

## KOMPLEKSNOŠT VZVODOV STRATEGIJE PRODAJNIH POTI V IZVOZNEM TRŽENJU

dr. **Milan Jurše**  
izredni profesor  
Univerza v Mariboru  
Ekonomsko-poslovna fakulteta  
milan.jurse@uni-mb.si

dr. **Polona Tominc**  
redna profesorica  
Univerza v Mariboru  
Ekonomsko-poslovna fakulteta  
polona.tominc@uni-mb.si

mag. **Jerneja Jager\***  
direktorica marketinga  
Acron, d.o.o.  
jerneja.jager@acron-trgovina.si

**Povzetek:** Distribucije v raziskavi ne obravnavamo zgolj kot ene od sestavin trženjskega spleta podjetja, temveč kot strateško razsežnost razvoja tržne pozicije na izbranih tujih trgih, katere cilj ni zagotoviti zgolj prodajo izdelkov podjetja, temveč ustvariti distribucijski sistem, ki bo podjetju zagotavljal rast prodaje in krepil konkurenčne prednosti na trgu. Na izbranem vzorcu slovenskih proizvodnih podjetij smo preverjali povezanost med izvozno tržno naravnostjo podjetja, inovativnostjo, odnosi z odjemalci na tujih trgih, blagovno znamko proizvajalca in trgovsko znamko ter strategijo prodajnih poti. Raziskava potrjuje pozitivno povezavo navedenih razsežnosti trženjskega procesa z razvojem uspešne strategije prodajnih poti proizvodnega podjetja v procesu gradnje trajnejših partnerskih odnosov z neodvisnimi distributerji na tujih trgih.

**Ključne besede:** prodajne poti, distribucija, inovativnost, znamka, trgovska znamka, tržno znanje, globalizacija

## THE COMPLEXITY OF DISTRIBUTION STRATEGY LEVERAGE IN EXPORT MARKETING

**Abstract:** Research doesn't treat distribution only as a marketing mix component, but also as a strategic dimension of market position development in foreign markets, which aim is not only to ensure the sale of a company's products, but also to create a distribution system that will provide sales growth and strengthen a firm's competitive advantage in the marketplace. Based on a sample of Slovenian manufacturing firms, this paper examines the relationship between a firm's export market orientation, innovation, relationships with customers in foreign markets, manufacturer brand and retailer brand respectively and its sales channel strategy. The study confirms a positive link of these dimensions of the marketing process with the creation of a manufacturer's successful sales channel strategy in a process

\* Korespondenčni avtor  
Izvirni znanstveni članek

of building lasting partnership with independent distributors on foreign markets.

**Key words:** sales channels, distribution, innovativeness, brand, retail brand, market knowledge, globalisation

## 1. UVOD IN DEFINIRANJE PROBLEMA

Razumevanja mednarodne distribucije kot strategije zagotavljanja izdelkov odjemalcem na tujih trgih ni mogoče skrbno zgolj na sestavino trženjskega spleta podjetja, saj se krepi njen strateški značaj v upravljanju mednarodnega trženja, ob optimiranju fizičnih tokov znotraj mednarodnih dobavnih verig pa postaja osrednji člen dinamičnega upravljanja odnosov proizvodnih podjetij s posredniki na mednarodnih trgih. Dinamične spremembe, ki jih sproža proces globalizacije, zahtevajo od podjetij ustrezno prilagajanje trženjskih konceptov, strategij, programov in operativnega delovanja na mednarodnih trgih. S pospešenim zniževanjem ovir za zunanjetrgovinske tokove in odpiranjem nacionalnih trgov za mednarodno trgovanje se proces globalizacije zrcali v porajanju globalne konkurence med podjetji na trgu, hkratni internacionalizaciji proizvodnih in trgovinskih podjetij pri izkoriščanju globalnih tržnih priložnosti in čezmejnem optimiranju poslovnih operacij za maksimiranje poslovnega rezultata. Globalizacija kot večrazsežnostni pojav nakazuje nujnost podjetij in menedžerjev, da razumejo ta proces z vidika silnic poenotenja (konvergence) in raznolikosti (divergence) mednarodnega tržnega in institucionalnega okolja, ki ustvarja zunanji okvir poslovnega delovanja gospodarskih subjektov in omogoča na eni strani integriranje poslovnih aktivnosti in procesov preko nacionalnih meja, hkrati pa tudi preseganje razlik s prilagajanjem strategij in programov v lokalnem okolju (Ghemawat, 2001; Ghemawat, 2007). Trženjsko delovanje podjetij na izvoznih trgih vključuje tudi spoprijemanje z geografsko, kulturno in psihično distanco, spoznavanje razlik v lokalnih kulturnih posebnostih, razumevanje specifičnih poslovnih praks, ter prilagajanje raznolikim distribucijskim in komunikacijskim strukturam in pravni regulaciji poslovanja (Morgan *et al.*, 2012, 272).

Snovanje strategije prodajnih poti je kompleksen dinamičen proces, v katerem mora proizvodno podjetje ob vstopu na tuji trg razviti primeren distribucijski sistem na lokalnem trgu za učinkovito prodajo izdelkov končnim odjemalcem. V tej fazi mora tudi razrešiti vrsto dilem, ki se porajajo ob vstopu na novi nacionalni trg (Coughlan *et al.*, 2006, 113): (1) z zagotavljanjem primerne fizične razpoložljivosti izdelkov porabnikom mora določiti potrebno raven intenzitete tržnega pokrivanja; (2) razviti mora primerno kombinacijo različnih tipov in formatov distribucijskih kanalov (specializirane prodajalne, trgovski centri, spletna prodaja idr.) in (3) presoditi ali graditi vzporedno oba alternativna strateška distribucijska kanala – mrežo lastnih distribucijskih kanalov in sodelovanje z neodvisnimi distributerji. Na drugi strani pa lahko

tujemu podjetju razlike v pravni regulaciji že ob vstopu na lokalni trg vsilijo določene omejitve pri snovanju strategije distribucije in s tem nujen odmik od običajnega ali poenotenega pristopa v razvoju prodajnih poti (Griffith, 2010; Slocum et al., 2006; Zhang et al., 2003). Uspešne strategije distribucije na domačem trgu tako ne morejo biti vselej primerno (edino) izhodišče za načrtovanje distribucije v tujini (Johansson, 2003, 477).

Snovanje učinkovite strategije prodajnih poti na lokalnih trgih je posebej zapletena naloga ob vstopu na kulturno in institucionalno oddaljene trge s specifično distribucijsko kulturo, saj zahteva, zaradi kompleksnosti lokalnega distribucijskega sistema, kreativen pristop že v fazi načrtovanja trženjskih aktivnosti. Posebnosti lokalne distribucijske kulture se namreč zrcalijo v vrsti/tipih in lokaciji prodajalnih ter njihovi tehnični opremljenosti, v kakovosti prodajnega servisa, značilnostih nakupovalnega okolja in v nakupovalnih navadah porabnikov. Distribucijska kultura pomembno vpliva na kakovost izvajanja distribucijskih funkcij in na njihovo izvedbeno organiziranost na prodajni poti do končnih porabnikov. Na trgih nekaterih držav v Aziji, npr. v Indiji, na Kitajskem in v Indoneziji, vplivajo geografska razsežnost trga, jezikovna, kulturna in družbena heterogenost na fragmentacijo trga in lokalne distribucijske infrastrukture. Zato je nujno razumevanje omejitev v lokalni distribucijski infrastrukturi kot osnova za snovanje kreativnih strategij za premagovanje zaznanih ovir in so pogosto oprete npr. na organiziranje lastne mreže usposobljenih prodajnikov za izvedbo fizičnega prodajnega procesa na ruralnih področjih neke države (Douglas in Craig, 2011, 90 in 92). Razen z razpršeno strukturo distribucije, ki jo sestavlja veliko število majhnih trgovin s preprosto prodajno in logistično tehnološko podporo, se bodo dobavitelji na teh trgih soočili še z nenehnim spreminjanjem zunanje institucionalnega okvira delovanja (Hoskisson et al., 2000). Premagovanje distribucijskih ovir utegne biti zaradi relativno skromno razvite lokalne distribucijske mreže pomembna ovira v trženju in prodaji izdelkov na teh trgih (Khanna et al., 2010, 5). Tako stanje je odraz splošne šibke razvitosti sodobnih tržnih institucij za podporo razvoja trženja, zniževanje tveganj z vzpostavljanjem večje transparentnosti v pravih tržnega delovanja in ščitenje interesov tržnih subjektov. Na nekaterih trgih pa opravljajo posredniško vlogo specifične neformalne institucije, kot so potujoči prodajalci v Indiji, ki promovirajo prodajo izdelkov na ruralnih področjih zunaj velikih urbanih aglomeracij, na drugi strani pa v večjih mestih prodajo izdelkov na drobno obvladujejo številne (več kot 10 milijonov) majhne družinske prodajalne (v ang. mom-and-pop stores), ki pri številnih kategorijah

izdelkov ustvarijo 95 % celotne prodaje. Lokalni distribucijski sistemi očitno zahtevajo razvoj specifičnih oblik distribucije, saj vselej ne sledijo tradicionalni konfiguraciji distribucijskih verig na razvitih trgih, na katerih številni specializirani trgovci na drobno izvajajo vrsto sodobnih distribucijskih funkcij (Khanna et al., 2010, 22 in Sirkin et al., 2008, 125).

Na trgih razvitih držav je opazen trend krepitve tržne naravnosti distributerjev in tržne moči trgovskih verig, podprte s hitro širitvijo prodajne mreže na nove trge. Distributerji opirajo svoje strategije na nenehne inovacije, ki spreminjajo detajlistične poslovne modele in ključne dejavnike uspeha v trgovini na drobno, saj se zavedajo, da nadzirajo izpostavljenost izdelkov potencialnim kupcem na prodajnih točkah, na katerih lahko gradijo lastno tržno pozicijo z agresivnim razvojem trgovskih blagovnih znamk. Kompleksnost lokalnega institucionalnega in tržnega okolja torej od menedžerjev zahteva, da ocenijo vplive lokalnih institucionalnih dejavnikov (Griffith, 2010, 65) na strategijo razvoja lokalne distribucijske mreže za podporo tržnega delovanja podjetja na lokalnem trgu. Čeprav v prispevku obravnavamo izbrane vidike razvoja mednarodne distribucije na osnovi gradnje odnosov proizvajalcev izdelkov z neodvisnimi lokalnimi distributerji, pa strategije prodajnih poti ne razumemo zgolj v tem ožjem smislu, temveč širše, kot sistematičen pristop pri zagotavljanju primernih oblik dostopnosti izdelkov porabnikom v lokalnem okolju, tudi z gradnjo mreže lastnih prodajalnih na drobno, franšiznih mrež, direktne dobave izdelkov odjemalcem, spletne prodaje ipd.

Proizvodna podjetja se srečujejo z vse večjim konkurenčnim pritiskom mednarodnih konkurentov že na svojem domačem trgu, ki ga ti ustvarjajo s samostojnim vstopom na trg ali pa s prodajo izdelkov v mreži neodvisnih distributerjev. V konkurenčnem okolju postaja tudi za slovenska podjetja zelo aktualno vprašanje, kako krepiti lastno konkurenčno sposobnost z namenom braniti tržno pozicijo na domačem trgu in mednarodnih trgih pred vse bolj agresivnimi konkurenti. Za trajnejši poslovni uspeh in rast na izbranih tujih trgih morajo proizvodna podjetja izoblikovati učinkovito distribucijsko mrežo (Dong et al., 2010, 6) in konsistentno podporo prodaje izdelkov kupcem na celotni prodajni poti.

Uspeh proizvodnih podjetij na tujih trgih je v veliki meri odvisen od distribucijskih kanalov na izbranih trgih, ki zagotavljajo razpoložljivost njihovih izdelkov lokalnim porabnikom (Aulakh in Kotabe, 1997, 155), zato so pogosto nujna tudi vlaganja v ustvarjanje primerne integracije prodajnih poti

podjetja na tujih trgih v odvisnosti od pričakovanega obsega prodaje in zaslужka. Za gradnjo lastnega distribucijskega sistema na tujih trgih mora podjetje razpolagati z ustreznimi viri in zmožnostmi, zlasti s potrebnim tržnim znanjem kot osnovo za učinkovito poslovno delovanje v lokalnem okolju. Ker taka strategija internacionalizacije izpostavlja podjetja večjim tveganjem, običajno sledijo v svoji širitvi na tuje trge modelu stopenjske internacionalizacije (Johanson in Vahlne, 1977), po katerem dajejo v začetnih fazah prednost vstopu na trge z manjšo psihično distanco in enostavnejšim oblikam vstopa z namenom omejiti izpostavljenost tveganjem zaradi omejenega poznavanja tujih trgov. Zato svoj vstop običajno omejijo na pogodbene aranžmaje z lokalnim posrednikom, ki prevzame vlogo pooblaščenega ekskluzivnega distributerja z odgovornostjo za razvoj trženja in začetna vlaganja v razvoj distribucije izdelkov, saj bolje pozna posebnosti lokalnega trga. Kasnejše odločitve o celovitem nadzoru nad distribucijo pa so lahko oprte na celovito integracijo distribucijskega sistema v trženjski sistem podjetja (Arnold, 2000; Arnold, 2004, 130-132).

