

2. Učinci sastavnica tržišne orijentacije na razvoj inovacija proizvoda

Ljiljana Božić*

Sažetak

U literaturi se tržišna orijentacije proučava kao poslovna kultura ili ponašanje koje doprinosi postizanju izvrsnih poslovnih rezultata. Njen utjecaj na inovacije proizvoda jedan je od načina na koji se poboljšava uspješnost poslovanja. Cilj ovog rada je analizirati utjecaj bihevioralnih sastavnica tržišne orijentacije na uvođenje inovacije proizvoda određenog stupnja novosti. Istraživanje ovog tipa bilo je predmet studije Lukasa i Ferella (2000). Slijedeći pristup ove dvojice autora, ali polazeći od drukčijih pretpostavki, provedeno je istraživanje utjecaja sastavnica tržišne orijentacije na inovacije proizvoda u hrvatskim poduzećima. Tržišna orijentacije je mjerena primjenom MKTOR ljestvice koju su razvili Narver i Slater (1990) čiji je pristup tržišnoj orijentaciji prihvaćen u radu.

Ključne riječi: orijentacija na potrošača, orijentacije na konkurenciju,
interfunkcionalna koordinacija, inovacije proizvoda, MKTOR
ljestvica

JEL klasifikacija: M31

* Ljiljana Božić, asistent, Ekonomski institut, Zagreb.

1. Uvod

Poslovna praksa bilježi velike napore poduzeća da u zadovoljavanju potreba svojih potrošača budu uspješniji od konkurencije i time ostvare bolji položaj na tržištu i bolje poslovne rezultate. Potrebe potrošača i aktivnosti konkurencije često su poticaj poduzećima da na tržište lansiraju značajno modificirane ili nove proizvode ili nadopune svoj proizvodni asortiman proizvodima koji su novi za poduzeće. Upravo kroz inovacije poduzeća nastoje poboljšati svoje poslovne rezultate i ostvariti rast na tržištu.

Boljem razumijevanju tržišta doprinosi primjena tržišne orijentacije u poslovanju. Filozofsku osnovu tržišne orijentacije predstavlja koncepcija marketinga na čijim se osnovnim postavkama i temelji. Sustavno proučavanje tržišne orijentacije u literaturi započinje početkom 1990-ih. Od osobitog su značaja radovi Kohlija i Jaworskog (1990) i Narvera i Slatara (1990) u kojima se tržišna orijentacija počinje proučavati kao niz aktivnosti vezanih uz primjenu marketinške koncepcije u poslovanju. Ovi autori različito pristupaju tržišnoj orijentaciji. Kohli i Jaworski (1990) je definiraju u terminima organizacijskog ponašanja, odnosno aktivnosti vezanih uz poslovanje po načelnim koncepcije marketinga, dok je Narver i Slater (1990) razmatraju u terminima organizacijske kulture. U skladu s tim Kohli i Jaworski (1990) ističu tri skupine aktivnosti koje sačinjavaju tržišnu orijentaciju: (1) generiranje praćenja i razumijevanja tržišta vezano uz postojeće i buduće potrebe potrošača, (2) diseminacija podataka s tržišta kroz odjele i (3) reakcije organizacije. Narver i Slater (1990) pod tržišnom orijentacijom podrazumijevaju jednodimenzionalni «konstrukt» sačinjen od triju bihevioralnih sastavnica: orijentacije na potrošača, orijentacije na konkurenciju i interfunkcionalne koordinacije te dvaju kriterija odlučivanja: dugoročna usmjerenost i usmjerenost na profit.

Osim navedenih autora konceptualizacijom tržišne orijentacije bavili su se i drugi (Day, 1993; Deshpandé i Farley, 1998; Deshpandé i Webster, 1989) zastupajući u svojim radovima, u manjoj ili većoj mjeri, osnovne postavke navedenih pristupa. Lafferty i Hult (1999) su izdvojili četiri u literaturi isticane značajke koje su jednake neovisno o pristupu. One su: naglasak na potrošača, važnost dijeljenja

znanja (informacija), interfunkcionalna koordinacija marketinških aktivnosti i odgovori na marketinške aktivnosti poduzimanjem odgovarajućih akcija.

Treba naglasiti kako navedeni pristupi nisu potpuno suprotni i suprotstavljeni. Tržišna orijentacija kao način organizacijskog ponašanja, kako je tumače Kohli i Jaworski (1990), predstavlja potpunu operacionalizaciju marketinške koncepcije. Taj koncept se temelji na ključnim aktivnostima u poduzeću koje posluje po načelima marketinške koncepcije. S druge strane, Narver i Slater (1990) bolje obuhvaćaju suštinu marketinške koncepcije, obuhvaćajući pojmom tržišne orijentacije sve nositelje marketinške koncepcije i naglašavajući dugoročnu perspektivu u ostvarivanju profita. Kao takva, ona predstavlja poslovnu kulturu čije usvajanje vodi do pozitivnih učinaka u poslovanju. S te se strane pristup Narvera i Slatera može smatrati cjelovitijim. Taj je pristup preuzet za teoretsku osnovu u proučavanju utjecaja sastavnica tržišne orijentacije na inovacije proizvoda u ovom radu.

