejavnosti	20
3.3.6	Psihološko ozračje	20
3.4	Merjenje tržne naravnosti	20
3.5	Vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetja	22
3.5.1	Neposredna soodvisnost.....	22
3.5.2	Zmerna soodvisnost ali povezanost	24
3.5.3	Posredna soodvisnosti ali povezanost	25
3.6	Tržna naravnost in strateški cilji podjetja.....	26
4	Raziskava organizacijske kulture in tržne naravnosti.....	29
4.1	Načrtovanje raziskave	29
4.1.1	Opredelitev problema raziskovanja	29
4.1.2	Določitev ciljev raziskovanja.....	29

4.1.3	Metode dela in priprava načrta raziskovanja	30
4.1.4	Struktura vprašalnikov	30
4.1.5	Testiranje vprašalnika in zbiranje podatkov.....	30
4.1.6	Prostor, čas in omejitve raziskovanja.....	31
4.2	Analiziranje podatkov in predstavitev rezultatov	31
4.2.1	Splošni podatki anketirancev	31
4.2.2	Organizacijska kultura	34
4.2.3	Tržna naravnost	37
4.3	Predlogi za izboljšavo	40
5	Sklep.....	41
	Literatura	43
	Priloge.....	49

SLIKE

Slika 4.1	Spol anketirancev.....	31
Slika 4.2	Starost anketirancev.....	32
Slika 4.3	Delovna doba anketirancev v podjetju	32
Slika 4.4	Dokončana izobrazba anketirancev	33
Slika 4.5	Dejavnost v kateri ste zaposleni	33
Slika 4.6	Poznavanje in obravnavanje hotelirskih podjetij s strani zaposlenih	34
Slika 4.7	Ovire, ki preprečujejo zavzetost zaposlenih pri izvajanju kakovostnih storitev	35
Slika 4.8	Napake neposredne vodje, ki ovirajo zaposlene pri izvajanju kakovostnih storitev v podjetju	36
Slika 4.9	Vrednotenje kakovosti po mnenju zaposlenih v storitvenem podjetju	37
Slika 4.10	Tržna naravnost zaposlenih v hotelirskih podjetjih na slovenski obali	39
Slika 4.11	Miselna naravnost zaposlenih v hotelirskih podjetij.....	39

1 UVOD

Marketinška kultura in tržna naravnost sta povezana koncepta, oba se nanašata na specifično usmerjenost, način razmišljanja in ravnanja. Lahko rečemo, da je marketinška kultura organizacijska kultura, v kateri se je tržna naravnost udejanjila v vrednotah zaposlenih, postala je notranja zavest, ki usmerja njihovo delovanje v organizaciji (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47).

1.1 Opredelitev problema

Organizacijska kultura odseva vedenje vseh zaposlenih. Nekonsistentnost vzorcev obnašanja zaposlenih in managerjev ter drugi vzroki prispevajo k nezadovoljstvu zaposlenih, ki se kaže tudi v vrednosti njihovih storitev, namenjenih odjemalcem, in posledično v uspešnosti poslovanja podjetja. Pretežen del raziskav o tržni naravnosti podpira trditev, da je tržna naravnost pozitivno povezana z rezultati podjetja. Raziskovalci so iskali povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja po metodi neposredne, zmerne in posredne soodvisnosti, vendar vprašanje še dandanes ostaja odprto.

1.2 Namen in cilji naloge

Namen diplomske naloge je analizirati povezavo organizacijske kulture in tržne naravnosti v storitvenem podjetju.

Teoretičen del preučuje pomen organizacijske kulture in tržne naravnosti, identificira dejavnike tržne naravnosti v storitvenem podjetju ter predstavlja ovire za tržno naravnost. Empiričen del naloge vključuje raziskavo organizacijske kulture in tržne naravnosti v storitvenih podjetjih, ugotavlja vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih in na kakovost storitev ter raziskuje, kako lahko tržna naravnost vpliva na uspešnost podjetja.

1.3 Metode dela

Izbrano tematsko področje za izdelavo diplomske naloge zahteva poglobljeno proučevanje slovenske in tuje strokovne literature s področja organizacijske kulture in tržne naravnosti, ki vsebuje analizo obstoječega gradiva, in sicer literature, člankov, revij in spletnih strani.

Empirični del temelji na pridobljenih primarnih podatkih o organizacijski kulturi in tržni naravnosti s pomočjo vprašalnika za zaposlene v storitvenem podjetju. Uporabila sem metodo pisnega anketiranja. Vprašalnik vsebuje nekaj vnaprej pripravljenih vprašanj z določenim zaporedjem in označenimi prostori za odgovore.

Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo statističnih metod. Sledila je interpretacija dobljenih rezultatov in predlog za popraviljanje akcije ter priprava načrta

za pridobivanje in spremljanje informacij o zaposlenih v storitvenih podjetjih, kar omogoča prepoznavanje njihove organizacijske kulture in tržne naravnosti. Na splošno velja, da ni nekega recepta za pripravo načrta. Torej ga oblikujemo po principu fleksibilnosti. Za raziskavo sem uporabila slučajni vzorec.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri raziskovanju organizacijske kulture in tržne naravnosti nikoli ne moremo zajeti vseh dejstev in vplivov, zato sem se zatekla k predpostavkam, ki mi bodo omogočile poenostavljanje. Osredotočila sem se na pojav organizacijske kulture in tržne naravnosti, ne pa tudi na druge vzporedne vplive, ki so sicer prisotni, niso pa predmet mojega raziskovanja.

Omejitve, s katerimi sem se soočila pri raziskovanju problema, so:

- omejen dostop do domače in tuje literature na področju tržne naravnosti,
- pomanjkanje strokovne literature na področju tržne naravnosti v Sloveniji,
- nepripravljenost podjetij za sodelovanje pri anketiranju zaposlenih,
- nepripravljenost anketirancev za sodelovanje v raziskavi,
- geografska in časovna omejitve.

1.5 Zasnova dela

Diplomska naloga je razdeljena na pet poglavij. V uvodu so opredeljeni problematika, namen in cilj diplomske naloge, uporabljene metode ter predpostavke in omejitve. V drugem delu predstavim teoretične ugotovitve s področja organizacijske kulture, in sicer njeno opredelitev, vrste in povezavo z uspešnostjo podjetja. V tretjem delu predstavim tržno naravnost, ki zajema njeno definicijo, dejavnike, ovire, merilne instrumente in povezavo s strateškimi cilji. V četrtem poglavju proučim konkretno raziskavo organizacijske kulture in tržne naravnosti v storitvenem podjetju, predstavim namen in potek raziskave z uporabljenimi metodami, rezultate raziskave in podam ugotovitve ter predloge za spremembe organizacijske kulture in tržne naravnosti. Nalog zaključujem s sklepom ter navedbo uporabljene literature in virov.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Smotrno preučevanje organizacijske kulture se je pojavilo šele v zgodnjih 80-ih letih prejšnjega stoletja. K naraščanju pomena raziskovanja tega fenomena lahko štejemo naslednje dejavnike: upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva, pojav japonskega gospodarskega čudeža, sprememba vrednot in vse večje potrebe po hitrih spremembah v organizacijah (Kavčič 2005, 2). Uvajanje sprememb v organizaciji se je večkrat izkazalo za neuspešno, kajti poleg spremembe organizacijskih struktur in odnosov zahtevajo tudi spremembe vodenja zaposlenih, ti pa se spremembam pogosto upirajo. Da bi spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki sodijo v domeno organizacijske kulture (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46).

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Eden najbolj znanih strokovnjakov na področju organizacijske kulture in njenega spreminjanja, Schein (1992 v Kavčič 2005, 5), definira kulturo kot vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in interne integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo, zato nove sodelavce učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46). Pozneje je avtor opredelitev organizacijske kulture dopolnil tako, da jo je opisal kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne zaposlenim v organizaciji, ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Obstoječa organizacijska kultura je rezultat preteklosti organizacije, zagotavlja stabilnost, smotrnost in predvidljivost delovanja organizacije (Schein 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46).

Po Webstrovi (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46) je organizacijska kultura skupek nenapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda bolj kakor formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Za Sterna (Scherriton in Stern 1996 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46) je organizacijska kultura sestavljena iz:

- ustaljenih vzorcev prepričanj, vrednot in vedenja, ki so značilni za člane organizacije,
- okolja managementa, ki ga pogojuje slog managementa, poslovna filozofija (to, kar govori/naredi, nagrajuje),

- okolja managementa, ki ga ustvarjajo s sistemom vodenja, s procesi in postopki,
- napisanih in nenapisanih pravil in postopkov.

Omenjene opredelitve se razlikujejo, saj je po prvih dveh kultura nezavedna silnica, ki uravnava način delovanja ljudi, po zadnji pa je v kulturo vgrajen tudi formalni-normativni del managerskih funkcij (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46).

Organizacijska kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, neko daljše obdobje sodeluje in je relativno uspešna v tem, kar dela. Rešitve, ki se ponavljajoče izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del organizacijske kulture (Kotter in Heskett 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46). Ideja za način reševanja problemov, ki postavljajo del kulture, lahko izvirajo od vsepovsod, iz posameznika ali skupine, na vseh ravneh hierarhije v organizacijah. Organizacije, ki imajo močno kulturo, običajno te ideje povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji organizacije, ki so posredovali te ideje kakor vizijo, filozofijo organizacije in podobno (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46).

Organizacijska kultura zajema tudi filozofijo organizacije, ki je po Kavčiču (2005, 18) le en del, in sicer normativni del organizacijske kulture. Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in o pravilih obnašanja. Od organizacijske kulture se loči v tem, da predstavlja le želeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo podjetja (Kavčič 2005, 18), iz česar izhaja dilema, ali je filozofija organizacije resnično del organizacijske kulture (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46). Po nekaterih avtorjih (Scherriton in Stern 1996 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46) vsebuje organizacijska kultura tudi zapisane norme in vrednote, po drugih (Schein 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46) pa je neformalna manifestacija vedenja zaposlenih. Izraža se z dejanskim načinom življenja organizacije in ne z normativnimi predstavami vodstva organizacije (Kavčič 2005, 18). Kavčič (1994 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46) v razglabljanju te dileme ugotavlja, da kolikor je filozofija organizacije tudi praktičen vidik življenja organizacije, podlaga dejanskemu vedenju, toliko je tudi del organizacijske kulture.

2.2 Vrste organizacijske kulture

Za storitvena podjetja so pomembne tri vrste organizacijske kulture:

- marketinška ali trženjska kultura,
- storitvena kultura in
- birokratska kultura.

2.2.1 Marketinška ali trženjska kultura

S spremembami v okolju se je tudi relativno ozka konceptualizacija marketinga od poudarka na maksimiziranju dobička, tržnih transakcij ali serijah transakcijah obogatila in preusmerila k poudarjanju dolgoročnih odnosov z odjemalci in upravljanju strateških partnerstev. Predmet poučevanja v marketingu se je preusmeril od storitev in organizacij kot enot raziskave k preučevanju ljudi, organiziranosti organizacij in socialnih, družbenih procesov, ki povezujejo vse dejavnike v medsebojnih odnosih (Webster 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 46).

Za boljše razumevanje nove vloge marketinga Webster (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47) predlaga obravnavanje marketinga na treh ravneh organizacije in loči tri dimenzije marketinga:

- marketing kot kulturo (angl. *marketing as culture*),
- marketing kot strategijo in
- marketing kot taktiko.

Marketing kot kultura je temeljni splet vrednot in prepričanj o osrednjem pomenu odjemalca, ki usmerjajo organizacijo. To je primarna odgovornost managementa na ravni celotne organizacije in na ravni njenih strateških poslovnih enot. Po tem avtorju je marketing kot strategija osnova za delovanje organizacije na ravni strateških poslovnih enot, kjer se v organizaciji osredotočajo na segmentacijo, izbiro ciljnih trgov in pozicioniranje. Marketing kot taktiko v organizaciji izvajajo na operativni ravni z oblikovanjem ustreznega marketinškega spleta za izbrane tržne segmente (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47).

V literaturi v zvezi z organizacijsko kulturo, ki poudarja temeljno usmeritev v odjemalce, zasledimo dva izraza (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47):

- marketinška kulturo (angl. *marketing culture*) in
- marketinška (tržna) naravnost (angl. *marketing (market) orientation*).

Po Webstrovi (1995 v Trnavčevič idr. 2007, 92) je marketinška kultura tista sestavina celotne kulture organizacije, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki zaposlenim pomaga razumeti in čutiti tržno funkcijo ter jim s tem posreduje pravila vedenja znotraj organizacije. Odjemalci so glavnega pomena za marketinško kulturo storitvene organizacije.

Tržna usmerjenost kot osrednja prvina vodstvene filozofije, osnovane na konceptu trženja (Deshpande in Farley 2004 v Trnavčevič idr. 2007, 92) in kot sestavni del marketinške kulture, je bila predmet poglobljenih teoretičnih in empiričnih raziskav še posebej v zadnjih petnajstih letih. Večja učinkovitost in uspešnost pri odkrivanju in zadovoljevanju potreb odjemalcev v primerjavi s konkurenco je ključnega pomena za

uresničevanje organizacijskih ciljev po načelih tržne naravnosti organizacije (Kotler 2003 in Devetak 2001 v Trnavčević idr. 2007, 92).

Marketinška kultura je eden temeljnih elementov politike organizacije, zaradi česar bi lahko služila kot svojstvena organizacijska kompetenca oziroma vir konkurenčne prednosti. Vendarle to velja samo v primerih, kadar predstavlja redek vir med konkurenti in ima velik pomen za ciljno skupino organizacije (Snoj 2004 v Trnavčević idr. 2007, 92). Če je ta kultura na voljo vsem konkurentom in jo ti izvajajo na vseh ravneh kakovosti, potem ta ne more več služiti kot vir konkurenčne prednosti organizacije. V teh primerih je marketinška kultura nujen predpogoj za uspešno delovanje na trgu (Hunt in Morgan 1995 v Trnavčević idr. 2007, 92).

Značilno je, da številne organizacije delujejo samousmerjeno tudi takrat, kadar njihovo okolje postane bolj konkurenčno in odprto za spremembe ter začne neusmiljeno izločati neprilagodljive, neučinkovite in manj sposobne udeležence oziroma konkurente (Trnavčević idr. 2007, 92). Prehod organizacije na marketinško kulturo je navadno posledica bolečih izkušenj z izzivi konkurenčnega okolja. Takšna sprememba ne nastane čez noč. Ponavadi zahteva spremembo najvišjega vodstva, znatne naložbe v usposabljanje človeških virov, večjo motiviranost zaposlenih, močnejše istovetenje zaposlenih s spremenjenimi vrednotami oziroma načeli organizacijskega vedenja ter boljše prilagajanje zaposlenih novemu načinu mišljenja (Trnavčević idr. 2007, 92). Prav tako zahteva sinergijsko sodelovanje med poslovnimi funkcijami in podobno. Vendar pa ima največji učinek na razvoj marketinške kulture organizacije prav filozofija njenih skupnih vodilnih delavcev in še posebej filozofija njenega najvišjega vodstva, ki jo osvojijo tudi ostali zaposleni v organizaciji in je usmerjena v zadovoljevanje interesov ciljnih skupin (Trnavčević idr. 2007, 92).

Marketinška ali tržna naravnost organizacije je tudi prednost tako teoretičnega kot empiričnega poučevanja številnih avtorjev v zadnjem desetletju. Narver in Slater (1990), ki sodita med temeljne raziskovalce marketinške naravnosti, poudarjata tri vedenjske sestavine take naravnosti podjetja (v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47):

- naravnost na odjemalce: osredotočenost na odjemalca, ki določa celotno poslovanje,
- naravnost na konkurente: biti uspešnejši in učinkovitejši kot konkurenti pri zadovoljevanju potreb in želja odjemalcev ter
- medfunkcijsko naravnost: medsebojna usklajenost posameznih funkcij marketinga in usklajenost marketinga z drugimi poslovnimi funkcijami (Zupančič 1998, 60).

Tržna naravnost v osnovi oblikuje načela obnašanja v organizaciji glede navedenih sestavin, ki vplivajo na njeno uspešnost (Snoj idr. 2001; Han, Kim in Srivastava 1998 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47). Deshpande in Farley (1998 v Vrčon

Tratar in Snoj 2002, 47) opredelita marketinško naravnost tudi kot skupek medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje odjemalcev z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb.

Marketinška kultura in tržna naravnost sta torej povezana koncepta, oba se nanašata na specifično usmerjenost, način razmišljanja. Lahko rečemo, da je marketinška kultura organizacijska kultura, za katero je značilna tržna naravnost, oziroma organizacijska kultura, v kateri se je tržna naravnost udeležila v vrednotah zaposlenih, postala je notranja zavest, ki usmerja njihovo delovanje v organizaciji (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47).

2.2.2 *Storitvena kultura*

Kultura storitvene organizacije je skupek njenih dosežkov, ki se kaže v načinih delovanja in prilagajanja okolju (Snoj 1998, 149). Vsebuje kumulativno znanje, vrednote, prepričanja, prioritete, potrebe, cilje, pričakovanja, norme, ideje in navade zaposlenih v podjetju (Snoj 1998, 149). Je spremenljivka, s katero lahko izboljšamo uspešnost organizacije oziroma lahko vplivamo na delovanje podjetja (Snoj 1998, 149). Razvijati kulturo v organizaciji pomeni spodbujati, uveljavljati in apelirati na vrednote ter druge značilnosti delavcev v smeri zelenega profila delovanja organizacije (Snoj 1998, 149). Za razvijanje kulture v organizaciji so zlasti pomembne aktivnosti notranjega marketinga (Snoj 1998, 149).

