

# **AKADEMIJA MM**

**Slovenska  
znanstvena  
revija  
za trženje**

**8.  
MM**

# AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

8.

Ljubljana, maj 2001

Letnik V/8, 2001  
ISSN 1408-1652

**Uredniški odbor:** dr. Milan Jurše, dr. Zlatko Jančič, dr. Iča Rojšek, dr. Boris Snoj, dr. Damijan Mumel, dr. Stane Bernik, dr. Dejan Verčič, dr. Graham J. Hooley, dr. Peter Schnedlitz\*, dr. Vesna Žabkar, dr. Maja Makovec Brenčič, mag. Janez Damjan, Jure Apih, Meta Dobnikar, Sonja Likar

**Odgovorna urednica:** Meta Dobnikar

**Redakcija in jezikovni pregled:** Sonja Likar

**Računalniški prelom:** Dušan Simšič

**Ustanovitelj:** MM – Marketing magazin, revija za trženje, oglaševanje in medije, v sodelovanju z Akademsko sekcijo DMS – Društva za marketing Slovenije

**Izdajatelj:** MM – Marketing magazin

**Založnik:** MM – Marketing magazin, Delo d. d.

**Direktor Dela d. d. in predsednik Uprave založnika:**  
Tit Doberšek

**Izhaja:** od leta 1997

**Tisk:** Delo Tiskarna d. d., Ljubljana, maj 2001

**Naslov uredništva:** Akademija MM – Marketing magazin  
Dunajska 5, 1000 Ljubljana  
Tel: 01/4737 568, faks: 01/4737 407  
E-pošta: mm@delo.si  
Spletna stran: <http://www.mmportal.del.si>

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo  
Akademije MM.*

\* Dr. Graham J. Hooley je profesor marketinga in direktor Raziskovalnega inštituta na Aston Business School, Univerza Aston, Velika Britanija  
Dr. Peter Schnedlitz je predstojnik Oddelka za marketing in trgovino na drobno na dunajski Wirtschaftsuniversität, Avstrija

**8. številko Akademije MM je uredila  
dr. Vesna Žabkar**

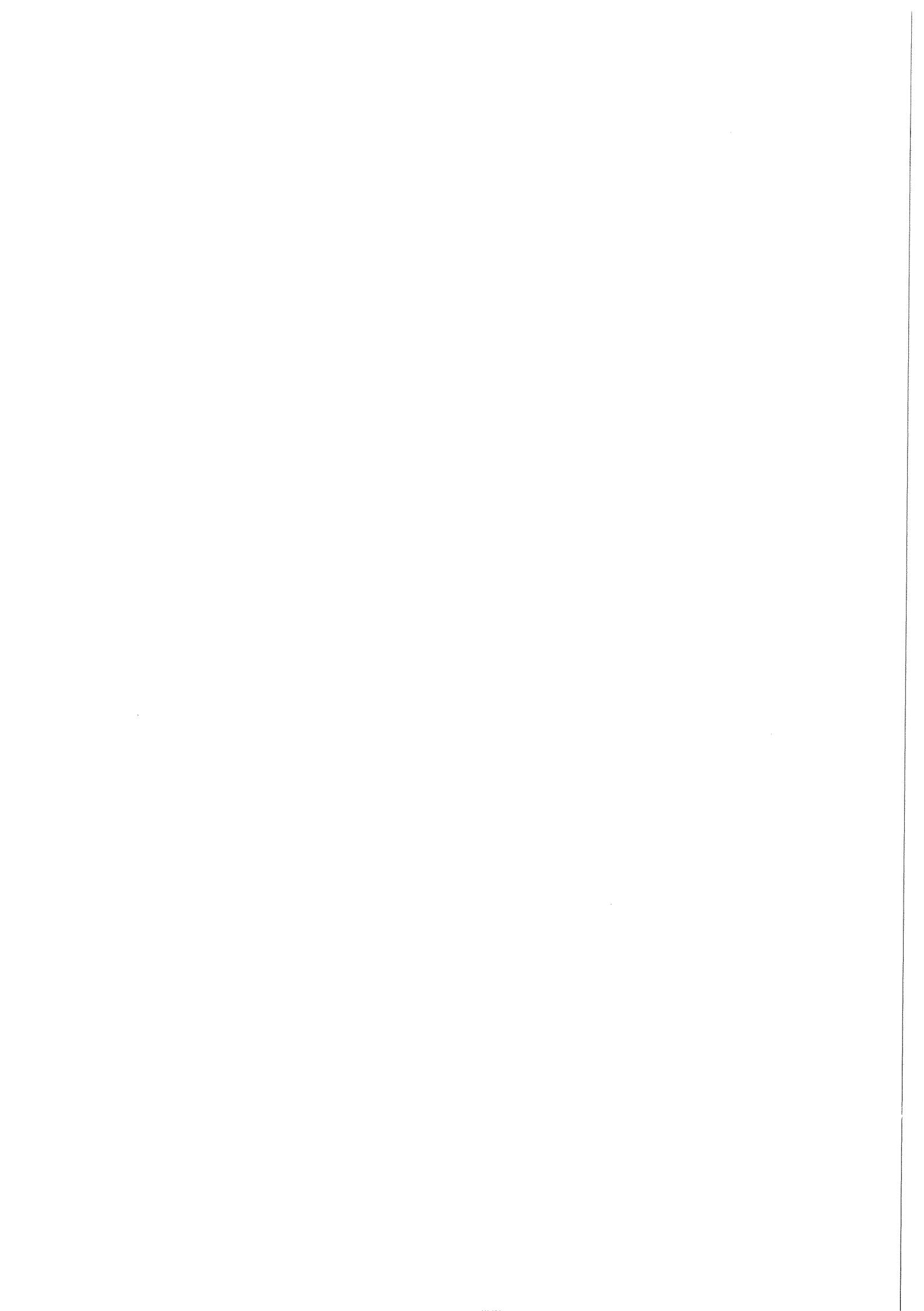
Akademija MM je edina slovenska znanstvena in referenčna publikacija za področje marketinških znanosti. Kot tako vključuje tudi interdisciplinarne stroke in dognanja s področij tržnih komunikacij, integriranega komuniciranja, ekonomije, psihologije, sociologije in likovno-oblikovnih ved. Ustanovljena je bila z namenom širitev in utrjevanja marketinških znanosti v domačem okolju, prenosa znanja in aplikacije akademskih spoznanj v praksi.

**Akademija MM izhaja s podporo Ministrstva  
za šolstvo, znanost in šport.**

Letnik V/8, 2001

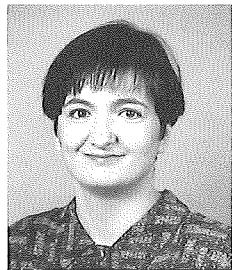
## KAZALO

UVODNA BESEDA	7
I.	
Zlatko JANČIČ, Klement PODNAR: <i>Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete</i>	9
II.	
Maja MAKOVEC BRENČIČ: <i>Teorija virov kot izhodišče strateškega trženja – zgolj teorija, realnost ali prihodnost?</i>	19
III.	
Darja PODOBNIK: <i>Trženjsko središče kot nosilec dobaviteljevih trženjskih prizadevanj na medorganizacijskem trgu</i>	27
IV.	
Tanja DMITROVIĆ, Maja ZORC: <i>Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca</i>	37
V.	
Ana TKALAC: <i>Specific aspects of persuasion in advertising: how attitudes towards a product change according to the Elaboration Likelihood Model (Specifični vidiki prepričevanja v oglaševanju: kako se na podlagi modela Elaboration Likelihood spreminja odnos do izdelka)</i>	45
VI.	
Tihomir VRANEŠEVIĆ, Đurdana OZRETIĆ DOŠEN: <i>Tourist country brand positioning in the eyes of Croatian students (Pozicioniranje blagovne znamke turistične dežele v očeh hrvaških študentov)</i>	55



## UVODNA BESEDA

**Vesna Žabkar**



Pri urejanju osme številke Akademije MM, ki je pred vami, je bil v ospredju pomen revije pri širjenju trženjskih znanosti v domačem okolju, predvsem pa pri prenosu znanj in uporabi akademskih spoznanj. Številka je bila v zasnovi odprta za vsa področja trženjskih znanosti.

Vabilu k sodelovanju z znanstvenimi in strokovnimi članki se je kljub postavljenemu kratkemu roku za pošiljanje prispevkov odzvalo precej avtorjev. Če bi bili objavljeni vsi prispevki, bi imela revija dvojno debelino sedanje. Vsak poslaní prispevek je šel skozi roke dveh anonimnih recenzorjev in skozi dopolnjevanje pri avtorjih. Kriteriji za izbor so bili predvsem primernost obravnavane vsebine prispevka glede na usmeritev revije, vsebinska izvirnost, metodologija raziskovanja in/ali spoznanja prispevka ter uporabnost za prakso. Prepričana sem, je tudi dvojna recenzija za vsak članek, ki je prispel za objavo v Akademiji, osnova za to, da so izbrani dovolj kakovostni in za strokovno javnost zanimivi članki.

Osmo številko začenjamo s preglednim in analitičnim prispevkom Zlatka Jančiča in Klementa Podnarja, ki s pomočjo historične analize vsebinsko celovito obravnava vire, iz katerih izhajajo koncepti korporativne identitete, podobe in ugleda podjetja. Avtorja na podlagi izjemno bogate literature, ki predstavlja mejnike na obravnnavanih področjih, povezujeta koncepte korporativne identitete, podobe in ugleda z razvojem trženjskih misli.

Prispevek Maje Makovec Brenčič je aktualna razprava o teorijah konkurenčnih prednosti, ki podaja zaokrožen pregled razvoja teorije virov in teorije prednosti na podlagi virov. S tem ko postavlja teorijo prednosti na podlagi virov kot izhodišče strateškega trženja, dopolnjuje razmišljanja slovenskih raziskovalcev o tržni naravnosti podjetij.

Darja Podobnik pod naslovom »Trženjsko središče kot nosilec dobaviteljevih trženjskih naporov na medorganizacijskem trgu« predstavlja zgleden pregled sodobnega medorganizacijskega trženja, ki poudarja posameznike in njihove medosebne odnose kot pomembno sestavino trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih. S sočasnim upoštevanjem vloge posameznikov in njihovih medsebojnih odnosov tako na dobaviteljevi kot odjemalčevi strani postavlja izhodišča za aplikacijo analize družbenih omrežij na tem področju.

Prispevek Tanje Dmitrovič in Maje Zorc na pregleden način podaja problematiko uvajanja blagovnih znamk v trgovskih sistemih v Sloveniji. Pri tem v ospredje postavlja vidik proizvajalcev, njihove motive, pričakovanja glede koristi in nevarnosti. Na podlagi ugotovitev empirične analize opozarja na dolgoročne probleme, ki lahko izhajajo zlasti iz šibkih razlik med

izdelki s trgovsko blagovno znamko in izdelki, ki jih proizvajalci prodajajo pod svojimi blagovnimi znamkami.

Vidneje se v tej številki predstavljajo avtorji iz sosednje države, ki v jeziku, v katerem komuniciramo mednarodno, predstavljajo strokovna stališča in raziskave, ki so lahko izhodišče za raziskovanje tudi zunaj meja obeh držav. Najprej je tu prispevek Ane Tkalc, ki se loteva prepričevanja v oglaševanju, predvsem spremnjanja stališč do izdelkov v skladu z modelom ELM. ELM je skupaj z eksperimentom kot raziskovalnim pristopom širše v uporabi zlasti v raziskovanju vedenja porabnikov. Prispevek predstavlja primer preverjanja osnovnih elementov modela v oglaševanju s pomočjo eksperimenta na skupinah z različno vpletjenostjo porabnikov, kakovostjo utemeljitve sporočila in verodostojnosti vira.

Prispevek Tihomirja Vraneševića in Đurđane Ozretić Došen posega na področje pozicioniranja turističnih destinacij (držav). Pri tem avtorja preučujeta zlasti vpliv države kot blagovne znamke

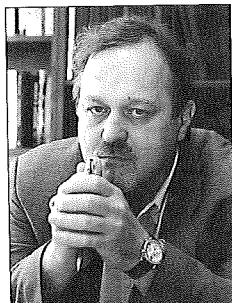
na zaznavanje države kot turistične destinacije. Na podlagi pripravljalne raziskave oblikujeta domnevo, da je izgradnja blagovne znamke države v pomembni povezavi z drugimi trženskimi aktivnostmi države pri oblikovanju zaznave turistične destinacije. Pri tem poudarjata dolgoročno usmerjen, dosleden in vsestranski pristop k oblikovanju trženskih aktivnosti.

Navedenih šest prispevkov, med njimi dva v angleškem jeziku, torej odpira različne vsebine in spoznanja ter temelji na različnih metodologijah raziskovanja. Iskreno upam, da bodo kot takšni našli svoj krog bralcev. Predlog, da bi revijo razširili s prispevki, ki niso zgolj znanstveni ali strokovni članki, npr. ocene strokovnih knjig in odzivi/razmišljanja, podobno kot v sorodnih publikacijah z daljšo dobo izhajanja z drugih govornih področij, ostaja odprt za naslednje številke. Iskrena zahvala vsem, ki ste vsem obremenitvam navkljub s poslanimi prispevki prispevali k temu polletnemu prenosu znanj in akademskih spoznanj, ki je sedaj pred vami. Iskrena zahvala gre tudi vsem recenzorjem, ki so mi bili res trdna opora pri urejanju številke.

# I. Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete

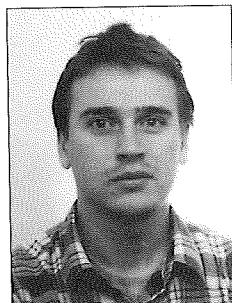
**Zlatko Jančič**  
docent

Katedra za tržno komuniciranje  
Fakulteta za družbene vede  
Univerza v Ljubljani



**Klement Podnar**  
asistent

Katedra za tržno komuniciranje  
Fakulteta za družbene vede  
Univerza v Ljubljani



## Povzetek

V zadnjih letih je vse več zanimanja za koncepte korporativne identitete, imidža in ugleda. Glede na veliko zanimanje, ki vlada za te koncepte tako med teoretički kakor praktiki, danes že lahko govorimo o samostojnem raziskovalnem polju, ki temelji na interdisciplinarnosti. V pričajočem prispevku avtorja potrdita tezo, da je imel marketing še posebno veliko vlogo pri nastanku in razvoju konceptov, ki so danes jedro raziskovalnega polja korporativne identitete. Skozi uporabo historične metode je ugotovljena tesna povezanost med marketingom in korporativno identiteto. V prispevku avtorja po dekadah od petdesetih let do danes opravita pregled okoliščin, ki so botovale evoluciji marketinga in razvoju idej o korporativni identiteti, imidžu in ugledu. Nadalje ugotavlja, da je danes marketing predvsem zaradi upravljalske paradigm, usmerjene v imidž in ne v identitetu, ki prevladuje znotraj njega, postal preozek, da bi še naprej igral primarno vlogo znotraj novega, multidisciplinarno orientiranega raziskovalnega polja korporativne identitete.

## Abstract

### Marketing and the Research Field of the Corporate Identity

In the last few years we are witnessing rather rapid evolution of problems concerning corporate identity, image and reputation. Due to great interest in concepts that continue to grow among scientists as well as practitioners we could talk about independent research field that is based upon interdisciplinary approach. In the article authors try to verify the thesis that among other disciplines the evolution of marketing has had nearest influence on the evolution of corporate identity, image and reputation. With the use of historical method the linkage among marketing and corporate identity field is discovered. In the article authors describe the circumstances of particular time period from the 50's until today, which were conditional for evolution of marketing and the emergence of corporate identity, image and reputation within marketing field. However, authors believe that today marketing is too narrow for prime role within corporate identity field without changing its mainstream management paradigm which is oriented toward image and less toward identity.

## UVOD

Pričajoči prispevek je poskus primerjalne historične analize razvoja marketinške discipline in nastajajočega samostojnega raziskovalnega polja, ki si je za svoj predmet preučevanja vzel koncepte korporativne identitete, imidža in ugleda. Naše razumevanje korporativne identitete z določenimi omejitvami gradimo na analogiji s človekovo identiteto. Podobno kot ima človek lastno identiteto, ki ga dela edinstvenega, jo ima tudi organizacija. Korporativno identiteto lahko definiramo kot splet lastnosti, ki delajo določeno entiteto edinstveno, konsistentno v času, jasno in razpoznavno. Imidž pa je kognitivna predstava, ki si jo ustvari posameznik, ko posredno ali neposredno prejema informacije o korporativni identiteti. Ugled razumemo kot oceno posameznih imidžev, ki si jih ustvarijo posamezniki in ki oblikuje javno podobo kot socialni konstrukt, ki naj bi bil posledica interakcij in skupnih vrednostnih sistemov ter prepričanj znotraj določene javnosti (glej Podnar, 2000).

V našem prispevku nas zanimata odgovora na dve vprašanji. Prvo je povezano s tezo, da je proučevanje korporativne identitete tipično marketinško polje, kar bomo skušali dokazati s primerjavo avtorjev in časovno porajajočih se konceptov z obej področij. Trdimo, da je imel marketing neposreden vpliv na razvoj misli o korporativni identiteti, imidžu in ugledu. Po drugi strani pa se zdi, da je marketinška disciplina danes preozka za proučevanje problemov korporativne identitet. Oblikovalo se je samostojno raziskovalno polje, ki skuša združiti prizadevanja z najrazličnejšimi področji, da bi tako kar se da celostno razložilo fenomene, povezane s korporativno identiteto.

S primerjavo razvoja marketinga in korporativne identitete bomo skušali ugotoviti, kje je (če sploh je) med disciplinama prišlo do preloma in kaj se iz tega lahko nauči marketinška disciplina.

## RAZISKOVALNI OKVIR IN METODA

Če uporabimo metodo historične analize pri opisu zgodovine marketinga in nato korporativne identitete, moramo najprej opozoriti na problem zamejitev časovnega obdobja obravnave. Marketing lahko namreč opazujemo skozi zgodovinski razvoj kontinuirano od samih začetkov civilizacije pa do današnjih dni, lahko se osredotočimo na razvoj v dvajsetem stoletju, ko se izraz prvič pojavi v dokumentirani obliki (il. 1901), ali pa razvoj marketinga spremljamo še ožje, in sicer od trenutka tako imenovane marketinške revolucije v petdesetih letih. Za našo razpravo se bomo omejili na nojožji časovni razpon analize, zadnjih petdeset let, saj se tudi primerjalni razvoj spoznanj o korporativni identiteti pojavlja še v zadnjih nekaj desetletjih. O razvojnih fazah tega časa govorijo spoznanja mnogih avtorjev, ki so skušali oblikovati sodobno periodizacijo marketinga (Buell, 1985; Kotler, 1988; Keith, 1960; Fullerton, 1988; Tedlow, 1993; Nevett in Hollander, 1994; Webster, 1994) ali pa so opravili pregled razvoja misli o korporativni identiteti, imidžu in ugledu (Kennedy, 1977; Abratt, 1989; Balmer, 1997). Ta dela so nam služila kot pomoč in orientacija pri našem iskanju,

zbiranju, pa tudi kritičnem ovrednotenju virov in samih besedil, kot to zahteva historična analiza. Ti viri so v našem primeru članki, objavljeni v strokovni in znanstveni literaturi med letoma 1950 in 2000.