Iz dvaju glavnih pristupa proizašle su i dvije ljestvice za mjerenje tržišne orijentacije: MKTOR (Narver i Slater, 1990) i MARKOR (Kohli, Jaworski i Kumar, 1993). Navedene su ljestvice poslužile kao polazište brojnim drugim ljestvicama razvijenim u svrhu mjerenja tržišne orijentacije (Ruekert, 1992; Deng i Dart, 1994; Narver, Slater i MacLachan, 2004).

U studijama koje se bave utjecajem tržišne orijentacije na uspješnost poslovanja prevladava mišljenje o postojanju pozitivne veze između ovih dvaju varijabli (Greenley, 1995; Hooley et al., 2000; Langerak, 2001; Kahn, 2001; Cano, Carrillant i Jamarillo, 2004; Zhou et al., 2005.; Gainer i Padanyi, 2005.; Kara, Spillan i DeShields, 2005; Bhuian, Menguc i Bell, 2005; Hult, Ketchen i Slater, 2005; Ó. González-Benito i J. González-Benito, 2005). Većina radova o učincima tržišne orijentacije bila je temeljena na istraživanjima provedenim u razvijenim zemljama, napose u SAD-u. Pozitivni učinci tržišne orijentacije na poslovanje poduzeća u tranziciji dokazani su u radu Hooley et al. (2000). Prema rezultatima navedenog rada, primjena tržišne orijentacije u poslovanju poduzeća u zemljama u tranziciji ima pozitivne učinke. Nadalje, autori naglašavaju kako je tržišna orijentacija u tranzicijskim gospodarstvima osobito korisna za postizanje poslovnog uspjeha uzimajući u obzir turbulentnost tržišta u ovim zemljama.

Što se tiče tržišne orijentacije u hrvatskim poduzećima, rezultati istraživanju su pokazali kako je najveći stupanj tržišne orijentacije u malim i srednjim poduzećima iz proizvodnog sektora (Rajh i Božić, 2005). Nadalje, u poduzećima s jače izraženom tržišnom orijentacijom zabilježen je i veći udio izvoza u prihodu kao i veći udio prihoda od inovacija u ukupnom prihodu.

Kako se inovacije proizvoda smatraju pokretačem rasta poduzeća i potiču njegovu uspješnost, postavlja se pitanje kako tržišna orijentacija utječe na razvoj novih proizvoda. U literaturi je podijeljeno mišljenje oko ove veze. Značajan broj studija je dokazao pozitivan utjecaj tržišne orijentacije na uvođenje novih proizvoda (Kohli i Jaworsky, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley i Webster, 1993; Slater i Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996; Gatignon i Xuereb, 1997). S druge strane, postoje studije koje pokazuju suprotan učinak tržišne orijentacije koji se opravdava činjenicom da izražena tržišna orijentacija dovodi do imitacija i otežava razvoj diskontinuiranih inovacija (Bennett i Cooper 1979; Lawton i Parasuraman, 1980) ili da orijentacija na potrošače otežava komercijalizaciju novih proizvoda (Christensen i Bower, 1996; Leonard-Barton i Doyle, 1996).

U cilju utvrđivanja utjecaja tržišne orijentacije na inovacije proizvoda Lukas i Ferrell (2000) raščlanjuju jedinstven koncept na biheioralne sastavnice (kako ih navode Narver i Slater, 1990) te analiziraju njihov utjecaj na uvođenje pojedine vrste inovacije proizvoda s obzirom na stupanj novosti. Rezultati njihovog rada upućuju na to da orijentacija na potrošača utječe na povećanje broja diskontinuiranih inovacija i smanjuje broj kontinuiranih inovacija proizvoda čime je osporeno shvaćanje orijentacije na potrošača kao uzročnika marginalnih inovacija. Suprotno očekivanom, Lukas i Ferrell (2000) su otkrili kako interfunkcionalna koordinacija ne dovodi do kreiranja radikalnih inovacija. Jače izražena interfunkcionalna koordinacija pogoduje uvođenju novih proizvoda u postojeće linije proizvoda te smanjuje kopiranje proizvoda konkurencije, ali ne potiče radikalne inovacije.