Zaradi specifičnih značilnosti storitev in pogosto visoke stopnje vpletenosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev je organizacijska kultura zlasti v storitvenih organizacijah izjemno pomembna (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47). Jasni vzorci obnašanja omogočajo kontaktnim osebam, da v nenehnih, spreminjajočih se interakcijah z odjemalci vselej reagirajo na ustrezen način in tako prispevajo k višji zaznani vrednosti storitev. Nekateri avtorji so za takšen vzorec obnašanja uvedli tudi izraz (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47):

- storitvena kultura (Grönroos 2000, Bowen, Schneider in Kim 2000, Zerbe, Dobni in Harel 1998);
- storitvena klima (Schneider, White in Paul 1998, Schneider 1980 v Bateson 1995) in
- storitvena naravnost (Schneider 1980).

V organizacijah s storitveno kulturo visoko cenijo dobro storitev, izvajanje dobrih storitev za notranje in zunanje odjemalce pa pomeni vsem zaposlenim naraven način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Grönroos 2000 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47). Storitveno naravnani so tisti zaposleni, ki se zavedajo zadovoljevanja odjemalcev organizacije in ki pripisujejo poseben pomen medosebnim odnosom pri delu

ter so prilagodljivi aplikaciji delovnih pravil (Schneider 1980 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47).

Schneider (1980 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 48) je bil eden prvih avtorjev, ki je poudaril pomen storitvene klime oziroma kulture v organizaciji in je v svojih številnih empiričnih raziskavah dokazoval povezavo med storitveno organizacijsko kulturo in zadovoljstvom odjemalcev.

2.2.3 Birokratska kultura

Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacije (Kavčič 2005, 44). Birokracija je scenarij, po katerem je treba vsako nalogo natančno definirati (Lipičnik 1998, 71). Gre za to, da vsak korak natančno premislimo in najdemo racionalno in sistematično pot do cilja, v kateri so definirane in razdeljene dolžnosti (Lipičnik 1998, 71). Je brezosebna sestavina hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi, ki jo ima posameznik v organizaciji, in manj na njegovem znanju in osebnih lastnostih (Kavčič 2005, 44). Organizacija je zgrajena na pravilih, s katerimi je mogoče uzakoniti najboljše načine dela (Kavčič 2005, 44). Posameznik je izvajalec pravil, s tem naj bi zmanjšali osebne vplive na opravljanje dela (Kavčič 2005, 44). Delovanje organizacije temelji na skupinah poslovnih funkcij, ki so organizirane po enotah, v katerih je dosežena visoka stopnja specializacije posameznih zaposlenih (Kavčič 2005, 44). Njihova koordinacija je zagotovljena le na organizacijskem vrhu (Kavčič 2005, 44). Zaposlenim zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje z delovno dobo v organizaciji (Kavčič 2005, 44). Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju, saj je za spremembo potrebna sprememba pravil (Kavčič 2005, 44). Nadalje je njena slabost v tem, da vključuje konflikt med hierarhijo in strokovnostjo (Kavčič 2005, 45). Organizacija sicer zaposluje strokovnjake, vendar je napredovanje na višji hierarhični položaj pogojeno predvsem s starostjo. Te organizacije so sorazmerno uspešne v relativno stabilnem okolju, če izdelujejo izdelke oziroma nudijo storitve z dolgim življenjskim ciklusom in uporabljajo relativno konservativno, mehansko tehnologijo (Kavčič 2005, 45). Ta vrsta organizacije omogoča vladajoči eliti, da si z zamenjavo vodilnega vrha podredi organizacijo v celoti (Kavčič 2005, 45).

2.3 Kultura in uspešnost organizacije

Iz do sedaj povedanega je jasno, da ima organizacijska kultura naravno tehtnico, da vpliva na vedenje zaposlenih. Najbolj je to očitno pri skupnih vrednotah, ki vplivajo na vedenje skupine. Usmerjenost k odjemalcem na primer vpliva na to, kako hitro bodo zaposleni odgovorili in rešili odjemalčevo reklamacijo. Vpliv je tudi obraten, vedenje in postopki vplivajo na oblikovanje vrednot (Kotter in Heskett 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 48).

Toda, ali trdimo, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije?

Peters in Waterman (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 48) sta konec osemdesetih let prejšnjega stoletja na vzorcu 75 zelo uspešnih organizacij v ZDA ugotovila, da imajo take organizacije razvito organizacijsko kulturo. Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in na njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju. Zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane aplikacije v prid odjemalcem pred konkurenti. Avtorja menita, da je lahko ta vpliv celo večji od tistih dejavnikov uspeha, ki jih najpogosteje navajamo v strokovni literaturi:

- strategija,
- organizacijska struktura,
- sistem managementa,
- orodja finančne analize,
- uspešno vodenje ipd.

Za uspešna podjetja velja, da veliko vlagajo v oblikovanje, ustvarjanje in ohranjanje močne organizacijske kulture.

Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Kotter in Heskett (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 48), ki sta raziskovala odnos med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Izsledki ene izmed njunih raziskav na vzorcu 207 različno uspešno organizacij v ZDA so naslednji:

- Organizacijska kultura lahko pomembno vpliva na dolgoročno poslovno uspešnost organizacij. Organizacije z razvito kulturo, ki poudarja pomen vseh ključnih udeležencev (odjemalci, lastniki – delničarji in zaposleni) ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh hierarhične lestvice, so dosegle bistveno boljše dolgoročne poslovne rezultate kot tiste, ki take kulture niso razvile.
- Organizacijska kultura bo verjetno postala še pomembnejši dejavnik (ne)uspešnih organizacij v prihodnje. Neprilagodljive in neučinkovite organizacijske kulture bodo v prihodnje imele še bolj negativni finančni vpliv.
- Tudi v organizacijah z zelo sposobnimi in racionalnimi zaposlenimi, ki »dobro«
poslujejo, se lahko zelo hitro razvijejo organizacijske kulture, ki spodbujajo neustrezno vedenje, onemogočajo iskanje bolj primernih strategij in zavirajo dolgoročne finančne rezultate. Take organizacijske kulture tudi težko spreminjamo, saj so običajno nevidne in podpirajo obstoječe strukture moči.
- Čeprav je organizacijsko kulturo težko spreminjati, lahko vplivamo na to, da postane spodbudnejša za uspešno poslovanje. Take spremembe so zahtevne in terjajo velika vlaganj v uspešno vodenje zaposlenih.

Postavlja se vprašanje, kakšna organizacijska kultura je tista prava, ki spodbuja dolgoročno uspešno poslovanje podjetja (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 48).

2.3.1 Moč organizacijske kulture

Stopnjo, s katero posamezna organizacijska kultura vpliva na vedenje posameznikov in skupin v organizaciji, imenujemo moč organizacijske kulture. Ta ima tri sestavine (Schein 1985 v Pagon 2004, 51), in sicer:

- prežetost: pomeni število pomembnih predpostavk, vrednost in prepričanj, ki jih med seboj delijo zaposleni v organizaciji;
- razširjenost: je stopnja, do katere so posamezniki ponotranjili elemente organizacijske kulture;
- jasnost: pomeni jasno določitev hierarhije elementov organizacijske kulture v neki organizaciji.

Poleg prežetosti, razširjenosti in jasnosti na moč organizacijske kulture vplivata še število zaposlenih v organizaciji ter njihova geografska razpršenost. Organizacijska kultura je močnejša, ko imamo majhno število zaposlenih na omejenem prostoru, ki omogoča visoko stopnjo medsebojnega komuniciranja (Pagon 2004, 51).

Močna organizacijska kultura lahko pozitivno vpliva na vedenje posameznikov v organizaciji, če je v skladu s cilji in strategijo organizacije (Pagon 2004, 51). Ker pa se cilji in strategija v današnjem svetu lahko hitro spreminjajo, danes strokovnjaki bolj kot moč kulture poudarjajo dinamično kulturno prilagodljivost (Brion 1996 v Pagon 2004, 51).

2.3.2 Usmerjenost organizacijske kulture

Webster (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002) rešuje dilemo ustrezne usmerjenosti organizacijske kulture z uporabo teorije proizvodnih virov organizacije (angl. *resource-based theory*). V skladu z njo mora organizacija razviti razločevanje, zanjo značilne sposobnosti, jasno določiti svoj položaj v verigi vrednosti, poiskati tiste vire konkurenčne prednosti, ki temeljijo na znanju in jih je težko posnemati (Conner 1991; Grant 1991 v Webster 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49). Organizacijska kultura, ki je usmerjena na odjemalce, je lahko pomemben primer teh virov. Iz navedenega sledi, da usmerjenost na odjemalce ne more biti pristojnost in odgovornost nekaj strokovnjakov v organizaciji. Vsi zaposleni v organizaciji morajo biti zadolženi za razumevanje odjemalcev in prispevati k povečanju njim ponujene vrednosti. To mora biti sestavni del opisa nalog vseh zaposlenih in organska sestavina organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo, usmerjeno na odjemalce, bodo po Webstru (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49) vedno bolj obravnavali kot ključni vir strateške prednosti organizacije.

Webstrova (1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49) ugotavlja, da je to, kakšna je ustrezna kultura, odvisno od ciljev in strategij organizacije. Če želi na primer

organizacija uveljaviti svojo konkurenčno prednost na osnovi zaznane kakovosti storitev, to zahteva ustrezno kulturo, ki bo drugačna od tiste, ki jo zahteva organizacija, ki se želi uveljaviti z nizkimi cenami svojih storitev. Organizacija lahko sledi vsaki strategiji in temu primerno goji ustrezne usmeritve, vrednote in prepričanja, pomembno pa je, da so te razširjene in da jo zaposleni na vseh ravneh hierarhične lestvice razumejo in upoštevajo. V svojih empiričnih raziskavah je Webstrova tudi dokazala, da obstaja pomembna povezava med marketinško kulturo in marketinško učinkovitostjo, zadovoljstvom odjemalcev storitvene organizacije in uspešnostjo poslovanja (Webster 1993; Webster 1995 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49). Po pregledu novejših empiričnih raziskav na tem področju smo ugotovili, da so tudi drugi avtorji, ki so uporabljali instrument Webstrove za revizijo marketinške kulture in tudi znanstveno potrdili zanesljivost in veljavnost tega raziskovalnega instrumenta, prišli do enakih rezultatov. Tako so avtorji na vzorcu angleških storitvenih organizacij (Appiah-Adu in Singh 1999; Appiah-Adu, Fyall in Singh 2000 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49) potrdili pozitivno povezavo med marketinško kulturo in zadovoljstvom odjemalcev, lojalnostjo odjemalcev in dobičkonosnostjo oziroma rentabilnostjo. Ugotovili so, da dve dimenziji marketinške kulture: usmerjenost v kakovost storitev in inovativnost, najbolj prispevata k zadovoljstvu in lojalnosti odjemalcev. Usmerjenost v medsebojne odnose in v kakovost storitev sta dimenzija marketinške kulture, ki najbolj prispeva k doseganju rentabilnosti. Podobna raziskava je pokazala pozitivno povezavo med usmerjenostjo na odjemalce, usmerjenostjo na kakovost storitev, usmerjenostjo na inovativnost in neformalno, odprto komunikacijo med zaposlenimi ter marketinško učinkovitostjo, medtem ko je po tej raziskavi zadovoljstvo odjemalcev pozitivno povezano le s prvima dvema dimenzijama organizacijske kulture (Sin in Tse 2000 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49).

V slovenskem prostoru smo v zadnjem času zasledili strokovne objave o raziskovanju na področju marketinške kulture. Med letoma 1995 in 1997 je bila objavljena obsežna raziskava o marketinški naravnosti slovenskih podjetij, merjena po Nerver-Slaterjevi lestvici (Narver in Slater 1990 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49). Avtorji raziskave (Iršič idr. 1999 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49) so ugotovili zelo šibko povezavo med uspešnostjo doseganja ciljev po posameznih osnovah za merjenje uspešnosti ter stopnje tržne naravnosti v preučevanih organizacijah. Med najverjetnejše razloge, da povezave niso znanstveno potrdili, avtorji uvrščajo: subjektivno oceno generalnih direktorjev ter nizko donosnost naložb, ki so v organizacijah z visoko marketinško naravnostjo v začetnih fazah. Trenutno poteka podobna raziskava o marketinški naravnosti organizacij v Sloveniji in v drugih tranzicijskih državah srednje Evrope, ki bo med drugim skušala odgovoriti na vprašanje, ali so organizacije v storitvenem sektorju z višjo stopnjo tržne naravnosti uspešnejše

od svojih manj tržno naravnanih konkurentov (Hooley idr. 2001 (2003) v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49).

Iz navedenega lahko sklepamo, da je organizacijske kultura, ki je dovolj močna, s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medsebojne odnose, dobro notranje komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oziroma sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja tista, ki je v pomoč organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49).

2.4 Vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev

V predhodnem besedilu smo se osredotočili na povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja ter posebej izpostavili, da ima organizacijska kultura v storitvenih organizacijah zaradi večje intenzivnosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev še večji pomen (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49). Prav zato nas zanimajo globlji vzroki, vsebina in narava povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo storitvenih podjetij ter dejavniki uspešnosti organizacij (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 49). Organizacijski vodje spoznavajo, da uspeh in neuspeh aktivnosti, ki jih obvladujejo artikulacija vizij, načrtovanje strategij, postavljanje kratkoročnih ciljev in opredeljevanje meril uspešnosti, postaja odvisen od precej neoprijemljive organizacijske kulture (Gruban 2003). Ta zaznamuje, kako trdo in zavzeto so zaposleni pripravljene delati, kako zadovoljni so pri delu, kdo je zaslužen za kaj, kako se nagradjuje in kaznuje (Gruban 2003). Dolgoročno postaja kultura kar ultimativni test preživetja organizacije (Gruban 2003)! Zato tudi ni nenavadna tolikšna pozornost, ki ji je v zadnjem času namenjena tako v strokovni literaturi kot v poslovni praksi, kjer si mnogi prizadevajo za njeno preučevanje, diagnosticiranje, merjenje in posledično upravljanje (Gruban 2003). Žal pa je organizacijska kultura še vedno nekakšna črna magija in o njej ni nikogar, ki bi pravzaprav vedel več, kot ljudje sami v svoji organizaciji (Gruban 2003). Organizacijska kultura lahko vpliva na raven podjetništva in inovativnosti skozi socializacijski proces, ki vpliva na individualno obnašanje, strukturo, politiko in postopke v organizaciji, ki so osnova za vrednote in prepričanja (Leskovar-Špacapan in Bastič 2006, 385).

Zaradi posebnih značilnosti storitev, kot so procesnost, neotipljivost, neobstojnost, sočasnost izvajanja in uporabe storitev, variabilnost in druge, je proces managementa kakovosti v storitvenih podjetjih zelo zahteven (Snoj 1992 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50). Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki pa je hkrati vir neizčrpnih možnosti njenega izboljševanja. Značilnosti storitev zahtevajo ustrezno prisotnost marketinške kulture, če v storitvenih organizacijah želijo ponuditi visoko raven kakovosti storitev (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50). To med drugim potrjujejo izsledki raziskave iz leta 1989 v Angliji v zvezi z uspešnostjo programov

managementa kakovosti storitev, ki je med deset najpomembnejših problemov postavila težave pri spreminjanju organizacijske kulture na prvo mesto (Chase 1990 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50).

Pri razlagi povezave med organizacijsko kulturo in dejavniki uspešnosti organizacije izhajamo iz modela storitvene verige dobička (Heskett idr. 1994 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50). Avtorji razlagajo povezave v verigi takole: dobiček in rast podjetja sta rezultat lojalnosti odjemalcev, lojalnost pa je neposredna posledica njihovega zadovoljstva. Na zadovoljstvo odjemalcev v veliki meri vpliva zaznana vrednost izvedenih storitev. Treba je vedeti, da je zaznana vrednost storitev za odjemalca tako vrednost izidov kot vrednost procesa, ki jo avtorji opredeljujejo kot kakovost storitev. Torej je zunanja, zaznana vrednost storitev oziroma zaznana kakovost storitev vezni člen storitvene vrednostne verige. Visoko zaznana vrednost storitev lahko omogočajo le zadovoljni, lojalni in visoko produktivni zaposleni in med njimi v prvi vrsti kontaktno osebje. Zadovoljstvo zaposlenih je primarno rezultat visoko kakovostnih podpornih, notranjih storitev in sistemov, ki kontaktnim osebam omogočajo, da izvajajo dobro storitev (Vrčon Tratar in Snoj 2002).

Kakovost delovnega okolja prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Merimo jo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije, opredeljena je tudi z načinom izvajanja notranjih storitev med zaposlenimi. Raziskave so pokazale, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblašeni, da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce (Heskett idr. 1994 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50). Analogijo s to trditvijo lahko povežemo s Herzbergovo motivacijsko teorijo, v kateri med drugim navaja, da so najpomembnejši motivatorji na delovnem mestu dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost (v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50).

