

дл. ас. ЕВГЕНИ ГЕНЧЕВ

ТРАКИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ, ГР. СТАРА ЗАГОРА

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА МАРКЕТИНГОВАТА ОРИЕНТАЦИЯ НА ФИРМАТА

PRECONDITIONS FOR REALIZATION OF THE FIRM'S MARKETING ORIENTATION

Chief Assistant Prof. EVGENI GENCHEV

TRAKIA UNIVERSITY, STARA ZAGORA

Abstract: The subject of marketing orientation has been of interest to researchers for several years. This article contributes to that body of literature by investigating the antecedents of marketing orientation of firms in Bulgaria. The main purpose of the paper is to analyze data from 24 wine processing firms to assess the relationships of some precondition to marketing orientation as: management emphasis on marketing orientation, centralization, interdepartmental connectedness and strategic flexibility with the level of marketing orientation. Both top management emphasis on marketing orientation and interdepartmental connectedness were identified as significant positive predictors of a marketing orientation. The relationship between the centralization and strategic flexibility to marketing orientation were identified as non-significant.

Key words: marketing orientation; preconditions, Bulgarian firms.

Въведение:

Предметът на маркетинговата ориентация е интерес за учените в продължение на няколко години. Тази статия допринася към тази научна област чрез проучване на предпоставките за маркетингова ориентация на фирми в България. Основната цел на разработката е да направи оценка на връзките на някои предпоставки за маркетингова ориентация (отношение на мениджмънта към маркетинговата ориентация, централизация, сътрудничество между различните отдели на фирмата, стратегическа гъвкавост) върху нейното осъществяване. Обект на изследването са 72 фирми винопроизводители в България. Нашето анкетно проучване беше проведено през периода февруари – март 2007г. Методът за проучване, който избираме е пощенска анкета. Бяха изпратени анкетни карти до всичките 72 фирми на целевата съвкупност и в предварително определения срок от четири седмици за получаване на отговорите, бяха получени общо 24 от тях.

Две от предпоставките- отношение на мениджмънта към маркетинговата ориентация и сътрудничеството между различните отдели на фирмата бяха идентифицирани като статистически значими положителни предиктори на маркетинговата ориентация. Връзката между централизацията както и на стратегическа гъвкавост върху маркетинговата ориентация бяха идентифицирани като не статистически значими.

Резултати и обсъждане:

Коли и Яворски¹ (1990) през са първите, които разработват общ теоретичен модел, обхващащ:

- а) предпоставки за осъществяване на маркетинговата ориентация;
- б) самата маркетингова ориентация и нейните съставни елементи;
- в) резултатите (следствията) от маркетинговата ориентация.

¹ Kohli, Ajay K., and B. J. Jaworski., 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', Journal of Marketing, 1990, 54 (April), p.7

Коли и Яворски¹ (1990) определят предпоставките за маркетинговата ориентация, като “фактори, които спомагат или възпрепятстват осъществяването на бизнес-философията, представляваща – маркетингова концепция”. Според авторите съществуват различни предпоставки, но три групи от тях са особено важни:

- **А) Предпоставка – “отношение на мениджърите към маркетинговата концепция за управление”**

Особено важно е да се подчертае, че до момента, докато организацията не получи ясни сигнали от собствените си мениджъри, относно важността на това тя да бъде в унисон с потребителските предпочитания, то тя не би станала маркетингово ориентирана. Тук се включват възможностите на мениджърите за правилна оценка на ситуацията, за поемане на риск, притежават ли необходимите качества, образование и т.н. За да бъде ефективно управлението, то трябва ясно да определи отговорностите на служителите на фирмата.

Самите Коли и Яворски добавят, че отношението на висшия мениджмънт към маркетинговата ориентация е една от основните предпоставки за постигането ѝ.