Ovaj se rad također bavi utjecajem sastavnica tržišne orijentacije na uvođenje inovacija različitog stupnja novosti u hrvatskim poduzećima. Imajući na umu da različite vrste inovacija proizvoda mogu na različit način doprinijeti poslovnom uspjehu, objašnjavanjem utjecaja sastavnica tržišne orijentacije na uvođenje

proizvoda određenog stupnja novosti posredno se može objasniti značaj tržišne orijentacije za uspješnost poslovanja poduzeća. Međutim, u ovom je radu u središtu istraživanja isključivo odnos između tržišne orijentacije i inovativnosti i ne želi se sugerirati kako je bilo koji tip inovacije proizvoda superiorniji s obzirom na njegov doprinos cjelokupnom poslovnom uspjehu. Favoriziranje bilo kojeg tipa inovacije proizvoda nije nužno najbolje za poslovni uspjeh. Uvođenje isključivo imitacija proizvoda konkurencije i manjih modifikacija teško da može dovesti do zavidne prednosti pred konkurentima i jako visokog profita. S druge strane, ni fokusiranje na razvijanje isključivo diskontinuiranih inovacija ne bi dovelo do ostvarivanja visokih profita. Ono bi zapravo dovelo do stvaranja proizvoda koje će konkurenti imitirati i uz mala ulaganja ostvariti najveće koristi u trenutku kad su ih potrošači prihvatili.

Odnosi među varijablama koji su pretpostavljeni u radu razlikuju se od onih koji su do sada isticani u literaturi. Razlog tome je što se želi istaknuti kako tržišna orijentacija ne mora nužno voditi do istih učinaka neovisno o specifičnostima poduzeća i tržišta na kojem ona posluju te na taj način naglasiti njenu složenost kao i važnost načina na koji se u poduzeću interpretira i primjenjuje. Tome treba dodati i složenost inovacijskih aktivnosti čiji je ishod često vrlo neizvjestan.

Rad je strukturiran kako slijedi: u poglavlju 2 objašnjava se empirijsko istraživanje, u poglavlju 3 izneseni su rezultati analize dok se u poglavlju 4 iznose glavni zaključci rada.

2. Empirijsko istraživanje

U radu je prihvaćen pristup Narvera i Slatera o tržišnoj orijentaciji. Prema tome tržišnu se orijentaciju tretira kao poslovnu kulturu sačinjenu od triju bihevioralnih sastavnica: orijentacije na potrošača, orijentacije na konkurenciju i interfunkcionalne koordinacije. Orijehtacija na potrošača, kako je definiraju Narver i Slater (1990), obuhvaća poznavanje sadašnjih i budućih potreba potrošača na ciljnom tržištu tako da je poduzeće sposobno kontinuirano im nuditi proizvode i usluge superiorne vrijednosti. Orijehtacija na konkurenciju se odnosi na praćenje i razumijevanje kratkoročnih snaga i slabosti konkurencije kao i njenih dugoročnih

sposobnosti i strategija. Interfunkcionalna koordinacija predstavlja koordinirano korištenje svih raspoloživih resursa poduzeća u kreiranju superiorne vrijednosti za ciljne potrošače (Narver i Slater, 1990).

Sukladno prihvaćenom pristupu, tržišna je orijentacija mjerena MKTOR ljestvicom koju su razvili Narver i Slater (1990). Razlog njenog prihvaćanja je i tome što je dokazana njena prikladnost za mjerenje tržišne orijentacije na različitim i heterogenim tržištima (Hooley, 2000) što je čini prikladnom za mjerenje tržišne orijentacije na tržištu tranzicijskih zemalja, kakva je Hrvatska. Intenzitet sastavnica tržišne orijentacije je mjeren na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva.

Inovativnost poduzeća mjerena je brojem novih proizvoda koja su poduzeća u Hrvatskoj uvela na tržište u razdoblju od 2001. do 2003. godine. U analizu su uvrštene kontinuirane i diskontinuirane inovacije. Kontinuirane su inovacije novi proizvodi koji uključuju samo manje tehnološke promjene ili ih ne uključuju uopće, a predstavljaju manja poboljšanja, imitacije ili su dodaci u postojećoj liniji proizvoda (de Brentani, 2001). S druge su strane diskontinuirane ili radikalne inovacije su stvarne novosti i jedinstvena tehnološka rješenja, razvoj i primjena nove tehnologije i posljednja dostignuća u tehnologiji i kategorijama proizvoda. Radi preciznijeg uvida u vrste inovacija u upitniku su navedena pitanja o broju novih proizvoda kojima se proširuje linija proizvoda, broju proizvoda koji su novi za poduzeće ali nisu novi za tržište (koje pripadaju kontinuiranim inovacijama) te diskontinuiranih inovacija.