Presoja o primerni strategiji prodajnih poti je pomembna strateška odločitev, saj izoblikovanje različnih ravni integracije distribucijskih kanalov zagotavlja podjetju različno raven nadzora nad celotnim prodajnim procesom, to pa ima za posledico tudi različno raven dodelitve virov, potrebnih za uresničevanje strategije (Aulakh in Kotabe, 1997, 145-146), ter različno stopnjo izpostavljenosti podjetja tveganjem na tujih trgih. Zato predpostavljamo, da je strateški okvir za želeno pozicioniranje izdelkov podjetja v veliki meri odvisen od primerne strategije distribucije kot enega od osrednjih strateških gradnikov razvoja zelene tržne pozicije na izbranih trgih. Vlaganje specifičnih virov v razvoj distribucijske podpore podjetja na tujih trgih postaja ključni del tega procesa tako pri gradnji lastne neodvisne prodajne organizacije na tujih trgih za samostojno izvajanje trženjskih in distribucijskih funkcij kot tudi v razvoju partnerstva z neodvisnimi lokalnimi distributerji v tujini (Aulakh in Kotabe, 1997, 147). Če torej neodvisni distributer ne more v celoti zadovoljiti pričakovanj proizvodnega podjetja, je mogoče pričakovati, da se bo pri tržno naravnanih podjetjih dokaj hitro porodilo pričakovanje po zamenjavi neodvisnih distribucijskih partnerjev z oblikovanjem lastnega (neodvisnega) distribucijskega sistema za direktno prodajo izdelkov (ibid., 134). Predpostavimo torej lahko, da zgolj pasivno prepuščanje iniciative neodvisnemu lokalnemu posredniku podjetju ne zagotavlja direktnega dostopa do relevantnega tržnega znanja za aktivno tržno naravnost v gradnji tržne pozicije in razvoju trženja na tujih trgih.

Upoštevati je treba tudi spremembe tržnega položaja neodvisnih distributerjev na trgu, ki nadgrajujejo svojo klasično funkcijo učinkovitega povezovanja dobaviteljev s končnimi odjemalci z vstopanjem v proces sokreiranja izdelkov na osnovi relevantnega tržnega znanja, ki ga pridobivajo na številnih točkah fizičnega kontakta z odjemalci. Hkrati pa utrjujejo svojo tržno moč z večjo tržno naravnostjo in jasnim pozicioniranjem prodajnega asortimenta s trgovskimi znamkami kot osnovo za gradnjo lastne razlikovalne tržne identitete. Ta proces se je močno okreplil zaradi vplivov procesa globalizacije, podprtega s pospešenim tehnološkim razvojem, saj je ponudil distributerjem učinkovitejši dostop do širše ponudbe sodobnih izdelkov na globalnem trgu in jih spodbudil v agresivno širitev (internationalizacijo) trgovinske mreže na tuje trge za izkoriščanje novih priložnosti za tržno rast. S proaktivno krepitevijo strateškega položaja distributerjev na trgu se spreminjajo tradicionalne vloge in odnosi med dobavitelji izdelkov in distributerji, s tem pa tudi njihova tržna konstelacija, ki zahteva od proizvajalcev izdelkov primeren strateški odziv.

S konceptualnega vidika je naša raziskava oprta na teorijo razvoja distribucije in odnosov med proizvodnim podjetjem in distributerji, koncepte razvoja znamk v sodobnem distribucijskem procesu, proces globalizacije trga ter paradigmo sodobne izvozne tržne naravnosti kot pomembnega vzvoda za inovativno delovanje podjetij na trgu. V prispevku izhajamo iz predpostavke, da morajo proizvodna podjetja celovito oceniti vplive sprememb v globalnem tržnem okolju na svojo trženjsko strategijo, s tem pa tudi na lastno strategijo distribucije na tujih trgih. Predpostavljamo, da lahko proizvodno podjetje s primerno strategijo prodajnih poti izoblikuje primerno konfiguracijo distribucijskega sistema za prodajo izdelkov končnim odjemalcem na tujih trgih in z učinkovitim obvladovanjem fizičnih blagovnih tokov ter z gradnjo jasnega pozicioniranja lastnih blagovnih znamk in tržne identitete učinkoviteje izkorišča vzvode uspešnega poslovanja. V raziskavi nas zanima, kakšna je povezanost (a) izvozne tržne naravnosti, inovativnosti, odnosov z odjemalci na tujih trgih, lastne blagovne znamke proizvajalca in trgovske blagovne znamke s (b) snovanjem strategije prodajnih poti podjetja na izvoznih trgih. Preveriti želimo veljavnost naše osnovne teze, da bodo podjetja, ki v svojih strategijah vstopa na tuje trge upoštevajo raznolikost lokalnih prodajnih poti in izoblikujejo primerne odzive za znižanje negativnih učinkov trgovskih blagovnih znamk na lastno strategijo trženja izdelkov, na lokalnih trgih razvijala primernejše strategije distribucije in s tem učinkoviteje branila lastno konkurenčno pozicijo pred erozivnimi vplivi trgovskih znamk.

## 2. TEORETIČNI OKVIR IN IZHODIŠČA RAZISKAVE

Trženjsko upravljanje podjetja v razmerah odprtega trga ustvarja nove poslovne koncepte v strukturiranju verige vrednosti pri snovanju ponudbe zlasti z gradnjo širših dobavnih sistemov (poslovnih mrež) in čezmejn timer optimiranjem poslovnih procesov. Pomembna razsežnost tržne uspešnosti podjetja je strategija prodajnih poti z gradnjo kakovostnega distribucijskega sistema kot osrednjega povezovalnega člana med ponudbo podjetja in tržnim povpraševanjem na mednarodnih trgih. V strategiji trženja je gradnja primerne distribucijskega sistema izjemno pomemben korak pri zagotavljanju dostopa do izbranih segmentov porabnikov na ciljnih trgih podjetja. Obseg prodaje izdelkov na izbranem trgu bo brez primerne motivacije in nadziranja prodajnih kanalov običajno znatno zaostajal za pričakovanji podjetja (Gillespie et al., 2007, 410). Proizvodna podjetja zato potrebujejo jasen okvir za snovanje strategije distribucije na tujih trgih kot mehanizma za učinkovito načrtovanje in usmerjanje prodajnih naporov v doseganje zelenega rezultata. Pomembna je tudi presoja možnosti za poenotenje (standardiziranje) ali prilagajanje procesov trženjskega upravljanja in vedenjskih učinkov pri doseganju poslovnih rezultatov kot rezultante razvoja odnosov proizvajalcev z distributerji v mednarodnem distribucijskem sistemu (Shoham et al., 2008, 122), čeprav ta vidik presega okvir naše razprave. V tem prispevku preučujemo strategije prodajnih poti z golj z vidika povezav med izbranimi relevantnimi vzvodi tržnega uspeha podjetja in gradnjo primerne distribucijskega sistema proizvodnega podjetja na tujih trgih.

Strategija distribucije oziroma prodajnih poti je v literaturi obravnavana kot del strategije podjetja za uspešno konkuriranje na mednarodnih trgih (Douglas in Craig, 2011; Griffith, 2010; Solberg, 2008; Zhang et al., 2003). Pri oblikovanju strategije prodajnih poti za različne nacionalni trge imajo podjetja na razpolago omejeno število alternativnih opcij, saj nanje ne vplivajo le lokalne pravne omejitve (Zhang et al., 2003), temveč tudi značilnosti izbrane panoge in lokalni kontekstualni dejavniki, na drugi strani pa tudi mednarodne strateške ambicije podjetja. Z raznolikostjo distribucijskega okolja se povečuje kompleksnost snovanja primerne strategije kot sistematičnega okvira delovanja podjetja v prodajnih kanalih, bodisi v obliki poenotenja distribucijskega sistema, kadar je to mogoče, vse pogostejše pa z nujnim prilagajanjem lokalnim tržnim okoliščinam. Strategija mora izoblikovati jasen okvir za določanje prioritete glede gradnje distribucijskega sistema podjetja, upoštevajoč razlike v ravni marž

posrednikov ter možnega obsega in kakovosti izvajanja distribucijskih funkcij, vključno z razvojem primerne prodajnega in poprodajnega servisa, načinov obvladovanja vzvodov za neodvisno pozicioniranje izdelkov in oblikovanje lastne strategije prodajnih cen.

Partnersko povezovanje z neodvisnimi lokalnimi distributerji je vir potrebnega lokalnega tržnega znanja proizvodnega podjetja kot osnove za uspešno trženje izdelkov (Wu et al., 2007, 284), saj lahko izboljša njegove zmožnosti za hiter pričetek operativnega delovanja na novem trgu, seveda če je upravljanje distribucijskih odnosov oprto na primeren pristop v gradnji odnosov in ne golj na formalni pogodbeni odnos. Podjetje pa mora biti pozorno na nevarnost porajanja oportunističnega vedenja distributerjev z uresničevanjem lastnih interesov pred skupnimi cilji, saj se zavedajo, da je relevantno tržno znanje vselej kontekstno specifično. Podjetje mora zato obvladati pristope za učinkovito preprečevanje takega ravnanja distributerjev (Ju et al., 2011; Roath et al., 2002), saj se vloga distributerja v tem procesu zrcali kot svojstvena ‚strukturna pozicija‘, ki odseva tudi to, kako zaznava sebe, svoj socialni status in lastno identiteto (Dong et al., 2010, 4).

### 2.1. IZVOZNA TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA

Gradnja učinkovitega distribucijskega sistema podjetja je umeščena v snovanje primerne nabora (portfelja) prodajnih poti z učinkovitim obvladovanjem fizičnih blagovnih tokov za zagotavljanje oskrbe in primerne celovite nakupovalne izkušnje porabnikov ter doseganje zelenega poslovnega rezultata podjetja. Strategija mora zajeti razvoj zelenega tržnega pokrivanja s prodajnimi točkami glede na fazo razvoja tržne pozicije podjetja na lokalnem trgu in zgraditi primeren vsebinski okvir za uskladitev procesov, aktivnosti in naporov podjetja pri doseganju zelenega pozicioniranja njegovih znamk in tržnega rezultata kot odraza dejanskega zadovoljstva odjemalcev. Jasna in eksplicitna strategija prodajnih poti ustvarja dosleden in dinamičen vsebinski okvir za uspešno izvedbo procesa trženja in specifičnega prodajnega procesa podjetja na izbranih tujih trgih, zato mora ponuditi primerne vzvode za udejanjanje skupnih ciljev z neodvisnimi distributerji, kadar so ti kot partnerji vključeni v razvoj učinkovite distribucije izdelkov na lokalnih trgih.

Tržno znanje in njegova uporaba (Kohli in Jaworski, 1990; Jaworski in Kohli, 1993) v procesu snovanja strategije prodajnih poti je odraz tržne naravnosti podjetja in se zrcali v zagotavljanju kakovostnih storitev izbranim ciljnim skupinam

odjemalcev na vseh prodajnih točkah njegovega distribucijskega sistema. Seveda pa ne gre zgolj za pridobivanje tržnega znanja o eksplicitnih potrebah porabnikov, ki jo Narver et al. (2004) definirajo kot odzivno tržno naravnost podjetja, temveč tudi za odkrivanje, razumevanje in zadovoljevanje latentnih potreb porabnikov kot proces proaktivne tržne naravnosti. Vplivi tržne naravnosti na poslovno uspešnost podjetja v izvozu se ne zrcalijo zgolj v njegovih notranjih procesih, temveč tudi skozi njegove strateške akcije na trgu in v prodajnih kanalih, kjer mora upoštevati specifičen kontekst izbranih izvoznih trgov (Murray et al., 2011, 254). Z večjo izvozno tržno naravnostjo v dinamičnem procesu usklajevanja aktivnosti podjetja z okoliščinami na izbranih izvoznih trgih (ibid., 265) podjetje učinkoviteje izkorišča konkurenčne vzvode razvoja tržne pozicije, zato je krepitev njegove poslovne uspešnosti v veliki meri odraz izkustveno pridobljenega znanja o tujih trgih kot osnove za kreativno zagotavljanje izjemnega servisa odjemalcem v vseh fazah prodajnega procesa (Cadogan et al., 2002; Rosea in Shoham; 2002; Kaleka, 2002; Navarro et al., 2010). Z večanjem vpetosti podjetja na tuje trge se spreminja tudi kompleksnost zunanega konteksta za razvoj distribucije kot dela procesa gradnje tržne pozicije podjetja (Cadogan et al., 2009).

Uvodoma smo že nakazali, da se želijo podjetja, zlasti zaradi omejenega tržnega znanja v začetni fazi vstopa podjetja na tuji trg, izogniti dodatnim transakcijskim stroškom, ki bi nastali s pridobivanjem specifičnega tržnega znanja, in omejiti svojo izpostavljenost tveganjem v novem okolju. Zato običajno poiščejo primerne lokalne distributerje in nanj prenesejo pristojnosti za razvoj distribucije in trženja izdelkov v pričakovanju, da jim bo zaradi dobrega poznavanja trga pomagal hitreje premostiti vrzeli v tržnem znanju in s tem izboljšati njihovo zmožnost za operativno delovanje v lokalnem okolju (Griffith in Harvey, 2001). Tuji dobavitelji na lokalnem trgu običajno težko presodijo funkcijo posameznih lokalnih distributerjev, ki je pogosto kontekstno specifična glede na lokalni institucionalni in geografski kontekst (Sirkin ibid., 126), hkrati pa je pogosto potrebno izoblikovati prilagojen ali razviti povsem specifičen distribucijski sistem za izbrani trg (Czinkota et al., 2005). Upoštevanje različnosti kultur na različnih trgih (Hrastelj in Makovec Brenčič, 2003, 65-70) omogoča dobaviteljem s snovanjem lokalnim razmeram prilagojenih strategij prodajnih poti večjo tržno fleksibilnost in odzivnost.