Разбира се те не са първите, навлизащи в дълбочина, по този въпрос. Преди тях Уебстер² (1988), също подчертава, че създаването на “потребителски ориентирани ценности и убеждения е единствено отговорност на висшия мениджмънт на фирмата”, а Вонг, Сондърс и Дойл³ (1989) стигат до заключение, че най-честата причина,

² Webster, F. E., Jr., “Rediscovering the Marketing Concept,” *Business Horizons*, 31 (May-June), 1988, pp. 37

³ Wong, V., J. Saunders, P. Doyle “The barriers to achieving stronger market orientation in British companies: an exploratory study”, proceedings of the 22nd Marketing Education Group Conference, 1989, pp. 45

възпрепятстваща маркетинговата ориентация според функционалните мениджъри на изследваните от тях фирми е “очевидната трудност в опитите за промяна на традиционното мислене и практики или собствените интереси на служителите в различните отдели”. Втората по значимост причина е липсата на достатъчно сътрудничество и координация между функционалните отдели.

В подкрепа на гореспоменатото Авлонитис и Гоунарис⁴ (1999) също считат, че мениджърите трябва да настроят структурно така компанията, че тя да “отразява и благоприятства възприемането на новата стратегия, по такъв начин, че тази структура и стратегия да са хармонично помежду си и да допринесат за достигане на целта – по-добро пазарно адаптиране”.

Поради всички гореспоменати доводи, ние също ще допуснем, че тежестта и важността, която мениджмънта поставя на осъществяването на маркетинговата ориентация, спомага за нейното навлизане и прилагане от цялата фирма.

- **Б) Предпоставка – “организационна система и структура”**

Всяка една организация (фирма) притежава специфични особености по отношение на някои характеристики като – степен на централизация; степен на формализация на процедурите; брой йерархични нива; участието на мениджърите при определяне стратегията на фирмата; наличие на определени комуникации; правила и санкции в организацията и др.

Според Вонг, Сондърс и Дойл (1989), организационната структура на фирмата (организацията) представлява “съвкупност от връзки и взаимоотношения между отделните нива

⁴ Avlonitis, G.J. and Gounaris, S.P., “Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 11/12, 1999, pp. 1006

на управление и отделните функционални области”³.

Най-общо казано, степента на централизация, може да се определени от това каква част от фирмените решения се вземат от висшия мениджмънт и какво е участието на останалите служители в този процес.

Хейдж (1965) пише, че степента на централизацията може да бъде измерена, “чрез отношението на длъжностите (служителите), които вземат участие във вземането на решения и обхвата от решения в които те участват”⁵. Колкото е по-малък техният дял и по-тясна областта от решения в които те могат да вземат участие, толкова организацията е по-централизирана.

Яворски и Коли (1993)⁶ допускат, че организационната структура може да бъде както стимулатор, така и препятствие за осъществяването на маркетинговата ориентация.

• **В) Предпоставка – “взаимоотношения между отделите”** – засяга нивото и характера на връзките между отделните функционални звена в компанията, който Яворски и Коли (1993), определят като “степента на формални и неформални директни контакти между служителите на различните отдели”⁷. Доброто взаимодействие между тях би благоприятствало размяната на пазарна информация, докато конфликти между тях често се разглеждат като бариера за подобряване на организационните резултати.

⁵ Hage, J. “An axiomatic theory of organization” Administrative Science Quarterly, Dec1965, Vol. 10 Issue 3, pp. 295

⁶ Jaworski, B.J. and Kohli, A.A., “Market orientation: antecedents and consequences”, Journal of Marketing, Vol. 57 No. 3, 1993, pp. 53-70

⁷ Jaworski, B.J. and Kohli, A.A., “Market orientation: antecedents and consequences”, Journal of Marketing, Vol. 57 No. 3, 1993, pp. 56

По-късно Малтц и Коли⁸ (2000) потвърждават, че е налице отрицателна статистически значима връзка между степента на вътрешно фирмено сътрудничество и нивото на конфликти между маркетинга и другите функционални отдели.