Management bi moral zatorej razumeti pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu in z zgledom in dejanji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce. Managerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, zatorej vzdržujejo tako organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve na zaposlene. S svojim vedenjem izražajo željo in pripravljenost prisluhniti potrebam zaposlenih in njihovim predlogom za izboljšanje izvajanja storitev (Heskett idr. 1994 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 50).

Delo kontaktnih oseb je zelo stresno, saj zaposleni želijo oziroma morajo zadovoljevati različne, včasih celo nasprotujoče si zahteve managementa in odjemalcev. Kadar predstava zaposlenih o tem, kako naj bi delovala organizacija, ni skladna z njihovo zaznavo dejanskega stanja, prihaja do stresa in napetosti, konfliktov, nezadovoljstva, frustracije in želje po odhodu iz organizacije. Neskladje med zaznavami managementa in zaposlenih v zvezi s storitveno usmeritvijo organizacijske kulture je torej eden izmed vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih. To trditev je dokazala tudi

Schneiderjeva raziskava, v kateri so ugotavljali povezavo med razhajnji v zvezi s storitveno usmeritvijo med managementom in kontaktnim osebjem na eni strani in med različnimi kazalniki negativnih občutkov kontaktnih oseb na delovnem mestu na drugi (konflikt vloge, konflikt nejasnosti, nezadovoljstvo, frustracija, namen odpovedi delovnega mesta). Najbolj izrazita povezava se je pokazala pri postavkah konflikt vloge kontaktnega osebja in pri nezadovoljstvu kontaktnega osebja. To nam pove, da večja ko so razhajanja med managementom in kontaktnim osebjem glede storitvene usmerjenosti, večje je nezadovoljstvo kontaktnih uslužbencev na delovnem mestu (Schneider 1980 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 51).

Pri kontaktnem osebju je zaznati (Hoffman in Bateson 1997 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 51):

- konflikt vloge (angl. *role conflict*), ki nastaja zaradi nekonsistentnosti med zaznanimi pričakovanji managementa glede izvajanja storitev in zaznanimi dejanskimi pričakovanji odjemalcev,
- konflikt zaradi nejasnosti položaja (angl. *role ambiguity*), ki nastaja, ker kontaktni uslužbenci ne razumejo dobro vloge in namena svojega dela.

Ti konflikti so med drugim tudi vzrok, da nastaja vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in ravni izvajanja storitve (Parasuraman, Zeithaml in Berry 1985 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 51). Slabša konsistentnost organizacijske kulture torej povečuje omenjene konflikte in s tem negativno vpliva na kakovost izvajanja storitev.

Management v storitvenih organizacijah lahko izkoristi želje kontaktnih oseb po dobrem izvajanju storitev tako, da olajša in zmanjšuje navedene konflikte na delovnem mestu. To doseže z vzpostavitvijo kulture, v okviru katere se bodo te želje lažje uresničevale, v kateri bodo spodbujali in pospeševali ustrezno vedenje kontaktnih oseb in v kateri bo tudi management z besedami in dejanji pokazal, da je dobra storitev imperativ delovanja organizacije (Schneider 1980 v Vrčon Tratar in Snoj 2002, 51).

Seveda, pa se moramo zavedati dejstva, da bodo zaposleni motivirani za zadovoljevanje potreb svojih notranjih in zunanjih odjemalcev le, če bodo predhodno zadovoljene njihove osebne potrebe (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 51).

3 TRŽNA NARAVNANOST V STORITVENEM PODJETJU

Tržna naravnost podjetij konceptualno in operativno zaposluje avtorje že nekaj desetletij. Tudi pri konceptu tržne naravnosti teorija marketinga ni postavila določenih rešitev in ponuja raziskovalcem bogato osnovo za nadaljnje ustvarjalno raziskovanje (Snoj in Gabrijan 1998 v Gabrijan, Snoj in Mumel 1998, 50).

3.1 Definicija tržne naravnosti

Pregled literature kaže na to, da obstajajo nejasnosti glede tega, kaj tržna naravnost sploh je ter kakšen je odnos med konceptom marketinga in tržno naravnostjo. Tako konceptu marketinga kot tudi konceptu tržne naravnosti so dolgo časa pripisovali pomembnost, vendar ta pomembnost ni bila tudi empirično preverjena (Jaworski in Kohli 1993 v Snoj in Gabrijan 1998, 10). Podobnega mnenja je Day (1993 v Snoj in Gabrijan 1998, 10), ki pravi, da je »koncept marketinga skozi svojo zgodovino bolj predmet prepričanosti kot praktična osnova za management poslovanja (v Snoj in Gabrijan 1998, 10).

Govorimo lahko o teoriji v nastanku, saj so še vedno redke empirične raziskave, ki se nanašajo na koncept marketinga, tržno naravnost, njun medsebojni odnos, povezavo med njima in uspešnostjo ter vzroki, ki vodijo do uveljavitve obeh konceptov (Snoj in Gabrijan 1998, 10).

Kohli in Jaworski (1990 v Snoj in Gabrijan 1998, 10) uporabljata izraz »tržna naravnost« v pomenu udejanjanja koncepta marketinga. Slednji je po njunem mnenju povsem poslovna filozofija. Torej je tržno naravnana organizacija tista, katere dejavnosti so skladne s konceptom marketinga. Jaworski in Kohli (1993 v Snoj in Gabrijan 1998, 10) sodita, da je koncept marketinga filozofski temelj tržne naravnosti. V nasprotju z njima je Greenley (1995 v Snoj in Gabrijan 1998, 10) mnenja, da je tržna naravnost temelj tako marketinga kot tudi strateškega managementa.

Tuominen in Moeller (1996 v Snoj in Gabrijan 1998, 10) razmišljata o marketingu kot o poslovni filozofiji, ki izhaja iz trga in temelji na odjemalcih. Takšno filozofijo imenujemo za razliko od proizvodne in prodajne naravnosti tudi tržna naravnost. Po njunem je to filozofski vidik, ki usmerja vrednote, norme in stališča ter končno tudi dejavnosti, obnašanje in poslovno delovanje v pomenu izidov.

Hunt in Morgan (1995 v Snoj in Gabrijan 1998, 11) pravita, da »tržna naravnost ni isto kot marketinški koncept, niti ni drugačna oblika marketinškega koncepta, niti ne udejanjanje marketinškega koncepta«. Po njunem je tržno naravnost primernejše konceptualizirati kot dopolnitev koncepta marketinga. V nasprotju s konceptom marketinga, ki ima v svojem žarišču le odjemalce, ima tržna naravnost v svojem žarišču tako odjemalce kot konkurente (Day in Nedungandi 1994; Jaworski in Kohli

1993; Kohli in Jaworski 1990; Narver in Slater 1990; Slater in Narver 1994; Webster 1992 v Snoj in Gabrijan 1998, 11).

Tržna naravnost je po mnenju nekaterih avtorjev sestavljena iz treh sestavin obnašanja (Kohli in Joworski 1990; Narver in Slater 1990; Slater in Narver 1994 v Snoj in Gabrijan 1998, 11):

- naravnost na odjemalce (angl. *customer orientation*),
- naravnost na konkurente (angl. *competitor orientation*) in
- medfunkcijska koordinacija (angl. *interfunctional coordination*).

Upoštevane vloge managementa v teoriji primerjalnih prednosti (pri virih) (Hunt in Morgan 1996 v Snoj in Gabrijan 1998, 11) omenjena avtorja predlagata, da je tržna naravnost:

- sistematično zbiranje informacij o odjemalcih in konkurentih, tako obstoječih kot potencialnih,
- sistematično analiziranje informacij z namenom poznavanja trga in
- sistematična uporaba tega poznavanja, ki usmerja spoznanje, razumevanje, ustvarjanje, zbiranje, usposabljanje in spreminjanje strategije.

Izraze naravnost na stranke, tržna naravnost, tržno vodeno (angl. *market-driven*) uporabljajo avtorji kot soznačnice in pomenijo naravnost podjetja, ki je tesno povezano s svojimi odjemalci in vodi pred svojimi konkurenti – tako je konkurenčna superiornost izrecna sestavina tega koncepta (Day 1994 v Snoj in Gabrijan 1998, 11).

Tržno naravnost v literaturi obravnavajo z dveh temeljnih vidikov (Day 1994, Deshpande, Farley in Webster 1993, Kohli in Jaworski 1990, Slater in Narver 1995, Tuominen in Moeller 1996 v Snoj in Gabrijan 1998, 11):

- tržna naravnost kot filozofija in
- tržna naravnost kot obnašanje.

Slater in Narven (1995 v Snoj in Gabrijan 1998, 11) menita, da tržna naravnost postavlja stroge norme za učenje organizacije pri njenih odjemalcih in konkurentih. Ob tem pa trdita, da mora biti tržna naravnost dopolnjena s podjetništvom in primerljivimi organizacijskimi strukturami ter procesi, ki omogočajo višje ravni učenja. Po mnenju omenjenih avtorjev je tržna naravnost glede na svoje osredotočenje na razumevanje prikritih potreb tudi podjetniškega značaja. Čeprav so kulturne vrednote tržne naravnosti potrebne, pa še niso zadostne za ustvarjanje učeče se organizacije.

Tržno naravnost lahko opredelimo kot neotipljiv vir organizacije, če zagotavlja informacije, ki organizaciji omogočajo proizvodnjo storitev, ki so »narejene« po meri specifičnih okusov in preferenc nekega segmenta odjemalcev (Hunt in Morgan 1995 v Snoj in Gabrijan 1998, 11).

Tržna naravnost kot vir organizacije je lahko primerjalna prednost le tedaj, ko je redko prisotna med konkurenti. Če vsi konkurenti osvojijo tržno naravnost in jo tudi enako dobro uporabljajo, potem ne predstavlja primerjalne prednosti organizacije. V takšnem primeru postane tržna naravnost nujen predpogoj za igranje tržne igre (Hunt in Morgan 1995 v Snoj in Gabrijan 1998, 11).

Raziskave (Jaworski in Kohli 1993; Narver in Slater 1990; Snoj, Gabrijan, Iršič in Mumel 1997 v Snoj in Gabrijan 1998, 11) kažejo, da je tržna naravnost redke vir med organizacijami na različnih trgih. Le v tem primeru, ko je tržna naravnost redke organizacijski vir, lahko postane tudi konkurenčna prednost (Hunt in Morgan 1995 v Snoj in Gabrijan 1998, 11).

Empirične raziskave ne dajejo enoznačnih odgovorov o vplivih okolja na povezanost tržne naravnosti z uspešnostjo organizacij, niti o vplivih okolja na uspešnost posameznih sestavin tržne naravnosti (Day in Wensley 1988; Kohli in Jaworski 1990; Joworski in Kohli 1992 v Snoj in Gabrijan 1998, 11). Zato sta Slater in Narver (1994 v Snoj in Gabrijan 1998, 11) mnenja, da bi bilo za managerje nevarno, če bi skušali prilagoditi tržno naravnost svojih poslovnih področij tekočim tržnim pogojem. Po njunem mnenju je za organizacijo bolj radodarno, kot pa, da čaka do tedaj, ko okolje postane sovražno (Snoj in Gabrijan 1998, 11).

Hunt in Morgan (1995 v Snoj in Gabrijan 2000, 149) pravita, da obstajajo dobri razlogi za to, da verjamemo, da resnično tržna naravnost organizacije lahko uživa obstojno primerjalno prednost pri virih, ki privede do obstojne konkurenčne prednosti in tudi do dolgoročno superiornih finančnih izidov.

Sorazmerno skromen, vendar naraščajoč obseg empiričnih raziskav podpira hipotezo, da je tržna naravnost pozitivno povezana z uspešnim delovanjem organizacije (Deshpande, Farley in Webster 1993; Jaworski in Kohli 1993; Massarsky 1995; Narver in Slater 1990; Ruekert 1992 v Snoj in Gabrijan 1998, 11). Glede na povedano tržna naravnost vsekakor ne more biti nič slabega za organizacijo (Slater in Narver 1994 v Snoj in Gabrijan 1998, 11).

3.2 Dejavniki tržne naravnosti

Organizacije sčasoma spreminjajo svojo naravnost, po kateri izvajajo trženje. Rečemo lahko, da najverjetneje nobena organizacija ne upravlja svojega trženja v kakem obdobju izključno po eni sami naravnosti. Upoštevati je namreč treba, da najrazličnejši dejavniki vplivajo na načine razmišljanja posameznih organizacij. Takšni dejavniki so (Snoj in Gabrijan 2000, 152):

- dejavniki okolja organizacije: spremembe v zakonodaji, spremembe vrednot in potreb, tehnološke spremembe, gospodarska gibanja, konkurenti, odjemalci, dobavitelji in drugo;

- dejavniki znotraj organizacije: organizacijska sestava, posamezne storitve, kadrovska sestava, vpliv posameznikov in skupin.

Prikazane naravnosti managementa trženja lahko uporabljajo organizacije, ki delujejo na različnih področjih. Povedano velja za njihovo trženje tako na nabavnem kot na prodajnem področju.

3.3 Zavore za tržno naravnost znotraj podjetja

Razmišljanje v prejšnji točki samo po sebi poraja vprašanje, katere predpostavke so najpogostejše pri izvajanju tržno naravnanih aktivnosti v podjetju. Bisp (1999 v Rojšek in Podobnik 2000, 105) je analiziral navedbe v svetovni literaturi na to temo in na tej podlagi oblikoval šest skupin ovir, in sicer:

- osebne značilnosti managerja,
- vrednote in prepričanja managerjev in drugih zaposlenih,
- organizacijska sestava,
- ravnanje s človeškimi viri,
- pomanjkanje sposobnosti za tržno naravnane aktivnosti in
- psihološko ozračje.

3.3.1 Osebne značilnosti managerja

Managerji so ena najteže obvladljivih ovir. Naslednje osebne značilnosti managerjev so lahko resna ovira za tržno naravnost podjetja (Bisp 1999 v Rojšek in Podobnik 2000, 105):

- močna želja po osebnih dosežkih, napredovanju, dokazovanju samega sebe,
- usmerjenost vase (introvertiranost),
- avtokratične težnje (»držati vse niti v svojih rokah«),
- odpor do sprejemanja tveganja.

Navedene značilnosti zavirajo timsko delo, usklajevanje med funkcijami in pretok informacij – torej vse tisto, kar sodi med pomembne sestavine tržne naravnosti.

3.3.2 Vrednote in prepričanja managerjev in drugih zaposlenih

Štiri vrste prepričanj oziroma zaznav učinkov tržne naravnosti so pogoste (Bisp 1990 v Rojšek in Podobnik 2000, 106):

- Tržna naravnost ogroža stabilnost podjetja. Spremembe v miselni naravnosti in koordinacija med funkcijami zahtevajo odmik od sedanjega načina delovanja podjetja. V to skupino sodi tudi ovira, ki jo navajajo slovenska podjetja, in sicer navade iz preteklosti (Snoj in Gabrijan 1998, 13).

- Večja tržna naravnost ni dosegljiva za naše podjetje. Če bi jo želeli doseči, bi bil potreben drugačen način vodenja, močna decentralizacija, nadalje za to primanjkuje finančnih sredstev, zaposleni ne verjamejo, da se je podjetje sposobno proaktivno odzivati na razmere na trgu in podobno. Tudi slovenska podjetja navajajo omejene finančne vire kot izrazit omejevalni dejavnik za sprejemanje tržne naravnosti (Snoj in Gabrijan 1998, 13).
- Ne verjamemo, da je podjetje lahko zaradi večje tržne naravnosti bolj uspešno. To je povezano s prepričanjem, da želje podjetja in želje porabnikov nimajo veliko stičnih točk in da zadovoljstvo porabnikov neogibno povečuje stroške za podjetje.
- Tudi druge možnosti poslovne naravnosti niso nič slabše. Gre predvsem za izdelčno naravnost in osredotočenost na stroške kot pomembni konkurenčni tržni naravnosti.

3.3.3 Organizacijska sestava

Vloga organizacijske sestave je usodnega pomena, kajti opredeljuje moč posameznikov in njihovo zaznavanje ter predstave o vlogah, ki so jim dodeljene. Mnogi akademiki in prav tako podjetja poudarjajo, da je strukturiranje organizacije podjetja po funkcijah zastarela (Crittenden, Gardiner in Stam, 1993 v Rojšek in Podobnik 2000, 106); zavira razširjanje informacij preko meja neke funkcijske dejavnosti in ustvarja ozračje, ko zaposleni čutijo veliko psihološko razdaljo med seboj. To zavira neformalen pretok tržnih informacij (Bisp 1999 v Rojšek in Podobnik 2000, 106). Sploščena organizacijska sestava z več pooblastili na nižji ravneh ima vedno več zagovornikov. Centralizirano sprejemanje odločitev namreč prav tako ovira tržno naravnost. Vedno večji je poudarek na procesih, ko razmišljamo o poslovanju podjetja, in ne na funkcijah ter hierarhiji. To pomeni, naj pozornost ne bo usmerjena na to, katere so prisojnosti posameznih funkcij in kako naj bo delo organizirano, ampak na temeljne naloge in opravila, ki so potrebna, da bo porabnik zadovoljen, podjetje pa bo doseglo svoje gospodarske cilje (Murray in O'Discoll 1996 v Rojšek in Podobnik 2000, 106). Podjetje si moramo zamisliti kot skupek dejavnosti, kjer je poudarek na skupnem delu. Seveda je za prehod od organiziranosti podjetja po funkcijah k organiziranosti po procesih potreben čas. Ni namreč dovolj le odločitev poslovnega vrha, ampak je potreben tudi preobrat v kulturi podjetja, v okviru katere mora biti ena od vrednot skupinska odgovornost in uspešnost skupine in ne posameznika (Majchrzak in Wang 1996 v Rojšek in Podobnik 2000, 106).