2.1. Hipoteze istraživanja

Orijentacija na potrošača, kao sastavnica tržišne orijentacije, znači kontinuirano praćenje potreba i želja potrošača i njihovo zadovoljavanje u cilju ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata. Potrebe potrošača se s vremenom mijenjaju i javljaju se potrebe za različitim oblicima proizvoda. Kontinuiranim praćenjem poduzeća bolje upoznaju svoje potrošače i njihove potrebe te identificiraju pri tom nove oblike proizvoda koji nedostaju u postojećim linijama. Sukladno tome, hipoteza istraživanja je:

H1: *Orijentacija na potrošača potiče uvođenje novih proizvoda u postojeće linije proizvoda.*

Tržišno orijentirana poduzeća se smatraju imitatorima konkurencije upravo zbog orijentacije na konkurenciju koja ističe praćenje aktivnosti postojećih i potencijalnih konkurenata i uspoređivanje vlastitog položaja s položajem konkurenata. Zato se orijentacija na konkurenciju okrivljuje za imitiranje konkurencije i u skladu s tim, gušenje kreativnosti i inovativnosti u poduzeću. To je tako ako je poduzeće sljedbenik i tu poziciju ne želi promijeniti. Međutim, praćenje aktivnosti konkurencije se ne mora provoditi isključivo u svrhu njenog imitiranja. Ono može poslužiti i za identificiranje mogućnosti konkurencije koje pomažu poduzeću da dobro pripremi lansiranje proizvoda na tržište, ali i kao poticaj za preuzimanje leaderske pozicije. Nije nužno koristiti informacije o konkurenciji isključivo za poduzimanje istih akcija kao i konkurencija, već upravo drukčijih strategija i aktivnosti.

H2: *Orijentacija na konkurenciju potiče uvođenje diskontinuiranih inovacija.*

Interfunkcionalna koordinacija potiče nesmetano kolanje informacija unutar poduzeća, komunikaciju među odjelima i zaposlenicima te djelovanje zajedničkim naporima u ostvarivanju ciljeva poduzeća. U tom smislu ona stvara sredinu pogodnu za stvaranje i razmjenjivanje ideja unutar poduzeća koje mogu rezultirati novim proizvodima. Takva situacija unutar poduzeća može doprinijeti razvoju inovacije bilo kojeg stupnja novosti. Zbog toga se može smatrati da:

H3: *Interfunkcionalna koordinacija ima pozitivan utjecaj na inovacije proizvoda.*

2.2. Metodologija

Prikupljanje podataka odvijalo se u sklopu provođenja projekta »Statistika inovacija u RH kao osnova za formuliranje znanstveno-tehnološke politike i evaluaciju konkurentnosti hrvatskih poduzeća« (Community Innovation Survey – CIS3). Istraživanje obuhvaća poduzeća iz proizvodnog i uslužnog sektora s više od 10 zaposlenih.

Izbor jedinica u uzorak izvršen je slučajnim odabirom iz baze poduzeća Poslovna Hrvatska. Prikupljanje podataka obavljeno je poštanskom anketom praćenom telefonskim podsjećanjem. Uzorak sačinjava 567 poduzeća iz Republike Hrvatske iz proizvodnog i uslužnog sektora s više od 10 zaposlenih. U uzorak su ušla poduzeća iz obaju sektora s obzirom da se tržišna orijentacija smatra primjenjivom u svim poduzećima bez obzira bavila se ona proizvodnjom fizičkih proizvoda ili pružanjem usluga. U ukupnom uzorku su nešto više zastupljena uslužna poduzeća. Njih je 55 posto dok je poduzeća iz proizvodnog sektora 45 posto. Što se tiče strukture uzorka prema veličini poduzeća, u njemu prevladavaju mala i srednja poduzeća. Malih je poduzeća 75,6 posto, a srednjih 18,8 posto. 5,7 posto poduzeća u uzorku su velika poduzeća.

U svrhu analize podataka korištena je regresijska analiza primjenom programskog paketa Statistica 6.0. U nastavku su prikazani rezultati regresijske analize.

3. Rezultati analize

U Tablici 1. prikazani su rezultati regresije o utjecaju sastavnica tržišne orijentacije na uvođenje inovacije proizvoda određenog stupnja novosti. Općenito, sva tri modela višestruke regresije imaju visoku razinu statističke signifikantnosti što indicira veliku vjerojatnost postojanja dobivenih veza mjerenih na uzorku u populaciji.