Някои автори споменават и за влиянието на още един фактор върху развитието на маркетинговата ориентация, а именно:

• **Г) Предпоставка (фактор) - стратегическа гъвкавост на фирмата.**

Новата динамична среда налага и ново поведение от страна на фирмата. Узунова (2004) счита, че съвременните фирми функционират в динамична среда, в която “промяната вече не е случайност, а правило”⁹. Поради тази причина бързото приспособяване на фирмата, към променящите се условия на средата е въпрос на оцеляване.

В подкрепа на това становище проф. Манов (2005) изтъква, че “сега фирмата се разглежда като „отворена система”. Главните предпоставки за успех в дейността на фирмата се търсят не вътре в нея, а вън от фирмата - в нейното обкръжение. При новата парадигма успехът се свързва с това, доколко фирмата е в състояние да се приспособява удачно към своето външно обкръжение – икономическо, политическо, социално-демографско, екологическо и технологическо”¹⁰.

Идеята да изследваме предпоставката – стратегическа гъвкавост на фирмата се крепи на две причини:

⁸ Maltz, E., A.K. Kohli “Reducing Marketing’s Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms” Journal of the Academy of Marketing Science Volume 28, No. 4, 2000, p. 479-492.

⁹ Узунова Юлия, Стратегическата маркетингова активност. Устойчивост на фирмите при промени, ИК Стено”, Варна,2004, с.5

¹⁰ Манов, В. “Новата парадигма на диалога фирма – обкръжаваща среда” сп. “Икономически алтернативи”, бр.2, 2005г. с.3

А) Считаме, че тя е изключително важно конкурентно предимство – характерен признак на маркетингово ориентираната фирма;

Б) Нейното влияние върху степента на маркетингова ориентация е много слабо изследвано с някои редки изключения.

Грюъл и Тансухай (2001)¹¹ измерват стратегическата гъвкавост на фирмата, чрез определяне на няколко променливи – способността ѝ да разпределя ефективно инвестиции между отделните си бизнес единици; способността ѝ да търси възникващи възможности в променящата се обкръжаваща среда; способността ѝ да се справи с различните пазарни рискове, както и това - дали е гъвкава по отношение разпределение на човешките ресурси. Изследването на Грюъл и Тансухай

¹¹ Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80

показва, че стратегическата гъвкавост е особено полезна, когато фирмата се нуждае от оцеляване при криза и важноста ѝ става все по-ключова при нарастване на конкурентната среда.

За да обобщим и придобием по-точна представа, ще проследим някои изследвания, чиито автори са се опитали да анализират евентуалната връзка между част от характеризираните по-горе предпоставки (фактори) и степента на маркетинговата ориентация. Разбира се в литературата са използвани и някои други предпоставки (споменахме за степента на конфликти между отделите, за интеграция между отделите, способността на мениджърите за поемане на риск и др.), но те са обхванати в единични изследвания. Затова считаме, че обобщените резултати в таблица 1, ни дават достатъчно основания да се спрем точно на четирите вече споменати фактори при провеждане на емпиричното изследване и анализа в трета глава.

ТАБЛИЦА 1
Фактори и влиянието им върху маркетинговата ориентация
(Посочена посоката на влиянието и нивото на значимост)

Организ. елементи/ Автори	Отношение на мениджмънта към маркетинговата ориентация	Стратегическа гъвкавост на фирмата	Степен на централизация	Сътрудничество между различните отдели на фирмата
1. Яворски и Коли ¹² (изв. 1)	Стат. значимо (0,001)	-	Стат. значимо (негативно) (0,01)	Стат. значимо (0,01)
(извадка 2)	Стат. значимо (0,001)	-	Не стат. значимо	Стат. значимо (0,01)
2. Авлонитис и Гоунарис ¹³	Стат. значимо	-	Стат. значимо (негативно)	-
3. Харис и Пиърси ¹⁴	-	-	Стат. значимо (0,01)	Стат. значимо (0,05)

¹² Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, 53-70.