Za velika proizvodna podjetja, ki so jih v okviru projekta OPIFIOP globlje preučili z zornega kota trženja, so ugotovili, da ima od 38 podjetij (kolikor jih je odgovorilo na zadevno vprašanje) kar 16 močno trženje na ravni korporacije; to je sicer v svetu

značilno za zgodnejšo razvojno stopnjo podjetja, ko naj služba za trženje na ravni korporacije s strokovnim izobraževanjem in nudenjem različnih storitev pripravi pot za to, da trženje preide v dimenzije. Ko razvijejo dimenzije trženja, vse manj potrebujejo storitve korporacijske službe za trženje (Kotler 1996 v Rojšek in Podobnik 2000, 107).

3.3.4 Ravnanje s človeškimi viri

Ovira pri ravnanju s človeškimi viri za tržno naravnost se v tej zvezi pojavi tedaj, ko se pri izbiri novih delavcev, pri napredovanju in nagrajevanju zanemarijo merila, ki so pomembna za napredek tržne naravnosti (recimo komunikativnost, ustvarjalnost, odnos do strank, pridobivanje tržnih informacij, odnos do sodelavcev in podobno), po drugi strani pa imajo veliko težo merila z ravno nasprotnim učinkom (recimo čim večja prodaja na kratek rok, zmanjšanje proizvodnih stroškov in podobno) (Rojšek in Podobnik 2000, 107).

3.3.5 Pomanjkanje sposobnosti za tržno naravnane dejavnosti

Pomanjkanje sposobnosti za tržno naravnane dejavnosti vključuje vprašanje pridobivanja in analize informacij o dogovarjanju na trgu, sprejemanja odločitev o načinu odzivanja in seveda njihovega izvajanja. Nekateri opozarjajo, da pomanjkanje znanja o tem, kako se odzivati na informacije o dogajanju na trgu, zaduši motivacijo za druge tržno naravnane aktivnosti. Nadalje napačne ali površne tržne analize ustvarjajo ozračje nezaupanja do tržne naravnosti. Informacije o trgu so temeljni kamen, na katerem podjetje gradi tržno naravnost (Rojšek in Podobnik 2000, 107).

3.3.6 Psihološko ozračje

Psihološko ozračje se nanaša na vprašanje, ali je ozračje v podjetju takšno, da omogoča neoviran pretok informacij o trgu med funkcijami. Nekateri opozarjajo (Bisp 1999 v Rojšek in Podobnik 2000, 108), da je močna zavora temu dejstvo, da so včasih posamezni funkcijski oddelki močno zaposleni z lastnimi težavami. Tudi nezaupanje do informacij, ki jih posredujejo tržniki, ustvarja neugodno ozračje. Nadalje nasprotja, do katerih prihaja med različnimi funkcijami v podjetju, ustvarjajo neugodno ozračje za usklajeno delovanje. Ozračje nezaupanja in nepripravljenosti za sodelovanje je močna ovira za močnejšo tržno naravnost podjetja (Rojšek in Podobnik 2000, 108).

3.4 Merjenje tržne naravnosti

Homburg in Pflesser (2000 v Langerak 2002, 2) razlikujeta dva pogleda na tržno naravnost:

- vedenjski ali behavioristični (angl. *behavioural*) ter
- kulturni (angl. *cultural*).

Vedenjske raziskave opisujejo tržno naravnost v točki povezanosti s posebnostjo vedenja v organizaciji na ravni tržnega generacijskega razumevanja za aktualne in bodoče potrebe odjemalcev ter širjenje te zmožnosti skozi storitve in organizacijske ravni na odziv nje (Kohli in Jaworski 1990 v Langerak 2002, 2). Glavna posebnost na tej točki gledanega je osredotočenost na trg s poudarkom na eni specifični obliki medfunkcijske koordinacije in osredotočenosti na povezanost dejavnosti pri sprejemanju informacij. Za merjenje tržne naravnosti z vedenjskim pristopom sta Jaworski in Kohli (1993 v Langerak 2002, 2) razvila lestvico, ki sta jo poimenovala MARKOR. Ta lestvica vsebuje 20 trditev in je bila testirana na 222 vzorcih (Deshpande in Farley 1998, 215; Langerrak 2002, 2); in uporabna naj bi bila v zelo različnih kontekstih, ne glede na podjetja, kulture ali panoge, ki jih obravnava raziskava (Pitt et al. 1996 v Trošt 2002, 21). Večina raziskav tržne naravnosti uporablja to lestvico, vendar pa je treba opozoriti, da tudi ni brez kritikov (Matsuno, Mentzer in Rentz 2000 v Trošt 2002, 21). 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 (Trošt 2002, 21).

Kultura opisuje tržno naravnost kot eno kulturo, ki zavezuje organizacijo za nenehno ustvarjanje višjih vrednot za odjemalce (Deshpande, Farley in Webster 1993; Narver in Slater 1990 v Langerak 2002, 3). Ta kultura ustvarja okolje, ki maksimizira priložnost seznanjanja o trgu, delitev informacij med funkcijami v organizaciji, ki dovoljuje skupno razlaganje in sprejemanja podjetniške koordinacije (Slater in Narver 1994 v Langerak 2002, 3). Rezultat je integriran napor zaposlenih in oddelkov v organizacijah, ki ustvarjajo vrednost za odjemalce, in s tem daje prostor za boljše rezultate poslovanja (Langerak 2002, 3).

Narver in Slater (1998 v Langerak 2002, 3) sta poudarila pomembnost kulturnega vidika z upoštevanjem vedenjskega pristopa. »Če je tržna naravnost preprosta celota delovanja, povsem ločena od prepričanj na osnovi enega organizacijskega sistema, potem je lahko katera koli organizacijska kultura in tržna naravnost zlahka vsajena v organizacijo v katerem koli trenutku.«

Homburg in Pflsler (2000 v Langerak 2002, 3) ugotavljata, da je raziskovanje znotraj kulturnega vidika tudi osnovna definicija kulture za tržno naravnost in je na splošno merjena z vedenjskim izrazom tržne naravnosti. Narver in Slater (1990 v Langerak 2002, 3) na primer definirata tržno naravnost kot podjetniško kulturo, ki na učinkovit in uspešen način ustvarja višjo vrednost za odjemalca. Ta meri tržno naravnost skozi vse tri vedenjske sestavine (naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijska koordinacija), ki ustvarjajo delovanje za pridobivanja in širjenje tržnih informacij in koordinacijsko ustvarjanje višje vrednosti za odjemalca. Za merjenje takšnih aktivnosti sta Narver in Slater (1990 v Deshpande in Farley 1998,

215; Langerak 2002, 4) razvila lestvico s 15 trditvami, ki sta jo preizkusila na 371 vzorcih. Ta lestvica je predmet obširne kritike v trženjski literaturi (Siguaw in Diamantopoulos 1995 v Trošt 2002, 21) in je njena uporaba v zadnjih letih redka.

Na enak način, definirajo tržno naravnost Deshpande, Farley in Webster (1993 v Langerak 2002, 4) kot skupno ustvarjanje, tako da dajo na prvo mesto odjemalca, pred interesi, in s tem, da ne izključujejo drugih zainteresiranih ter na koncu razvijejo dolgoročen donos. Razvili so devet stopenjsko lestvico, ki je bila testirana na 138 japonskih managerjih (Deshpande in Farley 1998, 215).

Nato sta leta 1998 Deshpande in Farley (v Langerak 2002, 4) definirala tržno naravnost kot skupek procesov križanja funkcij in neposrednih dejavnosti za ustvarjanje njune ocene. Za merjenje tržne naravnosti sta razvila MORTN lestvico. Ta lestvica je skupek vseh treh prej omenjenih lestvic (Kohli, Jaworski in Kumar 1993; Narver in Slater 1990 in Deshpande, Farley in Webster 1993). Lestvica vsebuje deset trditev (Deshpande in Farley 1998 v Langerak 2002, 4) in je bila uporabljena v raziskavi, ki je potekala v osmih evropskih in 19 podjetjih iz Združenih držav Amerike.

Strokovnjaki menijo, da je tržna naravnost pomembna dejavnost za ustvarjanje ugodnega okolja za vedenje zaposlenih v celotni organizaciji. To vedenje pa je omogoča nenehno ustvarjanje višjih vrednosti poslovnih rezultatov (Langerak 2002, 4).

3.5 Vpliv tržne naravnosti na uspešnost podjetja

Večina raziskav o tržni naravnosti podpira pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in rezultati podjetja. Raziskovalci so se posebej zaustavili na štiridesetih proučevanjih, ki so se lotila soodvisnosti med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo v zadnjih trinajstih letih. Rezultati kažejo, da ni nobenih jasnih dokazov, da ima tržna naravnost pozitiven vpliv na rezultate podjetja. Taki rezultati so akademike in managerje vznemirili, ker je tržna naravnost osnova marketinške strategije (Langerak 2002, 1).

Raziskovalci so iskali povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja po metodi (Langerak 2002, 4):

- neposredne soodvisnosti (Pelham 1999; Ruekert 1992 v Langerak 2002, 4),
- zmerne povezave (Greenley 1995b; Pelham 1997 v Langerak 2002, 4) in
- posredne soodvisnosti (Baker in Sinkula 1999b; Han, Kim in Srivastava 1998 v Langerak 2002, 4).

3.5.1 Neposredna soodvisnost

Študijska raziskava neposredne soodvisnosti je ta pogled preučevala na 39 raziskavah, ki so raziskovale neposreden vpliv tržne naravnosti na 90 kazalnikov poslovne uspešnosti podjetja. Rezultati so pri 19 (48,7 %) raziskavah pokazali pozitivno

povezavo med obema kategorijama, pri 10 (25,6 %) raziskav te povezave niso potrdili, dve raziskavi (5,1 %) sta pokazali negativno povezavo, pri 8 (20,55) raziskavah pa so lahko dokazali delno povezanost nekaterih obravnavanih kazalnikov in tržne naravnosti. Vzajemno so pri teh študijah odkrili 61 (67,8 %) pozitivno povezanih učinkov tržne naravnosti in uspešnosti, medtem ko pri 27 (30,0 %) ni bilo mogoče odkriti povezave, pri dveh (2,2 %) pa se je pokazala negativna povezanost. Tako so zaključili, da so elementi preizkusa na neposredne podjetniške rezultate zasnovani s tržno naravnost in da je bilo prej povedano zmota (Langerak 2002, 5).

Appiah-Adu (1998 v Langerak 2002, 5) študija npr. ugotavlja, da je tržna naravnost pozitivno povezana z rastjo tržnega deleža, dobičkom, celotnim poslovanjem podjetja, ne pa z novimi proizvodi oziroma storitvami. Na podoben način ugotavljajo Selnes, Jaworski in Kohli (1996 v Langerak 2002, 5) a pozitivno povezavo tržne naravnosti na poslovanje podjetja, vendar ne na tržni delež. Gledano po raziskavah Slater in Narver (1994 v Langerak 2002, 5) ugotavljata pozitivno povezavo med tržno naravnost in ROA. Harris (2001 v Langerak 2002, 5) ne najde povezanosti med tržno naravnostjo in poslovanjem podjetja, medtem ko Harris in Ogbonna (2001 v Langerak 2002, 5) ugotavljata povezanost med tržno naravnostjo in poslovanjem podjetja.

Pri soočanju z rezultati v raziskavi so uporabljali različne lestvice za merjenje tržne naravnosti. Rezultati raziskav so pokazali, da imajo raziskave, ki uporabljajo lestvico MORTN avtorjev Deshpande in Farley, največji del odgovorov (100 %). Raziskava s prilagojeno lestvico Deshpande, Farley in Webster ima v razmerju s prejšnjo lestvico v večjem delu nižjo (37,5 %) pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo. Ti dve lestvici sta redko uporabljeni za merjenje tržne naravnosti. Bolj pogosto se uporabljata lestvici Kohlin, Jaworski in Kumar (1993 v Langerak 2002, 6) ter Narver in Slater (1990 v Langerak 2002, 6). Raziskave, ki uporabljajo lestvico MARKOR, prikazujejo 69,6 % pozitivno povezanost med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo, 26,1 % je brez pomenske povezave in 4,3 % z negativno povezavo. V raziskavah, ki uporabljajo Narver in Slater lestvico (1990 v Langerak 2002, 6), prikazujejo 65,9 % pozitivno povezanost med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja, 31,8 % je brez pomenske povezave in 2,3 % z negativno povezavo. Raziskave, ki uporabljajo dobro kombinacijo vseh lestvic, je 84,6 % pozitivnih povezav in 15,4 % brez pomenske povezave. Tako lahko zaključimo, da je napovedan vpliv tržne naravnosti odvisen od vrste uporabljene lestvice (Langerak 2002, 6).

Nekateri so se lotili posebnosti konteksta obstoječih razlik v rezultatih in povezavi med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo. Rezultati jasno prikazujejo, da je za raziskave, ki so bile izvršene v Evropi (100 %) ter na Srednjem Vzhodu in v Aziji (82,4 %), ugotovljena največja soodvisnost v sestavnem delu pozitivne povezave med

tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo. Rezultati razkrivajo, da imajo številne raziskave, izvedene v Združenih državah Amerike, 67,6 % pozitivno povezanost. Presenetljivi pa so rezultati, ki so pokazali, da so v znanstvenih raziskavah, opravljenih v Veliki Britaniji, ugotovili najnižjo soodvisno povezanost (28,6). Tako lahko zaključimo, da je vpliv tržne naravnosti odvisen od konteksta raziskovalcev (Langerak 2002, 7).

Nadalje primerjamo rezultate raziskav uporabljene po principu enega in več obveščevalcev oziroma informatorjev. Rezultati razkrivajo, da raziskave, ki uporabljajo pristop enega obveščevalca, ugotovijo večji del (71,2 %) pozitivne povezanosti med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo, kot tisti, ki uporabljajo metodo večjega števila obveščevalcev (58,3 %). To ne predstavlja nič presenetljivega, ker uporaba večjega števila obveščevalcev omogoča bolj poglobljeno analizo veljavnosti in napak v merjenju. Tako lahko zaključimo, da je napovedana moč tržne naravnosti odvisna od števila uporabljenih obveščevalcev za merjenje tržne naravnosti.

3.5.2 Zmerna soodvisnost ali povezanost

Dvomi o vplivu neposredne povezanosti tržne naravnosti na uspešnost oziroma poslovanje podjetja so spodbudili raziskovalce, da so iskali zmerno povezanost med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo podjetja.

Dve konceptualni raziskavi npr. lahko odkrivata, da potencialni trg organizacije in specifični dejavniki podjetja pozitivno vplivajo na povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo (Day in Wensley 1988; Kohli in Jaworski 1990 v Langerak 2002, 8). Po principu tega razmišljanja je neko število raziskovalcev empirično raziskovalo zmeren vpliv na trg (na primer: turbulenco trga, turbulenco tehnologije in interesno tekmovanje) in posebne dejavnike podjetja (na primer: vrsta strategije), ki vplivajo na povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo (Greenley 1995; Jaworski in Kohli 1993, Matsuno in Mentzer 1998 v Langerak 2002, 8).

Raziskave, ki so ugotovljale zmeren vpliv posebnih dejavnikov na trg, med seboj niso skladne. Od vseh raziskav, ki ugotovljajo povezanost med turbulenco trga in tržno naravnostjo, sta dve (22,2 %) ugotovili pozitivno povezanost, tri (33,3 %) niso ugotovile povezave in ena (11,1 %) raziskava kaže na negativno povezanost. Na enak način so raziskovalci proučili zmerno povezanost tehnološke turbulence in trga. Ugotovili so, da je ena (14,3 %) raziskava ugotovila pozitivno povezanost med tehnološko turbulenco in tržno naravnostjo, štiri (5,71 %) niso ugotovile pomenske povezave, ena (14,3 %) je ugotovila negativno povezanost ter ena (14,3 %) nelinearno povezanost med tehnološko turbulenco in tržno naravnostjo.

Podobna neskladja so našli pri povezavi med intenzivnostjo konkurence in tržno naravnostjo ter rastjo trga in tržno naravnostjo. Tako zaključimo, da so rezultati

merjenje vpliva tržnih dejavnikov na ravni tržne naravnosti in poslovne uspešnosti premalo informativni.

Nepravilnosti in vpliv povezave so odvisni od lestvice, ki je v raziskavi uporabljena za merjenje tržne naravnosti. Na primer, Subramanian in Gopalakrishna (2001 v Langerak 2002, 9) sta uporabljala Narverjevo in Slaterjevo registrirano lestvico za merjenje vpliva med sovražno konkurenčnostjo in tržno turbulenco. V nasprotju z njima je Harris (2001 v Langerak 2002, 9) prav tako uporabil Narverjevo in Slaterjevo lestvico za nemonotono obravnavo soodvisnosti med sovražno konkurenčnostjo in tržno turbulenco. Na podoben način sta Jaworski in Kohli (1993 v Langerak 2002, 9) povezala turbulenco trga. Tako lahko zaključimo, da so pretehtane nepravilnosti v povezavi odvisne od uporabljene lestvice za merjenje tržne naravnosti in ustrezne razlage dobljenih rezultatov.

