

Pomen marketinške kulture za ugled podjetja

Melita Moretti¹, Roberto Biloslavo²

¹Trebinjska ulica 2, 1000 Ljubljana, Slovenija, melita.moretti@amis.net

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija, roberto.biloslavo@fm-kp.si

V pričujočem prispevku sta opredeljena in raziskana pojma marketinške kulture in ugleda podjetja, kot elementa trajnostne konkurenčne prednosti. Na podlagi teoretičnih spoznanj je izvedena empirična raziskava v srednjih in velikih podjetjih na področju zavarovalniških dejavnosti v R Sloveniji o pomenu in vlogi marketinške kulture za ugled podjetja in posledično za njegovo finančno uspešnost. Na podlagi pridobljenih podatkov so podani predlogi in priporočila za prakso ter nadaljnje raziskave.

Ključne besede: marketinška kultura, ugled podjetja, prepoznavnost, zadovoljstvo, konkurenčna prednost.

1 Uvod

Oblikovanje skupnega evropskega trga, deregulacija in razvoj informacijske tehnologije so močno povečali konkurenčni boj na področju finančnih storitev. Podjetja na področju zavarovalniških dejavnosti (zavarovalnice) niso izjema, saj ne tekmujejo le med seboj, pač pa v njihovo področje dela vdirajo tudi banke in druge finančne inštitucije (Bešter 2009). Preteklo leto je mednarodno gospodarsko okolje zaznamovala tudi finančna kriza, posledice le-te pa so bile že kmalu vidne tudi na zavarovalnem trgu. V Sloveniji je finančna kriza najprej vplivala na borzna gibanja, posledice pa so se odrazile tudi na kreditnih in varčevalnih tokovih ter slabših kazalnikih zaupanja. V takih razmerah se morajo podjetja nenehno prilagajati, spoznati morajo svoje konkurenčne prednosti¹ in jih razvijati (Moretti, 2011a:22).

Prepoznavanje in razvoj konkurenčnih prednosti predstavlja izhodišče za razvoj uspešne strategije podjetja. Pri snovanju in izvajanju take strategije pa igra pomembno vlogo prisotnost oz. odsotnost marketinške kulture, ki obsega značilnosti podjetja, kot so kakovost, zadovoljstvo zaposlenih, medsebojni odnosi, konkurenčnost, organiziranost, interna komunikacija in inovativnost (Webster 1995 v Snoj, 2007,62).

Pomemben dejavnik pri snovanju strategije zavarovalniških družb je tudi zaupanje. Prav zaupanje predstavlja pomemben element človekovega obnašanja in je velikokrat glavni pogoj za plodne medsebojne interakcije in sodelovanje v družbi. V primeru, da osebni kontakt ni možen, je zaupanje

lahko osnovano na podlagi mnenj in priporočil drugih – v tem primeru govorimo o ugledu (Kovač 2009).

Vsled vsega do sedaj opisanega je primerno in potrebno raziskati pomen in razumevanje marketinške kulture ter njen vpliv na ugled organizacije v zavarovalniški dejavnosti, kar je tudi namen in cilj pričujočega prispevka. Na podlagi pridobljenih podatkov so podani predlogi in priporočila za prakso.

Prispevek je razdeljen na šest delov. Uvodnemu delu sledi pregled literature o marketinški kulturi in ugledu organizacij. V tretjem raziskovalnem delu je opisana empirična raziskava – potek raziskave, vzorec, omejitve. V četrtem raziskovalnem delu so opisane uporabljene kvalitativne in kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov, v petem pa so predstavljeni rezultati raziskave. Temu sledi še sklep in priporočila za nadaljnje delo.

2 Marketinška kultura in ugled organizacije

Pridobivanje obstojnih konkurenčnih prednosti pred konkurenti je za organizacijo zelo pomembno, predvsem razvijanje marketinškega – odprto naravnega razmišljanja in ravnanja, ki mora biti vpeto v kulturo organizacije (Ross-Wooldridge in Minsky, 2002:30).

Pri organizacijski kulturi, ki poudarja temeljno usmeritev v odjemalce, zasledimo dva termina: marketinška kultura (Appiah-Adu, Fyall in Singh 2000; Singh 2005; Trnačević et

¹ O konkurenčni prednosti podjetij govorimo, ko podjetja izvajajo strategijo, ki je sočasno ne izvaja noben trenutni ali potencialni konkurent (Porter 1985). Sicer pa je to pojem, ki kaže katere so tiste značilne kompetence organizacije, pri katerih je po mnenju ciljne skupine le ta boljša od konkurence in so za to ciljno skupino pomembne (Snoj in Gabrijan 2004:95)

al. 2007) in marketinška naravnost (Lozano 2000; Harrison in Show 2004; Singh 2005).

Webstrova (1993) je prva proučevala marketinško kulturo storitvenih podjetij. Snoj (2007:62) povzema njeno definicijo in pravi:

Marketinška kultura je po Webstrovi (1995:7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo in jim tako določa norme vedenja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji in na način izvajanja marketinške dejavnosti v organizaciji.

Marketinška kultura organizacije kot marketinško usmerjena filozofija organizacije se po mnenju Glickove (2004:29) kaže s prakso, načinom življenja, rutino, navadami in tradicijo. S to filozofijo je prežeta vsa organizacija in jo sprejemajo vsi zaposleni.

Osnovna značilnost marketinške kulture je marketinška naravnost (Narver in Slater 1990 v Langerak, 2002:3), ki se odraža kot:

- naravnost na odjemalce: osredotočenost na odjemalca;
- naravnost na konkurente: biti uspešnejši in učinkovitejši od konkurentov v smislu zadovoljevanja potreb in želja odjemalcev;
- medfunkcijska naravnost: usklajenost marketinga z drugimi poslovnimi funkcijami in medsebojna usklajenost posameznih funkcij marketinga.

Marketinška naravnost oblikuje načela obnašanja v organizaciji in vpliva na uspešnost organizacije (Vrčon Tratar in Snoj, 2002:47).

Marketinška kultura in marketinška naravnost sta povezana koncepta. Oba se nanašata na svojevrstno usmerjenost razmišljanja in ravnanja (Snoj, 2007:66). Večina avtorjev sicer raje uporablja termin marketinška naravnost, ne da bi pri tem natančno opredelili odnos teh dveh konceptov (Vrčon Tratar in Snoj, 2002:45). Avtorji pionirji na tem področju (Schneider, White in Paul 1998) pa si prizadevajo za njuno enakovredno uporabo.

Webstrova (1995 v Snoj, 2007: 62) navaja šest razsežnosti marketinške kulture: kakovost storitev, medosebni odnosi, prodajne naloge/sposobnosti, organiziranost, interno komuniciranje in inovativnost.

Na vlogo marketinške kulture in tržne naravnosti pri povečanju uspešnosti poslovanja organizacij priča povečano zanimanje raziskovalcev (glej Maydeu-Olivares in Lado 2003; Mavondo in Farrell 2003; Deshpande in Farley 2004; Ge in Ding 2005, Trnačević et al. 2007). Večina raziskovalcev potrjuje pozitivno povezanost, vendar pa je bilo z vidika celovitejšega vpogleda na področje spreminjanja in razvijanja marketinške kulture opravljenih zelo malo raziskav (Harris, 2002:623).