Ker je zaradi prostorske stiske nemogoče predstaviti vse dela, objavljena v tem času, smo se v našem proučevanju osredotočili predvsem na najpomembnejše prekretnice in njihove protagoniste, ki so v zadnjih petdesetih let oblikovali temelje predmetov našega proučevanja. Ugotovitve in njihovo analizo smo organizirali v dekade (po desetletjih), da bi tako lažje vzpostavili vzporednice med obema predmetoma proučevanja in opozorili na morebitne dokaze, ki bi potrjevale ali ovrgle naši tezi.

V nadaljevanju analiziramo in interpretiramo te »dokaze«, jih predstavimo v strnjeni obliki in na njihovi podlagi opravimo sklepe.

## PETDESETA

Povočna obnova v zahodnem svetu je omogočila hiter razvoj množične proizvodnje, ki se je v demokratičnih zahodnih državah od služenja vojaškim potrebam hitro preusmerila k potrebam širokega sloja prebivalstva. Za to obdobje je bila marketingu namenjena vloga pospeševalca povpraševanja, neke vrste sofisticirane prodaje. Marketing je bil globoko vpet v mikroekonomijo in je služil omogočjanju množične proizvodne in s tem množične, unificirane potrošnje. V tem obdobju je Borden (v l. 1965) zapisal 12 elementov marketinškega spletja, Drucker (1954) opredelil marketing (zadovoljevanje želja potrošnikov) kot osnovni smisel poslovanja, Sidney Levy je v soavtorstvu z B. B. Gardnerjem (1955) prvi uvedel koncept imidža blagovne (tržne) znamke, kar je za našo razpravo še posebej relevanten datum. K popolnejšem pregledu razvoja marketinške discipline dodajamo še dve prekretnici: Smith (1956) je prvi predstavil zamisli o potrebi segmentacije trga in McKitternick (1957) je opredelil marketinški koncept. Obdobje se je končalo z znanim člankom »The marketing revolution« (Keith, 1960), ki je opredelil marketing kot kopernikanski preobrat v razmišljjanju podjetnikov, da se torej dokončno poslavljamo od zastarele proizvodne in prodajne miselnosti in da naj bodo izdelki izdelovani zgolj na podlagi spoznanja o potrebah potrošnikov. Kotler je k temu pregledu dodal še dejstvo, da se je marketing kot predmet proučevanja pričel seliti z ekonomskih oddelkov fakultet na poslovne šole in pričenjal pridobivati prve obrise samostojnega polja, ki je posebej pomembno za poslovni svet pri njegovem grajenju in branjenju položaja na trgih (v l. 1987, American Marketing Association).

V takšnih okoliščinah so se pojavile tudi prve ideje o raziskovanju in upravljanju korporativne identitete, imidža in ugleda, ko je vrsta avtorjev začela opozarjati, da ima tudi organizacija, podobno kot človek, svojo identiteto in imidž.

Čeprav ideja ni bila povsem nova in je nemogoče ugotoviti, kdo je prvi uporabil analogijo med človekom in podjetjem, ki je še danes podstat mladega raziskovalnega polja, pa je prav

gotovo Newman (1953) eden prvih, ki je na tej analogiji zasnoval znanstveni tekst. Avtor svoj članek začne s stavkom: »Profitno podjetje res da nima telesa, ki bi ga lahko brcnili, vsekakor pa ima svoj značaj.« (Newman, 1953, 211) V nadaljevanju pa: »Karakter podjetja je podobno kot pri človeku kompleksen. Razen tega je vsakdo edinstven. Ta kompleksnost in različnost otežujeta, da bi jasno doumeli karakter določenega podjetja.« (Newman 1953, 212)

Medtem ko isti avtor pravi, »da ideja o socialni instituciji, ki ima svojo identiteto ločeno od svojih članov, ni v ničemer sporna«, Newman (1953, 211) vpelje v teorijo unitarističen pogled na organizacijo, ki je še danes eden od pomembnih temeljev misli o korporativni identiteti, imidžu in ugledu. Čeprav je Newman svojo pozornost posvetil problemu orisa temeljnih značilnosti identitet organizacije (uporablja ang. izraz »character« in ga primerja s človekovim), pa so avtorji za njim svojo pozornost raziskovanja posvetili korporativnemu imidžu.

Razlog za ta obrat gre prav gotovo iskati tudi v izdaji odmevnih in zelo vplivne knjige tistega časa, z naslovom *The Image* (1956), ki jo je napisal ekonomist in filozof Kenneth Boulding. Osnovna trditev, ki jo avtor skuša dokazati s svojo teorijo o podobi, je, »da je vedenje odvisno od imidža« (Boulding, 1956, 6), saj tisto, kar posameznik misli, da je resnica, zanj tudi je resnica, na podlagi katere uravnava svoje ravnanje in odnose do drugih.

Izhajajoča iz marketinga in pod neposrednim vplivom Bouldinga so tudi dela Pierra Martineauja, ki velja za enega pomembnejših avtorjev tistega časa. V svojem prvem članku v prestižni reviji *Harvard Business Review* se ukvarja z identiteto trgovin na drobno. Pomembno je, da identiteto (uporablja ang. izraz »personality«) in imidž – z izbrisom razlik med njima – obravnava kot sinonima in ju kot bistveni faktor, ki vpliva na potrošnikovo izbiro, definira kot »način, kako je neka trgovina definirana v potrošnikovi zavesti, delno s svojimi funkcionalnimi, delno pa s psihološkimi atributi« (Martineau, 1958, 47). S tem povzroči, da identiteta organizacije kot samostojni subjekt skoraj popolnoma izgine, marketing pa se predvsem osredotoči na vprašanje projekcije podobe. Drugi njegov pomembni prispevek pa je, da s tem, ko pravi, »da kupec išče takšno trgovino, katere imidž je kar se da skladen z imidžem, ki ga ima o sebi« (1958, 48), vpne v misel o korporativni identiteti zakon podobnosti in bližine. V svojem drugem članku svoja spoznanja prenese na vsa profitna podjetja in se tako neposredno ukvarja s korporativnim imidžem. Sam pravi: »Ker se je prehod iz koncepta imidža blagovnih znakov na korporativni imidž zgodil tako zelo hitro, so mnogi sestavni deli koncepta korporativnega imidža še vedno nejasni in potrebeni natančnejše analize v luči drugih znanj in izkušenj« (Martineau, 1958a, 49). V nadaljevanju predstavi svoj pogled na problematiko in izpostavi tezo, da je s korporativnim imidžem mogoče upravljati. Pri tem še posebej poudari vlogo menedžerjev, marketinških tehnik in orodij, znotraj teh pa oglaševanje.

Seria člankov (med drugim tudi v reviji *Advertising Age* in *Printers' Ink*) in številka revije *Industrial marketing* (1959),

posvečena graditvi korporativnega imidža, dokazujeta pomen, ki so ga v tistih letih začeli pripisovati korporativnemu imidžu.

Robinson in Barlow sta ob izteku desetletja zapisala: »... korporativni imidž je jasen, nov koncept, ki je nadvse uporaben za razmišljanja o komunikacijah podjetja ... Je pripraven in koristen način vizualizacije človeških idej o organizaciji ... Lahko ga določimo, oblikujemo programe za njegovo upravljanje in merimo njihove učinke ...« (Robinson in Barlow 1959, 10) Tako sta na najlepši možen način strnila temeljne poudarke, povezane s fenomenom korporativne identitete, ki smo jim bili priča v petdesetih letih, hkrati pa sta že nakazala smernice nadaljnjega razvoja, ki so se gibale predvsem v smeri vprašanj, povezanih z metodologijo merjenja korporativnega imidža (glej tudi Bolger, 1959).

## ŠESTDESETA

V tem obdobju beležimo v zahodnem svetu silovit vzpon potrošništva, številnih izdelčnih inovacij in dokončno uveljavitev koncepta množičnega marketinškega upravljanja, s pretanjeno segmentacijo na ciljne skupine potrošnikov. V razlagalni instrumentarij marketinga vstopajo nove vede, predvsem psihologija vedenja potrošnikov in delno tudi sociologija z antropologijo. Obdobje je v prvi vrsti značilno po inavguraciji slavnega modela štirih P-jev, ki ga je na temelju že omenjene Bordenove opredelitev elementov marketinškega upravljanja v letu 1960 uvedel Jerome McCarthy (1978). Levitt (1960) je objavil vpliven članek z naslovom »Marketing Myopia« in vzpostavil tesno korelacijo med uspešnostjo poslovanja in marketinško usmeritvijo podjetij. Razvila se je teorija nakupnega vedenja (Howard in Sheth, 1969) in pojavili so se prvi poskusi segmentacije na temelju življenjskih slogov (Lazer v l. 1987, American Marketing Association). Kotler in Levy (1969) sta odprla Pandorino skrinjico širitev marketinškega koncepta z idejo, da je marketinški koncept relevanten ne le v razlagi in pri pospeševanju menjav v profitnem sektorju, marveč tudi v neprofitnem.

Gotovo najpomembnejša knjiga, povezana s fenomeni korporativne identitete iz konca petdesetih in začetka šestdesetih let, je zbornik z naslovom *Developing the Corporate Image*, ki ga je uredil Bristol (1960). V njem se enaintrideset avtorjev v enaintrideset poglavijih ukvarja z različnimi aspekti, povezanimi s problemi korporativne identitete oziroma imidža. Knjiga je bila zlasti popularna med praktiki odnosov z javnostmi, saj poleg teoretske umestitve in relevantnosti problema, tehnik merjenja imidža med drugim obravnava tudi različne tehnike in orodja, koristna za projekcijo različnih imidžev v odnosu do različnih javnosti.

Leto zatem je izšla knjiga Daniela Boorstina z naslovom *The Image or What Happened to the American Dream*, katere glavna teza je, da v sodobnem svetu podoba nadomešča realnost oziroma da živimo v svetu psevdodogodkov. V svoji kritično usmerjeni knjigi ne more mimo korporativnega imidža, o katerem pravi: (Korporativni imidž, op. a.) »je seveda najbolj izpopolnjena in najdražja iznajdba od vseh obstoječih imidžev našega časa« (Boorstin,

1961, 184). Korporativni imidž »je študiozno oblikovan osebnostni profil posameznika, institucije, korporacije, izdelka ali storitve« (Boorstin, 1961, 186), ki naj bi po avtorjem mnenju nadomestil realnost. Ali kakor sam z uporabo metafore pravi: »Korporacija, ki se odloči obnoviti svojo podobo, ne gre v spremembo srca, marveč v spremembo obraza.« (Boorstin, 1961, 189) S slednjim se ne strinja Finn (1961), saj opozarja, da je projekcija imidža sicer lahko zelo uspešna, če pri tem upoštevamo določena pravila in temeljimo na realnosti organizacije. Zelo pomemben je tudi Eastonov (1966) članek, v katerem skuša ponovno ločiti med korporativnim imidžem in identiteto organizacije. V sklepu pravi: »Neusklenjenost (med identiteto in imidžem, op. a.) lahko nenamerno povzroči mešane, zmedene ali popolnoma zavajajoče imidže, ki so v najslabšem primeru za organizacijo lahko samouničajoči, v najboljšem pa pomenijo neupravičeno razsipnost resursov. Preden se lotimo dragih programov projekcije takšnih ali drugačnih imidžev, se zdi pametno, da najprej preučimo objektivne resničnosti identitetnih atributov organizacije.« (Easton, 1966, 173)

Druga velika skupina avtorjev pa se je v šestdesetih ukvarjala predvsem z vprašanjem, kako meritи imidž (Spector, 1961; Greenberg, 1961; Weissman, 1966). V tem kontekstu je bilo veliko govora o ustreznosti semantičnega diferenciala za merjenje korporativnega imidža (Mindak, 1961; Clevenger in drugi, 1965). Omenimo tudi Neadla (1964), ki je kot prvi empirično preverjal in dokazal pozitivno korelacijo med imidžem in nakupnim vedenjem.

Tretja, prav gotovo največja skupina avtorjev pa se je v tem času ukvarjala z načinom projekcije in oblikovanja ustreznih imidžev organizacije, v kar so se še posebej vključevala spoznanja iz teorije vedenja potrošnikov (Nelson, 1962). Še posebno veliko vlogo pri tem naj bi imela oglaševanje (Ogilvy, 1962; Young, 1968; serija člankov v reviji *Industrial marketing*), pa tudi dizajn (Kogan, 1965; Herkunsky, 1969).

## SEDEMDESETA

Negotovosti, ki so jih v poslovno okolje vnesla številna družbena gibanja, naftna kriza, spremembe v globalni ekonomiji itd., so odsevale tudi v razvoju marketinške misli. S stališča marketinga je bilo to obdobje novega iskanja, po mnenju Webstra (1994) pa še najbolj značilno po svoji poudarjeni finančni usmerjenosti. Kotler je na predavanju pred udeleženci svetovne marketinške konference v Montrealu (1987, American Marketing Association) omenil številne mejnike tega obdobja.

Najprej je opozoril na članek, ki ga je napisal skupaj s soavtorjem Geraldom Zaltmanom in ki je opredeljeval pomen marketinškega razmišljanja pri reševanju socialnih problemov (Kotler in Zaltman, 1971). Kot pomembno prekretnico je v tem predavanju nato navedel tudi svojo in Levyjevo (1971) idejo o demarketingu, ki pa se nam v kontekstu naše razprave zdi manj pomembna, če jo primerjamo z drugimi prekreticami. Bolj pomemben je bil na primer koncept pozicioniranja, ki sta ga avtorja Trout in Ries (1982) v sedemdesetih letih uvedla

najprej za potrebe tržnega komuniciranja, pozneje pa ga razširila na področje marketinga. V navezi z razvojem strateškega menedžmenta se je nato leta 1977 pojavil tudi prvi nastavek strateškega marketinga (Hedley v. l. 1987, American Marketing Association). Kot protutež in nekakšen branik pred nezadržnimi socialnimi in okoljskimi problemi potrošniške družbe se je v tem obdobju razvilo gibanje makromarketinga. Sočasno so se pojavile tudi ideje o nujni po družbenem marketingu (Kotler v. l. 1987, American Marketing Association). Kot povsem nova veja marketinga se je pričel razvijati tudi storitveni marketing (Shostack, 1977), disciplina, ki je pozneje tvorno sodelovala pri relativizaciji mnogih uveljavljenih spoznanj, ki so se v marketingu prijela zaradi osredotočenja zgorj na proučevanje problematike menjave izdelkov na trgu.

Za sedemdeseta leta lahko rečemo, da so v znamenju številnih člankov Elinor in Josepha Salame, ki sta se ukvarjala predvsem z vizualno projekcijo identitete podjetja.

V tem času se angleški pojem »corporate personality«, ki so ga avtorji uporabljali pred tem, nadomesti s pojmom »corporate identity«, nanaša pa se največkrat na »oprijemljive – vidne in slišne – znake organizacije ...« (Marquies, 1970, 2) »... ki naj bi imeli velik vpliv na korporativni imidž ...«. Korporativna identiteta je vizualna navedba podjetja o tem, kdo in kaj podjetje je – kako se podjetje vidi – in zato ima veliko opraviti s tem, kako drugi vidijo podjetje« (Salame in Salame, 1975, 1–2). Pomenila naj bi »splet vseh načinov, ki jih podjetje izbere, da bi se prek njih predstavilo vsem svojim javnostim« (Margulies, 1977, 66). Osnovni namen programov korporativne identitete naj bi bil doseči opaznost in zapomljivost, pa tudi različnost določene organizacije od drugih organizacij. Čeprav so se pod programom korporativne identitete najpogosteje skrivali oblikovanje in aplikacije identitetnega znaka podjetja, pa je Alden opozoril: »Programi korporativne identitete so med najslabše razumljenimi aspekti marketinga.« (Alden, 1972, 5) Avtor ne vidi bistva programa v tem, da se spreminja identitetni znak podjetja, marveč da se ločijo štiri faze v načrtovanju takega programa: analiza in ovrednotenje obstoječega imidža, da bi se ugotovile prednosti in slabosti; oblikovanje identitete podjetja, ki mora temeljiti na ciljih organizacije in njenih konkurenčnih prednostih; projekcija identitete skozi različne tehnike komuniciranja; udejanjanje identitete podjetja skozi vedenje zaposlenih (Alden, 1972).

Zanimivo je tudi, da so o korporativni identiteti in imidžu govorili predvsem v kontekstu storitvenih podjetij, npr. bank (Walter, 1973; Selame in Selame, 1974 in 1975) in trgovin na drobno (celotna številka *Journal of Retailing*, 1974–75).

Z izdajo knjige *Corporate Personality* (1978) in vrsto člankov je v drugi polovici sedemdesetih nastopil Wally Olins, ki je razširil koncept korporativna identitete. Nič več ni govoril le o spremembni identitetnega znaka, marveč se zanj korporativna identiteta nanaša tako na vedenje kakor na pojavnost in tudi resničnost in simbolnost organizacije. Sam pravi: »Kadar koli sta vedenje in pojavnost (organizacije, op. a.) povezana, priplava na površje korporativna identiteta ... Korporativna

identiteta naj bi se nanašala na to, kako naj bi hkrati vedenje in pojavnost simbolizirala, zrcalila in obenem tolmačila realnost.« (Olins, 1979, 80) »Ko ima organizacija jasno predstavo o sebi, pride njena identiteta na plan.« (Olins, 1979, 18). Zanj je korporativna identiteta bistvo, esenca organizacije.

Prav tako Olins nič več ne govorí le o profitnih podjetjih, marveč koncept razširi na vse profitne in neprofitne organizacije, posameznike, mesta in države.

Za konec omenimo še članek Kennedyjeve (1977), ki je podala svoj pogled na oblikovanje imidža organizacije v očeh njenih javnosti. Njen glavni prispevek je v tem, da je poudarila, da mora imidž organizacije temeljiti na dejstvih in da imajo različne politike znotraj organizacije prav zaradi vedenja zaposlenih, ki posebljajo organizacijo, veliko večji vpliv na oblikovanje imidža kakor vsi drugi komunikacijski programi. Poleg tega je avtorica opravila nadvse pomemben prvi pregled literature na obravnavanem področju.