V gradnji distribucijskega sistema na tujih trgih je potrebno upoštevati tudi kontekstualne dejavnike, kot npr. vzvode izvajanja moči (Heide, 1994, 72) in nadzora nad distribucijskimi kanali, učinke

nadzora nad distribucijskimi kanali v odnosu do stroškov razvoja distribucije ipd. Uspešnost delovanja podjetja znotraj tujih trgov in učinkovitost strategije prodajnih poti z gradnjo distribucijskega sistema v sodelovanju z lokalnimi neodvisnimi distributerji je v veliki meri odvisna od pridobivanja in izmenjave tržnega znanja, torej procesa učenja distribucijskih parterjev. Tuji dobavitelj izdelkov običajno na točki začetnega vstopa na novi nacionalni trg ne razpolaga s potrebnim tržnim znanjem ali pa je to relativno zelo skromno, saj si bo natančno razumevanje posebnosti lokalnih tržnih okoliščin kot osnove za učinkovitejši nadzor nad trženjskimi aktivnostmi lahko ustvaril v daljšem časovnem obdobju z neposredno prisotnostjo na izbranem trgu. Tržno znanje je torej mogoče razumeti kot izboljšano lokalno operativno zmožnost podjetja (Arnold, 2004, 70) za uspešno izvajanje poslov v katerikoli državi na osnovi razumevanja lokalnih tržnih razmer in okoliščin. Na tej točki se zato kaže zmožnost (prednost) lokalnih distributerjev za graditev aktivnega partnerskega odnosa z dobaviteljem izdelkov.

Na drugi strani pa se trženjsko znanje zrcali kot globalna na izdelke oprta zmožnost in je ne more enostavno pridobiti oziroma razviti nekdo, ki je nov v neki dejavnosti. Seveda sta obe zmožnosti pomembni za uspešno konkuriranje na mednarodnih trgih. Lokalno tržno znanje je zaradi informacijske asimetričnosti pomemben vir krepitev tržne moči lokalnih distributerjev, ki izhaja iz njihovega obširnega poznavanja lokalnega trga in širšega administrativnega okvira poslovanja v lokalnem okolju, zato je tujim dobaviteljem običajno otežen hiter in samostojen prodor na lokalni trg. Takšna informacijska asimetrija (Heide, 2003, 19) je vir tržnih imperfektosti, ki omogočajo distributerjem oportunistično delovanje v odnosu do dobaviteljev izdelkov, ki vstopajo na lokalni trg. Predpostavljamo torej, da se raven tržne naravnosti podjetja zrcali tudi v kakovosti razpoložljivega tržnega znanja za gradnjo učinkovitega distribucijskega sistema na lokalnih trgih.

## 2.2. INOVATIVNOST

Proizvodno podjetje lahko učinkoviteje vpliva na pozicioniranje svojih izdelkov na prodajnem mestu, če si zagotovi primeren nadzor nad distribucijo svojih izdelkov, krepi dostop do relevantnega tržnega znanja in zlasti če opira svojo konkurenčnost na trgu na ponujanje inovativnih izdelkov. Z novimi strateškimi pristopi v inovacijskih procesih (koncept odprtega inoviranja) in s proaktivno tržno naravnostjo podjetij se spreminjajo tradicionalni odnosi med proizvajalci in distributerji, ki pogosto postanejo strateški partnerji v procesu inoviranja poslovnih modelov pri upravljanju

prodajnega asortimenta izdelkov in ustvarjanju dodane vrednosti za porabnike ter optimiranju procesov v dobavni verigi (v ang. category management) za maksimiranje skupnega poslovnega rezultata.

Nekateri raziskovalci (Lages et al., 2009, 48) oporekajo poskusom dokazovanja izvozne uspešnosti podjetij zgolj z neposredno povezavo med strategijo izdelka in ekonomskim rezultatom, zato svoje raziskave utemeljujejo s predpostavko, da lahko podjetja, ki opirajo svojo strategijo izvoza na gradnjo trdnih odnosov z lokalnimi partnerji (uvozniki, posredniki – op. M. J. et al.), lažje izkoristijo celoviti potencial svojih izdelkov na tujih trgih. Inovativnost izdelkov je vsekakor eden od močnih argumentov za privlačnost ponudbe pri lokalnih odjemalcih in za okrepljeni interes distributerjev za razvoj odnosov z dobaviteljem takih izdelkov. Zato raziskave potrjujejo pozitivno zvezo med strategijo izdelka (izdelčne inovacije, kakovost) in kakovostjo odnosov izvoznih podjetij z distributerji na izvoznih trgih, s tem pa so podani tudi argumenti za tezo, da lahko zagotovi inovativnost indirektni prispevek k celokupni poslovni uspešnosti podjetja (Lages et al., 2009; Bello in Gilliland 1997). Podjetja z inovativnimi visokokakovostnimi izdelki, ki so na trgu običajno pozicionirani kot prestižni izdelki, zato zelo skrbno gradijo kakovostne distribucijske kanale s strategijo selektivnega ali ekskluzivnega distribucijskega sistema in visoko usposobljenostjo prodajnega osebja za zagotavljanje primernih storitev pri prodaji izdelkov zahtevnim odjemalcem (Slater in Olson, 2001, Kotler in Keller, 2006, 480).

Zaradi fragmentirane strukture obstoječih distribucijskih kanalov in šibke tehnološke ter logistične podpore v obstoječi detajlistični mreži so podjetja na nekaterih lokalnih trgih prisiljena v proces kreativnega prilagajanja ali razvoja inovativnih distribucijskih podpornih sistemov, če želijo doseči odjemalce v različnih socialnih segmentih oziroma na geografskih področjih s skromno razvito trženjsko infrastrukturo. Na razvitih trgih pa morajo biti dobavitelji zmožni kreativno izkoriščati inovativne koncepte, ki se porajajo v trgovini na drobno, pa tudi razvijati lastne izvirne oblike prodajnih poti in distribucije svojih izdelkov končnim odjemalcem z namenom vzbujati pri njih občutke zadovoljstva z izdelki in krepiti percepcije o izjemni celoviti nakupovalni izkušnji. Inovativnost v pristopu se torej zrcali na različne načine in ni omejena zgolj na inoviranje prodajnega programa.

Pri gradnji distribucijskega sistema z mrežo neodvisnih distributerjev mora biti podjetje pozorno na razvojne in inovativne spremembe na področju lokalne distribucijske infrastrukture, nove koncepte

distribucije in razvoja novih poslovnih modelov v trgovini na drobno kot odraz razvoja sprememb in v razvitosti trga in v nakupovalnih vzorcih porabnikov. Številne inovacije na področju distribucijskih konceptov in poslovnih modelov v trgovini na drobno, ki spreminjajo koncept ključnih zmožnosti distributerjev za doseganje konkurenčnih prednosti v nekem tržnem prostoru, vplivajo na pomembne premike v razvoju odnosov distributerjev z dobavitelji izdelkov, saj je za zagotavljanje primernih storitev čedalje bolj zahtevnim porabnikom pomembno ne le, kaj prodajajo (prodajni asortiment), temveč zlasti kako trgovci na drobno prodajajo v najširšem strateškem pomenu tega koncepta z namenom ustvariti za porabnike kar najbolj privlačno celovito nakupovalno izkušnjo. S tega vidika trgovina na drobno ni več zgolj člen prodajne verige za distribucijo fizičnih izdelkov do končnih porabnikov (fizična ‚potisna‘ distribucija in logistika) in del konteksta prodajne transakcije izdelkov, temveč vse bolj detajlistični prostor za ustvarjanje celovite porabnikove izkušnje (Sorescu et al., 2011, S5). Z rastočo prenasičenostjo nekaterih trgov s prodajnimi hipersistemi velikih prodajalnih s standardnim prodajnim asortimentom, kot tipičnega rezultata krepitev globalizacije in vseobsegajoče standardizacije na področju globalnega trženja (Vishwanath, 2006, 84), pa tak šablonski pristop vse bolj ogroža tržno rast podjetij, ker se porabniki vse pogosteje odvrčajo od pretirano razosebljenega nakupovalnega procesa.

Predpostavimo torej lahko, da omogoča podjetju pridobivanje relevantnega lokalnega tržnega znanja zlasti neposredna prisotnost na tujem trgu kot ključnega vzvoda za kreativen pristop v razvoju strategije prodajnih poti in usmerjanje trženjskih naporov v doseganje zelene rasti prodaje izdelkov, oprte na inovativne pristope v razvoju distribucijskih sistemov in graditvi zadovoljstva odjemalcev kot osnove večje tržne uspešnosti podjetja. Zato predpostavljamo, da je mogoče pričakovati pozitivno povezavo med inovativnostjo in kakovostjo izdelkov ter naslednjima ključnima vidikoma poslovne uspešnosti (Lages et al., 2009, 50): odnosi z distributerji na lokalnem trgu in ekonomski pokazatelji uspešnosti.

### 2.3. ODNOSI Z ODJEMALCI NA TUJIH TRGIH

Skromno tržno znanje, razpoložljivo ob vstopu podjetja na novi tuji trg, in prepuščanje tržne iniciative drugim ima za posledico omejeno distribucijo izdelkov na lokalnem trgu, rezultat take strategije distribucije pa so običajno tudi skromni poslovni rezultati, pa čeprav nastopa lokalni partner kot ‚svojevstvena podaljšana roka‘ podjetja na tujem trgu (Arnold, 2004, 14-15). Končni uspeh podjetja v danih okoliščinah je odvisen zlasti od

stopnje motiviranosti lokalnih distributerjev za skupne cilje in njihove pripravljenosti za zagotovitev potrebne lokalne tržne podpore tujemu dobavitelju izdelkov, saj ima podjetje na razpolago zgolj omejene vzvode nadzora nad trženjskim procesom. Strategija pasivne posredne prisotnosti podjetja na lokalnem trgu ohranja distanco med podjetjem in trgov, zato podjetje izgublja priložnost za dejansko spoznavanje (proces učenja) lokalnih tržnih okoliščin in vedenja tržnih akterjev. Začetno nezaupanje med dobaviteljem in lokalnim agentom, ne dovolj jasne (izčiščene) oblike in dinamika njune medsebojne interakcije, nepoznavanje specifičnosti trženja izdelkov podjetja na tujih trgih in drugi dejavniki dodatno krčijo že tako skromne možnosti za uspeh podjetja na trgu (prilagojeno, Arnold, *ibid.*, str. 24-25).

Na koncept upravljanja prodajnih poti pa je smiselno gledati z več zornih kotov. Strategije ekonomskega upravljanja distribucije se fokusirajo na maksimiranje ekonomskih koristi iz procesa distribucije, zato je pri distributerjih poudarjeno udejanjanje lastnih interesov in često prisotno oportunistično ravnanje (Dong et al., 2010; Jap and Anderson, 2003; Williamson, 1981). Upravljanje strategij z razvojem odnosov z distribucijskimi posredniki pa se opira na razvoj motivacije in socialnih norm v odnosih, vpetih v zaupanje, in trajnejše poslovno povezovanje za udejanjanje skupnih interesov, saj »...kadar so distributerji zadovoljni s svojimi odnosi s proizvajalcem, so pripravljeni sprejeti dolgoročno zavezanost svojih kanalov z namenom zagotavljati nadpovprečno poslovno uspešnost« (Dong et al., 2010, 3).

Kakovost in trajanje odnosov med proizvodnimi podjetji in distributerji sta torej pogojena z ustvarjanjem zaupanja v menjalnem odnosu (Boles et al., 2000), uspešnost teh odnosov pa se zrcali v njihovi zavzetosti (predanosti) v distribucijskem procesu (Morgan in Hunt, 1994) in v utrjevanju zaupanja, ki izhaja iz transparentnosti komunikacij v vzajemnih interakcijah. Uskladitev interesov se prepleta z ustvarjanjem skupnih vrednostnih pogledov na sodelovanje z namenom doseganja skupnih ciljev in niveliranja razlik v interesih pri skupnem nastopu na izbranem trgu (Kashyap in Sivadas, 2012). S tem dobi na odnose oprt menjalni proces trajnejši pomen za razvoj partnerstva, saj izhaja iz deljenih družbenih pričakovanj ter zavzetosti obeh partnerjev za uresničevanje vzajemnih koristi in zaupanja (Obaida, 2010).