Marketinška kultura je povezana tudi z ugledom podjetja ter vpliva na zaupanje med podjetjem in njegovimi vplivnimi udeleženci (Fombrun 1996 v Moretti, 2011b:1).

Ugled organizacije je njegova refleksija skozi čas v očeh deležnikov in uteleša zgodovino izkušenj ljudi z organizacijo (Fombrun, 2004:72).

Ugled po Fombrunu (2004:87–95) temelji na petih načelih, in sicer:

- vidljivost,
- drugačnost,
- verodostojnost,
- odkritost,
- konsistentnost.

Oblikovanje ugleda omogočata dva temeljna procesa: zaznavanje in komuniciranje.

Zaznavanje neke organizacije je rezultat procesa predelave informacij, ki jih organizacija posreduje s svojim vedenjem in z različnimi načini komuniciranja. Te informacije posameznik s pripisovanjem kognitivnih in afektivnih pomenov oblikuje v mentalno sliko o organizaciji (Fombrun in van Riel 1997 v Moretti, 2011b:33).

Ugled je potrebno graditi načrtno in dolgoročno. Ugled predstavlja eno pomembnejših oblik premoženja organizacije. Upravljanje ugleda je odgovornost vseh zaposlenih in se začne pri vrhu organizacije, kjer se oblikuje kultura organizacije. Hutton et al. (2001:248) menijo, da se ugleda ne more upravljati neposredno, zaradi česar to ni najbolj primerna naloga oddelka Odnosov z javnostmi ali oddelka Korporativnega komuniciranja. Ugled namreč ni le posledica komuniciranja, pač pa dobrega poslovanja celotne organizacije.

Dowling (2001:12–13) opredeli več načinov, kako dober ugled pripomore k uspešnosti organizacije, in sicer:

- doda dodatno psihološko vrednost izdelkom (zaupanje) in storitvam (pripomore k višji oceni kakovosti);
- poveča zadovoljstvo zaposlenih;
- zmanjša tveganje pri nakupu;
- pomaga pri odločitvi izbire med izdelki in storitvami;
- poveča učinkovitost oglaševanja;
- omogoči dostop do boljše delovne sile;
- pomaga pri lansiranju novih izdelkov/storitev;
- omogoča dostop do ponudnikov najboljših storitev;
- predstavlja močan signal konkurentom;
- poveča kapital na kapitalskem trgu;
- poveča pogajalsko moč pri prodajnih poteh;
- omogoči »drugo možnost« v primeru kriz;
- predstavlja predstavitveno vez pri povezovanjih in pogodbami s ponudniki storitev ter z dobavitelji.

Dober in močan ugled organizacije je strateška prednost, ki jo konkurenti težko presežejo. Ugled tako predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije (njena vrednost je v vplivu na odnos, percepcijo ter vedenje deležnikov do organizacije). Z dobrim ugledom se lahko organizacija loči od svojih tekmecev in svojim izdelkom postavi višjo ceno od cene konkurenčnih izdelkov (Kitchen 1997 v Moretti, 2011b:36).

3 Empirična raziskava

Raziskava je del projekta razvijanja modela in na osnovi modela razvoja inštrumenta za presojanje marketinške kulture, s katerim bi lahko slovenske organizacije okrepile prisotnost marketinške kulture oziroma le to razvila do dejavnika trajne

konkurenčne prednosti. Izvedli smo jo v obdobju od novembra 2009 do decembra 2010.

V raziskavi so bile uporabljene kvalitativne in kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov. Za raziskavo je bil za osnovo uporabljen vprašalnik zaprtega tipa, ki je bil izdelan za potrebe raziskovanja marketinške kulture v šolstvu na Fakulteti za management v Kopru (Trnavčević et al. 2007). Zajemal je sedem dimenzij marketinške kulture, in sicer: kakovost, zadovoljstvo, medosebne odnose, prodajno usmerjenost, organiziranost, interna komunikacija in inovativnost.

Na podlagi rezultatov izvedbe polstrukturiranih intervjujev smo vprašalnik ustrezno dopolnili z novo kategorijo ugled. Tako dopolnjen ali prilagojen vprašalnik smo preverili na pilotskem vzorcu 15 oseb, zaposlenih v podjetjih s področja zavarovalniških dejavnosti. Končno različico vprašalnika smo uporabili na vzorcu 16 srednje velikih in velikih podjetij s področja zavarovalniških dejavnosti, ki imajo dostop do interneta. Po standardni klasifikaciji – SKD 2008 te organizacije spadajo pod šifro kategorije 65.110 dejavnost življenjskega zavarovanja in/ali 65.120 dejavnost zavarovanja, razen življenjskega.

Izvedba raziskave je potekala v časovnem zaporedju, kot je prikazana v tabeli 1.

Za doseganje namena in ciljev kvantitativne empirične raziskave je oblikovana naslednja hipoteza:

H1: Obstaja pozitivna korelacija med marketinško kulturo in ugledom podjetij s področja zavarovalniških dejavnosti.

Tabela 1: Potek raziskave

1. Analiza literature
2. Polstrukturirani skupinski intervju -1 Oblikovanje vprašanj Izvedba intervjujev Analiza intervjujev
3. Anketni vprašalnik Priprava anketnega vprašalnika na osnovi ugotovitev intervjujev in preučevanja literature Pilotsko testiranje vprašalnika Izvedba ankete Analiza prejetih anketnih vprašalnikov
4. Polstrukturirani skupinski intervju -2 Oblikovanje vprašanj Izvedba intervjujev Analiza intervjujev
Interpretacija pridobljenih rezultatov

Predvsem v kvantitativnem delu raziskave smo imeli težave pri zbiranju izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jih potrebovali za raziskavo ter nadaljnjo poglobljeno statistično analizo. Izvedba raziskave je temeljila na pošiljanju dostopa do elektronske ankete (povezave) s spremnim dopisom kontaktni osebi v posamezni organizaciji na področju zavarovalniških dejavnosti, s katero smo se predhodno dogovorili. V dopisu smo kontaktno osebo v posamezni organizaciji seznanili s področjem raziskovanja in pojasnili njen namen. Kontaktna oseba je kasneje sama posredovala povezavo zaposlenim. Vsaka organizacija je prejela eno povezavo do elektronskega vprašalnika. V povezavi je bilo shranjeno geslo, ki nam je

služilo za razvrščanje posameznih izpolnjenih vprašalnikov po posamezni organizaciji. Anketiranje je bilo anonimno in prostovoljno. Po preteku desetih dni od poslanega elektronskega sporočila smo kontaktno osebo v posamezni organizaciji ponovno povabili k sodelovanju v raziskavi. Telefonsko spodbujanje smo ponovili po 20-ih dneh od poslanega elektronskega sporočila. Odzivnost podjetij s področja zavarovalniških dejavnosti (54 vrnjenih vprašalnikov) je bila, kljub močnemu osebnemu angažiranju, relativno majhna. Ugotovitve raziskave so zato lahko pristranske oziroma značilne za specifično skupino. Zaradi zgoraj omenjenih razlogov velikost vzorca ne omogoča posploševanja rezultatov na celotno dejavnost.