¹³ Avlonitis, G.J. and Gounaris, S.P., "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 11/12, 1999, pp. 1003-1037

Организ. елементи/ Автори	Отношение на мениджмънта към маркетинговата ориентация	Стратегическа гъвкавост на фирмата	Степен на централизация	Сътрудничество между различните отдели на фирмата
4. Пулендран и кол ¹⁵	Стат. значимо (0,05)	-	Не стат. значимо	Стат. значимо (0,10)
6. Грюъл и Тансухай ¹⁶	-	Стат. значимо (0,05)	-	-
7. Тау и Морган ¹⁷	Стат. значимо (0,001)	Стат. значимо (0,001)	Не стат. значимо	-
8. Куада и Буатси ¹⁸	Стат. значимо (0,01)	Не стат. значимо	Стат. значимо (0,10)	Стат. значимо (0,10)
9. Грийн ¹⁹	-	Стат. значимо (0,01)	Не стат. значимо	Стат. значимо (0,01)

*Където не е посочено негативно, посоката на връзката е позитивна.

¹⁴ Harris, L.C., N. F. Piercy "Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies" The Journal of services marketing, Vol. 13, 2, 1999, pp. 113-131

¹⁵ Pulendran, Sue, R. Speed, and R. E. Widing II, "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia," *Australian Journal of Management*, 25 (September), 2000, 119-143

¹⁶ Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80

¹⁷ Tay, Linda and N. A. Morgan "Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms" *Construction Management and Economics*, 20, 2002, pp. 331-341

¹⁸ Kuada, J. and S. N. Buatsi "Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework" *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 1, 2005, pp. 58-88

¹⁹ Green K. W. Jr., R. A. Inman, G., Brown, T. H. Willis "Market orientation: relation to structure and performance". *Journal of Business & Industrial Marketing* 20/6 (2005) pp. 276-284

Поясняваме че за измерване на стратегическа гъвкавост на фирмата сме използвали скала взаимствана от Грюъл и Тансухай (2001)²⁰, състояща се от 4 въпроса, а за останалите три

²⁰ Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65 (2), 72

предпоставки – скалите приложени от Яворски и Коли (1993)²¹

Проведен е анализ за валидация на използваните скали, който показва, че те имат задоволителни стойности на коефициента на $\alpha > 0,70$ и можем да считаме, че те са приложими в нашето изследване.

²¹ Jaworski, B., A.K. Kohli "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 1993, p.66-67

Една от задачите на настоящата статия е да се установи кои са отличителните различия между фирмите в двата клъстъра по отношение предпоставките за маркетинговата ориентация. За да анализираме по-задълбочено отличителните характеристики между двете групи (клъстъра), провеждаме еднофакторен анализ на вариацията (АНОВА), с цел да го използваме като тест за значимост на разликите.

В конкретния случай нулевата хипотеза ще гласи, че между предпоставките за маркетингова ориентация между двата клъстъра не

съществува статистически значима разлика.

Алтернативната хипотеза ще гласи, че двата клъстъра се различават помежду си по отношение предпоставките за маркетингова ориентация.

Длъжни сме да поясним, че коректното изпълнение на анализа на вариацията изисква някои условия²² които сме изпълнили.

Нека да разгледаме и резултатите от проведения статистически анализ:

²² Съйкова, И. Статистически изследвания на зависимости и други връзки в социално-икономическата област, I част, УИ Стопанство, С. 1991г., с.147

ТАБЛИЦА №2

Анализ на средните величини и дисперсията в двата клъстъра

Група/ Фактор	Отношение на мениджмънта към маркетинговата ориентация			Степен на централизация			Сътрудничество между отделите			Стратегическа гъвкавост на фирмата		
	Средна стойност	Тест на Левин	Ниво на значимост	Средна стойност	Тест на Левин	Ниво на значимост	Средна стойност	Тест на Левин	Ниво на значимост	Средна стойност	Тест на Левин	Ниво на значимост
Силно маркетингово ориентирани (група n1=17)	3,62	0,93	0,016**	2,87	0,58	0,185	3,41	0,84	0,000**	3,54	0,43	0,057*
Средно маркетингово	2,96	0,93	0,016**	3,29	0,58	0,185	2,57	0,84	0,000**	2,93	0,43	0,057*