3.5.3 Posredna soodvisnosti ali povezanost

Nesorazmernost študijskih raziskav neposredne in zmerne pozitivne povezanosti med tržno naravnostjo in poslovnimi rezultati so spodbudili raziskovalce, da preučijo, kako tržna naravnost vpliva na poslovne rezultate.

Pomembno je raziskati vpliv tržne naravnosti na poslovno uspešnost, ker s tem informiramo managerje, ki s svojimi odločitvami lahko vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. V raziskavi so se raziskovalci osredotočili na naslednje dejavnike (v Langerak 2002, 9–10):

- odnosi z javnostjo (odjemalci) (Siguaw, Baker in Sinkula 1998),
- podjetniško učinkovitost (Pelham 1997) in
- inovativnost (Baker in Sinkula 1999; Han, Kim in Srivastava 1998).

Rezultati kažejo, da pozitivna naravnost odjemalcev, ki zaupajo podjetju oziroma zvesti odjemalci, ki vplivajo na podjetje, pozitivno vpliva na odnos med tržno naravnostjo in poslovnimi rezultati. V nasprotju s tem pa naravnost odjemalcev, ki kažejo samo željo po sodelovanju s podjetjem, vpliva na negativen odnos med tržno naravnostjo in poslovnimi rezultati (Siguaw, Simpson in Baker 1998 v Langerak 2002, 10). Rezultati kažejo tudi, da podjetniška učinkovitost (na primer: učinkovitost marketinške strategije, ciljev novih uspešnih produktov ali storitev, kakovost in zadržanje odjemalca) v povprečju pozitivno vpliva na povezavo med tržno naravnostjo in rastjo prodaje na trgu ter dobičkonosnostjo. Tako je Pelham (1997 v Langerak 2002, 10) doumel, da tista podjetja, ki iščejo višjo stopnjo tržne naravnosti, hitreje vidijo posledice v bolj učinkovitem razvoju novih produktov ali storitev, izboljšav kakovosti, ter izboljšav pri doseganju lojalnosti odjemalcev. Raziskave, ki raziskujejo posredno povezavo kakovosti produktov ali storitve in inovacij na tržno naravnost in uspešnost podjetja kažejo, da (Langerak 2002, 10):

- kakovost produkta ali storitve je delno povezana s pozitivno povezavo med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo (Chang in Cheng 1995);
- inovacija popolnoma pozitivno povezana med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo (Han, Kim in Srivastava 1998);
- povezava med tržno naravnostjo in poslovno uspešnostjo popolnoma odvisna od uspeha inovacije (Baker in Sinkula 1999).

Ti rezultati kažejo podkrepitev Gatignon in Xuereb (1997 v Langerak 2002, 10) predloga, ki pravi, da tržno naravnano podjetje uživa splošne prednosti za marketinške aktivnosti podjetja, sposobnosti razvoja in tržne inovacije pa so lahko kritične. Katera aktivnost posamezne inovacije s pomočjo tržne naravnosti pripomore k uspešni inovaciji, pa obstaja neznanka. Zato je pomembno, kako so managerji obveščeni o aktivnostih podjetja, ki lahko vplivajo na uspeh inovacij in izboljšajo poslovanje podjetja, ki se kaže iz poročila donosa na inovacijo kot prirastek za 50 % ali več (Han, Kim in Srivastava 1998 v Langerak 2002, 11). Tako lahko zaključimo, da je jasen, čeprav omejen preizkus, kako tržna naravnost vpliva na poslovno uspešnost.

3.6 Tržna naravnost in strateški cilji podjetja

Zastavlja se vprašanje, ali so cilji, ki so najpomembnejši za slovenska podjetja, takšne narave, da so v sozvočju s tržno naravnostjo. Zadnje raziskave kažejo (Iršič idr. 1999; Pučko in Rejc 1999 v Rojšek in Podobnik 2000, 109), da največ podjetij uvršča na prvo mesto dobiček (dobiček na kapital, celotni dobiček), na drugo mesto pa obseg prodaje ali rast podjetja. Tudi tržni delež sodi med pomembne cilje.

Pri preučevanju razmerja med tržno naravnostjo in navedenimi strateško pomembnimi cilji podjetja bomo (zaradi pomanjkanja podatkov) usmerili pozornost na tisti del tržne naravnosti, ki zadeva naravnost na porabnike ter na zbiranje in širjenje informacij o njih znotraj podjetja; spremenljivko smo poimenovali intenzivnost ustvarjanja s porabniki. V vprašalniku, ki so ga uporabili pri raziskovalnem projektu OPIFIOP, je bilo uporabljenih sedem spremenljivk, ki merijo intenzivnost ukvarjanja s kupci (Rojšek in Podobnik 2000, 109):

- Pri nas je značilno, da se zaposleni z različnih funkcijskih področij redno sestajajo in izmenjujejo mnenja ter opažanja o tem, kaj se dogaja pri kupcih in končnih porabnikih.
- Dovolj dobro poznamo značilnosti porabnikov naših izdelkov oziroma storitev.
- Redno se sestajamo s kupci naših izdelkov oziroma storitev, da ugotovimo, kaj potrebujejo in kakšne spremembe naj načrtujemo v ponudbi prihodnosti.
- Če se kaj pripeti našemu pomembnemu kupcu, se novica hitro razširi po oddelkih.

- Stalno smo pozorni na to, kako lahko spremembe v poslovnem okolju vplivajo na naše kupce.
- Redno proučujemo zadovoljstvo porabnikov naših izdelkov.
- O zadovoljstvu porabnikov naših izdelkov in storitev obveščamo ostale oddelke v podjetju.

Vse spremenljivke so merili s petimi stopnjami, od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Zanimala jih je povezava med intenzivnostjo ukvarjanja s kupci in pomenom rasti prodaje in trženja pri spreminjanju strateških odločitev. Korelacijska analiza v obeh primerih nakazuje zelo široko negativno povezanost, ki ni statično značilna (ker je lahko posledica majhnosti vzorca), vendar spodbuja k domnevi, da se podjetje tem manj intenzivno ukvarja s porabniki, čim večji je pomen rasti prodaje in tržnega deleža pri spreminjanju strateških odločitev, kar negativno vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Utemeljenost te domene potrjujejo ugotovitve tujih raziskav (Fornell 1992 v Rojšek in Podobnik 2000, 109) o tem, da z naraščanjem tržnega deleža pada zadovoljstvo porabnikov.

Kakovost izdelkov in storitev ima na lestvici pomembnejših strateških ciljev slovenskih podjetij skozi vse obdobje prehoda najvišjo povprečno oceno (Pučko in Reje 1999 v Rojšek in Podobnik 2000, 109). Zastavlja se vprašanje, kakšno je razmerje tega cilja do tržne naravnosti podjetja. V tej zvezi je zelo pomembno, kako razumemo kakovost. Literatura namreč opozarja na to, da managerji različno, tudi povsem nasprotujoče si razlagajo kakovost (Morgan in Piercy 1996 v Rojšek in Podobnik 2000, 110). Zato je z zornega kota strategije kakovosti kot sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti pomembno razlikovati med objektivno in subjektivno (zaznano) kakovostjo. Objektivna kakovost se nanaša na to, kako značilnosti izdelka (kot so recimo trajnost, varnost, delovanje in podobno) ustrezajo objektivnim standardom oziroma specifikaciji izdelka. Subjektivna ali zaznana kakovost se nanaša na zaznavanje izdelka za ustvarjanje porabnikovega zadovoljstva v primerjavi z drugimi izdelki (Morgan in Piercy 1996 v Rojšek in Podobnik 2000, 110). Na področju storitev je razširjeno razumevanje, da je zaznava kakovosti posledica primerjave med pričakovanji in zaznanim rezultatom (Parasuraman idr. 1988 v Rojšek in Podobnik 2002, 110). Raziskave opozarjajo, da tržniki razumejo kakovost bolj v smislu zaznane kakovosti, drugim funkcijskim specialistom (zlasti v proizvodnji) pa je bližje razumevanje objektivne kakovosti. Zato je zanimiva teza, ki sta jo postavila Morgan in Piercy (1996 v Rojšek in Podobnik 2000, 110), da je v podjetjih, kjer imajo prevladujoč vpliv proizvodni in tehnični strokovnjaki, pri strategiji kakovosti poudarek na objektivni kakovosti v podjetjih, kjer imajo vodilno vlogo tržniki, pa poudarek na zaznani kakovosti. Ali drugače povedano, tip strategije kakovosti je odvisen od tega, ali je podjetje proizvodno oz. izdelčno naravnano ali pa je tržno naravnano. V okviru

Tržna naravnost v storitvenem podjetju

raziskovalnega projekta OPIFIOP sicer niso preučili, kako managerji razumejo kakovost, vendar se nam na osnovi našega sedanjega razmišljanja o tržni naravnosti slovanskih podjetij zdi utemeljena domneva, da je bližje razumevanje objektivne kakovosti (Rojšek in Podobnik 2000, 110).

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE IN TRŽNE NARAVNANOSTI

Raziskovanje lahko v grobem razdelim v štiri faze. Storitveno podjetje se lahko med raziskovanjem vrača na predhodne faze, zato vrstni red ni strogo določen. Celoten proces se prične s fazo načrtovanja, ki zajema opredelitev problema, ciljev raziskovanja, izdelavo načrta raziskovanja in testiranje vprašalnika. Sledi faza pridobivanja podatkov. Storitveno podjetje na tej stopnji pridobiva podatke. Tako pridobljene podatke nato analiziram ter zaključim z zadnjo fazo raziskave, ki zajema interpretacijo in predstavitev podatkov.

4.1 Načrtovanje raziskave

Osnovni podatki, uporabljeni za izdelavo empiričnega dela raziskave, so sestavljale informacije, dobljene na način anketne metode. K sodelovanju je bilo povabljenih sedem storitvenih podjetij, od katerih se eno ni želelo izpostaviti. Tako sem v raziskavo zajela šest različno velikih slovensko turističnih podjetij, ki se ukvarjajo s hotelirstvom. Vprašalniki so bili naslovljeni na zaposlene v podjetju iz različnih dejavnosti. Anketiranje sem izvajala februarja 2008. Pripravila sem 160 anketnih vprašalnikov, od katerih sem prejela 60 uporabnih vprašalnikov oziroma 37,5 odstotkov. V nadaljevanju se lotevam analize podatkov, ki se nanašajo na problematiko organizacijske kulture in tržne naravnosti v storitvenih podjetjih. Zanima me, kako organizacijska kultura vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na kakovost izvajanja storitev ter kako vpliva tržna naravnost na uspešnost podjetja.

4.1.1 Opredelitev problema raziskovanja

Organizacijska kultura odseva vedenje vseh zaposlenih. Nekonsistentnost vzorcev obnašanja zaposlenih in managerjev ter drugi vzroki prispevajo k nezadovoljstvu zaposlenih, ki se kaže tudi v vrednosti njihovih storitev, namenjenih odjemalcem, in posledično v uspešnosti poslovanja podjetja. Pretežen del raziskav o tržni naravnosti podpira trditev, da je tržna naravnost pozitivno povezana z rezultati podjetja. Raziskovalci so iskali povezavo med tržno naravnostjo in uspešnostjo podjetja po metodi neposredne, zmerne in posredne soodvisnosti, vendar vprašanje še dandanes ostaja odprto.

4.1.2 Določitev ciljev raziskovanja

Cilj empiričnega dela naloge je izvesti raziskavo organizacijske kulture in tržne naravnosti v storitvenem podjetju. Ugotoviti želim vpliv organizacijske kulture na zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev ter raziskati, kako lahko tržna naravnost vpliva na uspešnost podjetja.

4.1.3 Metode dela in priprava načrta raziskovanja

Primarne podatke o organizacijski kulturi in tržni naravnosti sem pridobila s pomočjo vprašalnika za zaposlene v storitvenih podjetjih, ki se ukvarjajo s hotelirstvom na slovenski obali. Uporabila sem metodo pisnega anketiranja. Vprašalnik vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja, urejena po določenem zaporedju in z označenimi prostori za odgovore. Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo statističnih metod. Grafično metodo sem uporabila za prikaz podatkov. Sledila je interpretacija dobljenih rezultatov in predlogi za ukrepanje. Skrbna priprava načrta za pridobivanje in spremljanje informacij zaposlenih v storitvenih podjetjih, ki omogoča spoznanje njihove organizacijske kulture in tržne naravnosti, je izrednega pomena. V splošnem velja, da ni nekega recepta za pripravo načrta. Torej ga oblikujemo po principu fleksibilnosti. Za raziskavo sem izbrala uporabo slučajnega vzorca. Pri taki izbiri imajo vsi člani enako možnost, da so vključeni v raziskavo.

4.1.4 Struktura vprašalnikov

Raziskavo sem izvedla s pomočjo enega vprašalnika, ki je bil namenjen zaposlenim v storitvenih podjetjih, ki se ukvarjajo s hotelirstvom. Vprašalnik vsebuje zaprta vprašanja in Likertovo lestvico, s katero bom dobila zaključeno in celovito sliko o organizacijski kulturi in tržni naravnosti. Vprašanja so postavljena na podlagi teoretičnih ugotovitev drugih avtorjev in prilagojena hotelirski dejavnosti. Spraševanje je potekalo pisno. Za merjenje organizacijske kulture in tržne naravnosti sem uporabila točkovno skalo od ena (sploh se ne strinjam) do sedem (popolnoma se strinjam). Vprašalnik, ki je namenjen zaposlenim v storitvenem podjetju, je razdeljen v dva sklopa vprašanj. Prvi sklop vprašanj je zajemal organizacijsko kulturo (poznavanje organizacije, zadovoljstvo in kakovost storitev), drugi del pa tržno naravnost.

4.1.5 Testiranje vprašalnika in zbiranje podatkov

V trenutku, ko je bil vprašalnik pripravljen in primerno oblikovan, ko sem bila prepričana, da zajema vsa potrebna vprašanja, ki ugotavljajo organizacijsko kulturo in tržno naravnost, sem se lahko odločila za testiranje vprašalnika. Izročila sem ga manjšemu številu zaposlenih. Dobljene rezultate sem preverila in ugotovila, ali sem jih zajela v celoti. Pomembno je, da so vsa vprašanja resnično uporabna.

Ko je vprašalnik prestal testiranje, sem začela z zbiranjem podatkov. Vprašalnike sem razdelila med zaposlene v storitvenih podjetjih. Seveda sem se zavedala tudi tveganja, ki mi ga lahko prinese manjše število vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov. Dejansko sem v tej fazi začela uresničevati načrt raziskave.

4.1.6 Prostor, čas in omejitve raziskovanja

Anketiranje zaposlenih v storitvenih podjetjih sem izvedla februarja 2008. Izbrala sem populacijo naključno izbranih zaposlenih v naključno izbranih šestih hotelirskih podjetjih. Skupno sem razdelila 160 vprašalnikov. Anketne liste mi je vrnilo 60 anketirancev, kar predstavlja 37,5 % odzivnost. Pomembna omejitev, s katero sem se srečala pri raziskovanju, je, da pri večini anketirancev nisem bila prisotna, zato nisem mogla posredovati dodatnih obrazložitev in pojasnil, če je prišlo do nejasnosti pri razumevanju posamezne trditve ali vprašanja.

4.2 Analiziranje podatkov in predstavitev rezultatov

Vrnjene izpolnjene anketne vprašalnike je treba na tej stopnji pregledati, razvrstiti in izločiti tiste, ki vsebujejo očitne napake. Nato odgovore šifriramo ter jih računalniško ali ročno obdelamo. Pridobljene anketne liste sem morala najprej ročno obdelati in prešteti ter nato vnesti pridobljene rezultate v računalnik za nadaljnje obdelave. Hiter razvoj računalniške tehnologije nam omogoča celo takojšen vnos podatkov v računalnik in sprotno spremljanje rezultatov, vendar je ta oblika zelo draga.

Ko so podatki obdelani, sledi predstavitev ugotovljenega in predlogi k ugotovitvam. Celotna predstavitev je sestavljena iz dveh delov:

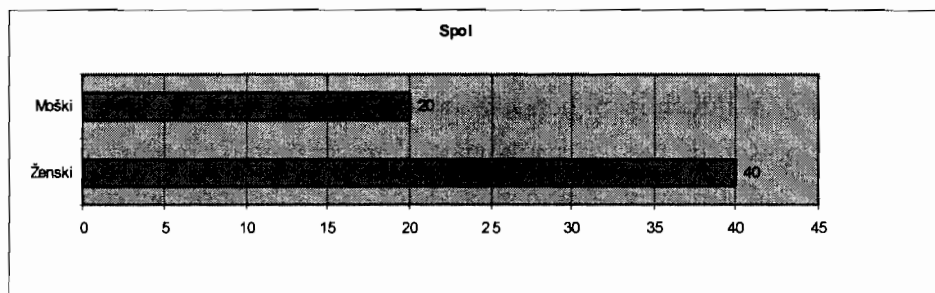
- predstavitev rezultatov organizacijske kulture in
- predstavitev rezultatov tržne naravnosti.

Na podlagi ugotovitev raziskave organizacijske kulture in tržne naravnosti sem v nadaljevanju izoblikovala program za izboljšanje organizacijske kulture in povečanje tržne naravnosti v podjetju.