Reprezentativnost vzorca lahko potrjujemo po spolu, po delovnem mestu in po področju dela.

Ne glede na navedene omejitve ocenjujemo, da raziskava predstavlja odlično izhodišče za podobne raziskave v prihodnosti.

4 Zbiranje podatkov empirične raziskave

4.1 Polstrukturirani intervjuji

Polstrukturirani individualni intervju spada med kvalitativne metode in tehnike zbiranja podatkov. Omogoča poglobljen vpogled v problematiko. Priporočljiv je za majhne, namenske vzorce. Prednost takega intervjuvanja je v »izmenjavi pogledov«, v poglobljenosti in fleksibilnosti med potekom intervjuja (Kvale, 1996:189–190).

Vse izbrane osebe so se strinjale z udeležbo na intervjujih. Zagotovljena jim je bila anonimnost, strinjali so se tudi s snemanjem intervjujev. Udeležence smo z podvprašanji spodbujali k sodelovanju. Iz tonskih posnetkov smo naredili prepis, ki je omogočal analizo podatkov. Kredibilnost kvalitativnega dela raziskave–polstrukturiranih individualnih intervjujev smo povečali s triangulacijo po skupinah in virih.

Polstrukturirani intervjuji – 1. del

Za namen tega dela raziskave smo izvedli pet polstrukturiranih individualnih intervjujev. K sodelovanju smo povabili osebe iz vršnega managementa srednje in velikih podjetij na področju zavarovalniških dejavnosti v Republiki Sloveniji (priložnostni vzorec). Intervjuji so trajali med 30 in 45 minut. Sestavljen je bil iz štirih vprašanj odprtega tipa:

- Kako razumete izraz marketinška kultura?
- Kakšen pomen pripisujete razvoju marketinške kulture v organizacijah?
- Kaj so po vašem mnenju sestavine marketinške kulture?
- Kako se kaže marketinška kultura v vaši organizaciji? Opišite prosim situacijo, v kateri se marketinška kultura izkazuje?

Vsakega udeleženca smo še vprašali ali so že kdaj odgovarjali na e-anketo in če bi odgovarjali na e-anketo.

Polstrukturirani intervjuji – 2. del

Za namen te raziskave in zaradi nizkega odziva na anketni vprašalnik smo izvedli devet polstrukturiranih individualnih

intervjujev. K sodelovanju smo povabili osebe iz srednjega in vršnega managementa iz srednje in velikih podjetij na področju zavarovalniških dejavnosti v Republiki Sloveniji (priložnostni vzorec). Intervjuji so trajali med 50 minut in eno uro. Sestavljen je bil iz sledečih vprašanj odprtega tipa, in sicer:

- Zakaj po vašem mnenju tako nizka odzivnost podjetij v panogi?
- Kaj so lahko vzroki zanjo?
- Kako bi lahko odzivnost oziroma neodzivnost panoge pojasnili z vidika marketinške kulture?
- Kako bi lahko po vašem mnenju marketinška kultura lahko vplivala na ugled podjetja?

4.2 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik spada med kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov. Na podlagi rezultatov analize vsebine polstrukturiranih individualnih intervjujev smo osnovni anketni vprašalnik dopolnili in dodali novo kategorijo »ugled«.

V raziskavi je bil uporabljen anketni vprašalnik, ki je vseboval 65 vprašanj, od katerih je 6 demografskih, 53 vprašanj se je navezovalo na dimenzije marketinške kulture (po metodologiji Webstrove), ostalih 6 pa se je navezovalo na ugled kot pomembno specifično značilnost na področju zavarovalniških dejavnosti. 59 vprašanj (demografska ne) je bilo zastavljenih v obliki sedemstopenjske lestvice. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketiranci označili na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 1 – nikakor ne velja za našo organizacijo in 7 – popolnoma velja za našo organizacijo.

Za namen preverjanja razumevanja anketnega vprašalnika smo izbrali naključnih 15 oseb zaposlenih v organizacijah na področju zavarovalniških dejavnosti, s katerimi smo naredili pilotsko študijo marketinške kulture in ugleda. Težav z razumevanjem trditve v anketnem vprašalniku ni bilo, zato smo anketni vprašalnik pustili nespremenjen.

5 Rezultati empirične raziskave

5.2 Polstrukturirani intervjuji – 1. del

V prvem delu smo se odločili za analizo vsebine po ključnih pojmi. Proces analize posameznih prepisov tonskih posnetkov individualnih intervjujev je bil izveden v sledečih korakih:

- 1. korak: identifikacija posameznih ključnih pojmov,
- 2. korak: sortiranje posameznih ključnih pojmov v posamezne kategorije,
- 3. korak: analiza in interpretacija posameznih kategorij.

Ključna ugotovitev, ki izhaja iz vsebine odgovorov je, da se vseh pet intervjuvancev z pojmom marketinške kulture še ni srečalo. Eno osebo smo s pojmom marketinške kulture seznanili mi, drugo pa smo vzpodbudili k analiziranju in pregledovanju teoretične razlage samega pojma s povabilom na izvedbo intervjuja. Ostali trije pojem marketinške kulture poznajo.

Ključna ugotovitev je tudi ta, da posamezne kategorije oziroma dimenzije marketinške kulture z analizo ni bilo

težko odkriti, ker so intervjuvanci bili dokaj enotni pri svojih stališčih do problematike, ki so jo vsebovala vprašanja. Z analizo smo identificirali sedem kategorij, in sicer: kakovost, zadovoljstvo, medosebni odnosi, ugled, organiziranost, interna komunikacija in inovativnost. Če dobljene kategorije primerjamo s teoretično razlago Websterjeve (1995: 7) ki marketinško kulturo opredeljuje z naslednjimi dimenzijami: kakovost storitev, medosebni odnosi, komuniciranje, inovativnost, prodajne sposobnosti in organiziranost, ugotovimo, da so vse identificirane kategorije razen kategorije ugled posamezne dimenzije marketinške kulture.

Naslednja ključna ugotovitev je tudi ta, da je za organizacije na področju zavarovalniških dejavnosti (zavarovalnic) poleg marketinške kulture zelo pomemben tudi poudarek na krepitvi njihovega ugleda. Marketinška kultura in njene dimenzije ter ugled, glede na teoretična izhodišča, prispevajo k uspešnosti organizacije.

Seveda pa ugotovitve prvega dela kvalitativne raziskave ne moremo posploševati izven intervjuvanih oseb, kar tudi ni bil namen prvega dela kvalitativne raziskave.

Poglaviti namen je bil ugotoviti primernost vprašalnika zaprtega tipa, ki je bil izdelan za potrebe raziskovanja marketinške kulture v šolstvu na Fakulteti za management v Kopru (Trnavčević et al. 2007). Vprašalnik smo z analizo potrdili. Kategorija ugled, ki smo jo s analizo pridobili, pa je služila kot osnova za oblikovanje dodatnih vprašanj v zgoraj omenjenem vprašalniku.