Vrijednost koeficijenata višestruke determinacije i korigiranih koeficijenata višestruke determinacije u sva tri regresijska modela pokazuje kako je regresijskim modelima protumačeno malo varijacija. Prvim modelom o utjecaju sastavnica tržišne orijentacije na nove proizvode u postojećim linijama objašnjeno je 6,95 posto varijacija, drugim 3,83 posto, dok je posljednjim protumačeno 9,07 posto varijacije. Kako je koeficijent višestruke korelacije monotonno neopadajuća funkcija broja nezavisnih varijabli, njegova se vrijednost može povećati dodavanjem više varijabli čime model postaje reprezentativniji (Šošić, 2004, str. 452). U radu reprezentativnost modela nije povećana dodavanjem novih nezavisnih varijabli zbog samih ciljeva i vrlo jasnog fokusiranja rada na utjecaj sastavnica tržišne orijentacije na inovativnost poduzeća.

Tablica 1.: Rezultati višestruke regresije o utjecaju sastavnica tržišne orijentacije na uvođenje različitih vrsta inovacija

	Novi proizvodi u postojećim linijama				Proizvodi novi za poduzeće, ali ne i za tržište				Diskontinuirane inovacije		
	Beta koeficijent	Standardna pogreška beta koeficijenta	Razina signifikantnosti (p)	Beta koeficijent	Standardna pogreška beta koeficijenta	Razina signifikantnosti (p)	Beta koeficijent	Standardna pogreška beta koeficijenta	Razina signifikantnosti (p)		
Orijentacija na potrošača	0,139	0,063	0,028695	0,087	0,054	0,104254	0,078	0,057	0,175694		
Orijentacija na konkurenciju	0,253	0,071	0,000420	0,225	0,053	0,000025	0,412	0,073	0,000000		
Interfunkcionalna koordinacija	-0,295	0,065	0,000007	-0,270	0,062	0,000018	-0,323	0,075	0,000020		
Signifikantnost modela	0,00000			0,00002			0,00000				
Koeficijent višestruke linearne korelacije (R)	0,264			0,196			0,301				
Koeficijent višestruke determinacije (R ²)	0,069			0,038			0,090				
Korigirani koeficijent determinacije	0,063			0,034			0,083				

Radi utvrđivanja kakvoće regresijskih modela analizirano je postojanje multikolinearnosti u modelima. Multikolinearnost u regresijskom modelu predstavlja prisutnost uske linearne korelacije nezavisnih varijabli ili njihove približne linearne kombinacije (Šošić, 2004, str. 517). Analizom postojanja multikolinearnosti među nezavisnim varijablama željelo se utvrditi je li nesigifikantnost pojedinih varijabli posljedica toga što više varijabli objašnjava isti dio zavisne varijable. U svrhu preciznijeg utvrđivanja postojanja multikolinearnosti u modelima korišteni su, kako je i uobičajeno, faktori inflacije varijance i tolerancije koje su zapravo ekvivalentne veličine.

Vrijednosti faktora inflacije varijance kao i vrijednosti tolerancije u svim modelima i za sve nezavisne varijable jasno pokazuju da multikolinearnost među nezavisnim varijablama ne postoji. Naime, niti u jednom slučaju faktor inflacije varijance nije veći od 5 ili 10, niti je tolerancija manja od 0,2 ili 0,1. To znači da isti dio zavisne varijable ne objašnjavaju dvije ili sve tri nezavisne varijable, odnosno da to što varijabla «orijentacija na potrošača» ima signifikantan utjecaj (na razini od 5 posto) na uvođenje proizvoda novih za poduzeće, ali ne i za tržište kao ni na diskontinuirane inovacije, nije posljedica multikolinearnosti.

Tablica 2.: Faktori inflacije varijance i tolerancije u regresijskim modelima

	Novi proizvodi u postojećim linijama proizvoda		Proizvodi novi za poduzeće ali ne i za tržište		Diskontinuirane inovacije	
	Faktor inflacije varijance	Tolerancija	Faktor inflacije varijance	Tolerancija	Faktor inflacije varijance	Tolerancija
Orijentacija na potrošača	1,830	0,546	1,866	0,536	1,334	0,749
Orijentacija na konkurenciju	2,313	0,432	1,799	0,556	2,164	0,462
Interfunkcionalna koordinacija	1,929	0,518	2,498	0,400	2,272	0,440

Rezultati višestruke regresije o utjecaju sastavnica tržišne orijentacije na uvođenje određene vrste inovacije pokazuju signifikantan i pozitivan utjecaj ($\beta = 0,139$, $p = 0,029$) orijentacije na potrošača na uvođenje novih proizvoda u postojeće linije proizvoda. Njen utjecaj na preostale dvije vrste inovacija nije signifikantan. Zbog toga se može prihvatiti hipoteza da orijentacija na potrošača potiče uvođenje novih

proizvoda u postojeće linije proizvoda. Međutim, treba imati na umu kako i orijentacija na konkurenciju pozitivno djeluje na uvođenje iste vrste inovacija te da je njen utjecaj jači od utjecaja orijentacije na potrošača ($\beta=0,253$, $p=0,0004$). Iz toga proizlazi kako orijentacija na potrošača nije jedini i glavni uzročnik uvođenju novih proizvoda u postojeće linije. Poduzeća koja pokazuju jači intenzitet orijentacije na potrošača su jednostavno sklonija uvođenju konkretno tog tipa inovacije.