4.2.1 Splošni podatki anketirancev

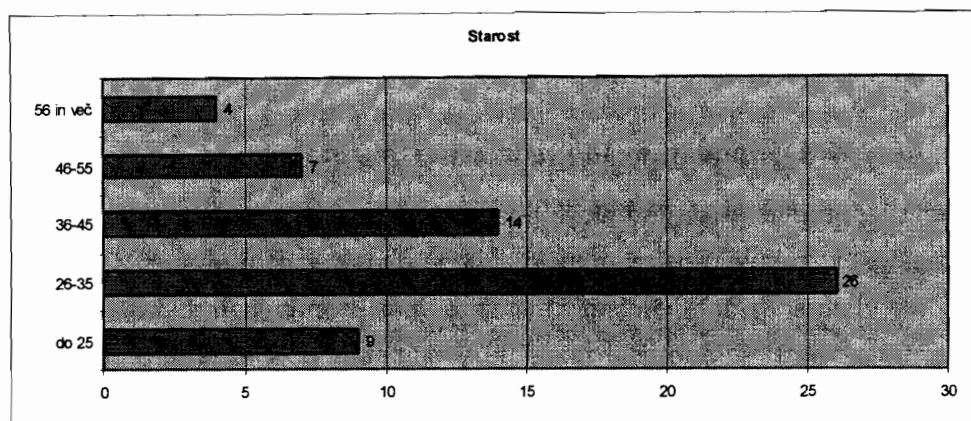
Ankete sem razdelila 160 naključno izbranim zaposlenim v storitvenih podjetjih, ki se ukvarjajo s hotelirstvom. Prejela se 60 ali 37,5 % izpolnjenih vprašalnikov. Skupno je v raziskavi sodelovalo 40 žensk (66,7 %) in 20 moških (33,3 %).

Slika 4.1 Spol anketirancev



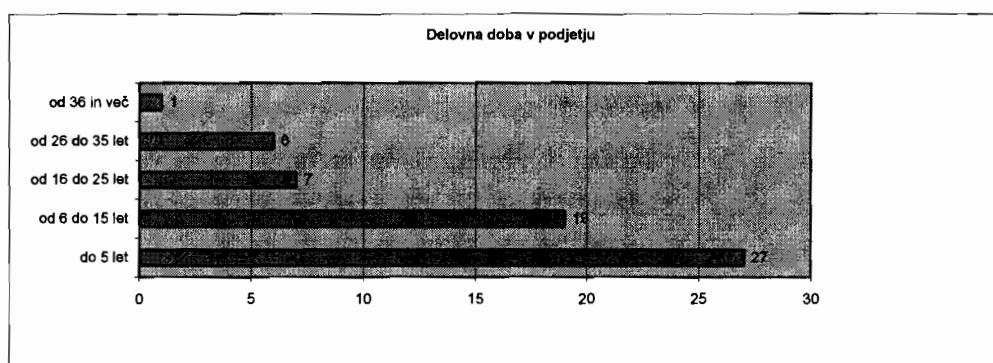
Največji del respondentov je starih med 26 in 35 let (43 %), sledi skupina, ki ima od 36 do 45 let (23 %), nato skupina do 25 let (15 %). Na predzadnjem mestu so zaposleni, ki imajo od 46 do 55 let (11,7 %), najmanj zastopana pa je skupina z zaposlenimi, ki imajo nad 56 let (6,7 %).

Slika 4.2 Starost anketirancev



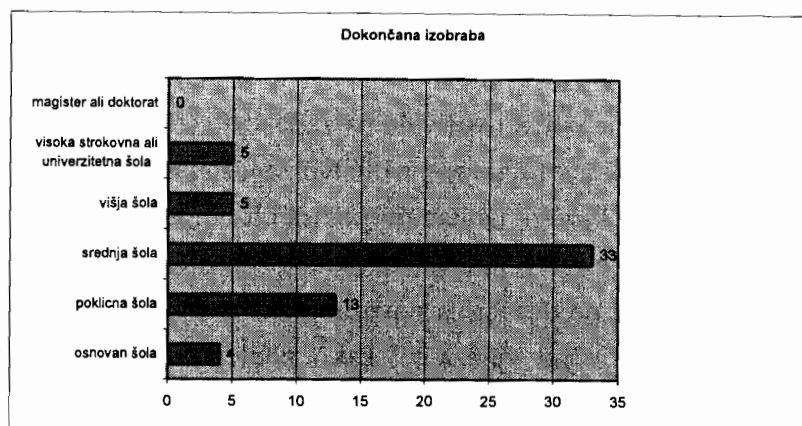
V anketi je sodelovalo največ zaposlenih, ki imajo do 5 let delovne dobe v podjetju, in sicer je teh 45 %. Naslednjo skupino predstavljajo zaposleni, ki imajo od 6 do 15 let delovne dobe v organizaciji, teh je 31, 7 %. Sledi skupina s stažem od 16 do 25 let (11,7 %) in skupina od 26 do 35 let (10 %). Najmanjši delež predstavlja skupina, ki ima delovno dobo nad 36 let, teh je le 1,7 %.

Slika 4.3 Delovna doba anketirancev v podjetju



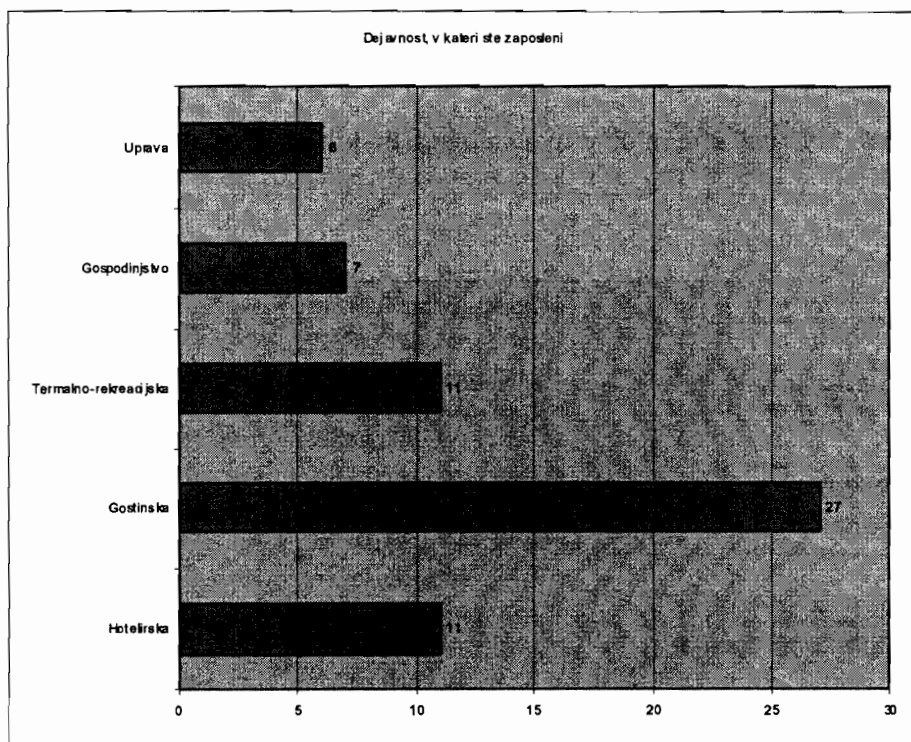
Raziskava je pokazala, da ima 50 % anketiranih dokončano srednjo šolo. Sledili so zaposleni, ki imajo zaključeno poklicno izobrazbo, teh je bilo 21,7 %. Višjo šolo je dokončalo 8,3 % vprašanih. Visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo je zaključilo ravno tako 8,3 % anketirancev. Najmanjši delež pa zasedajo zaposleni, ki imajo dokončano osnovno šolo ali manj, teh je 6,7 %.

Slika 4.4 Dokončana izobrazba anketirancev



Raziskavo sem razširila na vse dejavnosti hotelirstva. Tako sem zasledila, da je največja zasedenost zaposlitve na področju gostinstva 45 %, 18,3 % je zaposlenih v hotelirstvu, 18,3 % v termalno-rekreacijskem centru, gospodinjstvo zaseda 11,7 % in najmanj uprava 10 %.

Slika 4.5 Dejavnost v kateri ste zaposleni



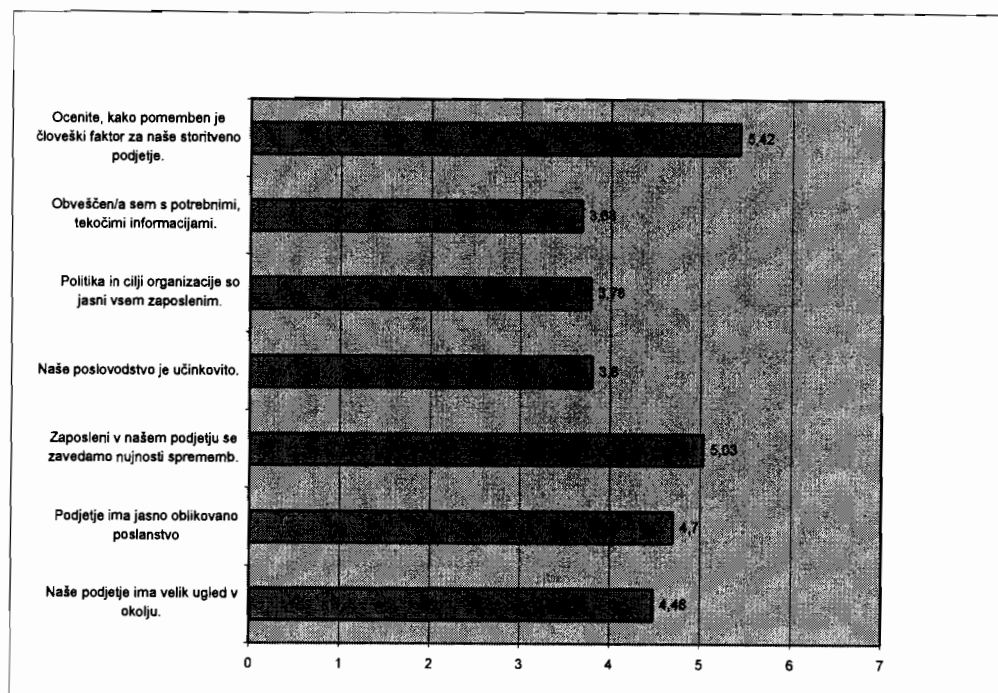
4.2.2 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura ima pomemben vpliv za doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je kultura v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na zaposlene. Za merjenje organizacijske kulture sem se odločila, da bi ugotovila zadovoljstvo zaposlenih na različnih dejavnostih v hotelirstvu. Rezultati nam kažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanju zadovoljstva dosegli povečano učinkovitost zaposlenih.

Pozornost sem usmerila predvsem na povezavo zadovoljstva zaposlenih z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo dodaten uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja.

Najprej me je zanimalo, kako zaposleni poznajo in obravnavajo storitveno podjetje, v katerem so zaposleni. Raziskava kaže, da so zaposleni ugledu podjetja pripisali povprečno oceno 4,48. Nekoliko višje (4,7) so ocenili poznavanje poslanstva. Zaposleni v storitvenem podjetju se zavedajo nujnosti sprememb (5,03), saj menijo, da je slaba učinkovitost posloводства (3,8), politika in cilji organizacije niso jasni vsem zaposlenim (3,78), na voljo jim je premajhen pretok informacij obveščanja o dogajanjih v podjetju (3,75). Presenetljivo pa se zavedajo pomena človeškega dejavnika, ki vpliva na poslovanje podjetja (5,42).

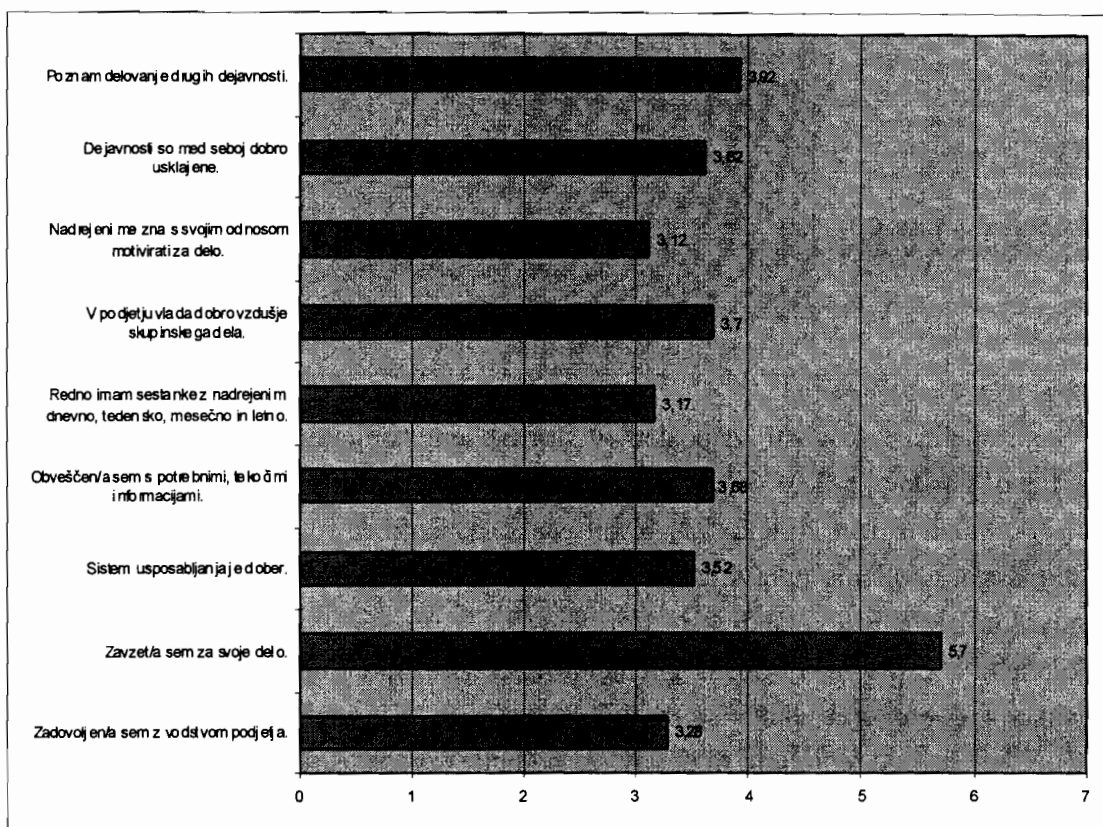
Slika 4.6 Poznavanje in obravnavanje hotelirskih podjetij s strani zaposlenih



Nadalje sem analizirala zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih, da lahko razumem njihov negativen pristop do vodstva (3,28). Zaposleni v storitvenih podjetjih so zmerno zavzeti za svoje delo (5,7), sedaj pa želim raziskati, zakaj ta povprečna ocena ni višja. Prva ovira se pojavi v sistemu usposabljanja (3,52). Nadalje se pojavi nespoštovanje delovno-pravnih obveznosti – predpisov ne spoštuje delodajalec (3,85). Osredotočila sem se na najbolj kritične vidike na tem področju, in sicer na delovni čas, odmore ter počitke. Morda nezadovoljstvo izhaja iz preslabega komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom, zaposleni nimajo potrebnih informacij (3,68), ker gotovo vpliva na stopnjo zadovoljstva. Sledijo neredni sestanki z zaposlenimi (3,17).

Raziskava kaže, da je premalo sodelovanja v skupinskem delu (3,7) in posledično so dejavnosti slabo usklajene (3,62), zaposleni ne poznajo drugih dejavnosti (3,92). Vsekakor nadrejeni ne znajo dovolj dobro motivirati zaposlenih za delo (3,12), da bi izboljšali te rezultate.