5.2 Anketni vprašalnik

Demografski podatki

Za sodelovanje pri anketiranju se je odločilo pet podjetij izmed šestnajstih (31,25% odzivnost). Prejetih je bilo 54 vprašalnikov (0,85% odzivnost glede na število zaposlenih v vseh 16 podjetjih oziroma 2,38% odzivnost v podjetjih, ki so se odločila za anketiranje). Ženske so izpolnile 33 vprašalnikov, moški 21 vprašalnikov:

- Delovno mesto: največ anketirancev je zaposlenih v operativnem managementu (23) in drugih delovnih mestih (23), nekaj manj v srednjem managementu (7) in najmanj na upravi (1);
- Področje dela: največ anketirancev je zaposlenih na delovnih mestih, ki jih nismo natančno definirali – na drugih delovnih mestih (24), nekaj manj v marketingu/prodaji (20), nato na področju financ (6), najmanj na področju računovodstva (2) in kadrovske službe (2).
- Čas zaposlitve v podjetju: največ anketirancev je v podjetju zaposlenih od 5 do 15 let (30), sledijo zaposleni v podjetju do 5 let (14) in nato zaposleni v podjetju nad 15 let (10);
- Delovne izkušnje v letih: največ anketirancev z delovnimi izkušnjami nad 5 do 15 let (24) in delovnimi izkušnjami nad 15 let (24), najmanj pa z delovnimi izkušnjami do 5 let (6);
- Stopnja pridobljene izobrazbe: največ anketirancev s VII. stopnjo izobrazbe (visokošolska izobrazba, univerzitetna izobrazba, specializacija, magisterij) – 29, sledijo tisti s V. stopnjo izobrazbe (srednješolska izobrazba) – 18, nato

tisti s VI. stopnjo izobrazbe (višješolska izobrazba) – 6 in najmanj z VIII. stopnjo izobrazbe (doktorat znanosti) – 1.

Osnovne statistične analize

Na podlagi rezultatov v tabeli 2 lahko sklepamo na dokaj povprečno stopnjo razvitosti marketinške kulture in ugleda v podjetjih srednje in velikih podjetij na področju zavarovalniških dejavnosti. Najnižja povprečna stopnja strinjanja

je bila ocenjena za dimenzijo medosebni odnosi, najvišja pa pri dimenziji kakovost. Iz tabele je prav tako razvidno, da so razlike med povprečnimi stopnjami strinjanja v okviru posameznih dimenzij razmeroma majhne. Vrednosti koeficienta variabilnosti so razmeroma nizke, kar kaže na relativno enotno odgovarjanje vseh anketirancev. Odgovori posameznih anketirancev so se med seboj malo razlikovali.

Tabela 2: Povprečne stopnje strinjanja in variabilnosti odgovorov po dimenzijah marketinške kulture in ugleda

Dimenzija	Najnižja povprečna stopnja strinjanja	Najvišja povprečna stopnja strinjanja	Povprečna stopnja strinjanja za dimenzijo	Koeficient variabilnosti (%)
Kakovost	4,21	5,70	4,88	24,80
Zadovoljstvo	4,03	5,65	4,88	27,10
Medosebni odnosi	3,29	4,81	3,79	40,40
Prodajne sposobnosti	3,33	5,20	4,22	32,90
Organiziranost	4,35	5,12	4,63	28,80
Interna komunikacija	3,70	5,20	3,70	33,30
Inovativnost	4,35	4,90	4,49	30,80
Ugled	4,44	5,44	4,89	28,04

Razlike v odgovorih po demografskih podatkih

Rezultati analize variance nam pokažejo, da v odgovorih med ženskami in moškimi ni značilnih razlik. Prav tako ni značilnih razlik pri odgovorih glede na delovno mesto, področje dela, čas zaposlitve v podjetju in stopnjo pridobljene izobrazbe. Značilne razlike opazimo pri trditvah (tabela 3), in sicer če med seboj primerjamo zaposlene po času zaposlitve v podjetju.

Iz tabele 3 je razvidno, da so najnižje ocene pri posamezni trditvi pri skupini zaposlenih do pet let, najvišje ocene pa je opaziti pri zaposlenih nad 15 let zaposlitve. Glede navedenih ugotovitev menimo, da se zaposlenim z rastjo časa zaposlitve v posameznem podjetju večja odgovornost do samega podjetja in njih samih. Zavedajo se, da so le-ti »prvi obraz«, ki ga odjemalci, dobavitelji in drugi vplivni udeleženci spoznajo in tako predvsem oni predstavljajo podjetje in je poslovanje podjetja odvisno tudi od njih. Njihov interes je vsekakor zadovoljevanje njihovih potreb, kot so socialna varnost, dobra plača, ugled idr., vendar to lahko dosežejo s skupnim delovanjem z

vodstvom podjetja in delovanjem v skladu z cilji podjetja ter letnim poslovnim načrtom (usklajenost njihovega osebnega strokovnega razvoja s cilji podjetja).

Korelacija med marketinško kulturo in ugledom organizacij

Analizo smo izvedli v dveh korakih:

- redukcija sklopa trditev dimenzije ugled, kjer smo z metodo PCA (metoda glavnih komponent) ustvarili novo spremenljivko »ugled«. V regresijskem modelu ta spremenljivka predstavlja posledico;
- zgradili smo sedem modelov večkratne (multiple) regresije, kjer so posamezne dimenzije marketinške kulture predstavljali vzrok.

V prvem koraku smo v model vključili vse trditve iz sklopa ugled in izračunali vrednost statističnih testov, s katerimi ugotovimo, ali so podatki primerni za izvedbo konkretne raziskave z metodo glavnih komponent. Na voljo imamo dva

Tabela 3: Razlike v odgovorih glede na čas zaposlitve v podjetju

Trditve (kategorija)	Čas zaposlitve	Aritmetična sredina
Zaposleni verjamemo, da se naše vedenje odraža v zadovoljstvu odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev (Zadovoljstvo).	Do 5 let	4,33
	Nad 5 do 15 let	5,38
	Nad 15 let	5,96
Zaposleni svoje cilje in naloge usklajujemo z letnim poslovnim načrtom (Organiziranost).	Do 5 let	4,17
	Nad 5 do 15 let	4,61
	Nad 15 let	5,68
Vodstvo zavarovalnice je zavezano k rasti in bogatenju sodelovanja z družbenim okoljem (Ugled).	Do 5 let	3,50
	Nad 5 do 15 let	5,25
	Nad 15 let	5,30

testa, in sicer Kaiser-Meyer-Olkin test (v nadaljevanju: KMO) ter Bartlettov test. Čim večja pa je mera KMO testa, bolj so podatki primerni za analizo. Če je mera KMO večja od 0,8, govorimo o optimalni primernosti podatkov, spodnja meja pa je 0,5 (Hutcheson 1999).

Mera KMO je v poskusu znašala 0,867, kar kaže na primernost matrike za analizo. Tudi Bartlettov test pokaže, da je korelacijska matrika značilno različna od enotske. Na osnovi navedenih rezultatov smo sprejeli odločitev, da izvedbo analize, z metodo glavnih komponent nadaljujemo in izvedemo drugi korak.