S krepitvijo sodelovanja pa partnerja ustvarjata tvorno klimo za rast prodaje (Crosby et al., 1990) in doseganje večje uspešnosti na trgu, hkrati pa načrtno krepita medsebojno odvisnost in vplive na oblikovanje in razvijanje potrebnih virov (informaci-

je, procesi, kompetence) za uspešno skupno konkuriranje na trgu. V takem partnerskem odnosu se krepi zaupanje, ki mehanizme formalnega nadzora proizvodnega podjetja nad distributerjem nadgrajuje s fair odnosi in zavzetostjo, pa tudi z vse večjo vzajemno odvisnostjo v udejanjanju skupnih ciljev (Heide, 1994, 73). Izoblikovane norme kot skupna vodila oziroma nabor pričakovanj in vedenja v ravnanju pri odločitvah v okviru partnerstva (Heide in Jones, 1988, 34) usmerjajo sodelovanje za doseganje skupnih koristi (Zhang et al., 2003, 552). Na dinamiko razvoja partnerskega odnosa vpliva tudi kontekst vzajemne odvisnosti dobavitelja in distributerjev, ki izhaja iz formalnega pogodbenega aranžmaja o sodelovanju in opredeljenih formalnih pravil in obveznosti pri uresničevanju skupnih ciljev (Lusch in Brown 1996, 21).

Zavzetost menedžerjev je očitno osrednji generator izgrajevanja kakovostnih odnosov in zagotovitve za uspešno poslovno sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev (Ambler in Styles (2000, 24). Ker je razvoj odnosov zapleten proces, naj ne bo iskanje primerne distributerja prepuščeno naključju, temveč rezultat skrbnega mreženja z lokalnimi partnerji, ki izkazujejo največji potencial in interes (*ibid.*, 30-31) za sodelovanje in dobro poznajo razmere na lokalnem trgu. Kompleksnost procesa povečuje raznolikost odnosov, saj na eni strani vstopa podjetje v poslovni odnos z vrsto različnih distribucijskih subjektov, ki sicer lahko izvajajo podobne distribucijske funkcije v procesu zagotavljanja izdelkov porabnikom na lokalnem trgu, a ima vsak izmed njih lastne specifične cilje, notranji ustroj, strukturo prodajne mreže, koncepte menedžmenta in operativnih postopkov ter se bodo te razlike zrcalile tudi v značilnostih formalnih aranžmajev dobaviteljev z izbranimi distributerji.

Zaradi raznolikosti in specifičnosti razvoja odnosov z različnimi distributerji (Ford, 2002; Ford et al., 2006, 20-22) morajo proizvajalci svojo ponudbo izdelkov kombinirati z raznolikimi zmožnostmi in spretnostmi izbranih distributerjev pri usklajevanju svoje ponudbe s pričakovanji odjemalcev, upoštevajoč pri tem tudi raznolikost distributerjevih odnosov s kupci njegovih izdelkov, oprtih na raznolikost njihovih zahtev in nakupovalnih navad. Podjetje z vstopom v distribucijski odnos z neodvisnimi distributerji zato ne vstopa v poslovni odnos s posameznimi tržnimi akterji, temveč v poslovno mrežo, v kateri je zgolj eden od členov širše poslovne mreže v množici odnosov partnerskega distributerja z njegovimi drugimi partnerji v oskrbni verigi, v kateri skuša vsak od akterjev vplivati na razvoj odnosov v tej mreži, zato bo (*ibid.*, 22) »... razvoj mreže rezultat vseh teh naporov, ne pa zgolj diktata katerega koli podjetja ...«



Gradnja partnerskih odnosov z distributerji je še posebej kompleksna in časovno ekstenzivna naloga, kadar želi tuji dobavitelj s svojimi izdelki dosežati na lokalnih trgih različne ciljne skupine odjemalcev in prične v ta namen izgrajevati večkanalni distribucijski sistem v sodelovanju z različnimi posredniki, od katerih ima vsak lastne interese, lasten prodajni program in lastne strateške cilje glede na svoj specifičen položaj na trgu (Rosenbloom, 2007). Gradnja partnerstva je dinamičen proces, v katerem se partnerja pogosto znajde pred povsem novimi izzivi in tveganji, ki zahtevajo vse bolj kompleksen in celovit trženjski napor (Arnold, 2004, 136-137). V partnerskem razmerju se poraja tudi nevarnost kvarjenja ali celo prekinitve odnosov zaradi različnih stališč v interesih, ki se lahko razvijejo v resen konflikt, ki ogrozi partnerstvo ali vsaj resno zasenči koristi distribucijskega partnerstva. Na porajanje zapletov v partnerskih odnosih je zato treba gledati kot sestavni del dinamike razvoja odnosov med dvema subjektoma (Samaha et al., 2011). Ni sicer nujno, da se odnosi med partnerjema dejansko razkrojijo, vendar lahko to vpliva na oportunistično vedenje distributerja, kvari odnose med partnerjema in negativno vpliva na prizadevanja distributerja za uresničevanje skupnih ciljev. Zato mora biti proizvajalec pozoren na možnost porajanja takih situacij in jih učinkovito odpraviti ali pa preprečiti, preden se sprevržejo v trajnejši konflikt z negativnimi učinki na partnerski odnos.

Dosleden distribucijski sistem podjetja na tujih trgih je lahko pomemben vir njegovih konkurenčnih prednosti pri razvoju močne tržne pozicije, saj lahko s kakovostnim distribucijskim sistemom krepí učinkovitost povezav s končnimi porabniki. Podjetje na tak način lažje gradi zeleno pozicioniranje svojih izdelkov in znamk, saj nakupovalne izkušnje porabnikov na prodajnem mestu pomembno sooblikujejo njihove percepcije o podobi znamke in tako vplivajo na njihovo zadovoljstvo (Coughlan et al., 2006, 1-2). Obstaja torej tesna zveza med kakovostjo odnosov podjetja z odjemalci in njegovo konkurenčnostjo, s krepitvijo zadovoljstva odjemalcev pa se večajo tudi možnosti za doseganje nadpovprečne finančne uspešnosti (Hunt et al., 2000). Vsekakor pa v dinamičnem procesu razvoja odnosov dobavitelja z distributerji pri izgrajevanju kakovostnega distribucijskega sistema proizvodnega podjetja na tujih trgih njegovi menedžerji ne morejo pričakovati, da (Johanson, 2003, 478), »... distribucijska mreža, ki jo je v nekem obdobju podjetje razvilo, ne more ostati nespremenjena za vse čase«.

Pričakovati je torej mogoče pozitivno povezavo med zaupanjem, kakovostjo in trajanjem partnerskih odnosov med proizvodnimi podjetji in

distributerji na utrjevanje njihove zvestobe, obseg prodaje in tržni delež dobavitelja izdelkov na tujih trgih. Ocenjujemo torej, da bodo podjetja s kakovostnimi odnosi z odjemalci na tujih trgih lažje razvijala uspešne strategije prodajnih poti in s tem vplivala na doseganje skupnih ciljev v sodelovanju z distribucijskimi partnerji.

#### 2.4. BLAGOVNA ZNAMKA PROIZVAJALCA

Blagovne znamke proizvodnih podjetij so osrednji instrument strateškega pozicioniranja izdelkov pri gradnji njihove razlikovalne tržne prepoznavnosti na trgu. Z razvojem primernega distribucijskega sistema si podjetje ustvari kreativen strateški podporni sistem za udejanjanje želenega pozicioniranja izdelkov z znamko na prodajnem mestu z aktivnim vplivanjem na oblikovanje percepcij, asociacij in stališč porabnikov do znamk podjetja. Močna blagovna znamka je pomemben vir številnih koristi za proizvajalca (širši vzvodi cenovne politike, dobičkonosnost, spodbujanje povpraševanja, jasnejše ciljno usmerjanje trženjske strategije v doseganje želenega rezultata, razvoj močne tržne pozicije, hitrejša tržna ekspanzija celotnega izdelčnega portfelja idr.) in strateški instrument za povečanje tržne rasti podjetja z uvajanjem novih izdelkov na trg, pritegnitvijo novih segmentov odjemalcev in z vstopom na nove trge. Močna in privlačna znamka porabnikom izboljšuje pregled nad tržno ponudbo in jim olajša izbor izdelkov, zaradi težavnosti celovite ocene kakovosti izdelka pred nakupno odločitvijo pa jim ponuja tudi svojstveno obljubo o določeni ravni kakovosti izdelka in s tem znižuje tveganje napačnih nakupnih odločitev (Fischer et al., 2010, 826). Znamke ponujajo porabnikom zeleno zadovoljitev njihovih potreb tako s funkcionalnostjo izdelka kot tudi s paleto neotipljivih koristi, kot so status, prestiž, užitek, skrb za dobro počutje, individualnost, projiciranje samopodobe ipd. S privlačno blagovno znamko in kreativnim pozicioniranjem si lahko podjetje učinkoviteje ustvari stalen krog odjemalcev in jasnejše konkurenčno razlikovanje (Kotler in Keller, 2006, Keller 2008).

Skladno s spoznanji iz strokovne literature o vplivu blagovnih znamk na tržni uspeh in vrednost podjetja zato predpostavljamo, da lahko proizvodna podjetja, ki prodajajo svoje izdelke pod lastno blagovno znamko, dosegajo boljše poslovne rezultate in učinkoviteje znižujejo tveganje v distribucijskih kanalih s krepitvijo konkurenčnih prednosti, oprtih na privlačnost in tržno prepoznavnost uveljavljenih blagovnih znamk. Hkrati ocenjujemo, da bodo proizvodna podjetja, ki vstopajo na tuje trge, na katerih obvladujejo prodajo na drobno velike in močne trgovske verige s trgovskimi znamkami, veliko težje razvijala strate-

gijo neodvisnega pozicioniranja svojih blagovnih znamk, kar se lahko posledično negativno odrazi na njihov poslovni rezultat.

## 2.5. TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA

Trgovske znamke so postale vse večji izziv za proizvajalce, saj najpogosteje predstavljajo neposredno konkurenco njihovim blagovnim znamkam (Quelch in Harding, 1996, 100), ker krčijo proizvodnim podjetjem strateški prostor za neodvisno trženje in predstavljajo resno grožnjo razvoju prepoznavne tržne identitete proizvajalcev izdelkov. Vsakodnevni neposredni stik z odjemalci omogoča distributerjem, da ob podpori lastnih trgovskih znamk učinkovito izgrajujejo zeleni profil prodajnega asortimenta z vidika nakupovalnih navad odjemalcev in tako učinkoviteje zadovoljujejo njihove potrebe in želje. Trgovske znamke so postale pomemben strateški vzvod pogajalske moči distributerjev v celotni dobavni verigi, zlasti na trgih, na katerih z lastno detajlistično mrežo na številnih prodajnih točkah krepijo svoj nadzor nad prodajnim asortimentom, ki ga ponujajo porabnikom (Kumar in Steenkamp, 2007). Na tak način hkrati krepijo svojo pogajalsko moč v celotni dobavni verigi in možnosti za oblikovanje neodvisne cenovne strategije. S pogojevanjem sodelovanja z dobavitelji o njihovi proizvodnji izdelkov za znamko trgovca se dodatno krepi prepoznavnost distributerjev v celotni dobavni verigi in v očeh odjemalcev.

Trgovske verige na drobno v posameznih izdelčnih kategorijah razvijajo trgovske znamke v treh tržnih segmentih: v spodnjem kakovostnem segmentu (ekonomične znamke), v srednjem segmentu kakovosti (standardne znamke) in v vrhnjem premijskem segmentu (premijske znamke). Zlasti slednje so lahko instrument za krepitev imidža trgovske znamke kot krovne znamke za vse tri kategorije izdelčnega asortimenta (Geyskens et al., 2010). Pri porabnikih so postopoma pričele kopneti prvotne percepcije o trgovskih znamkah kot ponudbi manj kakovostnih izdelkov, ker so trgovci na drobno uspeli ustvariti viden pozitiven premik v stališčih porabnikov do teh znamk, predvsem z domišljenimi strategijami njihovega razvoja in pozicioniranja, poudarjeno skrbjo za kakovost izdelkov in zlasti z razvojem premijskih trgovskih znamk. Tak premik potrjujejo tudi primerjalni testi neodvisnih institucij za testiranje izdelkov, na katerih ne tako redko dosegajo izdelki s trgovsko znamko celo boljše ocene od testiranih izdelkov z znamko proizvajalca.

Zniževanje razlik v kakovosti izdelkov s trgovsko znamko v primerjavi z izdelki z znamko proizvajalcev tako postaja za slednje vse resnejši konku-

renčni izziv. Trgovske znamke porabnikom olajšajo izbor z lažjo identifikacijo iskanega izdelka znotraj širokega ponudbenega asortimenta neke kategorije izdelkov na prodajnih policah v trgovini na drobno. Razen za povečevanje dobičkonosnosti uporabljajo distributerji trgovske znamke tudi kot instrument za krepitev konkurenčnega razlikovanja svoje trgovske mreže in povečevanje lojalnosti odjemalcev (Kapferer, 2008; Keller, 2008). Kadar porabniki presodijo, da so znamke pomembne za njihov izbor izdelkov, pričakujejo od njih določene stvarne in neotipljive koristi, zato tudi trgovske znamke vplivajo na njihove nakupne odločitve v kontekstu drugih nakupnih kriterijev, kot so cena, udobnost nakupovanja in druge koristi (Fischer et al., 2010, 825). Trgovci lahko s kreativno strategijo programov pospeševanja prodaje in akcij za utrjevanje zvestobe kupcev te koristi dodatno utrjujejo in širijo.