## OSEMDESETA

Časi reaganzma in thacherizma so vtinili pomemben pečat razvoju poslovnih ved in s tem tudi marketingu. Konkurenca in strategija sta postali magični besedi in vse je bilo namenjeno iskanju branljivih prednosti v poslovanju. Marketing postane militantna filozofija in njegovi strokovnjaki morajo pričeti proučevati izkušnje vojaških strategov ter jih prenašati na »bojno polje trga.« Prvi članek na to temo napišeta Kotler in Singh (1981), sledita jima Trout in Ries z delom *Marketing warfare* (1986) in nato seveda še vrsta drugih avtorjev (Davidson, 1987, Durö in Sandström, 1988). V povezavi s tem se razvijejo tudi koncepti poslanstva podjetij, ki je tesno povezano z organizacijsko kulturo in vizijo razvoja podjetja. Podjetja so pričeli doumeti kot organske tvorbe s strateško ključnimi »človeškimi lastnostmi«. Pomembna razvojna smer se v skladu s tem pokaže tudi z razvojem koncepta internega marketinga (Grönroos 1984), ki svoja spoznanja črpa predvsem s področij organizacijske teorije, industrijske psihologije, menedžmenta in marketinga storitev. V tem obdobju je postala popularna tudi ideja o globalni ekonomiji. Ted Levitt (v l. 1987, American Marketing Association) je tako pozval multinacionalna podjetja, da unificirajo svoje izdelke in tržne komunikacije, saj je zaradi stroškovne učinkovitosti zdaj potreben globalni marketing. Kotler (1986) je prav za potrebe globalnega strateškega marketinga uvedel nov koncept in ga imenoval megamarketing. Označeval ga je model 10 P-jev. Poleg klasičnih štirih je v sebi združeval še štiri P-je s področja strateškega marketinga in dva P-ja, posebej namenjena prodoru v države, ki so zadržane do (ameriških) multinacionalik: lobiranje politikov in odnosi s tamkajšnjo javnostjo.

To pa je tudi čas, ko srečamo vse več opozoril, da korporativna identiteta ni in ne sme biti v domeni oblikovalcev, marveč je strateški problem (Day, 1980; Northart, 1980). »V zadnjem času je upravljanje korporativne podobe postalо področje strateškega pomena.« (Gray in Smeltzer (1985, 77) Razloge za to avtorja med drugim vidita v povečani

kompleksnosti internega in eksternega okolja. Ackerman pa vidi korporativno identiteto predvsem kot način, »prek katerega menedžerji lahko razumejo konkurenčne prednosti, ki vplivajo na strategijo« (Ackerman, 1988, 29).

Ugled postane strateška vrednost organizacije in naj bi bil rezultat njenih dejanskih lastnosti. Revija *Fortune* leta 1983 tako prvič izda svojo (danes že vsakoletno) raziskavo o najbolj uglednih podjetjih.

Stone in Heany (1984) z opisom treh študij primera dokazujeta, da moramo varovati korporativno identiteto in jo zato postavita v središče strategije.

Isto leto izda Bernstein svojo znamenito knjigo z naslovom *Company Image & Reality*, v kateri predstavi svojo kritiko dotedanjega koncepta korporacijskega komuniciranja. Na klasični komunikološki paradigmi avtor utemeljuje trditev, da organizacije morajo komunicirati, da bi se prek tega definirale in predstavile javnostim. Kot idealni model komunikacije mu služi dvostrerna, medosebna komunikacija. Bernstein pravi, da mora organizacija nase gledati kot na eno osebo in da morajo njene komunikacije, kolikor je mogoče integrirane, temeljiti na realnosti.

Birkigt in Stadler (1986) trdita, da vsako samopredstavitev organizacije lahko klasificiramo v eno izmed treh kategorij: njene simbole, komunikacije in vedenje.

Topalian (1984) opozarja, da se je v preteklosti vse preveč zamenjavalo korporativno identiteto s celostno grafično podobo podjetja. Zanj je korporativna identiteta to, »kar organizacija je, za kar se zavzema in kar počne« (Topalian, 1984, 56). Pravi, da sta oglaševanje in oblikovanje le del celostnega tržnikomunikacijskega spletja, s katerim komuniciramo resnično identiteto, da bi tako dosegli želeni imidž. Zelo pomembno je, da avtor v splet korporativne identitete poleg »konkretnih« atributov (velikost, dejavnost, število zaposlenih, obseg dohodkov ...) in stila ter načina poslovanja vključi tudi zaposlene in njihovo »ujemanje« z organizacijo samo.

Za osemdeseta tako lahko rečemo, da so čas, ko se išče odnos med korporativno identiteto in kulturo podjetja. Downey (1986/87) skuša v svojem članku dokazati, »da kultura organizacije izhaja iz korporativne identitete in je njena posledica« (Downey, 1986/87, 7).

V osemdesetih je rojen je koncept organizacijske identitete (Albert in Whetten, 1985). Albert in Whetten, ki izhajata iz teorije organizacij, predstavita koncept identitete kot tiste značilnosti organizacije, ki so za njene člane najbolj središčne, razpoznavne in trajne. Za razliko od koncepta korporativne identitete, ki nosi v svoji osnovi unitarističen pogled na organizacijo, koncept organizacijske identitete predpostavlja organizacijo kot skupnost ljudi, ki jih druži isti cilj.

Leto zatem izda knjigo Gray (1986). V njej na celovit način,

tako skozi interne kot eksterne vidike organizacije, predstavi problematiko upravljanja s korporativnim imidžem.

Osemdeseta se končajo s tremi, še danes zelo pomembnimi deli. Zaznamuje jih izid Garbettove knjige, v kateri avtor med drugim poda znamenito enačbo imidža, na katerega vpliva šest faktorjev: realnost podjetja + medijska privlačnost aktivnosti podjetja / pomanjkanje kohezivnosti (diverzificiranost) + tržnikomunikacijska prizadevanja podjetja + čas – proces pozabljanja (Garbett, 1989, 6).

Olins (1989) izda svojo drugo knjigo, vztraja in gradi pa na temeljnih premisah svoje prve knjige, da je vsaka organizacija edinstvena in da mora to edinstvenost znati kristalizirati v svojem vedenju in komunikaciji oziroma da jo zna narediti oprijemljivo.

Za samo artikulacijo novega znanstvenega polja pa je pomembno predvsem Abrattovo (1989) delo, ki opravi pregled literature, povezane s korporativno identiteto, opozori na terminološko zmešnjavo, ki vlada na tem področju, in poda konceptualni model procesa upravljanja korporativne identitete in imidža (za slednje glej tudi Dowling, 1986).

## DEVETDESETA

Hiperprodukcija, zasičenost medijev s tržnimi komunikacijami, spremembe v vedenju potrošnikov, pojav novih tehnologij in družbenih megatrendov postavljajo pred razvoj marketinga velik vprašaj. Vse pogosteje postaja jasno, da konvencionalni prijemi ne delujejo več dovolj učinkovito in da je treba najti nove poti razvoja marketinga. Čeprav so se prve zamisli pojavile že v osemdesetih letih, pa je šele v devetdesetih prišlo do pomembnega zasuka k interakcijskemu marketingu in marketinškim odnosom. Prvega so najbolj razvijali člani skupine IMP (Ford, 1990), ki so pomembno prispevali tudi k razvoju omrežnega marketinga. Marketinški odnosi so sicer kot ideja sprva nastali leta 1983 v ZDA (Berry, 1995), kot paradigmatska alternativa marketingu pa so se razvili še v Evropi, in sicer med privrženci t. i. nordijske šole marketinga (Gummesson, 1987). Devetdeseta leta so vnesla v marketinško misel dokončno spoznanje o nujni interdisciplinarnosti in s tem odprla mnoga nenavadna poglavja, kot so etika, deležniška usmeritev in državljanstvo poslovnih subjektov. Kot alternativna razmišljanja o prihodnjem marketingu so se razvili koncepti celostnega marketinga (Jančič, 1996), postmodernega marketinga (Brown, 1995), marketinga z dovoljenjem potrošnikov (Godin, 1999) itd. Marketing postaja filozofija in ne več zgolj podjetniška funkcija. Treba pa je poudariti, da je marketinška disciplina kljub temu še vedno ostala pretežno menedžersko usmerjena, kar se nazorno kaže v člankih uglednih revij in na številnih marketinških konferencah, na katerih še vedno prevladujejo avtorji in teme stare paradigmе in pa izrazit empiricizem ter pozitivizem. Z novimi spoznanji se počasi, a vztrajno odpirajo vprašanja strukturiranosti, to je o vlogi in smislu marketinških oddelkov, o načinih marketinškega (so)upravljanja; vprašanja torej, ki relativizirajo celotno povojno zastavitev marketinga in ga kot znanstveno disciplino še enkrat vračajo na začetno

točko, na vprašanja o osnovah in zakonitostih človekovega menjalnega obnašanja.

V devetdesetih se uresničijo napovedi številnih avtorjev (glej Gray in Smeltzer, 1985; Downey, 1986), da bo upravljanje korporativne identitete in imidža vse bolj pomembno. Lahko rečemo, da se srečamo s ponovnim odkritjem problematike korporativne identitete, imidža in ugleda. V središču pozornosti so postavitev okvirov novonastajajočega raziskovalnega polja, ki ga nekateri imenujejo upravljanje korporativne identitete (corporate identity management), drugi upravljanje ugleda (corporate reputation management), pa tudi upravljanje korporativnega komuniciranja (corporate communication management), redifinicije osnovnih konceptov (Bromley, 1993; Van Riel, 1995; Whetten, 1997; Gray in Balmer, 1998; Podnar, 2000) in iskanje metodologij in merskih instrumentov, primernih za fenomene, kot so korporativna in organizacijska identiteta (Van Riel in Balmer, 1997; Balmer, 1999), imidž (Barich in Kotler, 1991) in še posebej ugled podjetja (Fombrun in Shanley, 1990; Fombrun, 1996). Interdisciplinarno usmerjeni avtorji iščejo celostni model upravljanja korporativne identitete, imidža in ugleda (Stuart, 2000; Schmidt, 1995; Markwick in Fill, 1997) v nasprotju predvsem z marketinško usmerjenimi, ki govorijo o »marketing imidž menedžmentu« (Barich in Kotler, 1991) ali pa kar »marketing imidžu« (Gregory, 1993; Marconi, 1996) in ki še vedno vztrajajo pri tehnikah projekcij imidža, pri tem pa se opirajo predvsem na oglaševanje in druge tržnikomunikacijske tehnike.

V drugi polovici devetdesetih so bile organizirane številne znanstvene konference o korporativni identiteti, imidžu in ugledu. Leta 1997 je začela izhajati *Corporate Reputation Review*, vplivne znanstvene revije kot *European journal of Marketing* (1997), *International Studies of Management and Organization* (1998), *Corporate communications* (1999), *The Academy of Management Review* (2000) so problematiki posvetile posebno številko, ustanovljeni so bili inštituti, ki se ukvarjajo z raziskovanjem korporativne identitete in ugleda, prav tako pa so temo v svoje programe vključile številne ugledne univerze.

Danes znotraj proučevanja fenomenov, povezanih s korporativno identiteto, lahko identificiramo več smeri.

Prva smer se ukvarja predvsem s fenomeni organizacijske identitete, identifikacije in pripadnosti zaposlenih. Med pomembnejšimi avtorji so Whetten (1999), Hatch in Schultz (1997) in drugi, ki večinoma prihajajo s področja menedžmenta in teorije organizacij.

Za ameriške avtorje, ki večinoma izhajajo iz odnosov z javnostmi, je predvsem značilno, da so v središču proučevanja postavili ugled podjetja (Sobol in drugi, 1992; Grunig, 1993; Peters, 1999). Trenutno ključno vprašanje zanje je, kako razviti tehnike graditve in metodologijo za merjenje ugleda podjetja (Fombrun in Gardberg, 2000).

Medtem pa je predvsem za evropske avtorje pomembna predvsem korporativna identiteta, ki večkrat nastopa kot

synonym za (korporativno kot celoto) blagovno znamko (Ind, 1997), svoja prizadevanja pa usmerjajo v iskanje in graditev edinstvenih lastnosti organizacije, ki bi jo lahko vodile do konkurenčnih prednosti.

## UGOTOVITVE

Vsa potrebna infrastruktura, predvsem pa korpus znanja, množica člankov, raziskav in drugih prispevkov, povezanih s širšo tematiko fenomena identitete organizacije, potrjuje, da znotraj te problematike že lahko govorimo o samostojnem raziskovalnem polju. Naš pregled literature je pokazal velik vpliv marketinga na njegov razvoj. To dokazujejo tudi vzporednice, ki jih lahko potegnemo med obema predmetoma raziskovanja.

Tako vidimo, da je v petdesetih letih koncept blagovnih znamk in imidža, ki so ga razvili znotraj marketinga predvsem za izdelke, kmalu prešel tudi na organizacijo. V času, ko so se rojevali marketinški splet, imidž blagovnih znamk, segmentacija in se je konstituiral marketing kot znanost, je bil rojen koncept identitete in imidža podjetja. Prav marketing je bil tisti, ki je zlasti konec petdesetih izenačil identiteto z imidžem in postavil tezo, da se z imidžem da upravlji.

Šestdeseta leta je v marketingu zaznamovala ideja o marketinški miopiji, predvsem pa je dobila pomembno mesto teorija vedenja potrošnikov. V tistem času je bilo v središču pozornosti oblikovanje, izpopolnjevanje in opravičevanje tehnik ter orodij, s katerimi so skušali doseči pri potrošniku oblikovani želeni imidž, ki naj bi pomembno vplival na posameznikove nakupne odločitve. Prav zaradi teorije potrošnikov je zasedal osrednje mesto koncept korporativnega imidža, ki je povsem zasenčil korporativno identiteto. Veljalo je, da je pomembna le tista resnica, za katero potrošnik verjame, da je resnica.

Sedemdeseta leta so s socialnim, predvsem s storitvenim marketingom prinesla tudi ideje o vizualni projekciji korporativne identitete. Prek te naj bi storitve naredili oprijemljive.

Dedičina sedemdesetih, ko se je začelo govoriti o strateškem marketingu, se je prenesla tudi v osemdeseta, ko je vse več avtorjev opozarjalo, da so tako imidž, ugled kot korporativna identiteta stvar strateškega načrtovanja. Poleg internega marketinga, ki se razvije v osemdesetih, se oblikuje tudi koncept organizacijske identitete in internih vidikov korporativne identitete. Poudarek ni nič več le na problemih (vizualne) projekcije korporativne identitete, marveč na iskanju dejanskih (internih in eksternih) komponent, ki jo oblikujejo. Zgodila se je ponovna ločitev konceptov identitete in imidža.

V devetdesetih, ko se marketing predvsem pod vplivom odnosnega in celostnega marketinga vrača na začetno točko, vprašanja o osnovah in zakonitostih človekovega menjalnega obnašanja, ki so povezana s fenomenom korporativne identitete, pritegnejo zanimanje kot še nikoli prej. Oblikuje se samostojno raziskovalno polje, v katerega poleg marketinga vstopajo tudi raziskovalci iz drugih disciplin in s tem prispevajo

k bolj celostni obravnavi problemov, povezanih s korporativno identiteto in imidžem.

Končamo lahko, da je imel marketing neposreden vpliv na razvoj misli o korporativni identiteti, imidžu in ugledu.

Vendar pa je to obdobje zadnjih petdesetih let, ki ga lahko označimo kot obdobje marketinške usmeritve in ki je močno vplivalo na razvoj raziskovalnega polja korporativne identitete, tudi čas prevlade upravljalske paradigme znotraj marketinga. In ta paradigma je v svojem bistvu prodajno usmerjena. V okviru te usmerjenosti se želi z enosmernim delovanjem vplivati na »mnena in srca« potrošnikov in tako vplivati na profitabilnost podjetja. Zaradi potrebe po doseganju minimalnih stroškov ob maksimizaciji prodaje in profitov v tej paradigmi ni prostora za spremištanje resničnih lastnosti podjetja, torej identitete, marveč je veliko ceneje, lažje in kot tako tudi veliko bolj sprejemljivo prek tržnega komuniciranja projicirati nestvarne, mnogokrat tudi lažne podobe o sebi, kot to očitajo marketingu različni, predvsem kritično usmerjeni avtorji (glej npr. Grunig, 1992). Tudi naš pregled literature je pokazal, da imamo znotraj marketinga od konca petdesetih let pa vse do danes opraviti s pravo obsedenostjo z imidžem in njegovo projekcijo ob vzporednem očitnem zanemarjanju ali celo nesprejemjanju koncepta korporativne identitete. Prav to nezanimanje upravljalske paradigme za fenomene, povezane s korporativno identiteto, kaže na razkol med njima. Avtorji, ki se zavedajo kompleksnosti problema korporativne identitete, enostavno ne morejo pristajati le na ukvarjanje z imidžem, kot to počne upravljalska paradigma, marveč v raziskovalno polje stopajo veliko bolj široko in interdisciplinarno.

Zato se tudi ni čuditi, da so danes, ko postaja transparentnost družbenih akterjev imperativ in ko veliko bolj kot lažne projekcije štejejo resnične lastnosti in vedenje organizacije, druge discipline, med katerimi prednjačijo odnosi z javnostmi, menedžment, teorija organizacij, pa tudi psihologija, komunikologija in sociologija, v proučevanju fenomenov korporativne identitete veliko agilnejše kot marketinška.

## OMEJITVE, SKLEPI IN NADALJNJE RAZISKOVANJE

Naš prispevek ima vrsto omejitev, ki jih moramo omeniti, preden postavimo sklepe. Prva omejitev se prav gotovo skriva v sami metodi historične analize. Kritično ovrednotenje virov, predvsem pa dokazov ter njihova analiza in interpretacija sta v prvi vrsti odvisna od raziskovalčeve subjektivne presoje, ki je kot taka težko preverljiva. Tako je tudi v našem primeru izbor najpomembnejših avtorjev in del in pa njihova analiza, prek katerih naj bi se predstavilo določeno obdobje, stvar subjektivne presoje in poznavanja obeh področij. Prav tako je vprašljiva sistematizacija določenih del in misli v časovno obdobje po deset let, saj je pri tem velika verjetnost, da se izpustijo predvsem tisti avtorji, ki so v svojih razmišljanjih pred svojimi kolegi.

Tretja omejitev našega dela je v tem, da smo znotraj naše konceptualne orientiranosti izpustili pomembna vprašanja, ki

se nanašajo na samo pojmovnost oziroma poimenovalno (semantično) problematiko posameznih konceptov.

Prav tako pomembna omejitv pa je tudi dejstvo, da posebno pri prikazu zametkov in razvoja samostojnega raziskovalnega polja korporativne identitete pri posameznih avtorjih nismo posebej navedli, iz katerih disciplin izhajajo. Pri tem je še posebej problematično ločevanje med marketingom in odnos z javnostmi, ki so se razvijali skoraj sočasno in se v ne malih delih tudi pokrivali.