S pomočjo metode glavnih komponent smo medsebojno analizirali neodvisne spremenljivke. Vrednost komunalitet se giblje med 0,486 in 0,810, kar prikazuje kar visoko vrednost variance posamezne spremenljivke zajete v modelu glavnih komponent. Najvišji delež pojasnjene variance ima spremenljivka »Vodstvo zavarovalnice je zavezano k rasti in bogatenju sodelovanja z družbenim okoljem«, najnižji delež pa spremenljivka »Zaposleni se zavedamo, da je ugled zavarovalnice odvisen od delovanja slehernega posameznika«.

Ker je o tem, koliko glavnih komponent vključiti v raziskavo, v literaturi znanih več heurističnih pravil, smo se odločili, da bomo za določitev sledili naslednjim dvem pravilom:

- Vnaprej določen prag: izbrano število glavnih komponent naj pojasni 60% skupne variabilnosti osnovnih spremenljivk – v našem primeru 68,793%.
- Po grafu »scree plot«, ki prikazuje velikost lastne vrednosti glede na njeno zaporedno mesto; v našem primeru je »izrazito koleno« pri drugi spremenljivki, kar nakazuje, da je izbira ene glavne komponente dovolj.

Z analizo metode glavnih komponent smo ugotovili, da je medsebojna povezanost med spremenljivkami iz sklopa trditve dimenzije ugled možno pojasniti z eno glavno komponento, ki smo jo mi preimenovali v »ugled«.

V drugem koraku smo izvedli sedem (7) modelov večkratne (multiple) linearne regresije. Model multiple linearne regresije se glasi: $y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$. V našem primeru smo uporabili vzorčni pristop, kar pomeni, da na osnovi vzorčnih podatkov s pomočjo metode najmanjših kvadratov

za linearno funkcijo oblike $y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$ ne bomo dobili pravih vrednosti regresijskih koeficientov, temveč le njihove ocene. Zato regresijsko funkcijo za ocenjevanje odvisne spremenljivke z ocenjenimi vrednostmi regresijskih koeficientov zapišemo v obliki enačbe regresijske hiperravnine: $y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$.

Analizo smo izvedli z metodo Stepwise (metoda postopne izbire), ki v model vključuje spremenljivke, s katerimi je odvisna spremenljivka najbolj povezana in to preko celotnega niza. Stepwise regresija najprej prične z modelom brez vseh spremenljivk in nato v vsakem koraku v linearni regresijski model vključi najbolj statistično značilno spremenljivko (najvišjo vrednost F statistike). Postopek vključevanja spremenljivk v model je zaključen, ko nobena od preostalih spremenljivk ni več statistično značilno povezana z odvisno spremenljivko. Zato je prikaz tabele Anova nepotreben, F in t testi so izpolnjeni.

Model 1: Kakovost

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 5) se je izkazalo, da le dva dejavnika/dve trditvi – v nasprotju z pričakovanji – pozitivno vplivata na ugled, in sicer 1: »Vodstvo podjetja poudarja pomen komunikacijskih veščin zaposlenih« ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,271$) in 2: »Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja vodstva podjetja« ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,229$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta = 0$).

Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 52,0 % variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru ugleda (tabela 4). V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med kakovostjo (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno povezavo ($\beta_{\text{nestandardizirani}}$ v obeh primerih ima pozitiven srednje močen vpliv).

Model 2: Zadovoljstvo

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 7) se je izkazalo, da le dva dejavnika/dve trditvi pozitivno vplivata na ugled, in sicer 1: »Vodstvo podjetja je predano zagotavljanju zadovoljstva odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev«

Tabela 4: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 1-kakovost)

Model 1	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,654	0,427	0,410	0,737
2	0,740	0,547	0,520	0,665

Tabela 5: Ocene regresijskih koeficientov (Model 1-kakovost)

Model 1	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-2,620	0,461		-5,682	0,000
Neodv. sprem. 1	0,271	0,063	0,531	4,270	0,000
Neodv. sprem. 2	0,229	0,077	0,367	2,956	0,006

Tabela 6: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 2-zadovoljstvo)

Model 2	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,843	0,711	0,701	0,583
2	0,882	0,777	0,761	0,521

Tabela 7: Ocene regresijskih koeficientov (Model 2-zadovoljstvo)

Model 2	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-3,665	0,438		-8,366	0,000
Neodv. sprem. 1	0,394	0,080	0,601	4,912	0,000
Neodv. sprem. 2	0,294	0,102	0,354	2,893	0,007

($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,394$) in 2: »Zaposleni si prizadevamo izpolniti pričakovanja odjemalcev, dobaviteljev in drugih vplivnih udeležencev« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,294$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta=0$).

Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 76,1% variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru ugleda (tabela 6). V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med zadovoljstvom (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno povezavo (β v obeh primerih ima močen pozitiven vpliv).

Model 3: Medosebni odnosi

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 9) se je izkazalo, da le dva dejavnika/dve trditvi pozitivno vplivata na ugled, in sicer 1: »V podjetju je pomemben vsak odjemalec, dobavitelj in drugi vplivni udeleženec« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,339$) in 2: »Management upošteva občutke sodelavcev« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,209$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta=0$).

Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 62,3% variabilnosti odvisne spremenljivke –

v našem primeru ugleda (tabela 8). V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med medosebnimi odnosi (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno povezavo (β v obeh primerih ima pozitiven vpliv).

Model 4: Prodajna usmerjenost

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 11) se je izkazalo, da le dva dejavnika/dve trditvi – v nasprotju z pričakovanji – pozitivno vplivata na ugled, in sicer 1: »Vodstvo podjetja vzpodbuja kreativne pristope pri delu« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,270$) in 2: »Vodstvo podjetja daje poudarek zaposlovanju pravih ljudi« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,185$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta=0$).

Analiza je pokazala, da regresijski model (tabela 10) po metodi Stepwise pojasni 55,3% variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru ugleda. V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med prodajno usmerjenostjo (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno

Tabela 8: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 3)

Model 3	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,741	0,549	0,537	0,677
2	0,802	0,642	0,623	0,612

Tabela 9: Ocene regresijskih koeficientov (Model 3)

Model 3	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-2,414	0,311		-7,759	0,000
Neodv. sprem. 1	0,339	0,063	0,593	5,361	0,000
Neodv. sprem. 2	0,209	0,068	0,339	3,065	0,004

Tabela 10: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 4)

Model 4	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,707	0,500	0,485	0,744
2	0,761	0,578	0,553	0,694

Tabela 11: Ocene regresijskih koeficientov (Model 4)

Model 4	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-1,866	0,297		-6,283	0,000
Neodv. sprem. 1	0,270	0,079	0,489	3,410	0,002
Neodv. sprem. 2	0,185	0,075	0,355	2,479	0,018

povezavo (β v obeh primerih ima srednje močen pozitiven vpliv).

Model 5: Organiziranost

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 13) se je izkazalo, da le en dejavnik/ena trditev – v nasprotju z pričakovanji – pozitivno vpliva na ugled, in sicer 1: »Področja dela so dobro organizirana« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,270$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta=0$).

Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 50,4% variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru ugleda (tabela 12). V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med organiziranostjo (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno povezavo (β v obeh primerih ima močen pozitiven vpliv).