Kakorkoli so deleži izdelkov s trgovsko znamko zelo različni pri različnih izdelčnih kategorijah in na različnih nacionalnih trgih (Nenycz-Thiel, 2011), pa je prisotnost trgovskih znamk na lokalnih trgih odraz krepitev tržne moči (tržnih deležev) trgovcev na drobno nasproti dobaviteljem izdelkov. Medtem ko trgovske znamke utrjujejo tržno prepoznavnost in diferenciranje trgovcev na drobno, pa potiskajo proizvajalce izdelkov, kadar sprejmejo tako obliko distribucijskega aranžmaja, v anonimnost in s tem v tržno neprepoznavnost (Kumar et al., 2010). S trgovskimi znamkami ustvarjajo trgovci na drobno jasno razlikovalno konkurenčno pozicijo s pozicioniranjem lastnega prodajnega asortimenta ter si prizadevajo v odnosu do proizvajalcev izdelkov doseči viden premik moči in prerazdelitve dobička v lastno korist (Chakravarthi in Wilcox, 1998), zato sta vse večji pritisk na zniževanje cen izdelkov proizvajalcev in posledično znižanje dobičkonosnosti njihovih izdelkov zgolj agregiran odraz asimetrične prerazdelitve tržne moči v korist distributerjev.

Globalna gospodarska recesija in posledično upadanje kupne moči porabnikov sta dodatno okrepila privlačnost prodaje izdelkov s trgovsko znamko, svoj položaj na trgu pa izboljšujejo tudi trgovci z diskontnim formatom prodaje na drobno. Zato je za proizvajalce izdelkov z znamko pomembno, da utrjujejo čustveno vez porabnikov z znamko, vzdržujejo njihovo zaupanje v znamke podjetja ter jim zagotavljajo primerno vrednost za sprejemljivo ceno. Pomembno je, da znamka ponuja dejansko to, kar kupcem tudi obljublja (Lowham in McLennan, 2010). Razvoj odnosov proizvajalcev izdelkov z neodvisnimi distributerji, vpet v kontekst moči trgovskih znamk, opravičuje našo predpostavko o verjetni negativni povezavi med trgovskimi znamkami in stopnjo dobičkonos-

snosti prodaje izdelkov za dobavitelje na trgih z asimetrično porazdelitvijo tržne in pogajalske moči v korist distributerjev, saj njihove znamke delujejo kot pomemben selektivni regulator rasti prodaje izdelkov proizvodnih podjetij v izbranem prodajnem kanalu.

### 3. EMPIRIČNA RAZISKAVA VZVODOV DINAMIČNE STRATEGIJE PRODAJNIH POTI NA TUJIH TRGIH

Uspešna izvozna tržna naravnost podjetja se zrcali v pridobivanju relevantnih informacij o ciljnih tujih trgih in njihovem razširjanju znotraj organizacijskih enot podjetja z namenom učinkovite uporabe pri odločitvah o trženju na ciljnih trgih (Leonidou et al., 2002). Ta proces zahteva ustrezno povezanost med oddelki in posamezniki v organizaciji, ki vplivajo na ustvarjanje vrednosti na trgih. V naši raziskavi smo koncept tržne naravnosti operacionalizirali skladno z Narverjevo in Slaterjevo (1990) definicijo tržne naravnosti. Inovativnost organizacije zajema vse njene sisteme, vedenje, sposobnosti in procese, ki spodbujajo inovacijsko razmišljanje in omogočajo uspešen razvoj novih procesov za razvijanje idej, procesov in izdelkov, tako v smislu postopnih kot tudi radikalnih inovacij. Inovacijski viri zajemajo sposobnosti za inoviranje organizacije, ki kažejo na sposobnost sprejemanja inovacij z notranjega (menedžment in sodelavci v organizaciji) in zunanjega vidika (vidik odjemalcev). Inovacijske vire lahko delimo na inovativnost in sposobnosti za inoviranje. Takšna delitev zajema poglede, ki so jih poudarjali Damanpour (1991), Han et al. (1998), Hurley in Hult (1998) in Hult et al. (2004). Inovativnost organizacije sestavljajo različni sistemi, vedenje, sposobnosti in procesi, ki spodbujajo inovacijsko razmišljanje ter omogočajo uspešen razvoj novih administrativnih in tehničnih procesov, ki lahko pripeljejo do postopnih ali radikalnih inovacij. Sposobnosti za inoviranje po drugi strani zajemajo sposobnost sprejemanja inovacij z vidika organizacije in vidika zunanjih akterjev na trgu (odjemalcev). V praksi lahko sposobnost za inoviranje merimo npr. s številom uspešno uvedenih novih izdelkov na trg. Odnosi z odjemalci na tujih trgih predstavljajo sposobnosti za pridobivanje, ohranjanje in krepitev dolgoročnih odnosov z odjemalci z namenom krepiti vzajemno zaupanje in zadovoljstvo partnerjev kot pomembnega vzvoda poslovne uspešnosti in doseganja skupnih ciljev obeh partnerjev (proizvodnega podjetja in distributerjev na tujih trgih). Dejavniki, ki kažejo na stopnjo sposobnosti, povezanih z upravljanjem odnosov z odjemalci, ki jih bomo zajeli v empiričnem modelu, bodo naslednji: organiziranost odnosov z odjemalci,

odzivnost na pričakovanja odjemalcev, osredotočenje na ključne odjemalce ter menedžment znanja. Manj nas bo zanimal tehnični vidik odnosov z odjemalci. Pri proučevanju sposobnosti upravljanja odnosov z odjemalci se bomo podobno kot Palmer in Mayer (1996) in Sin et al. (2005) osredotočili na dejavnike oziroma dejavnosti, ki kažejo na specifične sposobnosti organizacije za uspešno in učinkovito vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z odjemalci. Pri tem se osredotočamo na sposobnost za pridobivanje, ohranjanje in krepitev dolgoročnih odnosov z neodvisnimi distributerji za doseganje večjega oziroma ohranjanja doseženega zadovoljstva odjemalcev.

#### 3.1. KONCEPTUALNI MODEL IN RAZVOJ HIPOTEZ

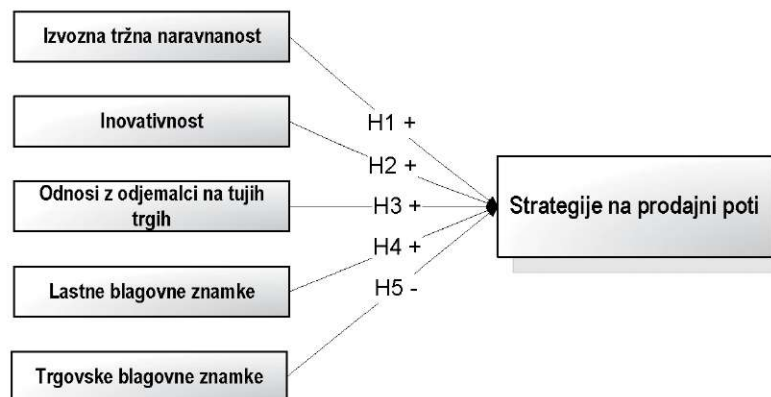
V nadaljevanju predstavljamo konceptualni model in razvijamo hipoteze, ki jih bomo v tem prispevku tudi testirali (Slika 1).

Ker je osnova izvozne tržne naravnosti pridobivanje informacij za boljše poznavanje odjemalcev na izvoznih trgih, predvidevamo, da bodo podjetja, ki razpolagajo s temi informacijami, jih razširjajo v podjetju in jih tudi uporabljajo pri svojih poslovnih odločitvah, tudi bolj uspešna v razvijanju strategij prodajnih poti na izvoznih trgih. Menimo namreč, da je za razvijanje prodajnih poti ključno poznavanje potreb in hotenj odjemalcev (tudi podjetij), s katerimi poslujemo, torej podrobno tržno znanje, zato postavljamo prvo hipotezo:

*H1: Bolj izvozna naravnana podjetja lažje razvijajo uspešnejše strategije prodajnih poti.*

Menimo, da je za razvoj primerne strategije prodajnih poti zelo pomembno, da dobro zasnovano strategijo prodajnih poti konkurenca težje posnema. Izhajamo torej iz konkurenčnih prednosti, oprtih na vire in zmožnosti podjetja, ki morajo biti izvirni, redki in težko posnemljivi ter s tem trajneje branljivi pred konkurenčnim ogrožanjem. Viri konkurenčnih prednosti podjetja so torej lahko oprti na notranje vire in zmožnosti v organizaciji ali pa na tržne vire, ki jih podjetje sicer ne kontrolira v celoti, a lahko na njih zgradi dinamične zmožnosti (Griffith in Harvey, 2001, 598) za razvoj konkurenčnih prednosti (npr. dosleden distribucijski sistem na tujih trgih v strateškem zavezništvu s skrbno izbranimi neodvisnimi distributerji). Pri tem je ključnega pomena mehanizem inovativnosti organizacije. Inovativne organizacije namreč konkurenca težje posnema, pri čemer sklepamo, da inovativnost ni izolirana domena le določenih delov organizacije (npr. razvoj izdelkov), temveč se kaže v vseh njenih procesih, torej tudi v razvoju strategij prodajnih poti in gradnji distribucijskega sistema na tujih trgih. Razvoj večkanalne strate-

Slika 1: Konceptualni model in hipoteze



gije prodajnih poti pogosto zahteva dolgoročno zavzetost podjetja za pomembne naložbe v razvoj trženjske infrastrukture, ki vključujejo vlaganje kapitala in človeških virov ter veščin. To nas vodi do oblikovanja druge hipoteze:

*H2: Bolj inovativna podjetja lažje razvijajo uspešnejše strategije prodajnih poti.*

Raziskovalci menijo, da je z vidika medorganizacijskih povezav in povezav s končnimi odjemalci uspešnost strategije trženja povezana s sposobnostmi organizacije, da razvije, poišče in ustrezno upravlja ter ohranja trajne odnose z odjemalci (Lambe et al., 2002). Da bi lahko organizacija svoje strategije izboljšala, mora identificirati in integrirati vire, ki krepijo aktivnosti za identifikacijo, razvoj in upravljanje odnosov, pri čemer je menedžment znanja in uporaba znanja ena od ključnih sposobnosti za uspešno udejanjanje trženjskih odnosov. Zato lahko predvidevamo, da je eden izmed ključnih virov za razvoj uspešne strategije prodajnih poti sposobnost podjetja, da razvija povezave s svojimi odjemalci. Glede na to postavljamo naslednjo hipotezo:

*H3: Podjetja, ki namenjajo večji poudarek gradnji odnosov z odjemalci, lažje razvijajo uspešnejše strategije prodajnih poti.*

Močna blagovna znamka je vir številnih koristi za proizvajalca. Omogoča postavljanje in vzdrževanje zelene ravni cen in s tem deluje kot vzvod povečevanja dobička, spodbuja povpraševanje, omogoča lažjo širitev prodajnega asortimenta in uvajanja novih izdelkov v distribucijske kanale ter odpira vrata do novih odjemalcev in novih trgov. Podjetje si z blagovno znamko ustvari razmeroma stalen krog odjemalcev, kar zahteva nenehno vlaganje v trženjsko podporo za zeleno pozicioniranje znamk proizvodnega podjetja. Na tej osnovi postavljamo naslednjo hipotezo:

*H4: Podjetja z večjim deležem lastnih blagovnih znamk, lažje razvijajo uspešnejše strategije prodajnih poti.*

Diametralno nasproten okvir gornje hipoteze pa predstavljajo trgovske blagovne znamke, ki proizvodnemu podjetju ne omogočajo oziroma ga celo ovirajo pri samostojnem (neodvisnem) postavljanju in vzdrževanju zelene ravni cen ter omejujejo izbiro izdelkov (prodajni asortiment) na prodajnem mestu in s tem neovirano uvajanje novih izdelkov v distribucijske kanale. Vse pogosteje namreč cene in proizvodne količine diktirajo trgovci. Zato menimo, da v nasprotju z razvojem lastnih blagovnih znamk proizvajalec ob prisotnosti trgovskih znamk težje razvija uspešne strategije prodajnih poti za svoje izdelke, zato postavljamo še zadnjo hipotezo:

*H5: Podjetja z večjim deležem prisotnih trgovskih blagovnih znamk težje razvijajo uspešne in neodvisne strategije prodajnih poti.*

### 3.2. METODOLOGIJA IN REZULTATI RAZISKAVE

Za oblikovanje večdimenzionalnih odvisnih in pojasnjevalnih spremenljivk v postavljenih hipotezah H1, H2 in H3 smo uporabili faktorsko analizo, rezultate tega dela analize pa prikazujemo v poglavju 3.4. Za primernost uporabe faktorske analize smo uporabili Kayser-Mayer-Olkinov (KMO) koeficient. Za preverjanje zanesljivosti konstruktov smo uporabili koeficient zanesljivosti Cronbach alfa ( $\alpha$ ). Kot prikazujemo v nadaljevanju, konstrukt izvozna tržna naravnost v skladu z rezultati faktorske analize sestavljajo trije podkonstrukti, in sicer naravnost na odjemalce, medfunkcijska povezanost in naravnost na konkurente. Inovativnost smo oblikovali kot samostojen konstrukt, konstrukt odnosi z odjemalci na tujih trgih pa sestavljata dva podkonstrukta, in sicer raziskovanje ključnih odjemalcev in naravnost na potrebe ključnih odjemalcev.