Kljub tem omejitvam pa lahko sklenemo, da je proučevanje korporativne identitete tipično marketinško polje in da je imel marketing neposreden vpliv na razvoj misli o korporativni identiteti, imidžu in ugledu.

Prav tako lahko potrdimo tudi našo drugo tezo, da je marketinška disciplina danes predvsem zaradi svoje orientiranosti na imidž, ki je posledica prevladujoče upravljaljske paradigme znotraj marketinga, preozka za proučevanje problemov korporativne identitete.

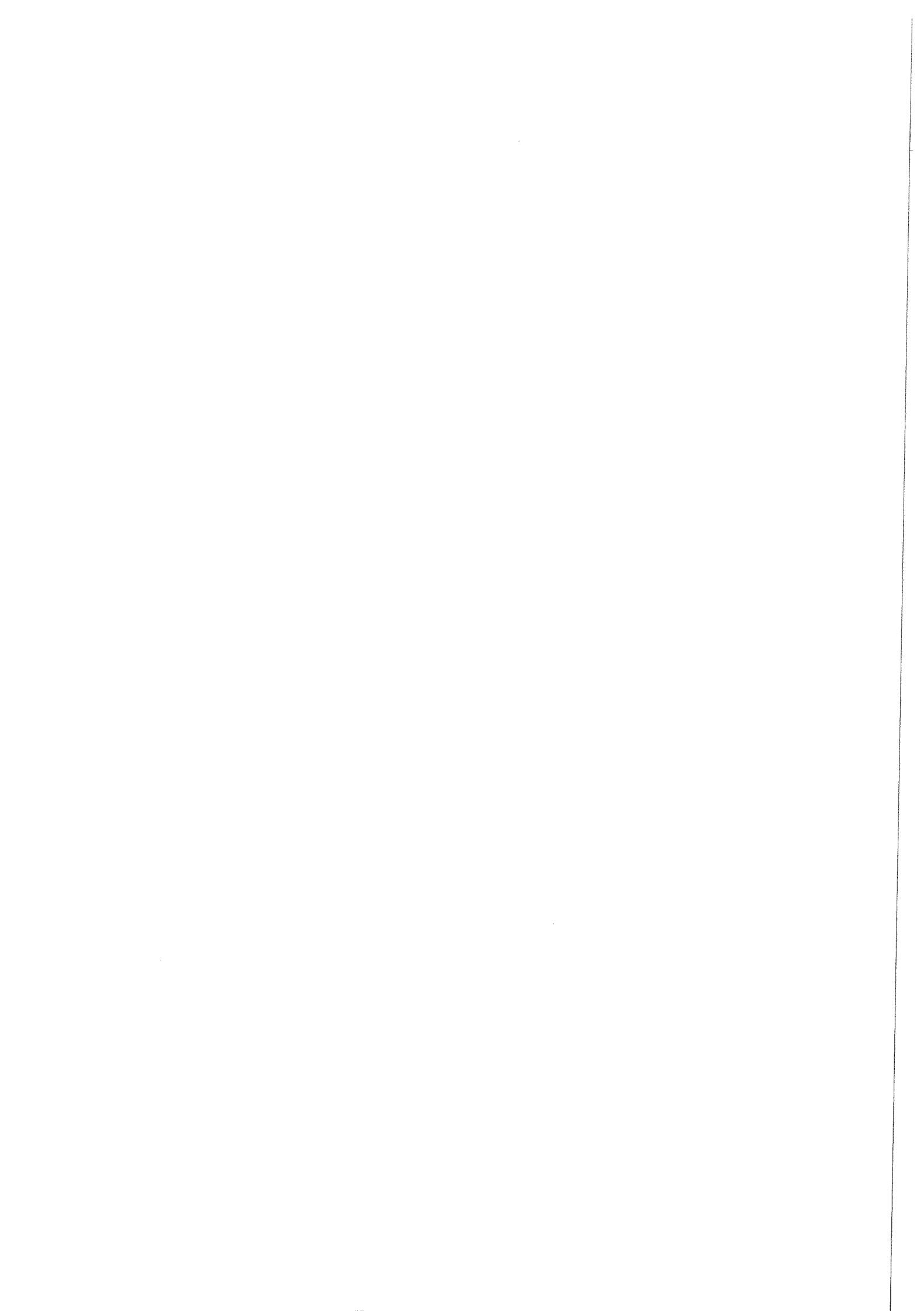
Za nadaljnje raziskovanje vidimo možnosti predvsem v vprašanju, kakšen vpliv so imele na razvoj samostojnega raziskovalnega polja korporativne identitete druge discipline: odnosi z javnostmi, menedžement, teorija organizacij, pa tudi psihologija, komunikologija in sociologija. Prav gotovo bi bilo treba pogledati, kateri so globiji teoretski temelji raziskovalnega polja korporativne identitete, predvsem pa odgovoriti na vprašanje, kako resnična je korporativna identiteta.

Predvsem pa kot zelo zanimivo vidimo vprašanje sodobnega marketinga, ki stoji pred dilemo, ali vztrajati pri svoji upravljaljski paradigmi in še naprej obravnavati probleme, ki zadevajo projekcijo imidža ter tako izgubiti osrednje ali vsaj enakopravno mesto v raziskovalnem polju korporativne identitete v primerjavi z drugimi disciplinami, ali pa se povsem vrniti na vprašanja o osnovah in zakonitostih človekovega menjalnega obnašanja, s tem pa tudi k temeljnim vprašanjem korporativne identitete.

## Reference

- »Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products«, 1901.  
*Marketing News*, AMA, 1987, 31 July, 17.
- Abratt Russell (1989), »A new approach to the Corporate Image management Process», *Journal of Marketing Management*, 5, 1, 63–76.
- Ackerman Laurence (1988), »Identity Strategies That Make a Difference», *The Journal of Business Strategy*, May-June, 28–32.
- Albert Stuart in David A. Whetten (1985), »Organizational Identity», *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Alden Richman (1972), »Corporate identity, How and Why», *Bank Marketing*, 4, 9, 5–12.
- Ambler Tim (1996), *Marketing: From Advertising to Zen*, Pitman Publishing, London.
- Balmer John (1997), »Corporate Identity: Past, Present and Future», *Department of Marketing Working Paper Services*, University of Strathclyde, Avgust.
- Barich Howard in Philip Kotler (1991), »A framework for marketing image management», *Sloan management Review*, winter, 94–104.
- Bernstein David (1984), *Company Image & Reality*, Cassel, London.
- Berry Lenard (1995), »Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, Fall, 236–245.
- Birkigt Klaus in Marinus Stadler (1986), *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Moderne Industrie, Lansberg am Lech.
- Bolger F. John (1959), »How to your company image», *Journal of Marketing*, october, 7–10.
- Boorstin Daniel (1962), *The Image or What Happened to the American Dream*, Atheneum, New York.
- Borden H. Neil (1965), »The concept of the marketing mix», v: Schwartz G., *Science in Marketing*, Wiley, New York.
- Boulding, Kenneth (1956), »The Image: Knowledge and Life in Society», *The University of Michigan Press*, Michigan.
- Bristol H. Lee (ur.) (1960), *Developing the Corporate Image*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Brockman Warren (1966), »The corporate image: An Expression of Changing Responsibilities», v: Weissman Jacob (ur.), *The Social Responsibilities of Corporate Management*, 3, 2, Hofstra University Yearbook of Business.
- Bromley D. Basil (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Brown Stephen (1995), *Postmodern Marketing*, Routledge, London.
- Buell Victor (1985), *Marketing Management*, McGraw-Hill Nook Company, New York.
- Clevenger Theodore, Gilbert A. Lazier in Margaret Leitner Clark (1965), »Measurement of Corporate images by Semantic Differential», *Journal of Marketing Research*, 2, Februar, 80–82.
- Davidson Hugh (1987), *Offensive Marketing*, Penguin Books, Middlesex.
- Day Charles (1980), »Do Companies Have Personalities», *Industry Week*, 205, 3, 72.
- Dowling R. Graham (1986), »Managing your corporate images», *Industrial Marketing Management*, 15, 109–115.
- Downey M. Stephen (1986/1987), »The relationship between Corporate Culture and Corporate Identity», Winter, 7–12.
- Drucker F. Peter (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Dürö R. in B. Sandström, (1988), *The Basic Principles of Marketing*, Warfare, Wiley.
- Easton Allan (1966), »Corporate style versus Corporate Image», *Journal of Marketing Research*, 3, May, 168–147.
- Finn David (1961), »The price of Corporate Vanity», *Harvard Business Review*, July–Avgust, 135–143.
- Fombrun Charles (1996), *Reputation*, Harvard Business School Press.
- Fombrun Charles, in Mark Shanley (1990), »What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233–258.
- Fombrun Charles in Naomi Gardberg (2000), »Who's Tops in Corporate reputation?», *Corporate Reputation Review*, 3, 1, 13–20.
- Ford David (ur.) (1990), *Understanding Business Markets: Interactions, Relationships and Networks*, Academic Press, London.
- Fullerton A. Ronald (1988), »How Modern is Modern Marketing? Marketings Evolution and the Myth of the Production Era», *Journal of Marketing*, 52, January, 108–125.
- Garnett F. Thomas (1989), *How to Build Corporation's identity and project its Image*, Lexington Books, Radnor.
- Gardner Burleigh B. in Sidney J. Levy (1955), »The Product and the Brand», *Harvard Business Review*, March-April, 33–39.
- Godin Seth (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends, and Friends into Customers*, Simon & Schuster.
- Gray Edmund in John Balmer (1998), »Managing Corporate Image and Corporate Reputation», *Long Range Planning*, 31, 5, 695–702.
- Gray Edmund in Larry Smeltzer (1985), »Corporate Image – An Integral Part of Strategy», *Sloan Management Review*, 26, 4, 73–78.
- Gray James (1986), *Managing the Corporate image*, Quorum Books, London.
- Greenberg Allan (1961), »Frame of references of Image response», *Journal of Marketing*, April, 62–64.
- Gregory R. James (1993), *Marketing corporate Image*, NTC Business Books, Chicago.
- Grönroos Christian (1984), »A Service Quality Model and Its Marketing Implications», *European Journal of Marketing*, 18, 4, 36–44.
- Grunig E. James (ur.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Laurence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig E. James (1993), »Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships», *Public Relations Review*, 19, 2, 121–139.
- Gummesson Evert (1987), »The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships», *Long Range Planning*, 20, 4, 10–20.
- Hatch Mary Jo in Majken Schultz (1997), »Relations between organizational culture, identity, image», *European Journal of marketing*, 3, 5, 356–365.
- Herkunsky L. Rober (1969), »Corporate identity – by design, not default», *Industrial marketing*, 54, 11, 49–53.

- Howard John A., and Jagdish N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley, New York.
- Ind Nicholas (1997), *The Corporate Brand*, Macmillian, London.
- Jančić Zlatko (1996), *Celostni marketing*, FDV, Ljubljana.
- Keith Robert J. (1960), »The Marketing Revolution», *Journal of Marketing*, January, 35–38.
- Kennedy Sherrill (1977), »Nurturing Corporate images», *European Journal of Marketing*, 11, 3, 120–64.
- Kogan Irving Smith (1965), »Sharpening the corporate image – by design», *The Public Relations Quarterly*, Winter, 21–33.
- Kotler Philip (1986), »Megamarketing», *Harvard Business Review*, marec-april, 117–124.
- Kotler Philip (1988), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, London.
- Kotler Philip in G. Zaltman (1971), »Social Marketing: An Approach o Planned Social Change», *Journal of Marketing*, 85, julij, 8–12.
- Kotler Philip in R. Singh (1981), »Marketing Warfare in the 1980's», *Journal of Business Strategy*, Winter, 30–41.
- Kotler Philip in Sidney J. Levy (1969), »Broadening the Concept of Marketing», *Journal of Marketing*, 33, januar, 10–15.
- Kotler Philip in Sidney J. Levy (1971), »Demarketing, yes, demarketing», *Harvard Business Review*, januar-februar, 49, 6, 74–80.
- Levitt Theodore (1960), »Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, julij-august, 45–56.
- Marconi Joe (1996), *Image marketing*, NTC Business Books, Chicago.
- Margulies P. Walter (1977), »Make the most of your Corporate Identity», *Harvard Business Review*, July-August, 66–74.
- Markwick Nigel, in Chris Fill (1997), »Towards a framework for managing corporate identity», *European Journal of marketing*, 3, 5, 396–409.
- Marquies H. Harold (1970), *The Changing Corporate Image*, American Management Association, Inc.
- Martineau Pierre (1958), »The Personality of Retailk Store», *Harvard Business Review*, 35, 1, 47–55.
- Martineau Pierre (1958a), »Sharper Focus for the Corporate Image», *Harvard Business Review*, 36, 6, 49–58.
- McCarthy E. Jerome (1978), *Basic Marketing*, Irwin, Illinois.
- McKitternick J. B. (1957), »What Is the Marketing Management Concept?», v. Bass, F. M. (ur.), *The Frontiers Of Marketing Thought and Science*, Chicago: AMA, 71–82.
- Mindak William (1961), »Fitting the Semantic Differential to the Marketing problem», *Journal of Marketing*, April, 28–33.
- Murphy Patrick E., in Ben M. Enis (1985), *Marketing*, Scott, Foresman and Company.
- Neadle Dexter (1964), »The Relationship of Corporate Image to product Behavior», *The Public Opinion Quarterly*, 13, 2, 293–311.
- Nelson Bardin (1962), »Seven Principles in Image Formation», *Journal of Marketing*, January, 67–75.
- Nevett Terence in Stanley C. Hollander (1994), »Toward a Circumscription of Marketing History: An Editorial Manifesto», *Journal of Makromarketing*, Spring, 3–7.
- Newman H. William (1953), »Basic objectives which shape the character of a company», *The Journal of Business*, 16, 4, 211–223.
- Northart Leo (1980), »Corporate Identity is not design problem», *Public Relations Journal*, November, 28–36.
- Ogilvy David (1962), *Confessions of an Advertising Man*, Atheneum, New York.
- Olins Wally (1978), *The corporate personality: An inquiry into the nature of corporate Identity*, Mayflower Books, New York.
- Olins Wally (1979), »Corporate identity: The myth and the reality», *Advertising*, 60, summer, 16–21.
- Olins Wally (1979), »What Corporate identity Means», *Management today*, April, 80–85.
- Olins Wally (1989), *Corporate identity*, Thames and Hudson, London.
- Peters Glen (1999), *Waltzing with raptors: a practical roadmap to protecting your company's reputation*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Podnar Klement (2000), »Korporativna identiteta, imidž in ugled», v: Splichal Slavko (ur.), »Javnost – The Public», 7, suplement: *Vregov zbornik*, 173–182.
- Robinson Claude in Walter Barlow ( 1959), »Corporate image – Fad or Real McCoy», *Public Relations Journal*, September, 10–13.
- Salamé Elinor in Joe Salame (1975), *Developing a Corporate Identity*, Lebhar-Friedman Books, New York, 1–2.
- Schmidt Klaus (1995), *The Quest for Identity*, Cassel, London.
- Selame Elinor (1975), »Tell bank marketer to learn retail merchandising, use common symbols as a part of 'total marketing system'», *Marketing News*, 8, 23, 5.
- Selame Elinor in Joe Selame (1974), »Banks Learn from retailers – Why it's good to have strong visual image», *United states Investors / Eastern Banker*, 85, 22, 37.
- Sheth J. N., D. M. Gardner in D. E. Garet (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, Canada.
- Shostack Lynn (1977), »Breaking Freee From Product Marketing», *Journal of Marketing*, April, 73–80.
- Smith Wendell R. (1956), »Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies», *Journal of Marketing*, July, 3–8.
- Sobel G. Marion, Gail E. Farrelly in Jessica S. Taper (1992), *Shapinh the Corporate image*, Quorum Books, New York.
- Spector J. Aaron (1961), »Basic Dimension of the Corporate Image», *Journal of Marketing*, October, 47–51.
- Stone W. Robert in Donald F. Heany (1984), »Dealing with Corporate Identity Crisis», *Long Range Planning*, 17, 1, 10–18.
- Stuart Helen (1999), »Towards a definitive model of coroporate identity management process», *Corporate Communications. An International Journal*, 4, 4, 200–207.
- Tedlow S. Richard (1993), »The fourth phase of marketing. Marketing history and the business world today», v: Tedlow R. S. in G. Jones (ur.), *The rise and fall of mass marketing*, Routledge, London.
- Topalian Alan (1984), »Corporate identity: Beyond the Visual Overstatements», *International Journal of Advertising*, 3, 55–62.
- Trout J. in A. Ries (1982), *Positioning. The Battle for Your Mind*, Warner Books, New York.
- Trout J. in A. Ries (1986), *Marketing Warfare*, McGraw-Hill, New York.
- Van Riel, B. M. Cees (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London.
- Van Riel, B. M. Cees (2000), »Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story», v: Schultz Majken in drugi (ur.), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, New York, 157 – 181.
- Van Riel, Cees in John Balmer (1997), »Corporate Identity: the Concept, its measurement and management», *European Journal of Marketing*, 3, 5, 340–355.
- Walter Landor (1973), »Bow Banks can Beat the Identity Chrisis», *Advertising Age*, 44, 43, 115.
- Webster E. Frederick Jr. (1994), *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, Wiley, New York.
- Whetten A. David (1997), »Theory Development and the study of corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, 1, 1, 26–34.
- Young George (1968), »Single Ad Improves Image, Study Shows», *Industrial Marketing*, October, 70–74.



## II. Teorija virov kot izhodišče strateškega trženja – zgolj teorija, realnost ali prihodnost?

**Maja Makovec Brenčič**

asistentka

Katedra za mednarodno  
trženje in Katedra za trženje  
Ekonomskih fakultet  
Univerza v Ljubljani



### Povzetek

V članku se avtorica osredotoča na ovrednotenje teorije virov in njene sodobne različice teorije prednosti na podlagi virov (*resource advantage theory (R-A)*) kot novejšega izhodišča strateškega trženja v podjetjih. Najprej se osredotoči na evolutivni razvoj teorije virov, nato pa ovrednoti njen pomen v sodobnih okvirih poslovanja podjetij. Razčleni pomen virov za nastanek konkurenčnih prednosti podjetij ter analizira njihov vpliv na trženje v podjetjih.

### Abstract

#### **Resource – Based View as the Ground of Strategic Marketing – Theory, Reality or Future?**

In the paper the author presents and evaluates the resource-based theory and its advanced view – resource-advantage theory (R-A) – as one of the latest strategic marketing issues, enthusiastically embraced by marketing scholars from the latest strategic management concepts. The paper presents the development of the resource-based theory, explains its place and meaning in contemporary marketing and shows the influence of the resource existence and development on firms competitive advantages. The paper ends with the analysis of resource influence on marketing developments of firms.