Model 6: Interno komuniciranje

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 15) se je izkazalo, da trije dejavniki/tri trditve pozitivno vplivajo na ugled, in sicer 1: »Vodstvo podjetja poudarja pomen občutka pripadnosti sodelavcev podjetju« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,446$), 2: »Zaposleni razumemo poslanstvo in temeljne cilje podjetja« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,198$) in 3: »Podjetje ima sprejeta interna pravila, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni«

($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,161$). En dejavnik/ena trditev pa negativno vpliva na ugled, in sicer 4: »Vodstvo podjetja motivira sodelavce z orodji in metodami interne komunikacije« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=-0,134$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta=0$).

Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 74,8% variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru ugleda (tabela 14). V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med internim komuniciranjem (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno povezavo (β v treh primerih ima pozitiven vpliv, zadnja spremenljivka ima sicer negativen vpliv, ampak njen β dokazuje, da je njen prispevek zelo majhen, tako, da lahko hipotezo o pozitivnem vplivu sprejmemo).

Model 7: Inovativnost

Pri Stepwise regresijski metodi (tabela 17) se je izkazalo, da trije dejavniki/tri trditve pozitivno vplivajo na ugled, in sicer 1: »Zaposleni dajemo pobude za spremembe« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,305$) in 2: »V podjetju smo dovezetni za spremembe« ($\beta_{\text{nestandardizirani}}=0,189$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva – $\beta=0$).

Tabela 12: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 5)

Model 5	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,718	0,516	0,504	0,720

Tabela 13: Ocene regresijskih koeficientov (Model 5)

Model 5	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-2,056	0,336		-6,117	0,000
Neodv. sprem. 1	0,455	0,071	0,718	6,448	0,000

Tabela 14: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 6)

Model 6	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,739	0,546	0,534	0,670
2	0,842	0,709	0,693	0,544
3	0,864	0,746	0,725	0,515
4	0,880	0,775	0,748	0,492

Tabela 15: Ocene regresijskih koeficientov (Model 6)

Model 6	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-3,158	0,319		-9,891	0,000
Neodv. sprem. 1	0,446	0,076	0,725	5,857	0,000
Neodv. sprem. 2	0,198	0,061	0,322	3,263	0,003
Neodv. sprem. 3	0,161	0,060	0,262	2,710	0,010
Neodv. sprem. 4	-0,134	0,065	-0,252	-2,067	0,046

Tabela 16: Koeficient multiple korelacije in determinacijski koeficient (Model 7)

Model 7	(r) Korelacijski koeficient	(R ²) Determinacijski koeficient	Popravljeni (R ²) determinacijski koeficient	Ocena standardne napake
1	0,667	0,445	0,430	0,726
2	0,721	0,520	0,494	0,683

Tabela 17: Ocene regresijskih koeficientov (Model 7)

Model 7	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	t	sig
	Beta	Standardna napaka			
Konstanta	-2,425	0,382		-6,347	0,000
Neodv. sprem. 1	0,305	0,076	0,516	4,021	0,000
Neodv. sprem. 2	0,189	0,077	0,313	2,439	0,019

Analiza je pokazala, da regresijski model (tabela 16) po metodi Stepwise pojasni 49,4% variabilnosti odvisne spremenljivke – v našem primeru ugleda. V vsakem primeru lahko predvidevamo, da gre med inovativnostjo (dimenzijo marketinške kulture) in ugledom za neposredno pozitivno povezavo (β v obeh primerih ima pozitiven vpliv).

Ugotovitev

S hipotezo smo predvidevali, da obstaja pozitivna korelacija med marketinško kulturo in ugledom organizacij. To domnevo smo preverili z izvedbo sedemih (7) modelov večkratne (multiple) linearne regresije – za vsako dimenzijo marketinške kulture posebej. Prišli smo do ugotovitve, da lahko hipotezo v celoti sprejmemo in podamo sklep, da obstaja pozitivna korelacija med marketinško kulturo in ugledom organizacij.

Visoka pojasnenost modela (β statistično značilni, visoki popravljeni determinacijski koeficienti neodvisnih spremen-

ljivk R²) potrjujejo, da je vzorec reprezentativen. Popravljeni determinacijski koeficienti se gibljejo od 0,410 do 0,761, kar pomeni, da se vpliv pojasnjevalnih spremenljivk (posamezni dejavniki/posamezne trditve v vseh sedmih dimenzijah marketinške kulture) na varianco odvisne spremenljivke (ugleda) gibljejo od 41% do 76,1%.

5.3 Polstrukturirani intervjuji – 2. del

Ugotovitve anketnega vprašalnika smo, zaradi večje veljavnosti pridobljenih rezultatov, podkrepili z izvedbo dodatnih devet polstrukturiranih intervjujev. Analizo le teh smo izvedli s pomočjo utemeljitvene analize. Utemeljitevna analiza omogoča bolj odprt pristop. Zunanja struktura podatkov določa podatke, kar analizo poenostavi (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005:153).

Proces analize posameznih prepisov tonskih posnetkov individualnih intervjujev je bil izveden v sledečih korakih:

- 1. korak: identifikacija posameznih dogodkov,
- 2. korak: razvrščanje kategorij in njihovo povezovanje v konceptualno celoto,
- 3. korak: razmejevanje kategorij in oblikovanje teoretičnih sklepov.

Odzivnost v zavarovalniški panogi

V intervjujih smo želeli ugotoviti vzroke za slabšo odzivnost pri anketiranju, ki smo jih v osnovi že predvideli. To lahko pripišemo:

- zmanjšanemu zanimanju za anketiranje,
Oseba J: »Mogoče zaradi tega, ker pri nas ne vidimo nobene dodane vrednosti pri raziskovanju marketinške kulture. Res čisto nobene. [...] To se je tako strašno razpaslo, da med svojim delovnim časom tega nimamo časa reševati.«
- preveliki »poplavi« raznoraznih anket in vprašalnikov,
Oseba L: »Jaz resnično mislim, da je to zaradi pomanjkanja časa. Ljudje so obremenjeni s svojim delom. Mogoče tudi to, da ljudje na teden prejmejo več kot eno anketo. Vsaj jaz jo. Potem izbiram, katero bom rešila. Vseh vsekakor ne.«
- in v sedanji gospodarski situaciji, ki jo je zaznamovala finančna kriza in katere posledice so vidne tudi na zavarovalnem trgu.

Oseba A: »Mogoče ostali niso dojeli pomembnosti, lahko, da ne vidijo dodane vrednosti pri pridobitvi poročila z vaše strani po končani raziskavi. Jaz osebno sem rešil anketo. Moram pa priznati, da je naprej nisem posredoval. Definitivno je največji razlog zasedenost kadra, sedaj je borba na trgu, kriza je, vsaka stranka je pomembna, stranke odhajajo, ker nimajo več denarja za zavarovanja, že tisto zadržati je težko in tako je vse ostalo delo nepomembno.«

Oseba B: »Ne, jaz osebno mislim, da slabšo odzivnost lahko razumemo bolj kot odraz dogajanja na trgu in neke določene apatičnosti – nič ne morem spremeniti. [...] Marketinška kultura je za zavarovalništvo nepomemben pojem; vsaj večinoma. Torej nič otipljivega, nobenih financ, nobenih števil ... Mi pa funkcioniramo po principu, koliko je 2+2. Pri vsem skupaj ne smemo pozabiti na recesijo, ki se je pravzaprav v Sloveniji šele prav začela. Do okrevanja je še daleč. In zavarovalnice se proti temu sedaj zelo borimo.«

Korelacija med ugledom in marketinško kulturo

Vseh devet intervjuvancev je mnenja, da obstaja pozitivna korelacija/povezava med ugledom in marketinško kulturo. S to trditvijo se strinja tudi Dowling (2001:19), ki pravi, da je organizacijska kultura, ali je to marketinška ali kakšna druga, nekakšna nevidna sila, ki počasi in preišljeno usmerja proces oblikovanja ugleda.