Orijentacija na konkurenciju pozitivno utječe na uvođenje svih vrsta inovacija, ali je intenzitet tog utjecaja najjači kod diskontinuiranih inovacija ($\beta=0,412$; $p<0,001$). S obzirom na navedeno može se prihvatiti hipoteza H2 o poticanju diskontinuiranih inovacija od strane orijentacije na konkurenciju. Kako orijentacija na konkurenciju pozitivno utječe na uvođenje obaju tipova kontinuiranih inovacija treba imati na umu da praćenje aktivnosti konkurencije, njenih snaga i slabosti dovodi do kopiranja konkurencije. Ipak, što poduzeća bolje poznaju svoju konkurenciju, to je bolja mogućnost razvoja proizvoda koji je daleko ispred onoga što se već nudi na tržištu bilo od strane konkurenata bilo od strane samog poduzeća.

Treća sastavnica tržišne orijentacije, interfunkcionalna koordinacije, ima signifikantan, ali negativan utjecaj na uvođenje svih triju tipova inovacija. Drugim riječima, što je veći intenzitet interfunkcionalne koordinacije, to će poduzeće manje uvoditi bilo koji oblik inovacije proizvoda. Ona je jedina sastavnica tržišne orijentacije čiji beta koeficijenti pokazuju negativnu vezu. Vrijednost beta koeficijenta ne pokazuje velike oscilacije u intenzitetu utjecaja ovisno o vrsti inovacije ($\beta=-0,295$ za nove proizvode u postojećim linijama, $\beta=-0,270$ za proizvode nove za poduzeće i $\beta=-0,323$ za diskontinuirane inovacije). Ovaj je nalaz u suprotnosti s početnom pretpostavkom o pozitivnom utjecaju interfunkcionalne koordinacije na uvođenje inovacija proizvoda. Zbog toga se hipoteza H3 u potpunosti odbacuje.

4. Zaključak

Istraživanje u ovom radu je usmjereno prema utvrđivanju utjecaja svake pojedine sastavnice tržišne orijentacije na razvoj određene vrste inovacija proizvoda. Prema rezultatima analize, što je veći intenzitet orijentacije na potrošača, poduzeće je sklonije nadopunjavanju postojećih linija proizvoda novim proizvodima. Ovakav je rezultat u suprotnosti s rezultatima istraživanja Lukasa i Ferrella (2000), prema kojima orijentacija na potrošača potiče na uvođenje diskontinuiranih inovacija te reducira broj inovacija koje nisu nove za tržište.

Unatoč tome što su rezultati istraživanja pokazali da ne postoji utjecaja orijentacije na potrošača na uvođenje diskontinuiranih inovacija, ona ne mora biti glavni i jedini krivac za otežavanje inovativnosti i kreativnosti u razvoju novih proizvoda, za što se u literaturi često okrivljuje. Logično je da poduzeće koje je orijentirano na potrošače u cilju boljeg i potpunijeg zadovoljavanja njihovih potreba kontinuirano modificira svoje proizvode te nadopunjuje postojeće linije novim proizvodima. Smjer djelovanja i razina signifikantnosti β koeficijenta za varijablu «orijentacija na potrošača» u regresijskom modelu to i potvrđuju.

Od velike je važnosti znati o kojem tržištu se radi i tko su potrošači koji se uključuju u inovacijske aktivnosti i od kojih se prikupljaju informacije. O tome ovisi kakve informacije će se dobiti. Informacije prikupljene od potrošača ili kupaca s kojima poduzeće ima uspješnu suradnju vrlo vjerojatno neće moći poslužiti za razvoj složenijih inovacija koje bitno odstupaju od postojećih proizvoda na tržištu.