### UVOD

Teorija virov (*resource-based view (RBV)*) oz. njena nadgradnja (*resource-advantage theory (R-A)*) je eden izmed najnovejših konceptov strateškega menedžmenta, vendar pa ga je privzela tudi večina sodobnih trženjskih teoretikov in ga povezala s strateškim trženjem podjetij. Sodobna teorija virov je postala tako izhodišče za analizo razvoja in doseganje konkurenčnih prednosti podjetij kot razvoja trženja odnosov (*relationship marketing (RM)*) v podjetjih, največji vpliv pa naj bi imela ravno na strateško odločanje in razvoj trženja podjetja (Fahy, Smithee, 1999) in s tem doseganja konkurenčnih prednosti. Zaradi izjemne dinamike in razvoja teorije je njeno razumevanje in izvajanje v slovenskih podjetjih tako teoretičen kot praktičen izviv. Namen

tega članka je zato predstaviti izhodišča, razvoj in sodoben pomen te teorije za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja.

## 1. RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI TEORIJE VIROV

RBV (kot tudi R-A) je po svoji osnovni vsebini teorija konkurenčnih prednosti podjetij. Njen cilj je, da menedžerska prizadevanja v podjetju rezultirajo na trgu v t. i. vzdržljivi konkurenčni prednosti (*sustainable competitive advantage (SCA)*), v obliki ekonomskih rent ali nadpovprečnih dobičkov (Hunt, 1995 a,b; Hunt in Morgan, 1996). Doseganje vzdržljivih prednosti izvira iz posedovanja takšnih virov v podjetju, ki jih je težko posnemati, nadomestiti, razviti, pridobiti, pri čemer jih zna podjetje v pravem trenutku pravilno uporabiti in pozicionirati v obliki proizvodov ali storitev na trgu. To pomeni, da RBV poudarja strateško odločanje menedžmenta o razvoju in zaposlovanju ključnih virov podjetja za doseg maksimalnih donosov.

### 1.1. Teorija virov (RBV) kot teorija konkurenčnih prednosti

Začetki teorije virov segajo v obdobje Chamberlina in Robinsonove (1933), ki že v tridesetih letih izpostavlja pomen ključnih virov podjetja: specifični viri in sposobnosti podjetij bistveno prispevajo k nepopolni konkurenčni in doseganju nadpovprečnih dobičkov. Tako izpostavlja pomen know-howa, slovesa, znamk, sposobnosti timskega dela, patentov ... torej virov, ki imajo velik pomen tudi v sedanji strateški in trženjski literaturi. Z vidika sodobnega podjetja je njuno izhodišče nadrobno razvila Penrosova (1959), nadaljevali pa Lippman in Rumelt (1982), Teece (1980, 1982), Nelson in Winter (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986 a,b), Dierickx in Cool (1989), Conner (1991), Peteraf (1993) idr. Penrosova je definirala vire podjetja kot neotipljive in neotipljive, heterogene in nepopolno mobilne. Z njihovim razvojem si podjetje ... zagotavlja ustrezno konkurenčno pozicijo na trgu. Konsistentno s pogledom institucionalne ekonomije, da so najpomembnejši viri podjetja neotipljivi, nevidni (DeGregori, 1987), so teorijo nadalje razvijali predvsem Barney (1991, 1994, 1996), Collis (1991), Grant (1991), Conner (1991), Peteraf (1993), Schendel (1994), Prahalad in Hamel (1990, 1995). Danes se nadgrajuje v Teecejeve »dinamične sposobnosti« (1998), Fossove »perspektivne sposobnosti« (1998) in Kayeve »razlikujuče se sposobnosti« (1999), ki poudarjajo dve osnovni značilnosti sodobnih konkurenčnih prednosti, to je dinamične in razlikujuče se sposobnosti ter razlikujuče se vire v podjetju.

Ker je teorija virov po svoji osnovi teorija konkurenčnih prednosti, se v tem pomenu najneposredneje nadgrajuje v delih Aldersona (1957, 1965), Clarka (1961) in Porterja (1985), danes pa jo z vidika pomena konkurenčnih prednosti razvijajo predvsem Hall (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Hunt in Morgan (1996, 1999), Hooley in drugi (1998), Foss (1998), Kay (1999), Fahy, Smithee (1999). Avtorji, kot npr. Hunt (1997 a,c), jo imenujejo »resource-advantage theory«, torej gre za »teorijo prednosti« (t. i. R-A teorijo), temelječo

na razvoju nevidnih (t. i. necenovnih) virov v podjetju. Hunt (1995 a,b) ter Hunt in Morgan (1995, 1996) sta nadgradnjo k teoriji virov najprej poimenovala »The Comparative Advantage Theory of Competition«, s čimer sta skušala poudariti povezanost konkurenčnih prednosti z evolutivnostjo razvoja konkurenčne in njenega vpliva na konkurenčne prednosti, vendar je takšno poimenovanje zavajalo razumevanje sodobne teorije prednosti na podlagi virov zgolj v smislu oživitve Ricardovega in neoklasičnega razumevanja konkurenčne. Teorija se je namreč interpretirala neustrezeno, in sicer kot teorija primerjalnih prednosti v zunanjji trgovini oz. kot teorija, ki temelji zgolj na fizičnih otplijivih virih. Teorija prednosti na podlagi virov pa je veliko več kot to, saj nadgrajuje neoklasični vidik konkurenčne, razlagata ključne mikro in makro pogledi konkurenčne ter vključuje tako institucionalne, socioekonomske, evolutivne in splošne družbene vplive kakor kritiko neoklasičnega pogleda na konkurenco. Teorija R-A namreč poudarjeno razširja koncept virov (od zemlje, dela, kapitala) na neotipljive vire, saj »viri niso stvari ali materiali, marveč sposobnosti, ki se gradijo iz nematerialnih delov sveta« (Hunt, 1997a, str. 66). Ravno prednost v neotipljivih virih lahko zagotavlja konkurenčno prednost podjetja na trgu.

Teorija R-A temelji na številnih ekonomskoteoretičnih izhodiščih razumevanja konkurenčne: kot Chamberlin (1933) sprejema različnost panožnih preferenc, po Clarku (1961) in Porterju (1985) opredeljuje konkurenco kot proces, ki se osredotoča na tržne pozicije konkurenčnih prednosti, po Hayeku (1935) se podjetja učijo kot rezultat konkurenčne (»konkurenca je proces znanja«), po Schumpetu (1947) povzema, da so inovacije endogeni usmerjevalci konkurenčne, po Penrosovi pa (1959) sprejema, da so viri heterogeni. Po Kirznerju (1979) poudarja pomembnost podjetniške aktivnosti, po Simonu (1979) pa nepopolnost informacij. Po Nelsonu in Winterju (1982) je konkurenčna evolutivna, po Kaldorju (1985) je konkurenčni proces neravnotežen, po Northu (1990) pa so zelo pomembne socialne institucije in ustanove. R-A izhaja iz navedenih konceptov in tradicij obravnave konkurenčne, čeprav ni zgolj le njihov seštevek ali enostavno prevzet pomen le-teh. V resnici se od navedenih teorij konkurenčne pomembno razlikuje (glej tabelo 1 in 2), vendar iz njih izhaja (Peteraf, 1993).

R-A je torej evolutivna, neravnotežna, dinamičnoprocesna teorija konkurenčne, kjer so inovacije in učenje se organizacije endogeni viri razvoja konkurenčnih prednosti podjetja. Porabniki se tu odločajo na podlagi nepopolnih informacij, na uspešnost poslovanja podjetja pa vplivajo tudi institucije in politike države (javna politika). Tako podjetja kot njihovi viri prednosti so predstavljeni kot dedne in trajne enote evolutivne selekcije v procesu konkurenčne. Ker se ta selekcijski proces osredotoča na lokalne meje in omejitve podjetij, teorija R-A vsebuje odnose odvisnosti. Zaradi tega je konkurenčna na podlagi prednosti virov dinamična in se stalno giblje, toda ne proti idealnemu ravnotežju (kot npr. v Paretoovem optimumu ali splošnem ravnotežju). Tako R-A dejansko kombinira teorijo heterogenega povpraševanja s teorijo virov v podjetju. Prva temelji na dejstvu, da je raznolikost tržnih ponudb potrebna za

**Tabela 1: Teorije konkurence in teorija R-A – skupne značilnosti in razlike**

TEORIJA	SKUPNE ZNAČILNOSTI S TEORIJOM R-A	RAZLIKE DO TEORIJE R-A
Neoklasična teorija popolne konkurence	Podjetja kombinirajo vire. Človeški vir je motiviran z lastnimi interesimi.	Kritični viri so nemobilni, neotipljivi in lastno razviti. Povpraševanje je heterogeno in dinamično. Informacije so nepopolne. Podjetja stremijo k nadpovprečni finančni učinkovitosti. Podjetje ni »črna skrinjka«. Tržno ravnotežja je abstrakcija. Trgi so v stalnih nihanjih.
Avstrijska šola	Podjetje išče in razvija inovacije. Trgi so dinamični, informacije nepopolne. Podjetja so motivirana za nadpovprečni dobiček in izrabo možnosti stalno neravnovesnih trgov. Vedno obstajajo možnosti dobička, vendar se povezujejo z negotovostjo in neravnovesjem.	V tej teoriji posnemanje (imitacija) prinaša zgolj izravnane donese med tekmeči, medtem ko nov vir rezultira v konkurenčni prednosti in nadpovprečnih donosih. Imitacija ne vodi nujno v znižanje ali izgubo dobička.
Bainova teorija podjetja	Podjetja je usmerjalec outputa. Obstajajo ekološke omejitve za cilje delovanja podjetja. V dolgoročnem ravnotežju si je možno prisvojiti razlike v dobičku. Razlike v dobičku izhajajo iz heterogenosti podjetij, in sicer med podjetji ene panoge ali med panogami in tistimi, ki imajo omejen vstop	Podjetja ne iščejo rent. Zaslužki niso nujno odseg monopolne moči, povezane z ovirami vstopa. Ustrezna enota analize so podjetja in ne panoge. Menedžment je pomemben vir (notranja učinkovitost). Obnašanje podjetja je bolj posledica lastne odločitve kakor zunanjih virov.
Schumpetrova teorija	Podjetja iščejo konkurenčne prednosti. Donosi so posledica prednosti, pridobljenih z novimi načini konkuriranja. Podjetniška vizija je središče uspeha podjetja. Potencialni posnernovalci (imitatorji) vedno obstajajo.	»Zdravki zaslužki izvirajo iz inovativnih preskokov, ne nujno le radikalnih.«
Čikaška šola	Podjetja iščejo najbolj učinkovite pristope. Podjetja imajo heterogene proizvodničke funkcije. Specifične razlike (velikost, obseg) v sposobnostih zagotavljajo učinkovitost proizvodnje in distribucije. Informacije imajo ceno. Poudarek je na učinkovitosti razlik. Podjetje se osredotoča na dolgoročno poslovanje.	Učinkovitost se poganja sama (self-reinforcing). Teorija R-A nasprotuje idealu maksimizacije profita.
Teorija transakcijskih stroškov	Podjetje se izogiba transakcijskim stroškom, ki izvirajo iz menjave na trgu. To so npr. stroški pogajanj, ocenjevanja, analiziranja ipd. Specifičnost, negotovost in omejena racionalnost virov so kritične omejitve poslovanja podjetja.	Središče je zaposlitev in kombinacija takšnih virov, ki učinkovito zadostijo heterogenemu in dinamičnemu povpraševanju, ne pa izogibanje negativnim učinkom menjave.
Teorija virov	Podjetje išče enkratne in specifične vire ali vire, ki jih lahko stroškovno ugodno posnema. Prava raven analize je podjetniška in ne panognja. Menedžment podjetja je gonični vir. Obnašanje podjetja je bolj posledica lastne odločitve kakor zunanjih virov. »Zdravki zaslužki izvirajo iz inovativnih preskokov, ne nujno le radikalnih. Osnovni motiv v podjetju je zaposelitev in kombinacija takšnih virov, ki učinkovito zadostijo heterogenemu in dinamičnemu povpraševanju, ne pa izogibanje negativnim učinkom menjave.	Središče teorije je v kratkem oz. srednjeročnem obdobju.

Vir: Lastni pregled ter Cavusgil in Deligörül, 1997, str. 68–69.

**Tabela 2: Primerjava teorije R-A z neoklasično teorijo konkurence**

NEOKLASIČNA TEORIJA	TEORIJA PREDNSTI NA PODLAGI VIROV
Povpraševanje	Homogeno znotraj panoge, statično
Informiranost porabnikov	Informacija je popolna in nima cene
Motivacija človeških virov	Maksimizacija lastnih interesov
Cilji podjetja	Maksimizacija dobička
Informiranost podjetja	Popolna in nima cene
Viri	Kapital, delo, zemlja
Značilnosti virov	Homogeni, popolnoma mobilni
Vloga menedžmenta	Določitev količine in izvajanja proizvodne funkcije
Vloga okolja	Popolnoma določena usmeritev in izvedba
Konkurenca in njena dinamika	Količinske prilagoditve; iskanje ravnotežja z eksogenimi inovacijami

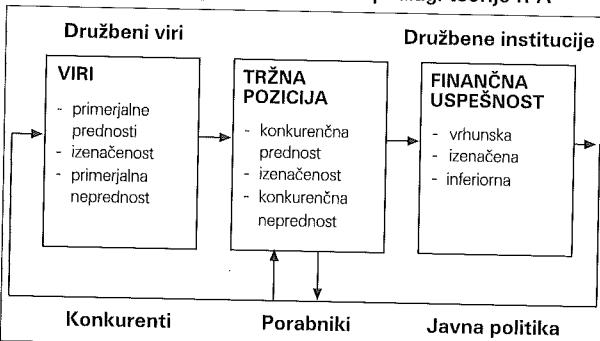
Vir: Prijejeno po Hunt in Morgan, 1995, str. 1–15.

zadovoljitev različnih tržnih segmentov v isti panogi.  
V nasprotju s pogledom, da je podjetje produkcijska funkcija, ki kombinira homogene, popolnoma mobilne produkcijske faktorje (neoklasični vidik), R-A temelji na dejstvu, da podjetje kombinira heterogene, nepopolne mobilne faktorje ali vire, torej ravno nasprotno neoklasičnim trditvam. Ko le-te

kombiniramo s heterogenim povpraševanjem, dobimo različne obsege, velikosti in ravni dobičkonosnosti podjetij znotraj iste panoge. Zato teorija R-A poudarja tržne segmente, heterogene podjetniške vire, prednosti in slabosti virov in tržne pozicije konkurenčnih prednosti/neprednosti. Pri tem so viri definirani kot otipljivi in neotipljivi pripadajoči deli podjetja, s

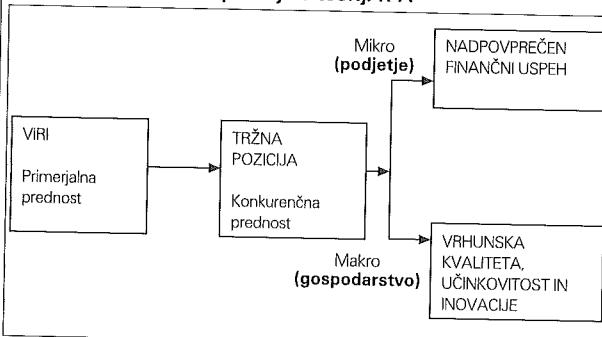
katerimi je to sposobno ustvariti uspešne in učinkovite ponudbe za določene tržne segmente. Ko podjetja na podlagi virov dosežejo takšne tržne pozicije s konkurenčnimi prednostmi, kot kažeta slike 1 in 2, so konkurenčne prednosti tudi dejansko realizirane na trgu in zagotavljajo nadpovprečen finančni uspeh (Peteraf, 1993; Hunt in Morgan, 1996; Conner, 1991; Grant, 1991). To pomeni, da gre dejansko za ustvarjanje procesov dodane vrednosti v podjetju s pomočjo ključnih virov.

**Slika 1: Shema teorije konkurenčne na podlagi teorije R-A**



Vir: Hunt, 1995b, str. 318.

**Slika 2: Matrika tržne pozicije v teoriji R-A**



Vir: Hunt, 1995a, str. 9.

## 1.2. Značilnosti in kategorizacija ključnih virov prednosti podjetja

Teorija virov torej poudarja pomen tistih virov, ki jih ima podjetje na razpolago, da proizvaja učinkovite in uspešne tržne ponudbe v določenih tržnih segmentih. Tako ko podjetje razvije prednost na podlagi virov in doseže tržensko pozicijo konkurenčnih prednosti v nekaterih segmentih, konkurenčni skušajo to prednost nevtralizirati, in sicer z boljšim upravljanjem virov, akvizicijami, posnemanjem, substitucijo, večjimi inovacijami, torej z razvojem ali posnemanjem virov oz. z iskanjem njim nadomestnih virov.

Avtorji teorije virov govorijo predvsem o treh kategorijah virov podjetja (Fahy, Smithee, 1999): *otipljivih, neotipljivih virih ter sposobnostih* (*razlikujocih se sposobnostih, neotipljivih sposobnostih, veščinah*).

Za te ključne vire velja,

- da so v večini nevidni, neotipljivi
- da zanje pogosto ne velja tradicionalen koncept menjave
- da se le težko ali pa se sploh ne določa njihova vrednost

- da so praviloma redki ali specifično razviti znotraj podjetja ali skupine podjetij
- da so težko posnemljivi
- da običajno nimajo neposrednega strateškega substituta
- da jih je težko akumulirati
- da so težko neposredno mobilni (ali so sploh nemobilni)
- da jih je možno uporabljati simultano za različne namene in dosegati z njimi multiple učinke
- da so tako inputi kakor outputi poslovnih procesov
- da so osnova za dinamično vzdržljive konkurenčne prednosti.