Kot samostojen konstrukt smo oblikovali tudi odvisno spremenljivko – uspešnost prodajnih strategij. Pojasnjevalni spremenljivki v hipotezah H4 in H5 sta številski zvezni spremenljivki in označujeta delež izdelkov na tujih trgih, ki jih podjetje proda pod svojo blagovno znamko ter pod trgovsko blagovno znamko.

Za preverjanje hipotez smo izvedli regresijsko analizo, in sicer ločeno za vsako izmed postavljenih hipotez; pri tem smo preverjali primernost modela kot celote ter statistično značilnost v analizo vključenih pojasnjevalnih spremenljivk (F-test in t-test). Pri tem smo predstavljali izpol-

njenost domnev, na katerih metodološko temelji regresijska analiza. Rezultate tega dela analize prikazujemo v poglavju 3.5.

### 3.3. ZNAČILNOSTI VZORCA

V raziskavo smo zajeli vsa podjetja v Sloveniji z več kot deset zaposlenimi in ki ustvarijo vsaj 20 % svojih prihodkov z izvozom. Osnovo za populacijo podjetij je predstavljala baza IPIS. Marca 2011, ko smo pričeli telefonsko in spletno spraševanje, je bilo v Sloveniji takšnih podjetij 8042. Vrsta vzorca, po katerem smo zbirali podatke, je sistematičen vzorec, torej vzorec, ki temelji na verjetnosti.

**Tabela 1:** Značilnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi

<b>Velikost podjetja</b>	<b>f<sub>k</sub></b>	<b>f%<sub>k</sub></b>
Velika podjetja	65	22,57
Srednje velika podjetja	116	40,28
Mala podjetja	107	37,15
Skupaj	288	100,00
<b>Delovno mesto</b>	<b>f<sub>k</sub></b>	<b>f%<sub>k</sub></b>
Direktor podjetja ali predsednik uprave	44	15,28
Član uprave	19	6,60
Direktor ali vodja oddelka izvoza	72	25,00
Direktor ali vodja prodaje	108	37,50
Ne želim odgovoriti	45	15,63
Skupaj	288	100,00
<b>Dejavnost</b>	<b>f<sub>k</sub></b>	<b>f%<sub>k</sub></b>
A - Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	3,00	1,04
B – Rudarstvo	1,00	0,35
C - Predelovalne dejavnosti	192,00	66,67
D, E – Energija, oskrba z vodo; ravnanje z odpadki	2,00	0,69
F – Gradbeništvo	5,00	1,74
G - Trgovina; vzdr. in popr. motornih vozil	31,00	10,76
H - Promet in skladiščenje	19,00	6,60
I – Gostinstvo	2,00	0,69
J - Informacijske in komunikacijske dejavnosti	6,00	2,08
K - Finančne in zavarovalniške dejavnosti	3,00	1,04
L - Poslovanje z nepremičninami	1,00	0,35
M - Strokovne, znanstv. in tehn. dejavnosti	22,00	7,64
N - Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	1,00	0,35
<b>Trgi</b>	<b>f<sub>k</sub></b>	<b>f%<sub>k</sub></b>
Evropska unija	239	82,99
Trgi zunaj Evropske unije (Azija, ZDA, Japonska, Kitajska, Indija)	45	15,63
Drugi trgi	4	1,39
<b>Skupaj</b>	<b>288</b>	<b>100,00</b>

Skupaj je bil vzpostavljen kontakt s 4637 podjetji, izmed teh jih 720 ni ustrezalo pogoju o 20 % izvozu. Izmed preostalih 3917 podjetij je bilo v raziskavi pripravljenih sodelovati 379 podjetij, kar pomeni, da je bila stopnja odzivnosti enaka 9,67 %. Iz končnega vzorca smo zaradi številnih manjkajočih podatkov v anketnih vprašalnikih izločili še 91 podjetij, tako da je v končnem vzorcu za analizo ostalo 288 podjetij ( $n=288$ ).

Primerni respondenti podjetja so bili tisti zaposleni, ki so kompetentni za posredovanje podatkov o izvoznih strategijah in drugih izvoznih aktivnostih. Glede na različne značilnosti podjetij, zajetih v vzorec, smo kot osnovne informante določili zaposlene na naslednjih delovnih mestih: direktor podjetja ali predsednik uprave, član uprave, direktor ali vodja oddelka izvoza in direktor ali vodja prodaje.

V raziskavi je sodelovalo največ srednje velikih podjetij (40,3 %), sledijo mala podjetja z deležem 37,2 %. Najmanjši delež so imela v izvedbi empirične raziskave velika podjetja (22,6 %). Pri anketiranju je sodelovalo največ respondentov, ki so v podjetju po funkciji direktor ali vodja prodaje. 15,6 % anketiranih oseb ni želelo odgovoriti na vprašanje o delovnem mestu, ki ga zasedajo v podjetju. V raziskavi je sodelovalo največ podjetij (66,67 %), ki prihodke ustvarjajo s predelovalno dejavnostjo. 17,7 % podjetij ustvari pretežni del prihodkov z drugimi storitvenimi dejavnostmi. 5,2 % podjetij pa na vprašanje o svoji dejavnosti ni odgovorilo. Najpomembnejši prodajni trg, na

katerem organizacije ustvarijo največji del prihodkov, so države Evropske unije, kjer 83 % anketiranih organizacij ustvari največji del prihodkov.

Iz rezultatov analize v Tabeli 2 je razvidna skupina organizacij, ki proda 20 % ali manj izdelkov/storitev na tujih trgih pod svojo blagovno znamko, druga je skupina organizacij, ki proda več kot 81 % izdelkov/storitev na tujih trgih pod svojo blagovno znamko, in tretja skupina organizacij, ki so razporejene v deležih, ki prodajo med 21 % in 80 % izdelkov/storitev na tujih trgih pod svojo blagovno znamko. 43,75 % organizacij prodaja izdelke pod blagovno znamko trgovca. 16,3 % organizacij proda pod znamko trgovca več kot 81 % izdelkov/storitev na tujih trgih. Najmanjši delež izdelkov (20 % ali manj) pod blagovno znamko trgovca proda v tujini 13,9 % organizacij. Sledijo organizacije (4,9 %), ki v tujini prodajo med 21 % in 40 % izdelkov, 4,5 % organizacij, ki prodajo med 41 % in 60 % izdelkov, ter 4,2 % organizacij, ki prodajo med 61 % in 80 % izdelkov pod blagovno znamko trgovca.

#### 3.4. MERSKI INSTRUMENT - DIMENZIONALNOST, VELJAVNOST IN ZANESLJIVOST KONSTRUKTOV

Večdimenzionalna odvisna spremenljivka (konstrukt) v hipotezah H1 – H5:

Za konstrukt strategij prodajnih poti smo izdelali popolnoma novo lestvico. Konstrukt smo opre-

**Tabela 2:** Delež prodaje izdelkov/storitev proizvodnih podjetij na tujih trgih z lastno znamko proizvajalca in znamko trgovca

Delež prodaje izdelkov z lastno znamko proizvajalca	$f_k$	$f\%_k$
≤ 20	47	16,32
21-40	21	7,29
41-60	20	6,94
61-80	17	5,90
81+	183	63,54
Skupaj	288	100,00
Delež prodaje izdelkov pod trgovsko blagovno znamko	$f_k$	$f\%_k$
≤ 20	40	13,89
21-40	14	4,86
41-60	13	4,51
61-80	12	4,17
81+	47	16,32
Skupaj	126	43,75
Ne prodajajo pod blagovno znamko trgovca	162	56,25
	288	100,00

**Tabela 3:** Rotirana (varimax) faktorska matrika, faktorske uteži in zanesljivost konstrukta strategije prodajnih poti

		Faktor	Povprečne vrednosti (std. odkloni)	Cronbachova alfa
		1		
Strategije prodajnih poti	q9_6 Imamo ustrezno znanje, ki ga potrebujemo pri načrtovanju strategij prodajnih poti.	0,799		0,732
	q9_1 Pri udejanjanju strategij prodajnih poti smo zelo uspešni.	0,779		
	q9_2 Število prodajnih poti, ki jih uporabljamo na tujih trgih, je optimalno.	0,710		
	q9_7 Imamo znanje za izbor ustreznega dobavitelja.	0,702		

KMO=0,738; 56,920.

delili kot merjenje uspešnosti v okviru rezultatov zasnovanih strategij na prodajni poti. Vanj so bile vključene postavke, ki se nanašajo na uspešnost udejanjanja strategij, jasnost zastavljenih ciljev glede prodajnih poti, optimalnost števila prodajnih poti, stroške prodajnih poti in na (ne)odvisnost glede prodajnih pot.

Konstrukti pojasnjevalnih spremenljivk:

*Izvozna tržna naravnost - hipoteza H1:* Za potrebe empiričnega dela smo konstrukt izvozne tržne naravnosti operacionalizirali skladno z Narverjevo in Slaterjevo (1990; Slater in Narver, 1998) definicijo tržne naravnosti, vendar smo ga opredelili z vidika merjenja naravnosti na izvozne trge. Pri tem konstrukt pojmuje podoben kot omenjena avtorja, torej z vidika sestavin kulture organizacije.

*Inovativnost – hipoteza H2:* Kot osnovo za merjenje inovativnosti smo uporabili lestvice, ki so jih razvili Han et al. (1998), Hurley in Hult (1998) in Hult et al. (2004), s tem da smo upoštevali prilagoditve, ki jih zahteva posebnost proučevanja pojava na izvoznih trgih.

*Odnosi z odjemalci na tujih trgih – hipoteza H3:* Pri proučevanju sposobnosti upravljanja odnosov z odjemalci smo se osredotočili na dejavnike oziroma dejavnosti, ki določajo sposobnosti organizacije za uspešno in učinkovito vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z odjemalci. Pri tem smo lestvico sestavili na podlagi merskega instrumenta, ki so ga razvili Sin et al. (2005), vendar smo ga za naše potrebe bistveno skrajšali in poenostavili, saj je bil naš vprašalnik preobsežen.

Vse konstrukte smo merili na sedemstopenjski Likertovi lestvici. Končna vprašanja, ki so sesta-

vljala konstrukte in so bila osnova za analizo, ter njihove povprečne vrednosti in standardne odklone, navajamo v tabelah, v katerih prikazujemo končno rešitev faktorskih analiz.

Dimenzionalnost, veljavnost in zanesljivost konstruktov smo ocenjevali na podlagi eksploratorne faktorske analize (EFA). Pri vseh izvedenih analizah smo izračunali še Kayser-Meyer-Olkinov (KMO) koeficient, ki je merilo primernosti vzorca in pokaže, ali je količina podatkov v vzorcu primerna za faktorsko analizo. Če je pogoj izpolnjen, je KMO večji od 0,5. Za preverjanje zanesljivosti konstruktov smo uporabili koeficient zanesljivosti Cronbach alfa ( $\alpha$ ) (Cronbach, 1951). Konvergentno veljavnost smo ocenjevali na osnovi višine faktorskih uteži na pripadajoč faktor. Če je bila faktorska ocena višja od 0,6, smo ocenili, da je konstrukt konvergentno veljaven oziroma da so te spremenljivke med seboj ustrezno povezane in zato merijo isti konstrukt.

V tabelah, v katerih so prikazane faktorske analize, navajamo pri faktorskih utežeh samo tiste, ki so višje od 0,5. Nižjih vrednosti zaradi večje preglednosti ne navajamo. Konstrukt strategije prodajnih poti je enodimenzionalen in konvergentno veljaven, saj so vse faktorske uteži višje od 0,6, prav tako je tudi zanesljiv, saj je vrednost koeficienta alfa višja od 0,6 (0,73).

Faktorska analiza za konstrukt izvozna tržna naravnost je pokazala, da je konstrukt izvozna tržna naravnost sestavljen iz treh podkonstruktov. V skladu z Narverjevo in Slaterjevo (1990) definicijo smo podkonstrukte poimenovali naravnost na odjemalce na izvoznih trgih, medfunkcijska povezanost in naravnost na konkurente na izvoznih trgih. Na visoko zanesljivost podkon-

**Tabela 4:** Rotirana (varimax) factorska matrika, factorske uteži in zanesljivost podkonstruktov izvozne tržne naravnosti

		Faktor			Povprečne vrednosti (std. odkloni)	Cronbachova alfa
		1	2	3		
Naravnost na odjemalce na izvoznih trgih	q11_3 Zadovoljstvo odjemalcev na tujih trgih pogosto merimo.	0,790				0,800
	q11_1 Skrbno spremljamo in ocenjujemo aktivnosti za zadovoljevanje odjemalcev na tujih trgih.	0,747				
	q11_2 Naše strategije za doseganje konkurenčnih prednosti na tujih trgih temeljijo na podrobnem (obširnem) razumevanju potreb odjemalcev.	0,691				
	q11_5 Naši menedžerji vedo, kako lahko naše lokalno prodajno osebje prispeva k povečevanju vrednosti izdelkov (storitev) za odjemalce.	0,685				
	q11_4 Posebej na tujih trgih se posvečamo poprodajnim storitvam.	0,683				
Medfunkcijska povezanost	q11_13 Tržne informacije o tujih trgih si izmenjujejo vse enote (oddelki, službe, itd.) našega podjetja.		0,884			0,837
	q11_14 V pripravo poslovnih strategij in načrtov na tujih trgih so vključene vse enote (oddelki, službe, itd.) podjetja.		0,837			
	q11_11 Informacije o odjemalcih na tujih trgih so na voljo vsem v podjetju.		0,798			
Naravnost na konkurente na izvoznih trgih	q11_8 Na trženjske akcije in konkurenčne aktivnosti naših glavnih konkurentov hitro reagiramo.			0,815		0,820
	q11_9 Uprava (poslovodstvo) pogosto razpravlja o prednostih in slabosti konkurentov na tujih trgih.			0,814		
	q11_10 Redno spremljamo marketinške dejavnosti naših konkurentov na tujih trgih.			0,793		

KMO=0,868; 67,107.

struktov in lestvice kažejo koeficienti alfa, ki pri vseh treh podkonstruktih presegajo vrednost 0,8. Rotirana factorska matrika kaže, da imajo vse osnovne spremenljivke ustrezno visoke factorske

uteži na pripadajoče faktorje (podkonstrukte). Ker so njihove vrednosti višje od 0,6, lahko ocenjujemo, da je celoten konstrukt konvergentno veljaven.