Suprotno prevladavajućem mišljenju kako orijentacija na konkurenciju dovodi do toga da se inovacijske aktivnosti svode na imitiranje konkurencije, u radu se krenulo od pretpostavke da ova sastavnica tržišne orijentacije potiče upravo na razvijanje i uvođenje diskontinuiranih inovacija. Rezultati su i potvrdili polaznu hipotezu. Orijetacija na konkurenciju potiče i na uvođenje obaju tipova kontinuiranih inovacija, ali je intenzitet njenog djelovanja jači na uvođenje diskontinuiranih inovacija. Ovakav rezultat jasno upućuje na važnost tumačenja i korištenja informacija dobivenih praćenjem konkurencije. Saznanje o tome kako se

ponašaju konkurenti i koje aktivnosti provode može se upotrijebiti za brzo kopiranje istih, što je jednostavan način «odgovora» na njihove aktivnosti. Ako je poduzeću u interesu biti sljedbenik na tržištu, onda će se na temelju informacija o aktivnostima konkurenata donositi odluke o uvođenju novih proizvoda koji nisu ništa drugo nego kopija onoga što su konkurenti već prije ponudili. Međutim, na temelju istih informacija poduzeće se može odlučiti upravo na poduzimanje aktivnosti suprotnih od onih koje provodi konkurencija. Na taj način će ili dostići ili održati poziciju tržišnog lidera.

Na sličan način može djelovati i orijentacija na potrošača. Iako su rezultati istraživanja pokazali da što je veći intenzitet orijentacije na potrošača, to se više uvode novi proizvodi u postojeće linije, i orijentacija na potrošača može dovesti i do drugačijih efekata, kako su pokazali Lukas i Ferrell (2000). Ukoliko se ova sastavnica tržišne orijentacije usmjeri na identificiranje i zadovoljavanje latentnih potreba, ona može biti poticaj za uvođenje diskontinuiranih inovacija. Učinci ovise o tome što poduzeće, odnosno njegovi menadžeri i zaposlenici smatraju pod orijentacijom na potrošača ili orijentacijom na konkurenciju. I u ovom slučaju do izražaja dolazi stav i odnos menadžera, odnosno zaposlenika prema pojavama na tržištu koji su vrlo često zastupljeni vezano uz donošenje poslovnih odluka.

Suprotno početnoj pretpostavci o pozitivnom utjecaju interfunkcionalne koordinacije na uvođenje inovacija proizvoda bilo kojeg stupanja novosti, rezultati regresijske analize pokazali su postojanje signifikantnog i negativnog utjecaja. Interfunkcionalna orijentacija se odnosi na dijeljenje informacija i znanja unutar poduzeća te zajedničko djelovanje svih odjela i zaposlenika poduzeća u postizanju ciljeva. Te bi aktivnosti svakako trebale doprinijeti inovativnosti poduzeća. Međutim, što je veći stupanj interfunkcionalne koordinacije to poduzeća manje inoviraju.

Ovakav rezultat može biti pokazatelj ozbiljnih problema unutar poduzeća vezano za razvoj novih proizvoda. Dijeljenje informacija i znanja se očito ne usmjerava na inovacijske aktivnosti. Interfunkcionalna koordinacija može doprinijeti poboljšanju poslovnih rezultata, ali u hrvatskim poduzećima to ne čini putem inovacijskih aktivnosti. I u konkretnom slučaju utjecaja interfunkcionalne koordinacije do izražaja dolazi kako se koriste informacije i znanja unutar poduzeća. U hrvatskim

poduzećima širenje informacija i znanja te zajedničko djelovanje svih odjela unutar poduzeća očito ne idu u pravcu razvoja novih proizvoda.

Uzrok problema može biti dominacija pojedinaca koji mogu kočiti inovacijske aktivnosti, kao i u otporu pojedinih menadžera bilo da prihvate tržišnu orijentaciju, bilo da razvijaju inovacije. I ponašanje prema načelima tržišne orijentacije i inovativnost su vrijednosti koje se nastoje uvesti na razini poduzeća. To znači da bi podjednako trebali biti prihvaćeni unutar svih odjela i od strane svih zaposlenika. U stvarnom poslovanju to nije čest slučaj s obzirom na učestali otpor pojedinaca. Ako su ti pojedinci na pozicijama s kojih mogu nametnuti svoje vrijednosti i načine ponašanja, učinci mogu biti potpuno drukčiji od željenih.

Istraživanje u ovom radu je temeljeno na heterogenom uzorku u koji su uključena i uslužna i proizvodna poduzeća. Uključivanje poduzeća koja se bave različitim djelatnostima učinjeno je jer se tržišna orijentacija smatra konceptom primjenjivim u poduzećima iz svih sektora i djelatnosti. Međutim, ovakav pristup može donekle otežati zaključivanje o konkretnim učincima u pojedinoj vrsti poduzeća. Za preciznije objašnjavanje učinaka tržišne orijentacije i njenih sastavnica nužno je u analizi uzeti u obzir specifičnosti poduzeća kao i tržišta na kojem ono posluje. Nakon ovoga predstoji istraživanje uvjeta u kojima dolazi do određenih učinaka kao i razloga zbog kojih do njih dolazi.