Večina nevidnih virov je relativno fiksnih (fiksiranih). Prav gotovo ni lahko razviti npr. znane blagovne znamke ali posebnih proizvodnih sposobnosti. Ravno tako s finančnimi viri ne moremo zagotoviti neprestanega spreminjanja podjetniške kulture ali motivacije zaposlenih. Akumulacija, zbir teh virov, namreč zahteva konstantna, zavedajoča se in časovno zahtevna prizadevanja podjetij, saj »ne moreš kar iti na trg in te vire kupiti« (Itami, Rhoel, 1987, str. 15). Nevidni viri se lahko uporabljajo večnamensko, torej hkrati za različne namene. Npr. vzemimo sloves podjetja. Potem ko se ta z dobrimi trženskimi prijemi ustvari skozi enega izmed proizvodov na trgu, se lahko prenese tudi na trženje drugega, novega proizvoda. Samo nevidni viri se lahko simultano, vzporedno uporabljajo na številnih področjih. Seveda podjetje ne more uporabljati istega delavca hkrati na dveh gradbiščih, ravno tako denar, uporabljen za en projekt, ne more biti uporabljen za druge. Nevidni viri pa delujejo v podjetju velikokrat nezavedno prelivajoče se in tako ustvarjajo hkratne in vzporedne učinke. Pri tem so verjetno najpomembnejši tak vir ljudje (zaposleni), predvsem zato, ker je večina nevidnih virov podjetja vendarle izgrajena v ljudeh samih – zaposleni so nosilci informacij, potrebnih za strateški razvoj. Nekaj nevidnih virov podjetja je lahko tudi v ljudeh, ki ne delajo v samem podjetju. Npr. ko rečemo, da je podjetje razvilo dobre poti pridobivanja informacij o željah porabnikov, to pomeni, da ljudje, ki delajo na prodajnih mestih s proizvodi podjetja, predstavljajo ključni vir in razvijajo njegova nevidna sredstva. Zaposleni so torej tako akumulatorji kot proizvajalci ključnih virov podjetja.

Klasifikacij ključnih virov podjetja je vsaj toliko, kolikor je njihovih avtorjev. Craig in Grant (1993) jih razvrščata v finančne, fizične, človeške, tehnološke, vire slovesa in odnosov. Vsako od kategorij virov delita naprej na podvire. Hooley, Broderick in Miller (1998) jih definirajo kot fizične, finančne, proizvodne, človeške, trženske, pravne, sistemske. Sposobnosti virov v podjetju definirajo ločeno in jih razdelijo na individualne, skupinske in korporativne. Slednje analizirajo s strateškega, funkcionalnega in operacijskega vidika. Hall (1991, 1993), Hall in Andriani (1998) jih delita na regulatorne, pozicijske, funkcionske in kulturološke ter na vire, odvisne oz. neodvisne od ljudi (pravno zaščitene/pravno nezaščitene).

## 2. POVEZANOST TEORIE VIROV IN TRŽENJA ODNOSOV (RM)

Teorija virov je že v začetku devetdesetih let postala izhodišče razmišljanja o povezavi ključnih virov podjetja z novo tržensko

paradigma, to je trženjem odnosov. Dejansko gre za nadgrajen pogled (ali enega izmed vidikov) doseganja konkurenčnih prednosti podjetja. Novo pojmovanje trženja, ki ga označujejo odnos (povezava), medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgi rok (Gummesson, 1987, str. 11), pomeni pogled na trženje kot na dolgoročne odnose in medsebojno vplivanje, katerega osrednje vprašanje je, kako doseči in dolgoročno ohranjati mrežo povezav s porabniki, dobavitelji, javnimi ustanovami, posamezniki, skratka, z vsemi vrstami udeležencev v poslih. Za izgradnjo trajnih in trdnih položajev mora tako podjetje zgraditi močne odnose in vezi z vsemi vrstami udeležencev v poslih in nadgraditi tradicionalno (transakcijsko) trženje v takšno integriranost odjemalcev in drugih udeležencev v poslovnih procesih, da bodo ti vključeni tako v proces razvoja podjetja, proizvodnje kakor tudi prodaje. Morgan in Hunt trdita (v Blois, 1996, str. 161), da se »trženje, temelječe na odnosih, nanaša na vse trženske aktivnosti, usmerjene k ustanavljanju, razvijanju in vzdrževanju uspešnih menjav, temelječih na odnosih«. Navajata tudi, da sta bistvo trženja, temelječega na odnosih, dogovor in zaupanje, ki ga dobavitelj ustvari z odjemalcem. Gre za t. i. sodelovanje s končnimi porabniki v sooblikovanju izdelkov, kar vpeljuje v procese trženja podjetja prvine trženja storitev in družbeno zavest odjemalcev ter zaposlenih v podjetju. Podjetje torej postaja družbena in ne le zgolj samostojna organizacijska enota. Seveda je z vidika poslovnih ved težko dokazati, da je npr. zaupanje med dobavitelji in odjemalci kot temelj nekega odnosa lahko ključni vir konkurenčnih prednosti, čeprav takšni poskusi že obstajajo (npr. Barney in Hansen, 1994). Pravzaprav Hunt (1997a) celo trdi, da je teorija prednosti na podlagi virov teoretična podlaga trženja na podlagi odnosov. Pri tem gre torej še za drugi vidik ustvarjanja dodane vrednosti, to je ne le v podjetju samem, ampak na podlagi odnosov, ki jih podjetje gradi navzven, to je do porabnika oz. odjemalca. To pa je povsem skladno z osnovno matriko teorije R-A (glej slike 1 in 2), saj podjetje deluje tako v odnosih do porabnikov, konkurentov kakor vseh drugih vidikov družbenega okolja (institucij), hkrati pa je cilj trženja odnosov ravno tako ustvarjanje učinkovitih dolgoročnih odnosov in s tem dolgoročnih prednosti, torej enako kot velja za teorijo R-A. Čeprav Gummesson navaja (1994, str. 15), da »niso vsi odnosi pomembni v vsakem trenutku za vsa podjetja – del marketinga je vedno najboljši kot transakcijski marketing«, pa moramo danes v večini hitro rastočih industrij konkurirati kooperativno, v mrežah. Od tod tudi nadaljnja povezanost teorije virov s trženjem odnosov, saj gre za »kooperativnost konkurence«. Dyer in Singh (1998) celo trdita, da se je konkurenca med posameznimi podjetji začela umikati konkurenci med mrežami podjetij, združenji, poslovnimi zvezami, ki temeljijo na prednostih odnosov. To še posebej velja za več- in multinacionalna podjetja.

### 3. POVEZANOST TRŽENJA IN TEORIJE VIROV V PODJETJIH

Vprašanje, ki se seveda postavlja, je, kako lahko teorija virov neposredno vpliva na razvoj trženja podjetij, če pa je vendor je njen izhodiščni vidik strateško-menedžmentski (glej začetno definicijo teorije virov, pogl. 1). Dejstev, ki govorijo v prid izvajanja te teorije tudi v trženskih procesih podjetja, je več,

poleg tega pa danes že težko potegnemo ostro ločnico med posameznimi funkcijami v podjetju, še posebej, če podjetje deluje procesno-razvojno. Obenem so tudi izhodišča strateškega trženja, tako idejno kakor konceptualno, tesno povezana s področjem strateškega menedžmenta, obe področji pa temeljita na interaktivnem odnosu podjetja in njegovih okolij. Tako strateški menedžment dejansko postavlja okvire trženskim procesom podjetja (Brownlie, 1989). Seveda odnos ni enosmeren, saj naravnost trženja k porabniku kakor tudi trženski koncepti (segmentiranje, pozicioniranje, življenski cikel izdelka itd.) vplivajo na razvoj in odločitve strateškega menedžmenta in obratno.

Najvidnejši prispevki, ki neposredno povezujejo trženje z izhodišči teorije virov, se kažejo v Day-Nedungadijevem prispevku (1994) o razvoju trženskih sposobnosti v podjetju kot ključnih za doseganje prednosti; Hunt-Morganovem prispevku (1995,1996) o povezanosti virov in konkurenčnih prednosti; Hooley, Mongomery in Broderick (1998) so teorijo virov povezali s strategijami pozicioniranja izdelkov in storitev, Amit in Shoemaker (1993), Collis in Mongomery (1995) pa s pogoji na trgu. Vsebinsko teorija virov daje dobra izhodišča za strateške trženske analize (npr. SWOT), saj išče v podjetju tiste moči in slabosti, ki vplivajo na oblikovanje konkurenčnih prednosti, obenem pa vpeljuje pomen tako porabnikov, konkurentov kakor celotnega družbenega okolja na realizacijo prednosti. Obenem se teorija virov osredotoča na sposobnost podjetja v izvajaju ustrezone strategije pozicioniranja, saj je realizacija te pozicije tista, ki jo porabnik (kupec, odjemalec) preoblikuje v konkurenčne prednosti podjetja. Še posebej izrazit pomen ima teorija v izvajaju mednarodnih strategij trženja, saj povezuje pomen specifičnih virov držav – trgov (ali njihovega geografskega porekla), s specifičnimi viri podjetja (Fahy, 1996; Tallman et al, 1997), kar znova oživilja klasični vidik trgovinske menjave in diamantni pristop Porterja.

Vse prispevke povezuje dejstvo, da je teorija virov strateškega značaja in da išče tiste ključne vire podjetja, ki mu zagotavljajo izvajanje in realizacijo konkurenčnih prednosti na trgu. S tega vidika teorija virov neposredno vpliva na poslovodenje trženja v podjetju in razvoj ter ohranjanje tistih trženskih virov, ki so ne le neotipični in nevidni, marveč predvsem težko (ali sploh ne) mobilni, nadomestljivi, posnemljivi, predvsem pa lokalizirani ali celo fiksirani v podjetju ali njegovem sistemu. Govorimo npr. o trženski naravnosti podjetja, slovesu podjetja, kvaliteti poprodajnih storitev, trajnosti blagovne ali trgovske znamke, zaupanju med dobavitelji in odjemalci ... Gre za vse tiste vire, ki kakor koli neposredno (ali posredno) vplivajo na izvajanje in ohranjanje prednosti podjetja, razvithih prav v trženskih procesih. Pravzaprav lahko rečemo, da je večina vseh virov, ki definira trženje nekega podjetja, tistih, ki lahko bistveno priponomorejo k izgradnji prednosti na podlagi virov, le da jih podjetja velikokrat ne naznajo kot ključne v doseganju prednosti, še posebej v povezavi s porabniki. To še zlasti velja za vidik medorganizacijskega trženja, kjer veliko neotipičnih virov, povezanih s trženjem odnosov, predstavlja ključne vire doseganja sporazumov v odnosu dobavitelj–odjemalec in obratno.

Naslednji vidik povezanosti teorije virov s trženjem v podjetju je odločanje o razvoju trženskih procesov podjetja, tako operativno kakor strateško, torej kratkoročno in dolgoročno. Pri tem gre ne le za razpoznavanje ključnih virov kot nosilcev prednosti, marveč predvsem strategije razvoja trženskih procesov podjetja na podlagi ključnih virov. Če npr. podjetje poseduje razpoznavno blagovno znamko z ustreznou stopnjo lojalnosti in rasti v ciljnih segmentih, je njen razvoj predvsem predmet strateških odločitev trženja izdelkov ali izdelčnih skupin, ki nosijo razpoznavno znamko, kakor tudi celovite strategije upravljanja ustreznih izdelčnih skupin, torej vrhnejega vodenja in upravljanja vseh procesov podjetja. Tako področje trženja ni nič manj neposredno povezano (če ne sploh najbolj!) z razvojem ključnih virov v podjetju in s tem z doseganjem konkurenčnih prednosti.

Najneposrednejša pa je prav povezanost teorije virov z razvojem trženja na podlagi odnosov, kar sem opredelila v poglavju 2. Dejansko lahko rečemo, da gre za njuno medsebojno odvisnost, saj ni ustreznega razvoja trženja odnosov brez ustreznih virov (in to prav virov, kot jih definira teorija R-A), kakor tudi ni realizacije teorije virov v obliki konkurenčnih prednosti na trgu, če jih podjetje ne razvije skozi učinkovite oblike in načine trženja odnosov. To ne pomeni, da s tem popolnoma ovržemo obstoj in pomen transakcijskega trženja, ampak ga opredelimo kot oshovo razvoja trženja odnosov, podobno kakor to velja za soodvisnost neotipljivih in otipljivih oz. necenovnih in cenovnih virov (Makovec Brenčič, 2000).

Nenazadnje je treba poudariti usmerjenost teorije virov k porabniku, saj je doseganje konkurenčnih prednosti rezultat realizirane pozicije podjetja na trgu, ta realizacija v obliki nadpovprečnega finančnega rezultata pa je povsem odvisna od porabnika. In prav ta je osrednji cilj celovitega procesa trženja podjetja.

#### 4. SKLEPNE MISLI KOT RAZMISLEK O POSLOVANJU NAŠIH PODJETIJ

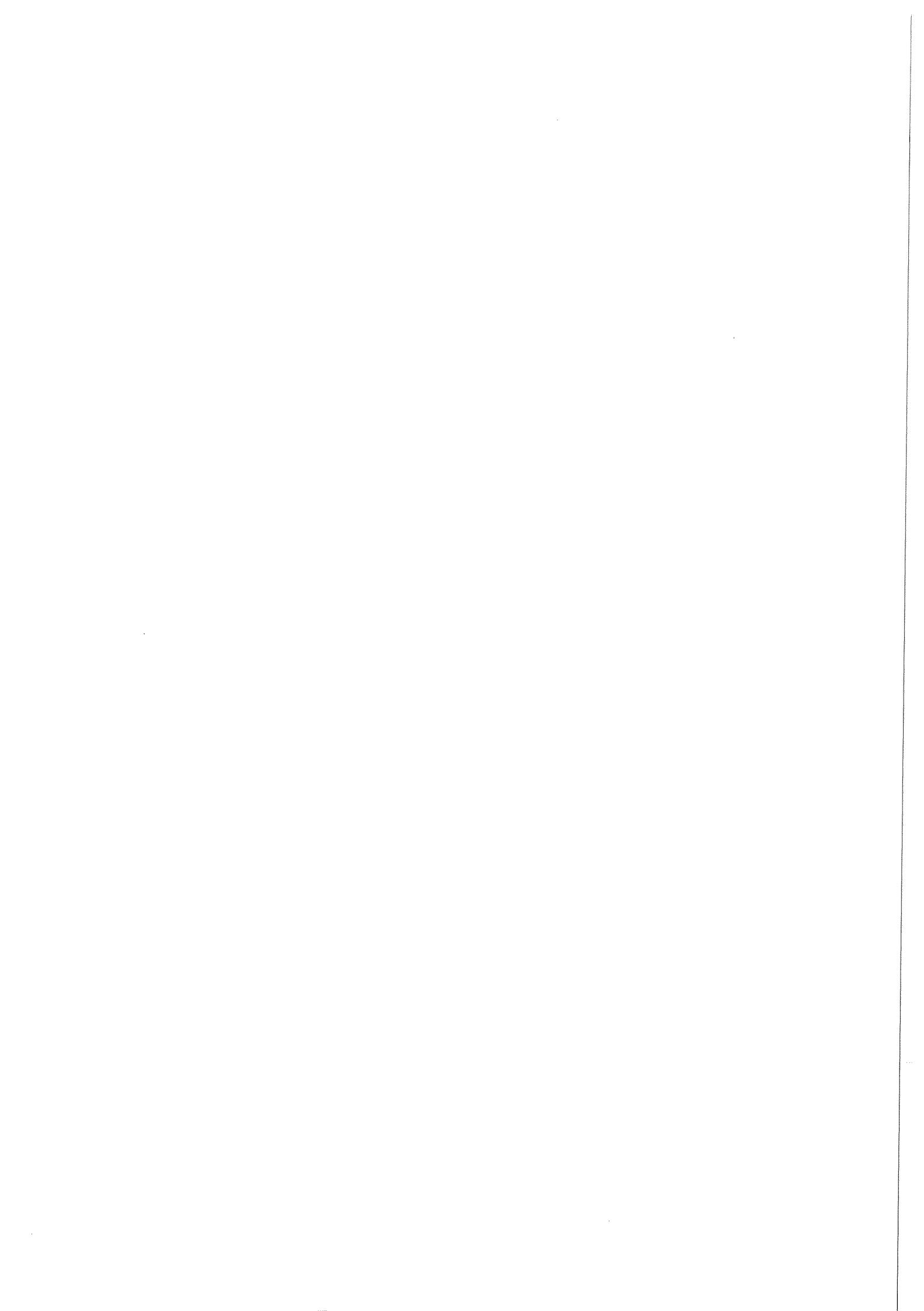
Da navedeni pomen teorije virov ni prihodnost in tudi ne zgolj še ena v množici teorij ne le v svetovnem, marveč tudi v slovenskem prostoru, je pokazala nedavna raziskava t. i. cenovnih in necenovnih dejavnikov (virov) konkurenčnih prednosti v slovenskih predelovalnih podjetjih (več o njej glej v Makovec Brenčič, 2000). Med 122 podjetji slovenske predelovalne industrije, ki poslujejo na mednarodnih trgih, so podjetja, ki so izbrane necenovne (neotipljive, nevidne) vire ovrednotila in razvijala nadpovprečno, dosegala tudi večje konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih. Ker je raziskava temeljila na teoretičnih izhodiščih sodobne teorije virov in uspešnosti mednarodnega poslovanja podjetij, je povsem ustrezna ilustracija pomena teorije virov za razvoj konkurenčnih prednosti sodobnega mednarodno delujočega podjetja. Teorija virov je torej povsem realna osnova za strateški razvoj podjetij tako z vidika celotnega menedžmenta podjetij kakor samega trženja, kar pomeni, da se morajo podjetja usmerjati v razvoj takšnih virov, ki bodo postali ključni za realizacijo konkurenčnih prednosti na trgih. To pa so viri, o

katerih razлага teorija virov, udejanjajo pa jih danes najboljša podjetja na globalni tržnici. Teorija virov je torej realnost sodobnega poslovanja podjetij.