Tabela 5: Rotirana faktorska matrika, faktorske uteži in zanesljivost konstrukta inovativnost

		Faktor	Povprečne vrednosti (std. odkloni)	Cronbachova alfa
		1		
Inovativnost	q12_5 Pogosto preizkušamo nove ideje.	0,842		0,875
	q12_3 Pogosto uvajamo nove delovne procese (postopke).	0,807		
	q12_4 Smo kreativni pri metodah dela.	0,793		
	q12_6 Smo odprti za inovacije.	0,773		
	q12_7 V primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti smo bolj uspešni pri spreminjanju idej v izdelke (storitve) na trgu.	0,741		
	q12_1 Z novimi izdelki (storitvami) smo pogosto prvi na trgu.	0,707		
	q12_2 Število uvedb novih izdelkov (storitev) na naših glavnih tujih trgih smo v zadnjih petih letih povečali.	0,674		

KMO=0,882; 58,436.

Pri konstruktu inovativnost smo določili samo en faktor. Faktorske uteži vseh osnovnih spremenljivk so višje od 0,6, kar kaže na konvergentno veljavnost konstrukta, prav tako je lestvica zanesljiva, saj je vrednost Chronbachove alfe enaka 0,875.

Rezultati v rotirani faktorski matriki za konstrukt odnosi z odjemalci na tujih trgih kažejo, da lahko v končni rešitvi izločimo dva faktorja. Prvi faktor (podkonstrukt) lahko v skladu z vsebino osnovnih spremenljivk, ki ga sestavljajo, imenujemo naravnost na potrebe ključnih odjemalcev. Drugega smo imenovali raziskovanje ključnih odjemalcev. Vrednosti Chronbachove alfe kažejo, da sta oba podkonstrukta skupnega konstrukta odnosov z odjemalci na tujih trgih zanesljiva, saj je njuna vrednost višja od predpisane vrednosti 0,6. Kot je bilo že zapisano, so tudi vse faktorske uteži višje od 0,6, kar kaže na konvergentno veljavnost obeh podkonstruktur.

### 3.5. TESTIRANJE ZASTAVLJENIH HIPOTEZ

Pri preverjanju vsake od postavljenih hipotez smo izvedli regresijsko analizo.

Rezultate regresijske analize, ki smo jih dobili pri preverjanju hipotez od H1 do H5, prikazujemo v Tabeli 7:

Rezultati prvega regresijskega modela, v katerem smo proučevali vpliv izvozne tržne naravnosti na strategije na prodajni poti, kažejo, da imata podkonstrukta naravnost na odjemalce ( $\beta=0,368$ ;  $p<0,01$ ) in naravnost na konkurente ( $\beta=0,347$ ;  $p<0,01$ ) srednje močan pozitiven vpliv na strategije prodajnih poti, podkonstrukt medfunkcijska povezanost pa šibak vpliv na strategije prodajnih poti ( $\beta=0,144$ ;  $p<0,01$ ). Obe povezavi sta statistično značilni. Ugotavljamo, da povezava med medfunkcijsko povezanostjo in strategijami na prodajni poti ni statistično značilna. Prilagojen (popravljen) determinacijski koeficient  $R^2$  je enak 0,269 in statistično značilen ( $p<0,01$ ), kar pomeni, da lahko z varianco vseh treh napovedovalnih spremenljivk razložimo 26,9 % variance konstrukta strategije na prodajni poti. Durbin-Watsonov koeficient je blizu vrednosti 2, kar pomeni, da avtokorelacija residu-  
alov ni prisotna. Ugotavljamo torej, da je izvozna tržna naravnost pomemben predhodnik za uspešno razvijanje strategij prodajnih poti. Hipotezo H1 lahko delno potrdimo.

V drugem modelu smo ugotavljali vpliv inovativnosti na strategije na prodajni poti. Zaključimo lahko, da inovativnost podjetja pozitivno vpliva ( $\beta=0,431$ ;  $p<0,01$ ) na učinkovito upravljanje strategij na prodajni poti. Povezava med obema konstruktoma je tudi statistično značilna, kar velja

**Tabela 6:** Faktorska matrika, faktorske uteži in zanesljivost podkonstruktov odnosi z odjemalci na tujih trgih

		Faktor		Povprečne vrednosti (std. odkloni)	Cronbachova alfa
		1	2		
Naravnost na potrebe ključnih odjemalcev	q14_10 Naši odjemalci na tujih trgih lahko pričakujejo, da se bomo na njihove zahteve hitro odzvali.	0,811			0,846
	q14_12 Izdelke (storitve) prilagajamo našim ključnim odjemalcem na tujih trgih.	0,807			
	q14_11 Zaposleni se pravočasno odzivajo, kadar je potrebna pomoč odjemalcem (podporne storitve) na tujih trgih.	0,757			
	q14_9 Razumemo potrebe naših ključnih odjemalcev na tujih trgih, pri čemer si pomagamo z izkušnjami.	0,721			
	q14_4 Nenehno sodelujemo s ključnimi odjemalci na tujih trgih, da bi jim lahko izdelke (storitve) čim bolje prilagodili.	0,696			
Raziskovanje ključnih odjemalcev	q14_1 Z raziskavami redno ugotavljamo kakovost odnosov med našimi zaposlenimi in našimi odjemalci na tujih trgih.		0,865		0,709
	q14_7 Uspešnost delovanja prodajnega osebja na tujih trgih ocenjujemo na podlagi zadovoljstva odjemalcev na tujih trgih.		0,745		
	q14_3 V prepoznavanje potreb ključnih odjemalcev na tujih trgih vlagamo velike napore.		0,620		

KMO=0,914; 67,666.

tudi za koeficient  $R^2$ . Durbin-Watsonov koeficient kaže, da nimamo težav z morebitno avtokorelacijo. Bolj inovativna podjetja imajo torej tudi boljše osnovo za razvijanje uspešnih strategij prodajnih poti. Hipotezo H2 lahko potrdimo.

Tretji model je bil namenjen odgovoru na vprašanje, ali podjetja z boljšimi odnosi z odjemalci na prodajnih trgih tudi bolje upravljajo s strategijami na prodajni poti. Podobno kot v prvem modelu smo tudi tokrat izvedli multivariatno regresijsko analizo, le da tokrat z dvema podkonstruktoma

v vlogi napovedovalnih spremenljivk. Rezultati kažejo, da raziskovanje ključnih odjemalcev ( $\beta=0,276$ ;  $p<0,05$ ) pozitivno vpliva na konstrukt strategije na prodajni poti. Naravnost na potrebe ključnih odjemalcev na ta konstrukt vpliva srednje močno ( $\beta=0,370$ ;  $p<0,01$ ). Z obema podkonstruktoma lahko pojasnimo 20,8 % odzivne spremenljivke, kar pomeni, da so podjetja z boljše razvitimi odnosi z odjemalci tudi uspešnejša pri razvijanju in udejanjanju strategij na prodajnih poteh. V modelu nismo zaznali težav z avtokorelacijo. Potrdimo lahko torej tudi hipotezo H3.

Tabela7: Rezultati regresijskih analiz

			b	Nestan- dardiz. regresijski koeficient	t	Stat. znač.	VIF	R <sup>2</sup>	Durbin- Watson
		<b>Neodvisne spremenljivke</b>	<b>Odvisna spremenljivka: STRATEGIJE NA PRODAJNI POTI</b>						
Hipoteza H1	1. Izvozna tržna naravnost	(Constant)	0,000		0,000			0,269	1,989
		Naravnost na odjemalce	0,368	0,368	7,292	p<0,01	1,000		
		Medfunkcijska povezanost	0,144	0,144	2,859	p<0,01	1,000		
		Naravnost na konkurente	0,347	0,347	6,871	p<0,01	1,000		
Hipoteza H2	2. Inovativ- nost	(Constant)	0,000		0,000			0,183	1,863
		Inovativnost	0,431	0,431	8,067	p<0,01	1,000		
Hipoteza H3	3. Odnosi z odjemalci na tujih trgih	(Constant)	0,000		0,000			0,208	1,885
		Naravnost na potrebe ključnih odje- malcev	0,370	0,370	7,047	p<0,01	1,000		
		Raziskovanje ključnih odje- malcev	0,276	0,276	5,244	p<0,01	1,000		
Hipoteza H4	4. Lastne blagovne znamke	(Constant)	-0,333		-2,435			0,021	1,781
		Delež lastne blagovne znamke	0,004	0,157	2,692	p<0,01	1,000		
Hipoteza H5	5. Trgovske blagovne znamke	(Constant)	-0,074		-0,464			n.z.	1,822
		Delež trgo- vske blagovne znamke	-0,001	-0,022	-0,245	n.z.	1,000		

n.z. – pomeni, da regresijski koeficient ni statistično značilno različen od 0.

V četrtem modelu smo ugotavljali ali podjetja, ki na tujih trgih prodajo večji delež izdelkov pod lastno blagovno znamko, tudi bolj uspešno razvijajo in udeležujejo strategije na prodajnih poteh. Vpliv deleža lastne blagovne znamke na konstrukt strategije na prodajni poti je šibko pozitiven ( $\beta=0,157$ ,  $p<0,01$ ), vendar statistično značilen, enako pa velja tudi za koeficient R<sup>2</sup>. Potrjujemo torej tudi hipotezo H4.

Zadnji model, ki meri vpliv deleža prodanih izdelkov pod trgovsko blagovno znamko na trženjsko uspešnost, je statistično neznačilen, kar pomeni, da povezave med tema spremenljivkama ni, kar pomeni, da hipotezo H5 zavrnamo.

### 3.6. ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN OMEJITVE RAZISKAVE

Globalizacija posega tudi na področje distribucijskega sistema in se zrcali v krepitvi internacionalizacije in tržne moči trgovskih verig ter v razvoju trgovskih znamk, zato je nujnost lastne koherentne strategije prodajnih poti in razvoja znamk na tujih trgih še toliko bolj pomembna za uspešno poslovanje proizvodnih podjetij. Poznavanje odjemalcev in konkurentov, ki je podprto z zbiranjem informacij o njih na izvoznih trgih, je pomemben input pri snovanju strategij prodajnih poti na ciljnih trgih. Te informacije vključujejo tudi podatke o posrednikih in njihovih preferencah ter o

končnih odjemalcih. Informacije o konkurentih so pomembne, saj lahko konkurenti s spremenjeno strukturo prodajnih poti (npr. uvajanje novih poti) spreminjajo cene izdelkov za odjemalce in vplivajo na njihovo zadovoljstvo (večja vrednost izdelka ali enostavnejši dostop do izdelkov). Pomemben je tudi pretok informacij o posrednikih in končnih odjemalcih znotraj podjetja, vse do ravni vodstva organizacije, ki odloča o strategijah, saj so uspešnejša tista podjetja, ki uspejo razviti učinkovitejši notranji pretok tržnih informacij.

Inovativnost je pomemben dejavnik konkurenčnosti, saj običajno razvijejo bolj inovativna podjetja tudi boljšo osnovo za gradnjo uspešnih strategij prodajnih poti in distribucijskega sistema za svoje izdelke na tujih trgih. Ker inovativnost izhaja iz kulture podjetja, izkazujejo podjetja z večjo inovativno usmerjenostjo tudi večjo kreativnost v snovanju svojih prodajnih strategij, saj običajno odjemalci na točki nakupa izdelkov cenijo tudi drugačnost in novosti v dostopu do izdelkov in storitev. Drugačnost in kreativnost sta torej temeljni sestavini inovativnosti, ki se zrcalita tudi v inovativnosti distributerjev pri gradnji sodobnih formatov trgovine na drobno in novih poslovnih modelov v razvoju odnosov s končnimi porabniki in dobavitelji izdelkov. Inovativnost zato ni pomembna le za razvoj novih izdelkov, ki ponujajo v očeh odjemalcev večjo vrednost, temveč je ključna tudi za razvoj novih strategij na področju gradnje distribucije izdelkov na ciljnih trgih. Podjetja so v preteklosti pogosto dokazala, da lahko svojo inovativnost izkoristijo tudi na področju prodajnih poti in da lahko to postane njihova branljiva konkurenčna prednost (npr. Amazon.com, Ebay itd).