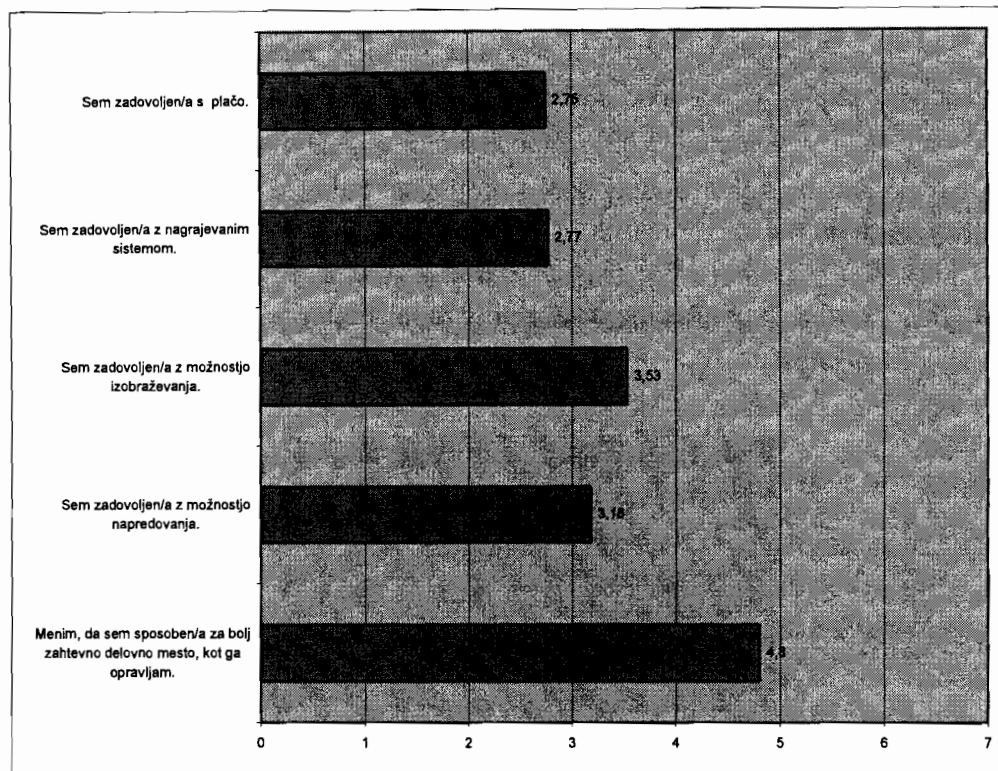
Slika 4.7 Ovire, ki preprečujejo zavzetost zaposlenih pri izvajanju kakovostnih storitev



Nadalje sem raziskala, kako neposredni vodja vpliva na zaposlene, saj z nerednimi sestanki ne more ugotoviti želja zaposlenih, posledično se pojavi slab pretok informacij med vodjo in delavci ter obratno. V veliki večini zaposleni menijo, da so sposobni za zahtevnejše delovno mesto (4,8), vendarle je sistem napredovanja zelo slab (3,18), saj

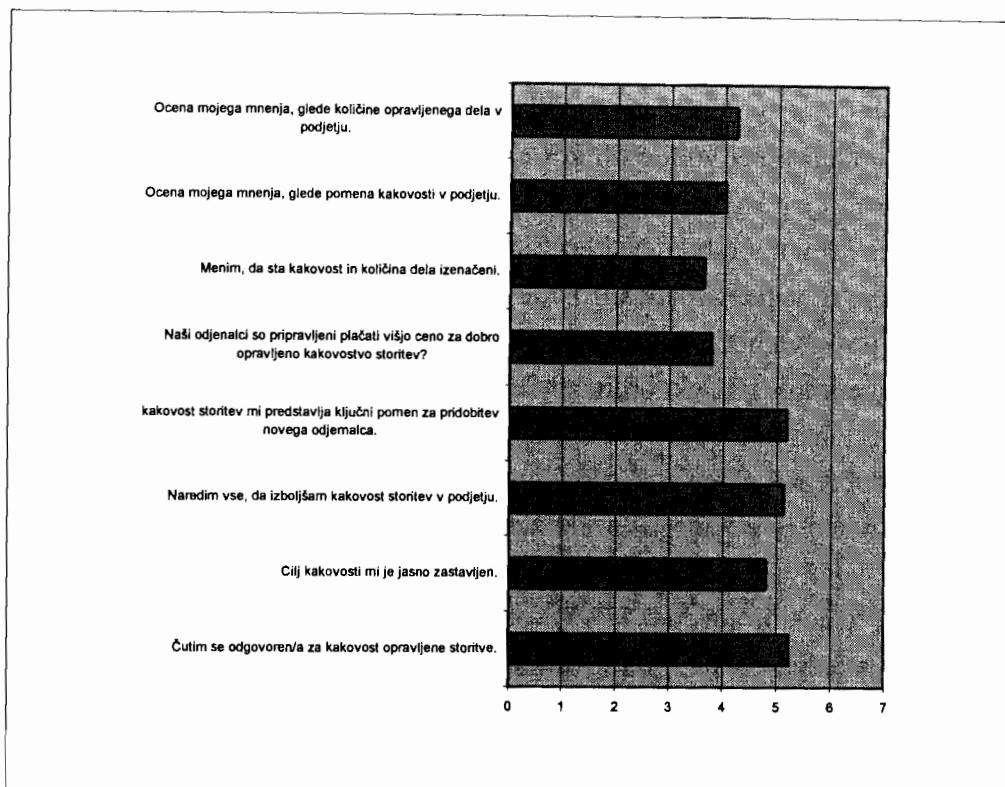
vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov (3,48). Želijo si izobraževanja, ki bi jim omogočalo lažje delo (3,53), pa jim ni na voljo iz finančnih ali drugačnih razlogov. Posledično so zelo slabi tudi nagrajevani sistemi (2,77). Najslabše je vrednoteno mesečno plačilo (2,75).

Slika 4.8 Napake neposredne vodje, ki ovirajo zaposlene pri izvajanju kakovostnih storitev v podjetju



Sledi analiza kakovosti. Zaposleni v storitvenem podjetju se čutijo odgovorni za opravljeno storitev (5,22), čeprav jim cilj kakovosti v celoti ni najbolj jasen (4,8). Odnos do kakovosti in količine naj bi bil enako pomemben (3,63), vendarle zaposleni bolj poudarjajo količino opravljenega dela (4,22) kot na kakovost (4,02). Trudijo se, da prostovoljno izboljšajo kakovost storitve (5,12) in s tem obdržijo podjetje v konkurenčni tekmi v svetu hitrih sprememb in novih zahtev odjemalcev. Zavedajo se, da lahko z dobro opravljeno storitvijo pripomorejo k pridobitvi novega odjemalca (5,17), ki je eden od temeljnih razlogov, da podjetje izvede ustrezne storitve. Zaključim lahko, da v turizmu kakovost ne predstavlja tehnične težave, gre bolj za težave v smislu upravljanja s človeškimi viri.

Slika 4.9 Vrednotenje kakovosti po mnenju zaposlenih v storitvenem podjetju



Ob vsem tem lahko zaključim, da vse skupaj vpliva na uspešnost podjetja, saj nezadovoljni zaposleni delavci svoje nezadovoljstvo radi povejo vsem, ki jih poznajo, ko le imajo čas. Delajo zase in ne za podjetje, med delovnim časom razmišljajo o težavah namesto o potencialih uspeha, zadržujejo informacije o tem, kaj se dogaja pri njihovem delu. Taki zaposleni vplivajo na podjetje tako, da odjemalci dobijo slab vtis o podjetju. Zmanjša se ugled podjetja. Zaposlene plačujejo, da razmišljajo o problemih, namesto da bi jih reševali ter da ne spoštujejo svojega vodstva.

Predlagam, da vodstvo razišče, kateri dejavniki v podjetju so za zaposlene kritični, sprejemljivi, kooperativni in stranski. Preizkusijo naj, kako se zaposleni odzivajo, ko jih ni zraven. V skupinskih diskusijah naj pridobijo konkretne ideje za spremembe in naj si pripravijo načrt sprememb, katerih uspešnost naj nato tudi spremljajo.

4.2.3 Tržna naravnost

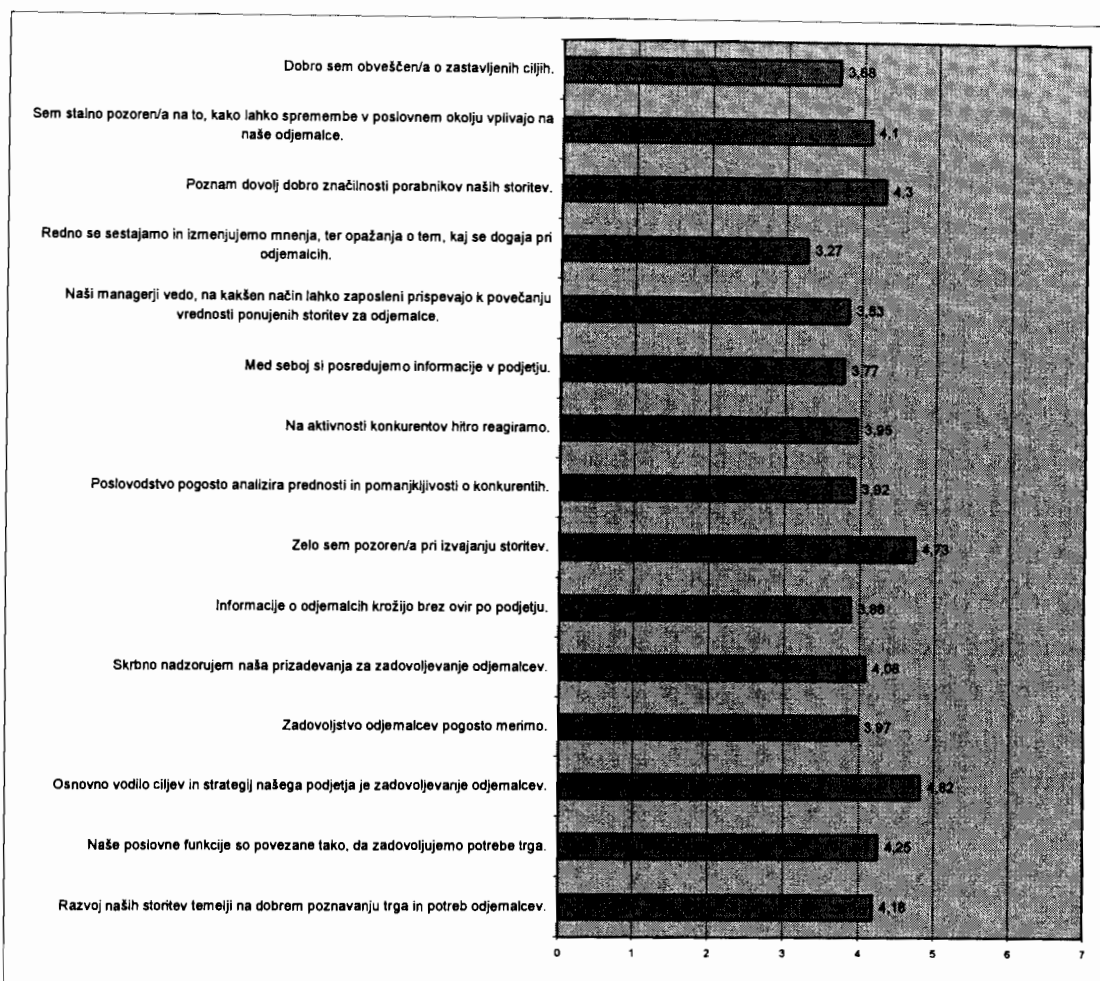
Pod pojmom tržna naravnost so zajeta načela podjetja glede bistvene dimenzije njegovega poslovanja, ki vplivajo na njegovo uspešnost (Snoj 2001 v Jurše, Tominc in Prosenak 2007, 5). Te dimenzije so povezane z odnosom do odjemalcev in konkurentov ter z zbiranjem, analiziranjem in uporabo informacij o obstoječih in potencialnih odjemalcih in konkurentih. Informacije so namenjene spoznavanju trga in na tej podlagi načrtovanju oziroma snovanju strategij podjetja. Pod pojmom tržna naravnost pa ni zajet

le »pogled navzven«, temveč tudi način pretoka informacij znotraj podjetja ter usklajenost posameznih funkcij podjetja za udejanjanje strategij. Management je umetnost, pri kateri skrbno oblikovana strategija lahko naredi ali uniči organizacijo, organizacijska kultura pa tista, ki naredi ali uniči strategijo (Gruban 2003). V tem primeru lahko govorimo o voditeljih kot o managerskih simbolih in s tem o simbolih organizacijske kulture (Gruban 2003).

V raziskavi sem uporabila Narver-Slaterjev (1990) nabor vprašanj, ki zajemajo opisane dimenzije tržne naravnosti. To je skupek kazalcev tržne naravnosti v ožjem smislu besede (poznavanje in zadovoljevanje potreb trga): naravnost na odjemalce in konkurente ter medfunkcijska koordinacija.

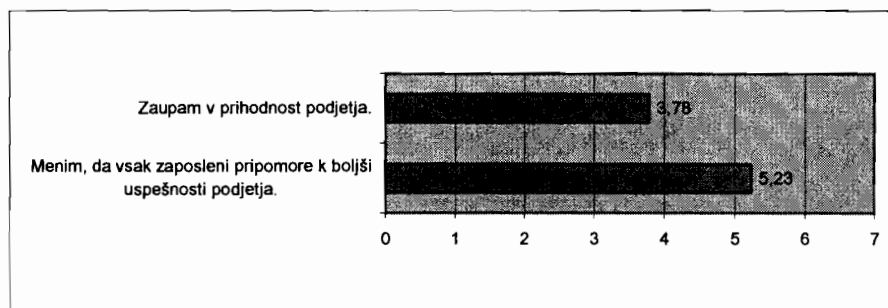
Interpretacija anketnih odgovorov je naslednja: zaposleni ocenjujejo razvoj storitev, ki temelji na dobrem poznavanju trga in potreb odjemalcev z oceno 4,18, njihove poslovne funkcije so povezane tako, da zadovoljujejo potrebe trga s povprečno oceno 4,25. Osnovno vodilo ciljev in strategij podjetja zadovoljuje z dobro oceno (4,82) odjemalcev. Z zadostno oceno (3,97) ocenjujejo zaposleni merjenje zadovoljstva odjemalcev. Povprečna ocena 4,08 je namenjena skrbnemu nadzoru kadrovskega prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev. Informacije o odjemalcih, ki krožijo brez ovir po podjetju, zasedajo 3,88 povprečne ocene. Nekoliko višjo povprečno oceno zaseda pozornost zaposlenih pri izvajanju storitev, in sicer 4,73. Po njihovem mnenju poslovodstvo analizira prednosti in slabosti o konkurentih s povprečno oceno 3,92. Posledično je tudi na aktivnost konkurentov reakcija slabo primerna (3,95), pa tudi informacije v podjetju niso posredovane (3,77). Nizko ocenjujejo tudi spoštovanje zaposlenih glede njihovega prispevka k povečanju vrednosti ponujenih storitev za odjemalca (3,83). Še nižjo oceno delijo glede rednega sestajanja in izmenjave mnenj ter opazanj o tem, kaj se dogaja v podjetju (3,27). Nekoliko bolje poznajo zaposleni značilnosti porabnikov storitev (4,3). Nevtralna ocena (4,1) je namenjena pozornosti zaposlenih, kako spremembe v poslovnem okolju vplivajo na odjemalce. Zaposleni pravijo, da niso seznanjeni z zastavljenimi cilji (3,68) in da so najavljeni načrti le redko tudi izpeljani (3,92).

Slika 4.10 Tržna naravnost zaposlenih v hotelirskih podjetjih na slovenski obali



Po vsem tem bi zaključila, da se zaposleni zavedajo, da pripomorejo k boljši uspešnosti podjetja (5,23), vendarle ne zaupajo v njegovo prihodnost (3,78), žal zaradi negativne naravnosti sami premalo prispevajo k izboljšavam.

Slika 4.11 Miselna naravnost zaposlenih v hotelirskih podjetjih



4.3 Predlogi za izboljšavo

V raziskavi sem na osnovi tujih avtorjev in lastnih ugotovitev prišla do spoznanja, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, skratka sestavine organizacijske kulture, ne morejo biti povsem usklajene. Vedno so razhajanja med posameznimi skupinami v podjetju. Management v podjetju se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati, da ugotavlja neskladnost in da ukrepa v smeri krepite skupnih vrednot organizacije, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture.

Ugotovila sem, da se zaposleni v poučevanih hotelskih podjetjih zavedajo pomena naravnosti na odjemalce in storitve, vendar teh vrednot ne prenesejo v enaki meri na potrošnike. Zato managementu v organizacijah priporočam, da začnejo dosledno izvajati raziskave o organizacijski kulturi ter z ustreznimi orodji to primerjajo z zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev. Tako lahko ugotovijo, kje so šibke točke (neusklajene organizacijske kulture) – pri dejavnostih, posameznikih ali pri posameznih vrednotah, načelih. Tako lahko po sistemu povratne zanke pravočasno ukrepajo, organizirajo zagotavljanje kakovostnih notranjih storitev za zaposlene, kar je pogoj za njihovo zadovoljstvo in visoko zaznano vrednost hotelirskih storitev, to pa zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja.

5 SKLEP

V raziskavi sem izhajala iz splošne ugotovitve, da sta organizacijska kultura in tržna naravnost povezana koncepta, oba se nanašata na specifično usmerjenost, način razmišljanja in ravnanja. Lahko rečemo, da je marketinška kultura organizacijska kultura, v kateri se je tržna naravnost udeležila v vrednotah zaposlenih, postala je notranja zavest, ki usmerja njihovo delovanje v organizaciji (Vrčon Tratar in Snoj 2002, 47). Nedvomno je organizacijska kultura kot notranja zavest determinanta vedenja zaposlenih in pomemben fenomen znanstvenega poučevanja, predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. Na osnovi tujih in lastnih ugotovitev sem prišla do spoznanja, da v vsaki organizaciji sestavine organizacijske kulture (vrednote, načela in norme) ne morejo biti povsem usklajene. Vedno bodo razhajanja med posameznimi skupinami v podjetju. Opozoriti moram na to, da moč kulture in njena pravilna naravnost ter njena zadostna fleksibilnost pozitivno vplivajo na dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. V raziskavi ugotavljam, da organizacijska kultura v hotelirstvu ni ugodna, saj na zaposlene negativno vpliva, jih ne motivira za boljše delo, kar onemogočila povečano stopnjo zadovoljstva odjemalcev in s tem povečano stopnjo lojalnosti ter večjo stopnjo dobička. Management v organizaciji se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati, da ugotavlja neskladnost in da ukrepa v smeri krepitve skupnih vrednost podjetja, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture. Hitrost in uspeh prilagajanj zaposlenih v hotelirskih podjetjih na slovenski obali je odvisen od managerjev, ki vodijo tržno naravnost podjetja s pomočjo podpore procesnega učenja, s katerim so si ali bi si morali pridobiti znanje o trgih in ga uporabiti pri razvoju novih storitev po meri odjemalcev na novih trgih, s katerimi bi ustvarjali trajnejšo konkurenčno prednost. Rezultati raziskave kažejo na pomanjkanje marketinškega znanja med zaposlenimi v hotelirskih podjetjih, ki bi omogočilo uspeh v slovenskem turizmu. To dovoljuje zaključek, da slovenska hotelirska podjetja še niso uspela ustvariti marketinškega znanja, ki bi predstavljal vir idej za razvoj korenitega turizma. V hotelirskih podjetjih prenos razpoložljivega marketinškega znanja v njihove dejavnosti ni zadovoljiv. To je predvsem posledica premajhne tržne naravnosti in naravnosti v znanje hotelirskega osebja, ki bi lahko z razvojem novega znanja in s sodobnejšim pogledom vplivalo na razvoj turizma v Sloveniji.