Koliko god tržišna orijentacija bila široko primjenjiva, zaključke o prvenstvenom načinu na koji ona djeluje je jako teško poopćavati. Uvijek se postavlja pitanje kakvi će se učinci polučiti uvažavajući ostale čimbenike poslovanja te zašto je došlo upravo do takvih učinaka. S jedne strane su potrošači kao sudionici na tržištu čije ponašanje ovisi o brojnim društvenim, psihološkim i kulturološkim čimbenicima. Identificiranje želja i potreba tih tržišnih sudionika odvija se uz neprestan oprez i praćenje aktivnosti konkurencije. Da bi informacije s tržišta bile iskoristive i doprinijele uspješnosti poslovanja, zaposlenike treba potaknuti na zajedničko djelovanje u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Sve to svjedoči o složenosti uvođenja i primjene tržišne orijentacije u poslovanje poduzeća. Međutim, koristi koje proizlaze iz njene primjene potiču na to.

Literatura

Atuahene-Gima, K., 1996, "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35, str. 93-103.

Bennett, R. C. i R. G. Cooper, 1979, "Beyond the Marketing Concept", *Business Horizons*, 24, str. 76-83.

Bennett, R. C. i R. G. Cooper, 1981, "The Misuse of Marketing: An American Tragedy", *Business Horizons*, 24(6), str. 51-61

Bhuiyan, S. N., B. Menguc i S. J. Bell, 2005, "Just Entrepreneurial Enough: the Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance", *Journal of Business Research*, 58, str. 9-17.

Cano, C. R., F. A. Carrillat, i F. Jaramillo, 2004, "A Meta-analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, 21, str. 179-100.

Christensen C. M. i J. L. Bower, 1996, "Customer Power, Strategic Investment, and Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal*, 17, str. 197-218.

Day, G. S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, str. 37-52.

de Brentani, U., 2001, "Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success", *Journal of Product Innovation Management*, 18, str. 169-187.

Deng, S. i J. Dart, 1994, "Measuring Market Orientation: a Multi-factor, Multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, 10(8), str. 725-742.

Deshpandé, R. i J. U. Farley, 1998, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, 2, str. 213-232.

Deshpande, R. i F. E. Webster, 1989, "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53, str. 3-15.

Gainer, B. i P. Padanyi, 2005, "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in non-profit service organizations", *Journal of Business Research*, 58, str. 854-862.

Gatignon, H. i J. Xuereb, 1997, "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34, str. 77-90.

González-Benito, Ó. i J. González-Benito, 2005, Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, *Industrial Marketing Management*, 24, str. 797-829.

Greenley G. E., 1995, "Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, 6, str. 1-13.

Hooley, G., T. Cox, J. Fahy, D. Shipley, J. Beracs, K. Fonfara i B. Snoj, 2000, "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *Journal of Business Research*, 50, str. 273-285.

Hult, G. T., D. J. Ketchen, i S. F. Slater, 2005, "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, 26, str. 1173-1181.

Jaworsky, B. J. i A. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, str. 53-70

Kara, A., J. E. Spillan, i O. W. DeShields Jr., 2005, "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, 43(2), str. 105-118.

Kohli, A. i B. J. Jaworsky, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, str. 1-8

Kohli, A. K., B. J. Jaworski i A. Kumar, 1990, "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30, str. 467-477.

Langerak F., 2001, "Effects of Market Orientation on the Behaviours of Salespersons and Purchasers, Channel Relationship, and the Performance of Manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, 18, str. 221-234.

Lawton, L. i A. Parasuraman, 1980, "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning", *Journal of Marketing*, 44, str. 19-25.

Leonard-Barton, D. i J. L. Doyle, 1996, "Commercializing Technology: Imaginative Understanding of User Needs" in R. S. Rosenbloom i W. J. Spencer (ured.), *Engines of Innovation*, Harvard Business School press, str. 177-207.

Lukas, B. A. i O. C. Ferrell, 2000, "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), str. 239-247.

Narver, J. C. i S. F. Slater, 1991, "Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Astroaches", Marketing Science Institute Working Paper.

Narver, J. C. i S. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 62, str. 20-35.

Narver, J. C., S. F. Slater i D. L. MacLachan, 2004, "Responsive and proactive market orientation and new-product success", *Journal of Product Innovation Management*, 21, str. 334-347.

Rajh, E. i Lj. Božić, 2005, "Market Orientation of Enterprises in Croatia", u I Teodorović, I., R. Grinberg, S. Glinkina i Ž. Lovrinčević (ured.) *Proceedings of the International Round Table Conference: Comparative Analysis of Economic Transition - Russian Federation, Croatia and the CEE Countries*, Ekonomski institut, Zagreb, str. 175-186.

Ruekert, R. W., 1992, "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, str. 225-245

Zhou, K. Z., C. K. Yim i D. K. Tse, 2005, "The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations", *Journal of Marketing*, 69, str. 42-60.