Odnosi z odjemalci zahtevajo tesnejše in bolj pogoste stike dobaviteljev z odjemalci, zato bolje kot podjetje pozna svoje ključne odjemalce, lažje jim prilagaja svoj distribucijski sistem. Kot smo ugotovili v analizi izvozne tržne naravnosti in inovativnosti, je mogoče povečevati vrednost za porabnike tudi z ustrezno strategijo prodajnih poti proizvodnega podjetja s ponujanjem izdelkov in storitev v distribucijskih kanalih, ki se skladajo z njihovimi nakupovalnimi vzorci. Tesni odnosi s ključnimi odjemalci (distributerji) tudi omogočajo, da so prodajne poti proizvodnih podjetij bolje usklajene z učinkovitim oskrbovanjem izbranih ciljnih skupin končnih odjemalcev z izdelki.

Podjetje, ki prodaja več izdelkov pod lastno blagovno znamko, ima tudi več možnosti za oblikovanje lastnih strategij prodajnih poti. Relativna strateška pozicija v portfelju blagovnih znamk vpliva na možnost mednarodne širitve poslovnih aktivnosti podjetja na globalnem trgu v okviru konkurenčnih in tržnih razmer, pri čemer je po-

membna primerno zasnovana strategija prodajnih poti. Ob vsakokratni odločitvi za širitev aktivnosti podjetja na mednarodne trge je smiselno vnovič oceniti strateški okvir razvoja blagovnih znamk podjetja zaradi primernih presoj glede področja širitve in snovanja ustreznih distribucijskih sistemov za razvoj prodaje izdelkov. Močna in stabilna lastna blagovna znamka proizvodnega podjetja je osnova za možnost ustvarjanja globalne znamke in ciljno usmerjen razvoj distribucijske mreže na tujih trgih, ki mora zagotoviti primerno podporo razvoju mednarodne prepoznavnosti znamke proizvodnega podjetja. Kakorkoli, ugotovitve empirične raziskave nam ne ponujajo sklepa, da podjetja z večjim deležem trgovskih blagovnih znamk v svojem portfelju svoje strategije distribucije razvijajo bolje ali slabše kot podjetja z manjšim deležem tovrstnih znamk.

Spoznanja iz naše raziskave imajo pomembne implikacije tudi za menedžerje pri gradnji prodajnih poti v proizvodnih podjetjih, saj morajo upoštevati že v procesu nastajanja te strategije specifičnosti distribucijske kulture na lokalnih trgih, na katere vstopa podjetje, strategijo pa vsebinsko umestiti v kontekst razvoja lokalne distribucijske mreže, ki bo v kar največji meri skladna z nakupovalnimi vzorci porabnikov. Z globalizacijo se krepi tudi konkurenca trgovskih verig za tržne deleže na lokalnih trgih, svojo tržno moč pa opirajo na agresivno čezmejno širitev prodajne mreže in neposredne stike z odjemalci, pa tudi na asimetrično razpolaganje z relevantnim tržnim znanjem, inoviranje poslovnih modelov in detajlističnih oblik in formatov trgovine ter razvoj trgovskih znamk za utrjevanje lastne tržne identitete in lojalnosti porabnikov. Če proizvajalec ni pripravljen sprejeti zahteve distributerja za proizvodnjo izdelkov pod trgovsko blagovno znamko, mora poiskati primerno strateško opcijo za gradnjo strategije lastne znamke z lastnimi pristopi. Z različnimi ukrepi in prijemi lahko npr. zagotovi trgovcu boljši zaslužek z njegovo znamko kot z znamko trgovca. Druga strateška opcija je kakovostno razvijanje izdelkov v smeri zagotavljanja inovativnosti, nadpovprečne funkcionalnosti, raznolikosti in drugih atributov izdelka; torej vsega tistega, kar omogoča preseganje zadovoljstva porabnikov z njegovimi znamkami v primerjavi z znamkami trgovcev (Olson, 2012, 104). Pomen znamk za porabnike je sicer različen pri različnih kategorijah izdelkov, a so pogosto pripravljene plačati višjo ceno za izdelek s premijsko znamko, če je ta zanje relevantna in jim ponuja zelene koristi, premijska cena pa lahko tudi izboljša dobičkonosnost prodaje distributerja in proizvajalca izdelkov.

Alternativa razvoju lastne distribucijske mreže proizvajalca je kakovosten razvoj partnerskih od-

nosov s skrbno izbranimi neodvisnimi distributerji na izbranih nacionalnih trgih, oprt na vzajemnost, zaupanje in proaktivno zavzetost za uresničevanje skupnih ciljev. Gradnja distribucijskega sistema je dinamičen proces, v katerem proizvodno podjetje laže uveljavlja lasten poslovni interes na ciljnih trgih, če so njegova prizadevanja podprta z inovativnimi izdelki in kreativnimi pristopi v gradnji odnosov z distributerji.

### 3.6.1. Omejitve raziskave

Naša raziskava ima vrsto omejitev. Z metodološkega vidika navajamo nevarnost pristranskosti, ki izhaja iz metode raziskovanja (Podsakoff et al., 2003). Odvisne in neodvisne spremenljivke smo namreč merili na enakem vzorcu, pri čemer obstaja nevarnost, da menedžerji, ki so bili osnovni respondenti, povežejo tematiko, ki jo raziskujemo, ker lahko npr. vnaprej vedo, da želimo ugotoviti povezavo med proučevanimi koncepti. V tem primeru so povezave zgolj navidezne. V naši raziskavi smo izvedli faktorske analize, ki so pokazale, da lahko koncepte pojasnimo z več faktorji (podobno kot v Harmanovem enofaktorskem testu). Glede na to menimo, da pristranskost, ki izhaja iz metode raziskovanja, v naši raziskavi ne predstavlja večje težave. V bodočih raziskavah bi lahko zajeli še druge dejavnike, ki morebiti vplivajo na uspešnost strategij na prodajnih poteh (npr. institucionalni sistem in lokalna distribucijska kultura, makroekonomski dejavniki ipd.). Raziskava tudi ni bila usmerjena v odkrivanje razlik v naboru relevantnih dejavnikov poslovnega okolja za gradnjo primernih prodajnih strategij in distribucijskih sistemov z vidika vstopa podjetij na trge razvitih držav oziroma trge držav v fazi pospešenega gospodarskega razvoja niti z vidika razlik v tržnih strukturah na lokalnih trgih. V raziskavi tudi nismo preučevali razlik v pristopu pri gradnji distribucijskega sistema med podjetji iz različnih panog z različnim prodajnim programom (porabniški trg, medorganizacijski trg). Zato je nujno upoštevati navedene omejitve pri morebitnem posploševanju relevantnosti zaključkov študije, lahko pa so primerna iztočnica za bodoče raziskave z namenom ponuditi še bolj celovito razumevanje kompleksnega procesa gradnje distribucijske mreže podjetja na mednarodnih trgih.

## REFERENCE

1. Ambler, T., & Styles, C. (2000). *The Silky Road to International Marketing*. London: Pearson Education.
2. Arnold, D. (2000). Seven rules of international distribution. *Harvard Business Review*, 78(6), 131-7.
3. Arnold, D. (2004). *The Mirage of Global Markets*. New York: FT Prentice Hall.
4. Aulakh, P.S., & Kotabe M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 145-175.
5. Bello, D.C., & Gilliland, D.I. (1997). The Effects of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
6. Cadogan, J.W., & Diamantopoulos, A. (2002). Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 815-826.
7. Cadogan, J.W., Kuivlainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: Quadratic and Moderating Effects Under Differing Degrees of Market Dynamism and Internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
8. Chakravarthi, N., & Wilcox, R.T. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *Journal of Business*, 71(4), 573-598.
9. Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W., & El-Ansary, A.I. (2006). *Marketing Channels*, seventh edition. New Jersey: Pearson education.
10. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(Sep.), 555-590.
11. Dong, M.C., Tse, D.K., & Hung, K. (2010). Effective distributor governance in emerging markets: the salience of distributor role, relationship stages, and market uncertainty. *Journal of International Marketing*, 18(3), 1-17.
12. Douglas, S.P., & Craig, S. (2011). Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 19(1), 82-101.
13. Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 823-839.
14. Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course*, Second edition. Chichester: John Wiley&Sons.
15. Ford, D. (2002). Distribution, internationalisation and networks. *International Marketing Review*, (19)3, 225-235.
16. Geyskens, I., Gielens, K., & Gijsbrechts, E. (2010). Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, (XLVII)(5), 791-807.
17. Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
18. Ghemawat, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy. *Harvard Business Review*, 85(3), 59-68.
19. Gillespie, K., Jeannet, J.-P., & Hennessey, H.D. (2007). *Global Marketing*. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: Houston: Houghton Mifflin Company.
20. Griffith, D.A. (2010). Understanding multi-level institutional convergence effects on international market segments and global marketing strategy. *Journal of World Business*, 45(1), 59-67.
21. Griffith, D.A., & Harvey, M.G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
22. Han, J.K., Kim, N., & Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
23. Heide, J.B. (2003). Plural Governance in Industrial Purchasing. *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.
24. Heide, J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
25. Heide, J.B., & John, G. (1988). The role of dependence

- balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.
26. Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M., & Wright M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–67.
  27. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M., (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
  28. Hult, G.T. M., Hurley, R.F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
  29. Hurley, R.F. & Hult, G.T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
  30. Jap, S.D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684–1701.
  31. Jaworski, B.J., & Kohli A.A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
  32. Johansson, J.K. (2003). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. 3<sup>rd</sup> edition. New York: McGraw-Hill Higher Education.
  33. Ju, M., Murray, J.Y., Kotabe M., & Gao G.Y. (2011). Reducing distributor opportunism in the export market: Effects of monitoring mechanisms, norm-based information exchange and market orientation. *Journal of World Business*, 46(4), 487–496.
  34. Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273–283.
  35. Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4th ed. London: Kogan Page.
  36. Kashyap, V., & Sivadas, E. (2012). An exploratory examination of shared values in channel relationships. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–716.
  37. Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3d ed. Upper Saddle River NJ: Pearson/Prentice Hall.
  38. Khanna, Palepu, T., K., & Bullock, R.J. (2010). *Winning in Emerging Markets*. Boston: Harvard Business Press.
  39. Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
  40. Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
  41. Kumar, N., Radhakrishnan, S., & Rao, R.C. (2010). Private Label Vendor Selection in a Supply Chain: Quality and Clientele Effects. *Journal of Retailing*, 86(2), 148–158.
  42. Kumar, N., & Steenkamp, J.-B.E.M. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
  43. Lages, L.F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.
  44. Lambe, C.J., Spekman, R.E., & Hunt, S.D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141–158.
  45. Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.
  46. Lowham, H., & MacLennan, M. (2010). Reevaluating consumer spending in a recession: What to do with your brand now. *Interbrand*. <http://www.interbrand.com/en/knowledge/papers-and-articles.aspx> [Dostop: 27.04.2012].
  47. Lusch, R.F., & Brown, J.R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19–38.
  48. Morgan, N.A., Katsikeas, C.S., & Vorhies, D.W. (2012). Export marketing strategy implementation, export capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 271–289.
  49. Morgan, R.M., and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
  50. Murray, J.Y., Gao, G., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 252–269.
  51. Narver, J.C., & Slater S.F. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
  52. Narver, J.C., & Slater S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
  53. Navarro, A., Acedo, F.J., Robson, M.J., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: An empirical study. *Journal of International Marketing*, 18(3), 41–61.
  54. Nenycz-Thiel, M. (2011). Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share. *Journal of Brand Management*, 18(8), 624 – 633.
  55. Obadia, C. (2010). Benefits-based drivers of exporters' attitudinal commitment toward their foreign distributors. *International Marketing Review*, 27(6), 606–629.
  56. Olson, E.L. (2012). Supplier inferences to enhance private label perceptions. *Journal of Business Research*, 65(1), 100–105.
  57. Palmer, A., & Mayer, R. (1996). A conceptual evaluation of the multiple dimensions of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207–220.
  58. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
  59. Roath, A.S., Miller, S.R., & Cavusgil, S.T. (2002). A conceptual framework of relational governance in foreign distribution relationships. *International Business Review*, 11(1), 1–16.
  60. Rosea, G.M., & Shoham A. (2002). Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217–225.
  61. Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4–9.
  62. Samaha, S.A., Palmatier, R.W., & Dant, R.P. (2011). Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99–117.
  63. Shoham, A., Brencic Makovec, M., Virant, V., & Ruvio, A. (2008). International Standardization of Channel Management and Its Behavioral and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 120–151.
  64. Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., & Yim, F.H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264–1290.
  65. Sirkin, H.L., Hemerling, J.W., & Bhattacharya, A.K. (2008).

- Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything*. London: Headline Publishing.
66. Slater, S.F., & Olson, E.M. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
  67. Slater, S., & Narver, J. (1998). Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
  68. Slocum, J. W., Jr., Conder, W., Corradini, E., Foster, R., Frazer, R., Lei, D. (2006). Fermentation in the China beer industry. *Organizational Dynamics*, 35(1), 32-48.
  69. Solberg, C.A. (2008). Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, 16(3), 57-83.
  70. Sorescu, Alina, Ruud T. Frambach, Jagdip Singh, Arvind Rangaswamy, and Cheryl Bridges. (2011). Innovation in retail business model. *Journal of Retailing*, 87S(S1), S3-S16.
  71. Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-77.
  72. Wu, F., Sinkovics, R.R., Cavusgil, S.T., & Roath, A.S. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283-302.
  73. Zhang, Z., Cavusgil, S.T., & Roath, A.S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.