Oseba F: »Tu mislim, da je korelacija. Ugleda si na silo ne moreš pridobiti. Mogoče pri sodelavcih, dokler so pri tebi v službi. To je bolj strahospoštovanje, ampak to je to. Povezanost vsekakor je.

Oseba G: »Povezanost obstaja. Vse gre pravzaprav skupaj. Finančna uspešnost, ugled, marketinška kultura. Vse skupaj.«

Oseba A: »Povezanost. Absolutno se strinjam. Ugled in marketinška kultura gresta skupaj. To je segment vseh pokazateljev na trgu. S tem se pokažeš na trgu in navznoter in navzven.«

Oseba H: »Do neke mere povezanost zagotovo obstaja. Kakšna je ta povezanost, bi težko rekla. Je pa zagotovo pozitivna.«

Oseba I: »Ja, povezava med ugledom in marketinško kulturo seveda obstaja.«

Oseba J: »Jaz kot laik lahko rečem, da obstaja korelacija med ugledom in marketinško kulturo. Pozitivna korelacija.«

Oseba K: »Tu pa povezanost vsekakor obstaja. Pozitivna. V zavarovalništvu je ugled zelo pomemben. Dober glas zeže v deveto vas. Dobra marketinška kultura je še boljši oglaševalec kot dobro pripravljene oglasi.«

Povezavo med ugledom in marketinško kulturo vidijo v:

- pridobivanju uglednih laskavih nazivov,
Oseba F: »S pridobivanjem raznoraznih nazivov. Najlepše se to vidi, kadar žirija neposredno izbira podjetje leta, podjetnika leta, slovenske gazele leta itd. Ali pa to zbirajo ljudje neposredno. Glede ugleda bodo ljudje praviloma izbrali tisto podjetje, ki je najbolj ugledno podjetje v Sloveniji. Če pa hočeš neko strokovno mnenje, potem imaš žirijo. Žirija ti bo povedala po nekih natančnih kriterijih, katero je najuglednejše podjetje.«
- v številu zavarovancev in vrednosti zbranih premij,
Oseba F: »Načeloma je tako, da ima tista zavarovalnica, ki ima največ strank, nek ugled.«
- v internem komuniciranju in komuniciranju z javnostmi,
Oseba B: »[...] ampak gre za to, koliko se zaposleni v zavarovalnici in ljudje, ki delajo za zavarovalnico, tega zavedajo. Torej, kako znajo oni predstavljati zavarovalnico navzven. Koleracija je večja, predvsem po raziskavah, ki smo jih naredili, med dotičnim zastopnikom, dotičnim zaposlenim in osebo, s katero je bila ta oseba v kontaktu. Medtem ko je pri poslovnih stavbah situacija drugačna. Tam je korelacija med poslovanjem, ugledom in marketinško kulturo. Jaz bi kar to vse skupaj povezala.«
- Oseba A: »Če bomo mi imeli nezadovoljne delavce ali pa agente, ki prodajajo, se bo to izrazilo na prodaji. Marketinška kultura definitivno vpliva na ugled zavarovalnice.«
- Oseba H: »Zunanja komunikacija je odvisna od nas samih, od tega kako mi funkcioniramo. In vsi ti parametri marketinške kulture delajo to firmo tako, kot je in kot takšna se navzven predstavlja. Ti lahko še tako dober PR delaš, ampak če firma ne diha z okoljem, potem to ni pač to. Ugled je pa nekaj drugega kot PR.«
- zaradi tradicije, zgodovine, kakovostnih produktov in prejšnjega vodilnega položaja na trgu,
Oseba F: »Ima pa Triglav, če ne zaradi drugega, ugled zaradi tradicije, zgodovine, monopolnega položaja od prej. Še vedno je veliko Slovencev navajeno na to zavarovalnico.«

Oseba J: »[...] Saj vemo, katera zavarovalnica je imela primat. Monopol. Tradicijo tudi ima. S tem ima tudi ugled.«

6 Sklep in priporočila

Ustvarjanje in vzdrževanje obstojnih konkurenčnih prednosti sta ključni cilji strateškega managementa vsake organizacije, tudi zavarovalniške, in se uporabljata kot ključni mehanizem za upravljanje obstoja in razvoja organizacije.

Kljub velikemu vplivu na uspešnost poslovanja organizacije, ki ga marketinški kulturi in ugledu pripisujejo številni avtorji, raziskave marketinške kulture in ugleda v zavarovalniški dejavnosti v Republiki Sloveniji še nismo zasledili. Za slovenski vrhni management v podjetjih v zavarovalniški dejavnosti kot za njihove lastnike so nove empirične raziskave z obravnavanega področja dobrodošle in zelo koristne.

Do sedaj sta bili opravljeni dve raziskavi na temo marketinške kulture Republiki Sloveniji, in sicer na področju šolstva in v živilskopredelovalni industriji. Slednji raziskavi vsaka na svojem področju (izbrane slovenske srednje šole ter srednje in velike organizacije v živilsko predelovalni industriji) kažeta na razmeroma visoko stopnjo razvitosti marketinške kulture. Pričujoča raziskava je prva raziskava, ki ne potrjuje visoko stopnjo razvitosti marketinške kulture. V organizacijah na področju zavarovalniških dejavnosti v Republiki Sloveniji je stopnja razvitosti marketinške kulture srednje razvita (najslabša razvitost je v kategoriji medosebni odnosi in kategoriji interna komunikacija). Dodatno nam rezultati raziskave kažejo na dejstvo, da v tej panogi obstaja visoka stopnja povezanosti med marketinško kulturo in ugledom (raziskava, ki bi ugotavljala tovrstno povezanost v Republiki Sloveniji, še ni bila izvedena). Raziskava na področju živilsko predelovalne industrije sicer potrjuje pozitivno korelacijo med marketinško kulturo in finančno uspešnostjo podjetij, vendar tega v pričujoči raziskavi nismo preverjali ker nismo razpolagali z zadostnim številom podatkov, ki bi omogočali izvedbo ustrezne regresijske analize.