#### Literatura

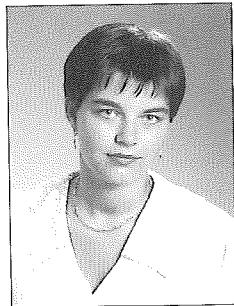
1. Alderson W., *Marketing Behaviour and Executive Action*, Irwin, Homewood 1957.
2. Amit R, Schoemaker P. J., »Strategic Assets and Organizational Rent«, *Strategic Management Journal*, New York 1993, 14, str. 33–46.
3. Barney Jay B., »Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?«, *Academy of Management Review*, Mississippi 1986a, 11, str. 656–665.
4. Barney Jay B., »Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy«, *Management Science*, Providence, 42 (1986b), str. 1231–1241.
5. Barney Jay B. »Firms Resources and Sustained Competitive Advantage«, *Journal of Management*, Bloomington 1991, 17, 1, str. 99–120.
6. Barney Jay B., Hansen Mark H., »Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage«, *Strategic Management Journal*, New York 1994, 15, str. 175–190.
7. Barney Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company, Reading 1996, 570 str.
8. Blois J. K., »Relationship Marketing in Organizational Markets: When It Is Appropriate?«, *Journal of Marketing Management*, Helensburg 1996, 12, str. 161–173.
9. Brownlie D. T., »The Migration of Ideas from Strategic Management to Marketing on the Subject of Competition«, *European Journal of Marketing*, 1998, 23(August), str. 7–20.
10. Cappelli P, Singh H., »Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management«, v: Levin et al., *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, IRRA, Madison 1992, str. 165–192.
11. Cavusgil S. T., Deligönül Z. S., »Does Comparative Advantage Theory of Competition Really Replace the Neoclassical Theory of Perfect Competition«, *Journal of Marketing*, Chicago 1997, 61, 4, str. 68–69.
12. Chamberlin E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933 (1947), 282 str.
13. Clark J. M., *Competition as a Dynamic Process*, Brookings Institution, Washington DC 1961.
14. Collis D. J., »A Resource Based Analysis of Global Competition«, *Strategic Management Journal*, New York 1991, 12, 1, str. 49–68.
15. Collis David J., Montgomery Cynthia A., »Competing on Resources: Strategy in 1990s«, *Harvard Business Review*, Boston 1995, July–August, str. 118–128.
16. Conner K. P., »A Historical Comparison of Resource Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?«, *Journal of Management*, Greenwich 1991, 17, str. 121–154.
17. Craig J. C., Grant R. M., *Strategic Management*, Kogan Page, London 1993, 167 str.
18. Duy George S., Nedungadi Prakash, »Managerial Representations of Competitive Advantage«, *Journal of Marketing*, Chicago 1994, 58, str. 31–44.
19. Degregori T. R., »Resources Are Not: They Become. As An Institutional Theory«, *Journal of Economic Issues*, Sacramento 1987, 21, str. 1241–1263.
20. Dierickx I., Cool K., »Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage«, *Management Science*, Providence 1989, 35, str. 1504–1511.
21. Dyer J., Singh H., »The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage«, *Academy of Management Review*, 23(1998), 4, str. 660–679.
22. Fahy John, »A Resource-Based Perspective on Global Competition: Conceptual Model and Research Hypothesis«, Aston Business School 1996, Academy of International Business Conference Proceedings, 449 str.
23. Fahy J., Smithee A., »Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm«, *Academy of Marketing Science Review*, 10(1999), str. 1–29.
24. Foss Nicolai J., »The Competence Based Approach: Veblenian Ideas in the Modern Theory of the Firm«, *Cambridge Journal of Economics*, London 1998, 22, 4, str. 479–495.
25. Grant Robert M., »The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation«, *California Management Review*, Berkeley 1991, 33, 3, str. 114–135.
26. Gummesson E., »Making Relationship Marketing Operational«, *International Journal of Service Industry Management*, Bradford 1994, 5, 5, str. 5–20.

27. Hall Richard, »The Contribution of Intangible Resources to Business Success«, *Strategic Management Journal*, New York 1991, 16, 4, str. 41–51.
28. Hall Richard, »The Strategic Analysis of Intangible Resources«, *Strategic Management Journal*, New York 1992, 13, str. 135–144.
29. Hall Richard, »A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage«, *Strategic Management Journal*, New York 1993, 14, 8, str. 607–618.
30. Hall Richard, Andriani Pierpaolo, »Management Focus. Analysing Intangible Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context«, *European Management Journal*, London 1998, 16, 6, str. 685–697.
31. Hamel Gary, Prahalad C. K., »La competizione si gioca sul futuro«, *Harvard Business Review*, Boston 1995, Edizione Italiana, 1, str. 16–24.
32. Hayek F, *Collective Economic Planning. Critical Studies on the Possibilities of Socialism*, Routledge, London 1935.
33. Hooley G., Broderick A., Müller K., »Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm«, *Journal of Strategic Marketing*, London 1998, 6, str. 97–115.
34. Hunt D. Shelby, »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Chicago 1995a, 59, str. 1–15.
35. Hunt D. Shelby, »The Resource Advantage Theory of Competition. Toward Explaining Productivity and Economic Growth«, *Journal of Management Inquiry*, Newberry Park 1995b, 4, str. 317–332.
36. Hunt D. Shelby, Morgan M. Robert, »The Comparative Advantage Theory of Competition«, *Journal of Marketing*, Chicago 1995, 59, str. 1–15.
37. Hunt D. Shelby, Morgan M. Robert, »The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions«, *Journal of Marketing*, Chicago 1996, 60, str. 107–114.
38. Hunt S., Morgan R., »Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy«, *Journal of Business Research*, University of Georgia 1999, 46, str. 281–290.
39. Hunt D. Shelby, »Resource Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior?«, *Journal of Economic Issues*, XXXI (1997a), 1, str. 59–77.
40. Hunt D. Shelby, »Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource Advantage Theory«, *Journal of Marketing Management*, Helensburg 1997b, 13, str. 1–15.
41. Hunt D. Shelby, »Resource Advantage Theory: A Snake Swallowing its Tail or a General Theory of Competition?«, *Journal of Marketing*, Chicago 1997c, 61, October, str. 74–82.
42. Hunt D. Shelby, »The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource Advantage Theory«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Coral Gables 1999, 27, 2, str. 144–160.
43. Itami H., Roehl T. W., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987, 186 str.
44. Kay Alan S., *Making Human Resource More Resourceful*, CIO, Framingham 1999, 12, str. 62–68.
45. Kirzner I. M., *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago 1979.
46. Lippman S. A., Rumelt R. P., »Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition«, *The Bell Journal of Economics*, Mount Morris 1982, 13, str. 418–438.
47. Makovec Brenčič Maja, *Sodobnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju*, Ekonomski fakulteta, Ljubljana 2000, doktorska disertacija, 254 str. 8 Pril.
48. Nelson R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982, 437 str.
49. North D., *Institution, Institutional Change, and Economic Performance*, University of Cambridge, Cambridge 1990.
50. Penrose E. T., *The Theory of the Growth of The Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1972 (1959), 272 str.
51. Peteraf Margaret A., »The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View«, *Strategic Management Journal*, New York 1993, 14, 3, str. 179–191.
52. Porter Michael E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, 540 str.
53. Porter Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980, 387 str.
54. Prahalad C. K., Hamel Gary, »The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review«, Boston 1990, 3, str. 79–81.
55. Ricardo David, »On the Principles of Political Economy and Taxation (1817)«, v: P. Sraffa, ed., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Vol.1, Cambridge University Press, Cambridge 1951.
56. Robinson J., *The Economics of Imperfect Competition*, MacMillian Press, London 1933.
57. Rumelt R. P., »Toward a Strategic Theory of the Firm«, v: Lamb R., ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1984.
58. Schendel Dan, »Introduction to Competitive Organizational Behavior: Toward and Organizationally Based Theory of Competitive Advantage«, *Strategic Management Journal*, New York 1994, 15, 1–4, str. 1–9.
59. Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper and Brothers Publishers, 2nd ed., London 1947.
60. Simon H. A., »Rational Decision Making in Business Organisations«, *The American Economic Review*, Nashville 1979, 69, str. 493–512.
61. Tallman S. B. et al., *Knowledge Capitalism. Competitiveness Reevaluated*, Academy of Management, Proceedings, Boston 1997, 51 str.
62. Teece David J., »Economies of Scope and the Scope of the Enterprise«, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Amsterdam 1980, 1, str. 223–247.
63. Teece David J., »Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm«, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Amsterdam 1982, 3, str. 39–63.
64. Teece David J. ed., *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Cambridge 1987, 256 str.
65. Teece David J., »Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy. Markets for Know-How and Intangible Assets«, *California Management Review*, Berkeley 1998, 40, 3, str. 55–79.
66. Wernerfelt B., »A Resource-Based View of the Firm« *Strategic Management Journal*, New York 1984, 5, str. 171–180.



### III. Trženjsko središče kot nosilec dobaviteljevih trženskih prizadevanj na medorganizacijskem trgu

**Darja Podobnik**  
asistentka  
Katedra za trženje  
Ekonomski fakulteta  
Univerza v Ljubljani



#### Povzetek

Za medorganizacijski trg je med drugim značilno, da so v proces nakupovanja pri odjemalcu in proces trženja pri dobavitelju vpletene številni posamezniki. V oba procesa so vpletene posamezniki z različnih funkcijskih področij, ne le s trženskega, in z različnih stopenj hierarhične lestvice poslovodenja. Medtem ko je vpletenos več posameznikov v medorganizacijsko nakupovanje že dokazano in splošno sprejeto dejstvo, pa je večosebni vidik medorganizacijskega trženja deležen večje pozornosti šele v zadnjem času. V literaturi sicer lahko zasledimo različne koncepte, ki se nanašajo na sodelovanje različnih posameznikov pri medorganizacijskem trženju, kot so denimo prodajni tim, prodajno središče in ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Vendar pa ti koncepti po našem mnenju niso dovolj natančno določeni in razmejeni, zato jih v tem preglednem članku poskušamo združiti in nadgraditi v nov konceptualni konstrukt – trženjsko središče.

**Ključne besede:** medorganizacijsko trženje, medorganizacijski trg, trženski odnosi, nakupno središče, ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci, prodajno središče, trženjsko središče, posamezniki, medosebni odnosi

#### Abstract

##### **Marketing Center as a Holder of Supplier's Marketing Process in Industrial Markets**

Involvement of numerous individuals in the buyer's purchasing process and the supplier's marketing process is one of the industrial market's distinct features. Both processes include individuals that belong to various functional departments not only the marketing one and different management levels. Whilst the involvement of many individuals in the industrial purchasing is already a proven and wide known fact, the multi-personal aspect of industrial marketing has only lately been paid a greater attention. Although several concepts that relate to involvement of different individuals in industrial marketing can be found in the literature, i.e. selling team, selling center, and key account management, we believe that they are not clearly and distinctly defined. In this conceptual paper we therefore attempt to combine and further develop all these concepts into a new conceptual construct marketing center.

**Keywords:** industrial (business, business-to-business) marketing, industrial (business, business-to-business) market, business (buyer-supplier) relationships, buying center, key account management,

selling center, marketing center, individuals, inter-personal relationships

## 1. UVOD

Dandanes so vse aktualne teme na področju trženja tako ali drugače povezane z odnosi, saj je v času nenehnih sprememb izgrajevanje takšnih trženskih odnosov, ki prispevajo k zadovoljstvu vseh vpletenih tržnih udeležencev, najbolj uspešno in učinkovito orožje v konkurenčnem boju. Kljub veliki pozornosti, ki jo avtorji posvečajo trženskim odnosom na medorganizacijskem trgu, pa so nekateri vidiki teh odnosov še precej neraziskani. Eden izmed takšnih je vloga posameznikov in njihovih medosebnih odnosov<sup>1</sup> pri oblikovanju trženskih odnosov med organizacijami (Hutt et al., 2000). Resda nekateri avtorji poudarjajo, da se ekonomske aktivnosti v sodobnih družbah odvijajo v okviru omrežij konkretnih medosebnih odnosov med posamezniki (Granovetter, 1985). Poleg tega tudi omenjajo, da so posamezniki in njihovi medosebni odnosi pomembna sestavina trženskega odnosa med odjemalcem in dobaviteljem na medorganizacijskem trgu<sup>2</sup>. Sicer pa pretežni del literature, ki se nanaša na trženske odnose med organizacijami, obravnava organizacije kot enovite tvorbe, neodvisne od posameznikov, ki jih sestavljajo (McDowell, Ford, 1998). Razvoj medosebnih odnosov med posamezniki običajno obravnava le kot enega od izidov trženskih odnosov med organizacijami (Salmi, Bäckman, 1999).

Dejstvo je, da so organizacije sestavljene iz posameznikov. Zato lahko takšno obnašanje posamezne organizacije kakor tudi trženske odnose med njimi razumemo le, če organizacijo obravnavamo kot skupek posameznikov in podskupin ter njihovih medsebojnih odnosov (McDowell, Ford, 1998). Ena od nespornih posebnosti medorganizacijskega trga je, da so v proces nakupovanja pri odjemalcu in proces trženja pri dobavitelju vpleteni številni posamezniki. V oba procesa so vpleteni posamezniki z različnih funkcionalnih področij, ne le s trženskega, in z različnih stopenj hierarhične lestvice poslovodenja. Medtem ko je vpletost več posameznikov v medorganizacijsko nakupovanje že dokazano in splošno sprejeto dejstvo, pa je večosebni vidik medorganizacijskega trženja večje pozornosti deležen šele v zadnjem času. Raziskave vloge posameznikov v medorganizacijskem trženju so maloštevilne, zato tudi še ni poenotenih konceptov, ki bi jo pojasnjevali.

Namen tega preglednega članka je podrobno proučiti, primerjati, združiti in nadgraditi tista spoznanja v znanstveni in strokovni literaturi s področja medorganizacijskega trženja, ki se nanašajo na vlogo posameznikov na dobaviteljevi strani

<sup>1</sup> Zaradi ločevanja med različnimi zvrstmi odnosov odnose med organizacijami imenujemo »trženski odnos«, odnose med posamezniki kot člani organizacij pa »medosebni odnosi«.

<sup>2</sup> V članku včasih omenjamo organizacije, drugi pa posameznike, zato zaradi večje preglednosti organizacijo v vlogi kupca dosledno imenujemo »odjemalec«, organizacijo v vlogi prodajalca pa »dobavitelj«. Pojma »kupec« in »prodajalec« pa uporabljamo za poimenovanje vlog pri odjemalcu oziroma dobavitelju, ki jih pri konkretnih menjavah dobrin igrajo posamezniki iz ene oziroma druge organizacije.

trženskega odnosa. V članku najprej opredelimo koncepte večosebnega vidika dobaviteljevih trženskih prizadevanj na medorganizacijskem trgu, ki jih najpogosteje zasledimo v literaturi. Za razliko od medorganizacijskega nakupovanja, kjer je večosebni vidik zajet v splošno sprejetem konstraktu nakupnega središča, na področju medorganizacijskega trženja še ni prišlo do poenotnega različnih konceptov. Naš predlog za poenotenje teh konceptov podajamo v naslednjem poglavju, v katerem razvijemo konstrukt trženskega središča. V tem poglavju predstavimo tako strateško kot tudi taktično dimenzijo trženskega središča. Članek sklenemo s priporočili za prihodnja raziskovalna prizadevanja na področju posameznikov in njihovih medosebnih odnosov v trženskem odnosu na medorganizacijskem trgu.

## 2. KONCEPTI VEČOSEBNEGA VIDIKA DOBAVITELJEVIH TRŽENJSKIH PRIZADEVANJ NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

Raziskovalci medorganizacijskega trga se kljub pogosto razhajajočim se pogledom strinjajo, da je medorganizacijsko nakupovanje v resničnem svetu sestavljeno iz časovno odvijajočega se zaporedja aktivnosti oziroma delnih odločitev. Izvajajo jih različni posamezniki v organizaciji, zato je medorganizacijsko nakupovanje večosebni proces. Za poimenovanje skupine posameznikov, ki sodelujejo pri sprejemanju nakupnih odločitev, se uporabljajo različni pojmi, najpogosteje uporabljen pojmom pa je **nakupno središče** (Ghingold, Wilson, 1998). Slednji zajema vse odjemalčeve posameznike z različnih funkcionalnih področij in stopenj hierarhične lestvice poslovodenja, vpletene v medorganizacijsko nakupovanje. Nakupno središče medorganizacijskih odjemalcev je bilo in je še popularno raziskovalno področje, zato se je nabralo že kar precej konceptualnih modelov in empiričnih raziskav, ki pojasnjujejo različne vidike nakupnega središča. Med njimi so bili pozornosti deležni zlasti *opredelitev nakupnega središča* (Johnston, Bonoma, 1981; Spekman, Gronhaug, 1986), *sestava nakupnega središča* (Anderson et al., 1987; Jackson et al., 1984; Leigh, Rethans, 1984; Mattson, 1988; McCabe, 1987; Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Spekman, Gronhaug, 1986; Spekman in Stern, 1979; Tanner, 1998; Webster, Wind, 1972; Woodside et al., 1999), *moč in vpliv članov nakupnega središča* (Dawes et al., 1998; Farrell in Schroder, 1999; Kohli, 1989; Kohli, Zaltman, 1988; Venkatesh et al., 1995) ter *komunikacije v nakupnem središču* (Johnston, Bonoma, 1981; Kauffman, 1996; Ronchetti et al., 1989).

Medtem ko je na področju medorganizacijskega nakupovanja za označbo sodelujočih posameznikov že splošno uveljavljen konstrukt »nakupno središče«, pa na področju medorganizacijskega trženja še ni prišlo do poenotnega različnih konceptov. Avtorji se sicer strinjajo, da pri medorganizacijskih trženskih prizadevanjih sodelujejo številni posamezniki z različnih funkcionalnih področij in stopenj hierarhične lestvice poslovodenja, kljub temu pa v literaturi še ni izobljkovanega enotnega konstrukta za pojasnjevanje

večosebnega vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj. Za označevanje večosebnega vidika prodajnih in trženjskih prizadevanj se uporabljajo predvsem naslednji trije koncepti: »prodajni tim«<sup>3</sup>, »prodajno središče«<sup>4</sup> in »ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci«<sup>5</sup>. Vendar pa si omenjene koncepte vsak avtor razlaga po svoje. Nekateri določen koncept uporabljajo za poimenovanje sorazmerno stalnih in na odjemalca osredotočenih dobaviteljevih skupin posameznikov, medtem ko drugi isti koncept uporabljajo za poimenovanje začasnih in na transakcijo osredotočenih skupin posameznikov (Moon, Armstrong, 1994).

Koncept **prodajni tim** se uporablja predvsem v strokovni literaturi. Nanaša se tako na prodajno kakor tudi neprodajno osebje, ki ga usmerja vodja. Njegova naloga je, da oblikuje strategijo in koordinira komunikacijske tokove med posamezniki. V tim je lahko vključen vsak dobavitev posameznik, čigar poznavanje izdelka, odjemalca ali panoge je mogoče uporabiti v korist organizacije (na primer poslovodje, inženirji, razvijalci izdelka in drugi). To pomeni, da je prodajni tim lahko začasna skupina, ki se ukvarja z določenimi odjemalčevimi potrebami (Moon, Armstrong, 1994).

Koncept **prodajno središče** se je razvil kot logičen podaljšek koncepta nakupno središče (Moon, Armstrong, 1994). Hutt et al. (1985) opredeljujejo prodajno središče kot skupek članov organizacije, ki so vpleteni v spodbujanje in vzdrževanje trženjskih odnosov z medorganicijskimi odjemalci. Podobno kot nakupna središča so tudi prodajna središča neformalne organizacijske strukture, sestavljeni iz predstnikov različnih funkcionalnih področij. Članstvo v prodajnem središču se spreminja, saj posamezniki v prodajno središče vstopajo oziroma iz njega izstopajo v skladu s prodajnimi zahtevami.