Група/ Фактор		Отношение на мениджмънта към маркетинговата ориентация			Степен на централизация			Сътрудничество во между отделите			Стратегическа гъвкавост на фирмата		
оригинални (група n2=7)													
Средно за извадката		3,43			2,99			3,17			3,36		

*Статистически значимо при равнище $\alpha < 0,10$

**Статистически значимо при равнище $\alpha < 0,05$

Изводите от изследването са следните:

1) Въз основа на анализа в Табл.2 може да считаме, че съществуват статистически значими различия между фирмите в двата отделни клъстера по отношение на два от четирите изследвани фактора-предпоставки: мениджмънта към маркетинговата ориентация (Равнище на значимост=0,016) и сътрудничество между отделите (Равнище на значимост=0,000).

2) По отношение на третия фактор-предпоставка стратегическа гъвкавост на фирмата също могат да се открият различия само че при малко по-високо равнище $\alpha < 0,10$.

Единствената предпоставка, която не оказва влияние върху степента на маркетингова ориентация на

изследваните фирми въз основа на емперичните данни е степента на централизация във фирмата.

Можем да направим извода, че насочване на усилията на мениджмънта на фирмата към първите две предпоставки ще увеличи тяхната степен на маркетингова ориентация.

3) Имайки предвид установената връзка между степента на маркетингова ориентация (тази статия е част от дисертационния труд на автора), както към рентабилността, така и към общата оценка за дейността на фирмата (която се изследва в самата дисертация), бихме могли да използваме модифицираните от нас скали като прецизно средство за откриване на слабости в дейността, нуждаещи се от коригиране с цел подобряване на гореспоменатите показатели.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Манов, В. "Новата парадигма на диалога фирма-обкръжаваща среда", сп."Икономически алтернативи", бр.2, 2005, с.3-12
2. Съйкова, И. Статистически изследвания на зависимости и други връзки в социално-икономическата област, I част, УИ Стопанство, С. 1991г
3. Узунова Юлия, Стратегическата маркетингова активност. Устойчивост на фирмите при промени, ИК Стено", Варна, 2004г.

4. Avlonitis, G.J. and Gounaris, S.P., "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 11/12, 1999, pp. 1003-1037
5. Green K. W. Jr., R. A. Inman, G., Brown, T. H. Willis "Market orientation: relation to structure and performance". *Journal of Business & Industrial Marketing* 20/6 (2005) pp. 276–284
6. Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80
7. Hage, Jerald. "An axiomatic theory of organization" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10 Issue 3, Dec1965, pp. 289-320
8. Harris, L.C., N. F. Piercy "Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies" *The Journal of services marketing*, Vol. 13, 2, 1999, pp. 113-131
9. Jaworski, B., A.K. Kohli "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 1993, p.53–70
10. Kohli, Ajay K., and B. J. Jaworski, 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, 1990, 54 (April), c. 1-18.
11. Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and A. Kumar, 1993. "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 1993, c. 467-477
12. Kuada, J. and S. N. Buatsi "Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework" *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 1, 2005, pp. 58–88
13. Maltz, E., A.K. Kohli "Reducing Marketing's Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms" *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 28, No. 4, 2000, p. 479-492.
14. Pulendran, Sue, R. Speed, and R. E. Widing II, "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia," *Australian Journal of Management*, 25 (September), 2000, 119-143
15. Tay, Linda and N. A. Morgan "Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms" *Construction Management and Economics*, 20, 2002, pp. 331-341
16. Webster, F.E., Jr., *Market- Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer- Oriented Company*, New York, John Wiley & Sons, 1994
17. Wong, V., J. Saunders, P. Doyle "The barriers to achieving stronger market orientation in British companies: an exploratory study", proceedings of the 22nd Marketing Education Group Conference, 1989, pp. 35-64