LITERATURA

- Appiah-Adu, Kwaku in Ashok Ranchold. 1998. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology analysis and strategic management* 10 (2): 197–210.
- Appiah-Adu, Kwaku in Satyendra Singh. 1999. Marketing culture and performance in UK service firms. *Service industries journal* 19 (1): 152–170.
- Appiah-Adu, Kwaku, Alan Fyall in Satyendra Singh. 2000. Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry. *The service industries journal* 20 (2): 95–113.
- Baker, William E. in James M. Sinkula. 1999. Learning orientation, market orientation, and innovation. *Journal of market focused management* 3 (4): 295–308.
- Bisp, Soren. 1999. Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests. *Journal of market-focused management* 4 (1): 77–92.
- Bowen, David E., Benjamin Schneider in Sandra S. Kim. 2000. Shaping service cultures through strategic human resource management. V *Handbook of services marketing and management*, ur. T. A. Swartz in D. Iacobucci, 439–454. Thousand Oaks: Sage.
- Brion, John M. 1996. *Leadership of organizations: the executive's complete handbook*. Greenwich: JAI Press.
- Chang. Tung-Zong in Su-Jane Chen. 1998. Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *The journal of services marketing* 12 (4):246–264.
- Crittenden, Victoria L., Lorraine R. Gardiner in Antoine Stam. 1993. Reducing Conflict Between Marketing and Manufacturing. *Industrial marketing management* 22 (4): 299–309.
- Day, George S. 1994. The capabilities of market-driver organizations. *Journal of marketing* 58 (4): 37–52.
- Day, George S. in Prakash Nedungadi. 1994. Managerial representations of competitive advantage. *Journal of marketing* 58 (2): 31–44.
- Day, George S. in Robin Wensley. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing* 52 (2): 1–20.
- Deshpande, Rohit in John U. Farley. 1998. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2 (3): 213–232.

Literatura

- Deshpande, Rohit in John U. Farley. 1998. Measuring market orientation. *Journal of market focused management* 2 (3): 213–232.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley in Frederick E. Webster. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms. *Journal of marketing* 57 (1): 23–37.
- Fornell, Claes. 1992. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of marketing* 56 (1): 6–21.
- Gabrijan, Vladimir, Boris Snoj in Damijan Manuel. 1998. Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji. *Akademija MM* 2 (3): 49–53.
- Gatignon, Hubert in Jean-Marc Xuereb. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research* 34 (2): 77–90.
- Greenley, Gordon E. 1995a. Forms of market orientation in UK companies. *Journal of management studies* 32 (1): 47–66.
- Greenley, Gordon E. 1995b. Market orientation and company performance. *British journal of management* 6 (1): 1–13.
- Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing*. Chichester: Wiley.
- Gruban, Brane. 2003. (Nova) organizacijska kultura in vrednote: HRM je mrtev. Živel HRM! [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030906.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030906.doc) (maj 2008).
- Han, Jin K., Kim Namwoon in Rajendra K. Srivastava. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing* 62 (4): 30–45.
- Harris, Lloyd C. 2001. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from uk companies. *Journal of management studies* 38 (1): 17–43.
- Harris, Lloyd C. in Emmanuel Ogbonna. 2001. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of business research* 51 (2): 157–166.
- Hoffman, K. Douglas in John E. G. Bateson. 1997. *Essentials of services marketing*. Orlando: Dryden.
- Homburg, Christian in Christian Pflesser. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research* 37 (4): 449–462.
- Hooley, Graham, John Fahy, Gordon Greenlay, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara in Boris Snoj. 2003. Market orientation in the service sector of the transition economies of Central Europe. *European journal of marketing* 37 (1/2): 86–106.

- Hunt, Shelby D. in Robert M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of marketing* 59 (2): 1–15.
- Hunt, Shelby D. in Robert M. Morgan. 1996. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of marketing* 60 (4): 107–114.
- Iršič, Matjaž, Boris Snoj, Aleksandra Pisnik Korda in Damijan Mumel. 1999. Ali sta tržna naravnost podjetij v Sloveniji in donosnost njihovih naložb povezani? V *Marketinška konferenca DMS*, ur. Janez Damjan, 50–55. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije.
- Joworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3): 53–70.
- Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo* 53 (1/2): 3–17.
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje. Visoka komercialna šola.
- Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of marketing* 54 (2): 1–18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski in Ajith Kumar. 1993. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of marketing research (JMR)* 30 (4): 467–468.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotter, John P. in James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Langerak, Fred. 2002. What is the predictive power of market orientation? [Http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/235/erimrs20021018160627.pdf](http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/235/erimrs20021018160627.pdf) (januar 2008).
- Leskovar-Špacapan, Gabrijela in Majda Bastič. 2006. Culture, entrepreneurship and market orientation of organizational innovation capability: the case of transition economy. V *Proceedings of the WSEAS international conferences*, ur. Ana Madureira in Zoran Stjepanović, 385–390. Athens: World Scientific and Engineering Academy and Society.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Majchrzak, Ann in Qianwei Wang. 1996. Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. *Harvard business review* 74 (5): 93–99.
- Massarsky, P. M. 1995. Responding to the paradox – business improvement can yield low morale. *The quality management forum*, 4, 1–4.

Literatura

- Matsuno, Ken in John T. Mentzer. 2000. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of marketing* 64 (4): 1–16.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer in Joseph O. Rentz. 2000. A refinement and validation of the MARKOR scale. *Academy of marketing science journal* 28 (4): 527–539.
- Morgan, Neil A. in Nigel F. Piercy. 1996. Competitive advantage, quality strategy and the role of marketing. *British journal of management* 7 (3): 231–245.
- Murray, John A. in Aidan O'Discoll. 1996. Reconsidering the management of marketing. *Irish marketing review* 9, 35–47.
- Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (4): 20–35.
- Pagon, Milan. 2004. Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju. *HRM* 2 (3): 50–54.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml in Leonard L. Berry. 1985. A conceptual model of service quality and its implication for service quality research. *Journal of marketing* 49 (4): 41–50.
- Pelham, Alfred M. 1997. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of marketing theory and practice* 5 (3): 1–23.
- Pelham, Alfred M. 1997. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of marketing theory and practice* 5 (3): 1–23.
- Pelham, Alfred M. 1999. Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of business research* 45 (1): 33–46.
- Peters, J. Thomas in Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper&Row.
- Pučko, Danijel in Adriana Rejc. 1999. Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. V *Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij*, ur. Janez Prašnikar, 97–113. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rojšek, Iča in Darja Podobnik. 2000. Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij. *Economic and business review* 2 (posebna številka): 99–114.
- Ruekert, Robert W. 1992. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing* 9 (3): 225–245.
- Schein, Edgar H. 1985. *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schneider, Benjamin, Susan S. White in Michelle C. Paul. 1998. Linking service climate and customer perception of service quality: test of causal model. *Journal of applied psychology* 83 (2): 150–163.
- Selnes, Fred, Bernard J. Jaworski in Ajay K. Kohli. 1996. Market orientation in United States and Scandinavian companies: a cross-cultural study. *Scandinavian management journal* 12 (2): 139–157.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson in Thomas L. Baker. 1998. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of marketing* 62 (3): 99–111.
- Sin, Leo Y. M. in Alan C. B. Tse. 2000. How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of services firms. *Journal of services marketing* 14 (4/5): 295–309.
- Slater, Stanley F. in John C. Narven. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing* 59 (3): 63–74.
- Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing* 58 (1): 46–55.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–14.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 1998. Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija? *Akademija MM* 2 (2): 9–15.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2000. *Zbrano gradivo pri predmetu osnove marketinga – drugi del*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, Boris, Vladimir Gabrijan, Damijan Mumel in Matjaž Iršič. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za marketing, Inštitut za marketing.
- Snoj, Boris, Vladimir Gabrijan, Matjaž Iršič in Damijan Mumel. 1997. *The effect of privatisation and foreign direct investment on the marketing of enterprises in Central and Eastern Europe: predstavitev mednarodnega raziskovalnega projekta*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta., Katedra za marketing.
- Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper. Visoka šola za management.

Literatura

- Subramanian, Ram in Pradeep Gopalakrishna. 2001. The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: an empirical analysis. *Journal of business research* 53 (1): 1–13.
- Trnavčević, Anita, Roberto Biloslavo, Vinko Logaj, Boris Snoj in Borut Kodrič. 2007. Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. *Organizacija* 40 (4): 90–97.
- Trošt, Rok. 2002. Analiza povezanosti med tržno naravnostjo in organizacijsko strukturo na primeru slovenske predelovalne industrije. *Akademija MM* 5 (9): 17–27.
- Tuominen, Matti in Kristian Möller. 1996. Market orientation: a state-of-the-art review. V *Marketing for an expanding Europe*, eds. J. Beracs, A. Bauer in J. Simon, 1161–1181. Budapest University of Economic Sciences.
- Vrčon Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture na uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM* 5 (9): 45–56.
- Webster, Cynthia. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of services marketing* 9 (2/3): 6–21.
- Webster, Frederick E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing* 56 (4): 1–17.
- Zerbe, Wilfred J., Dawn Dobni in Gedaliagu H. Harel. 1998. Promoting employee service behaviour: the role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Revue Canadienne des sciences de l'administration* 15 (2): 165–179.
- Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 1 (3): 55–67.

PRILOGE

Priloga 1 Rezultati anketnega vprašalnika



REZULTATI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

VPRAŠANJE/ OCENA	Št. odgovorov							Povprečna ocena
	1	2	3	4	5	6	7	
Naše podjetje ima velik ugled v okolju.	2	3	12	12	16	8	7	4,48
Podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo	0	4	8	14	18	7	8	4,6
Zaposleni v našem podjetju se zavedamo nujnosti sprememb.	1	5	5	14	7	11	17	5,03
Naše posloводство je učinkovito.	6	8	9	17	9	11	0	3,8
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	6	9	13	10	12	6	4	3,78
Ocenite, kako pomemben je človeški faktor za naše storitveno podjetje.	1	4	9	4	9	3	29	5,3
Menim, da sem dovolj obveščen/a, kaj se dogaja v podjetju.	3	14	12	12	7	9	3	3,75
Zavzet/a sem za svoje delo.	1	5	4	7	7	16	20	5,7
Sistem usposabljanja je dober.	8	5	17	14	12	1	2	3,42
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	12	6	11	11	14	4	2	3,48
Obveščen/a sem s potrebnimi, tekočimi informacijami.	6	7	11	19	12	3	2	3,68
Zunaj podjetja pozitivno govorim o organizaciji.	5	3	9	11	19	8	5	4,33
Dobri poslovni rezultat se v podjetju hitro opazijo in pohvalijo.	6	8	16	14	8	5	3	3,62
Počutim se pomemben član kolektiva.	7	9	10	6	18	5	5	3,9
Redno imam sestanke z nadrejenim dnevno, tedensko, mesečno in letno.	18	9	10	7	6	4	6	3,17
Vplivam na svojo poklicno pot.	13	5	8	12	13	4	5	3,65
V podjetju vlada dobro vzdušje skupinskega dela.	5	10	14	10	14	4	3	3,7
Nadrejeni me zna s svojim odnosom motivirati za delo.	12	11	15	10	7	2	3	3,12
Dejavnosti so med seboj dobro usklajene.	3	11	18	10	11	6	1	3,62
Poznam delovanje drugih dejavnosti.	3	5	15	20	8	6	3	3,92
Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom.	5	12	11	7	11	7	7	3,82
Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	11	12	15	6	8	3	5	3,28
Razumem se s sodelavci in si pomagamo med seboj.	2	6	7	14	11	10	10	4,6
Svojo vodjo bi ocenil.	10	12	14	10	3	5	6	3,38
Sem zadovoljen/a z možnostjo napredovanja.	14	7	15	10	9	2	3	3,18
Sem zadovoljen/a s plačo.	19	12	11	6	8	3	1	2,75

Sem zadovoljen/a z delovnimi pogoji	10	8	8	11	9	6	8	3,85
Sem zadovoljen/a z možnostjo izobraževanja.	6	15	10	14	6	5	5	3,62
Sem zadovoljen/a z nagrajevanim sistemom.	19	13	10	7	4	6	1	2,77
Menim, da sem sposoben/a za bolj zahtevno delovno mesto, kot ga opravljam.	4	5	4	9	17	6	15	4,8
Čutim se odgovoren/a za kakovost opravljene storitve.	1	3	7	8	12	10	19	5,22
Cilj kakovosti mi je jasno zastavljen.	2	4	11	8	12	8	15	4,8
Naredim vse, da izboljšam kakovost storitev v podjetju.	1	2	8	9	15	8	17	5,17
Kakovost storitev mi predstavlja ključni pomen za pridobitev novega odjemalca.	2	0	7	12	14	6	19	5,17
Naši odjemalci so pripravljeni plačati višjo ceno za dobro opravljeno kakovostno storitev?	10	4	18	8	8	2	10	3,77
Menim, da sta kakovost in količina dela izenačena.	4	8	14	17	7	5	5	3,63
Ocena mojega mnenja, glede pomena kakovosti v podjetju.	1	6	14	17	12	6	4	4,02
Ocena mojega mnenja, glede pomena količine opravljenega dela v podjetju.	1	5	10	19	16	7	2	4,22
Razvoj naših storitev temelji na dobrem poznavanju trga in potreb odjemalcev.	1	9	10	16	11	8	5	4,18
Naše poslovne funkcije so povezane tako, da zadovoljujemo potrebe trga.	3	6	10	12	17	7	5	4,25
Osnovno vodilo ciljev in strategij našega podjetja je zadovoljevanje odjemalcev.	1	4	8	12	11	15	9	4,82
Zadovoljstvo odjemalcev pogosto merimo.	4	9	14	9	10	10	4	3,97
Skrbno nadzorujem naša prizadevanja za zadovoljevanje odjemalcev.	3	9	11	12	11	10	4	4,08
Informacije o odjemalcih krožijo brez ovir po podjetju.	3	10	12	12	14	7	2	3,88
Zelo sem pozoren/a pri izvajanju storitev.	1	5	7	12	14	13	8	4,73
Poslovodstvo pogosto analizira prednosti in pomanjkljivosti o konkurentih.	4	10	11	15	6	10	4	3,92
Na aktivnosti konkurentov hitro reagiramo.	3	9	13	12	13	6	4	3,95
Med seboj si posredujemo informacije v podjetju.	9	9	9	9	12	8	4	3,77
Naši managerji vedo, na kakšen način lahko zaposleni prispevajo k povečanju vrednosti ponujenih storitev za odjemalce.	5	10	8	19	7	7	4	3,83
Redno se sestajamo in izmenjujemo mnenja, ter opažanja o tem, kaj se dogaja pri odjemalcih.	7	13	15	12	9	3	1	3,27
Poznam dovolj dobro značilnosti porabnikov naših storitev.	2	7	8	14	15	11	3	4,3

Sem stalno pozoren/a na to, kako lahko spremembe v poslovnem okolju vplivajo na naše odjemalce.	3	8	14	10	8	14	3	4,1
Dobro sem obveščen/a o zastavljenih ciljih.	4	10	15	11	13	6	1	3,68
Na splošno so najavljeni načrti tudi izpeljani.	3	9	14	11	12	9	2	3,92
Menim, da vsak zaposlen pripomore k boljši uspešnosti podjetja.	3	4	5	6	7	16	19	5,23
Dobro poznam rezultate podjetja.	6	10	15	7	14	4	4	3,68
Zaupam v prihodnost podjetja.	7	6	14	15	6	6	5	3,7

VPRAŠANJE/ODGOVOR	Št. odgovorov
Spol:	
Ženski	40
Moški	20
Starost:	
do 25 let	9
od 26 do 35 let	26
od 36 do 45 let	14
od 46 do 55 let	7
od 56 in več.	4
Dokončana izobrazba:	
Osnovna šola ali manj	4
Poklicna šola	13
Srednja šola	33
Višja šola	5
Visoka strokovna ali univerzitetna šola	5
Magisterij ali doktorat	0
Delovna doba v podjetju:	
do 5 let	27
od 6 do 15 let	19
od 16 do 25 let	7
od 26 do 35 let	6
od 36 in več.	1
Dejavnost, v kateri ste zaposleni:	
Hotelirska	11
Gostinska	25
Termalno-rekreacijska	11
Gospodinjstvo	7
Uprava	6