Izidi raziskave so vsekakor pomembni za podjetja na področju zavarovalniških dejavnosti. Z željo po večji uspešnosti poslovanja s pomočjo razvitejši marketinške kulture mora organizacija posvetiti veliko pozornosti posameznim dimenzijam marketinške kulture in jih razvijati. Prav tako ne sme zanemariti ugleda, ki ima za vsako organizacijo tako ekonomski kot strateški pomen (Fombrun in Rindova, 2000:79)

Glede na ugotovitve raziskave lahko oblikujemo naslednja priporočila za prakso, in sicer:

- okrepiti prisotnost marketinške kulture (si nenehno prizadevati za izboljšanje kakovosti storitev, za izboljšanje zadovoljstva ciljnih skupin znotraj in zunaj organizacije, razvijati in negovati dobre medsebojne odnose, ki temeljijo na pripadnosti, strpnosti in pomembnosti vsakega zaposlenega, pripraviti strategijo v smeri povečanja konkurenčnosti in učinkovitosti poslovanja, izvajati aktivnosti s katerimi se promovira zaposlitvene kompetence vseh zaposlenih – praktična usposabljanja, projektne naloge, študije primerov ipd.),
- nivo marketinške kulture razviti do dejavnika trajnostne konkurenčne prednosti (management naj poleg finanč-

nih meril uspešnosti poslovanja daje večji poudarek na vključevanju večjega števila nefinančnih meril uspešnosti poslovanja, prilagoditi sistem nagrajevanja z rezultati dela na vseh delovnih mestih, spremeniti in posodobiti sistemске postopke za področje razvoja zaposlenih),

- si nenehno prizadevati za izboljšanje ugleda organizacij (npr. družbena odgovornost kot strategija diferenciacije in/ali jo vključiti v jedro svoje poslovne strategije, krepitev zavedanja vpetosti v okolje, v katerem organizacija deluje, podpirati projekte, ki prispevajo k varovanju in ohranjanju kulturne dediščine in okolja ipd.).

Verjamemo, da smo z obširno predstavitvijo marketinške kulture in njenih dimenzij prispevali pomemben delček k boljše in večjemu razumevanju marketinške kulture v organizacijah na področju zavarovalniških dejavnosti. Za popolnejšo razsvetlitev predlagamo naslednja priporočila za raziskovanje:

- raziskavo marketinške kulture in ugleda v zavarovalniški dejavnosti v Republiki Sloveniji bi bilo potrebno redno izvajati,
- rezultate posameznih raziskav bi bilo smotno med seboj primerjati in tako ugotavljati napredek oziroma spremembe, ki so rezultat ukrepov za izboljšanje posameznih dimenzij marketinške kulture in ugleda organizacij,
- možnost za raziskovanje v morebitnih mednarodnih primerjavah med organizacijami na področju zavarovalniških dejavnosti.

Literatura

- Appiah-Adu, K., Fyall A. & Singh S. (2000). Marketing culture and customer retention in the tourism industry. *The Service Industries Journal*, 20 (2): 95–113.
- Bešter, H. (2009). *Pokojninska zavarovanja v času krize*, dosegljivo na: http://www.kapitalska-druzba.si/pokojninski_sistem/strokovni_prispevki/strokovni_prispevek?aid=342 (20.5.2011).
- Deshpande, R. & Farley J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1): 3–22.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Easterby-Smith, M., Thorpe R. & Lowe A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. (2004). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. & van Riel C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1): 5–13.
- Fombrun, C.J. & Rindova V. (2000). The road to transparency. V *Reputation management at Royal Dutch/Shell. The Expressive Organization*, ur. Schultz M. in Hatch M. J. Oxford: Oxford University Press.
- Ge, G.L. & Ding D.Z. (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms. *Journal of Global Marketing*, 18 (3/4): 115–142.
- Glick, S. (2004). Defining a marketing culture. *Journal of Tax Practice Management*, 3 (3): 29–47.
- Harris, L.C. (2002). Developing market orientation: an exploration of differences in management approaches. *Journal of Marketing Management*, 18 (7/8): 603–632.

- Harrison, P. J. & Shaw, R. N. (2004). Intra-organizational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management*, 25 (8-9):391-398
- Hutcheson, G. & Sofroniou N. (1999). *The multivariate social scientist: introductory statistics using generalized linear models*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Hutton, G., Goodman B., John B., Genest A. & Genest C. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27 (3): 247–261.
- Kitchen, P. (1997). *Public relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business.
- Kovač, D. (2009). Obvladovanje zaupanja v storitveno usmerjenih arhitekturah. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko, dosegljivo na: <http://eprints.fri.uni-lj.si/853> (5. 4. 2010).
- Kvale, S. (1996). Interviews, an introduction to qualitative research interviewing. London, New Delhi: Sage.
- Langerak, F. (2002). *What is the predictive power of market orientation?* ERASMUS Research Institute of Management, dosegljivo na: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=371031 (7. 4. 2010).
- Lozano, A.R.P. (2000). A customer orientation checklist: a model. *Library Review*, 49(4):173-178.
- Mavondo, F. & Farrell M. (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision*, 41 (3): 241–249.
- Maydeu-Olivares, A. & Lado N. (2003). Market orientation and business performance: a mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3): 284–309.
- Moretti, M. (2011a). Gradnja trženjske kulture. *Časnik Finance*, 8: 22.
- Moretti, M. (2011b). *Pomen marketinške kulture in ugleda za finančno uspešnost podjetja, magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management*.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (5): 20–35.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Ross-Woodridge, B. & Minsky B.D. (2002). The role of climate and socialisation in developing interfunctional coordination. *The Learning Organization*, 9 (1): 29–38.
- Schneider, B., White S. & Paul M.C. (1998). Linking service climate and customer perception of service quality: test of causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2): 150–163.
- Singh, R. (2005). *Marketing culture of Finnish research libraries. An analysis of marketing attitude, knowledge and behaviour*. Abo Akademi University Press, Biskopsgaten.
- Snoj, B. (2007). Marketinška kultura. V: *Ko država šepeta*, ur. Trnavčević A., 57–79. Koper: Fakulteta za management, Koper in Ljubljana: Šola za ravnateljce.
- Snoj, B. & Gabrijan V. (2004). *Zbrano gradivo za predmet osnove marketinga 1. del*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Trnavčević, A., Biloslavo R., Logaj V., Snoj B. in Kodrič B. (2007). Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. *Organizacija*, 40 (4): A90–A97.
- Vrčon Tratar, N. & Snoj B. (2002). Pomen organizacijske kulture na uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM* 5, (9): 45–56.
- Webster, C. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm. *Journal of Business Research*, 26 (2): 111–132.
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *The Journal of Services Marketing*, 9 (2): 6–21.

Melita Moretti je končala znanstveni magistrski študijski program Univerze na Primorskem, na Fakulteti za management Koper. Njeno strokovno delo je usmerjeno v področje managementa, marketinga in prodaje.

Roberto Biloslavo je prorektor za študijske zadeve Univerze na Primorskem in redni profesor za področje managementa Univerze na Primorskem, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje managementa, strateškega managementa, managementa znanja in družbene odgovornosti gospodarskih družb.

The Importance of Marketing Culture and Reputation for the Financial Successfulness of a Company

In the following article, we define the concept of marketing culture and the reputation of a company, which have a significant impact on the quality of planning and on the implementation of business strategy. On the basis of theoretical knowledge, a survey was done in medium size and large size insurance companies in the Republic of Slovenia on the importance and role of companies' marketing cultures and reputations in relation to their financial successfulness. The study based on this survey made it feasible to shape up recommendations for future practice and further research.

Key words: marketing culture, reputation of a company, visibility, satisfaction, competitive edge or advantage.