Koncept **ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci** označuje posebna dobaviteljeva prizadevanja pri ciljanju na največje in najpomembnejše odjemalce. Ta prizadevanja se kažejo v posebnem obravnavanju izbranih odjemalcev; gre za nekakšen celostni pristop k trženju, ki se ne osredotoča le na ponudeni izdelek, temveč na iskanje rešitev za odjemalčeve probleme. Dobavitev izbranim odjemalcem zagotavlja strokovna znanja, druge vire in poprodajne interakcije, zato odjemalci njegovo ponudbo zaznavajo kot posebno, oblikovano z namenom zadovoljitev njihovih potreb. S posebno obravnavo izbranih odjemalcev se pri dobavitelju ukvarja bodisi ena oseba (skrbnik strateško pomembnih odjemalcev) bodisi tim več oseb, ki ga vodi skrbnik strateško pomembnih odjemalcev (Barrett, 1986).

Na podlagi literature, ki obravnava te tri opisane koncepte, menimo, da je za potrebe proučevanja vloge dobaviteljevih posameznikov v trženskem odnosu vse koncepte mogoče

<sup>3</sup> Angl. selling team.

<sup>4</sup> Angl. selling center.

<sup>5</sup> Angl. key/major strategic/national account management/marketing/selling. V slovenski trženjski literaturi se uveljavlja prevod »ravnanje s strateško pomembnimi kupci« (glej na primer Rojšek idr. (1999), Rojšek, Podobnik (1999)). Ker v tem članku organizacijo v vlogi kupca dosledno imenujemo odjemalec, smo se odločili za prevod »ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci«.

združiti v en sam konstrukt. Ta naj bi zajemal vse tiste dobaviteljeve posameznike, ki imajo kakršne koli neposredne medosebne odnose s katerimi koli odjemalčevimi posamezniki. Zajemal naj bi tudi vse tiste dobaviteljeve posameznike, ki omenjene neposredne medosebne odnose na kakršen koli način omogočajo, podpirajo ali olajšujejo. Očitno je, da lahko takšne posameznike najdemo na različnih funkcionalnih področjih in na različnih stopnjah dobaviteljeve hierarhične lestvice poslovodenja. Enoviti konstrukt bomo poimenovali kar »trženjsko središče«; s pridevnikom »trženjsko« želimo poudariti, da vsi medosebni odnosi, ki jih dobavitev predstavniki vzpostavljajo z odjemalčevimi predstavniki, nimajo neposrednega prodajnega namena. To je upoštevano predvsem v literaturi, ki obravnava ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci, manj pa v literaturi s področja prodajnih timov in prodajnih središč. Konstrukt trženjskega središča predstavljamo v naslednjem poglavju, kjer skušamo združiti in nadgraditi ustrezna spoznanja iz literature, pri čemer upoštevamo čim več pojmovanj večosebnega vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj<sup>6</sup>.

### 3. DOBAVITELJEVO TRŽENJSKO SREDIŠČE

Moon in Armstrong (1994) razlikujeta med dvema zvrstema prodajnih timov: osnovni prodajni tim in prodajno središče. **Osnovni prodajni tim** je logični podaljšek tima za ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci, le da ni omejen z golj na velike in kompleksne odjemalce. **Prodajno središče** pa je oblikovano po vzoru nakupnih središč. Najpomembnejša razlika med obema zvrstema prodajnih timov je, da je osnovni prodajni tim osredotočen na odjemalca, zato so njegovi ključni cilji vezani na vzpostavljanje in vzdrževanje tesnih trženjskih odnosov z odjemalcem, prodajno središče pa je osredotočeno na transakcijo. Njegovi cilji se nanašajo na uspešno izrabo določene prodajne priložnosti, zaradi katere je bilo oblikovano (glej tabelo 1).

Konstrukt trženjskega središča zajema obe omenjeni zvrsti timov, saj lahko nanju gledamo kot na dve strani istega kontinuma, ki se med seboj ne izključujeta. V praksi pravzaprav prihaja do precejšnjega prekrivanja obeh zvrsti in ni mogoče vedno določiti, kje se konča osnovni prodajni tim in začne prodajno središče. Osnovni prodajni tim oblikuje prodajno strategijo ter opredeli najbolj privlačne prodajne priložnosti in ustrezne člane prodajnega središča. Četudi se osnovni prodajni tim osredotoča na odjemalca, prodajno središče pa na transakcijo, s svojimi aktivnostmi vzajemno vplivata drug na drugega. Znotraj obeh skupin in med njima se oblikuje kompleksno omrežje medosebnih interakcij in komunikacij, ki tvorijo trženjsko središče (Moon, Armstrong, 1994).

<sup>6</sup> Poleg že omenjenih pojmov lahko v literaturi zasledimo še več drugih poimenovanj večosebnega vidika dobaviteljevih trženjskih prizadevanj. Helfert in Vith (1999) na primer omenjata time za trženje, temelječe na odnosih (angl. relationship marketing teams), Walter (1999) pa pospeševalce odnosov (angl. relationship promoters).

**Tabela 1: Razlike med osnovnim prodajnim timom in prodajnim središčem**

Osnovni prodajni tim	Prodajno središče
• sorazmerno stalen, osredotočen na odjemalca	• sorazmerno začasno, osredotočeno na transakcijo
• članstvo je določeno z zadolžitvijo za nalog, povezano z nekim odjemalcem	• članstvo je določeno z vpletostjo v prodajno transakcijo za neki izdelek
• en tim na odjemalca	• eno središče na prodajno priložnost
• sorazmerno stalno članstvo	• zelo spremenljivo članstvo
• značilnosti tima so odvisne od značilnosti odjemalca	• značilnosti tima so odvisne od značilnosti prodajne priložnosti
• strateško poslansvo, določeno glede na odjemalca	• taktično poslansvo, določeno glede na prodajno priložnost

Vir: Moon, Armstrong, 1994.

Deeter-Schmelzeva in Ramseyeva (1995) razlikujeta med osnovnim prodajnim timom in razširjenim prodajnim timom. **Osnovni prodajni tim** je majhen in stalen tim, zadolžen za trženske odnose z odjemalci, prodajno strategijo in prodajne transakcije. Sestoji iz posameznikov, ki imajo komplementarne sposobnosti in so zavezani skupnemu namenu, cilju in prodajnemu pristopu, za kar so tudi vzajemno odgovorni. Da bi lahko osnovni prodajni tim izpeljal določeno prodajno transakcijo, včasih potrebuje pomoč članov **razširjenega prodajnega tima**. Slednji zajema tiste posameznike v organizaciji, ki občasno pomagajo osnovnemu prodajnemu timu pri izpeljavi določene transakcije; razširjeni prodajni tim je torej v bistvu le drugo ime za prej omenjeno prodajno središče. Osnovni prodajni tim in razširjeni prodajni tim skupaj sestavlja naš konstrukt trženskega središča.

Na podlagi spoznanj omenjenih dveh parov avtorjev lahko sklenemo, da ima **tržensko središče** kot skupina vseh dobaviteljevih posameznikov, ki so bodisi v neposrednih medosebnih odnosih z odjemalčevimi predstavniki bodisi te medosebne odnose omogočajo, podpirajo ali olajšujejo, dve ključni dimenziji:

- **Strateška dimenzija:** zajema tiste posameznike, ki so stalno zadolženi za razvijanje dolgoročnih trženskih odnosov z odjemalcem/odjemalci. Dolgoročne trženske odnose lahko razvijajo le s pomočjo medosebnih odnosov z odjemalčevimi predstavniki. Strateško dimenzijo trženskega središča najbolje ponazarja literatura s področja ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci.
- **Taktična dimenzija:** zajema tiste posameznike, ki so zadolženi za uspešno izpeljavo ene ali več konkretnih epizod<sup>7</sup> v trženskem odnosu. Vsak posameznik iz strateške dimenzije je vsaj občasno udeležen tudi pri epizodah taktične dimenzije; pri kateri koli neposredni osebni interakciji poteka vsaj družabna menjava, ki pa je že ena od epizod. Vendar pa taktična dimenzija zajema tudi vrsto posameznikov, ki ne sodelujejo v strateški dimenziji, temveč zgolj pri določenih epizodah. Sestava teh posameznikov je lahko od epizode do epizode različna, saj je odvisna od potrebnih strokovnih znanj in sposobnosti.

<sup>7</sup> Epizode, ki se pojavljajo v trženskih odnosih na medorganizacijskem trgu, se nanašajo na menjavo med dvema organizacijama. Gleda na predmet menjave razlikujemo med štirimi tipi menjav: menjava proizvoda/storitve, menjava informacij, finančna menjava in družabna menjava (IMP Group, 1997).

Taktično dimenzijo trženskega središča najbolje ponazarja literatura s področja prodajnih središč in prodajnih timov.

Tako strateško kot tudi taktično dimenzijo trženskega središča podrobnejše predstavljamo v nadaljevanju. Pred tem omenimo le še, da lahko konstrukte, podobne našemu trženskemu središču, zasledimo tudi pri nekaterih drugih avtorjih. Pelsova (1992) denimo omenja trženski tim, Hutt in Speh (1984) tržensko-strateško središče, Möller in Wilson (1995) pa tržensko središče. Vendar pa so opredelitve teh konstruktov v delih omenjenih avtorjev še v povojuh in nedorecene. Jasno je le, da gre za odločevalne enote, ki so sestavljene iz posameznikov z različnih funkcionalnih področij in različnih stopenj hierarhične lestvice poslovodenja.

### 3.1. Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci kot strateška dimenzija dobaviteljevega trženskega središča

Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci je proces alokacije vseh virov podjetja z namenom doseči optimalno poslovanje z uravnovešenim portfeljem izbranih odjemalcev, ki pomembno vplivajo ali pa bi lahko pomembno vplivali na doseganje sedanjih in/ali prihodnjih dobaviteljevih poslovnih ciljev (Burnett, 1992). Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci je v bistvu poseben dobaviteljev pristop, za katerega je značilno stalno prilaganje individualnim potrebam izbranih odjemalcev. Takšen pristop je koristen tako za dobavitelja kakor tudi izbrane odjemalce, saj vsem vplet enim ponuja pomembne priložnosti za izboljšanje donosnosti (McDonald, Rogers, 1998).

Naraščajoči pomen ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci je posledica spoznavanja veljavnosti Paretovega pravila, po katerem večji del dobaviteljevih prihodkov ali dobička ustvari le peščica odjemalcev. Dobavitelji poskušajo s temi odjemalci ravnati sistematično in proaktivno, s čimer si želijo zagotoviti stabilno poslovno okolje in vplivati na svojo usodo (Millman, Wilson, 1999). Proces ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci je sestavljen iz več sestavin, od katerih se nam zdijo najpomembnejše naslednje:

- **Aktivno sodelovanje poslovodstva.** Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci je za dobavitelja strateškega pomena, zato naj bi proces spodbujalo in nadziralo poslovodstvo. Vpletostenost poslovodstva se lahko, denimo, kaže z obiski njegovih predstavnikov pri odjemalcu. Tovrstni obiski niso pomembni le zaradi notranjega signaliziranja pomembnosti odjemalcev, temveč tudi zaradi signaliziranja zavezanosti samim odjemalcem (Millman, Wilson, 1999). Stalna, očitna in popolna zavezanost poslovodstva je ključni dejavnik za uspešnost ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci (Napolitano, 1997; Pardo, 1999).
- **Opredelitev strateško pomembnih odjemalcev.** Osnovna sestavina procesa ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci je opredelitev tistih odjemalcev, ki so strateško pomembni za prihodnost dobavitelja (Millman, Wilson, 1999). Pri opredelitvi strateško pomembnih odjemalcev naj bi dobavitelji upoštevali vse dejavnike, ki prispevajo k

strateški vrednosti, in ne le dejavnike, povezane z velikostjo odjemalcev in ustvarjenimi prihodki. Shapiro (1995) predлага še upoštevanje naslednjih kriterijev za opredelitev strateško pomembnih odjemalcev: potreba odjemalcev po dobri postrežbi, zahteva odjemalcev po kakovosti izdelkov in ustreznem delovanju dobavitelja, možnost vstopa na nove trge in v nove procese, učinek na dobaviteljev izdelčni splet, odjemalčeva pomembnost in imidž v panogi ter zmožnost dobavitelja za sodelovanje z odjemalcem. Več avtorjev zagotavlja, da k boljši razporeditvi dobaviteljevih redkih tehnoloških in trženskih virov na posamezne odjemalce pripomore uporaba tehnik za portfeljsko analizo odjemalcev (Krapfel, 1991; Shapiro et al., 1995; Spencer, 1999; Turnbull, Zolkiewski, 1997).

- **Razvoj omrežja medosebnih odnosov.** Pomembna sestavina trženskega odnosa so družabne interakcije, na podlagi katerih se med dobaviteljimi in odjemalčevimi predstavniki oblikuje široko in globoko omrežje medosebnih odnosov. Spremlajoči pojavi časovno odvijajočega se interakcijskega procesa in nastajajočega omrežja medosebnih odnosov so vzajemno razumevanje, razvoj skupnih načinov delovanja in opredelitev vrednost dodajajočih rešitev problemov (Millman, Wilson, 1999). Pri ravnanju s strateško pomembnimi odjemalci ne gre le za enega dobaviteljevega posameznika, ki naj bi posvečal posebno pozornost nekaj odjemalčevim odločevalcem. Pravi trženski odnos s strateško pomembnimi odjemalci zahteva intenzivno sodelovanje številnih posameznikov. Vsakdo, ki kakor koli sodeluje pri postrežbi odjemalcev, lahko vpliva na dobaviteljev trženski odnos z njimi. Zato je treba vzpostaviti omrežje številnih medosebnih odnosov, ki zagotavlja konsistentno postrežbo in pozornost (Maister, 1999).
- **Razvoj zmožnosti.** Namen posebne obravnavi strateško pomembnih odjemalcev mora biti podprt z zmožnostmi za posebno obravnavo. Potrebne zmožnosti se navadno nanašajo na izdelavo izvrstnega izdelka, napredno tehnološko in procesno znanje ter sposobnost uporabe tega znanja pri reševanju odjemalčevih problemov (Millman, Wilson, 1999). Ko se dobavitelj odloči za uveljavljanje ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci, mora razviti ustreerne notranje sisteme in procese. Pri tem ne gre le za stalna opozorila poslovodstva na potrebo po osredotočanju na odjemalce in imenovanje skrbnikov strateško pomembnih odjemalcev. Pomembna so prizadevanja, ki se raztezajo čez več stopenj hierarhične lestvice poslovodenja in več funkcionalnih področij ter kot taka preoblikujejo in ne le razširjajo tradicionalne organizacijske strukture in procese (Millman, Wilson, 1996).
- **Opredelitev in reševanje problemov.** Raziskave kažejo, da se mora dobavitelj v procesu ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci ukvarjati s hierarhijo odjemalčevih problemov. Odjemalčeve probleme je mogoče deliti na tiste, ki se nanašajo na dobaviteljev izdelek, tiste, ki se nanašajo na odjemalčeve procese, in tiste, ki se nanašajo na podporo odjemalčevih procesov. Na začetnih stopnjah razvoja procesa ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci se dobavitelj navadno osredotoča predvsem na

odjemalčeve probleme v zvezi z izdelkom, saj je prav izdelek razlog za nastanek večine trženskih odnosov z odjemalci. Tovrstni problemi se nanašajo na kakovost izdelka, konsistentnost, neprekinitjenost dobave in primernost za uporabo. Dobaviteljevi izdelki morajo biti vključeni v odjemalčeve notranje procese, s pomočjo katerih odjemalec proizvaja svoje izdelke. Problemi v zvezi s procesi zadevajo usklajenost vhodne logistike z odjemalčevimi notranjimi procesi in takšno prilagajanje izdelkov, da v odjemalčevem procesu prispevajo čim večjo dodano vrednost. Potreba po podpori odjemalčevih procesov postane središčni problem na naprednejših stopnjah ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci. Reševanje problemov v zvezi s podporo poteka s prilagajanjem sistemov, procesov in celo vedenja obeh organizacij v trženskem odnosu (Millman, Wilson, 1995, 1999).

- **Razvoj splošnih in prilagojenih procesov in strategij.** Uspešno ravnanje z odjemalci zahteva od dobavitelja oblikovanje splošnih in prilagojenih procesov. Večini odjemalcev so namenjeni splošni procesi ravnanja z odjemalci, saj omejenost virov onemogoča posebno obravnavo vseh odjemalcev. Prilagojeni procesi so rezervirani za ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci (Millman, Wilson, 1999). Ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci ne pomeni, da se dobavitelj preneha ukvarjati z drugimi odjemalci. Pomeni kvečjemu, da se z njimi ne ukvarja z osebno prodajo, temveč s cenejšimi orodji neposrednega trženja, kot sta na primer neposredno trženje po telefonu in neposredna pošta ali pa preko posrednikov (Barrett, 1986). Dobavitelj mora prilagoditve splošnih strategij posameznim odjemalcem skrbno nadzorovati, sicer lahko konča z obsežnimi trženskimi naložbami v razvoju pretirane globine in širine proizvodnega assortimenta ter čezmerno porabo časa pri interakcijah z odjemalci. Tovrstne težave so posledica samega značaja medorganizacijskega trga; za vsakega medorganizacijskega odjemalca so namreč značilne druge posebne lastnosti, ki zahtevajo drugačno prilagoditev dobaviteljeve ponudbe (Turnbull, Valla, 1986).

Lambe in Spekman (1997) tradicionalnim opredelitvam ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci očitata, da ne določajo stopnje sodelovanja, ki naj bi obstajala v nekem trženskem odnosu med dobaviteljem in odjemalcem, da bi lahko ta trženski odnos z dobaviteljevega vidika opredelili kot ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Tradicionalne opredelitev se osredotočajo predvsem na značilnosti odjemalcev, ki slednje uvrščajo med strateško pomembne. Dejansko pa se koncept ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci nanaša na vrsto trženskih odnosov med dobavitelji in odjemalci, zato obstajajo različne zvrsti ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci. **Zvrsti ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci** lahko razporedimo vzdolž kontinuma, ki je na eni strani omejen z enkratnimi transakcijami, na drugi strani pa z vertikalno integracijo. Glede na trženske odnose med odjemalci in dobavitelji lahko razlikujemo med tremi osnovnimi zvrstmi ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci: ponavljajoče transakcije, dolgoročni

trženjski odnos in povezava med odjemalcem in dobaviteljem<sup>8</sup>.

Za ponavljajoče transakcije je značilna najnižja stopnja sodelovanja med odjemalcem in dobaviteljem. Običajno gre za obsežne transakcije, pri katerih želi odjemalec minimizirati svojo odvisnost od dobaviteljev, zato se osredotoča predvsem na ceno. Ker je konkurenca med dobavitelji precej intenzivna, se odjemalec ni pripravljen ormejiti zgolj na enega ali nekaj dobaviteljev. Dobavitelj takšnega odjemalca opredeli kot strateško pomembnega predvsem zaradi velikega obseg dejanske ali potencialne prodaje. Ponavljajoče transakcije so značilne za standardne dobrine, pri katerih dobavitelji težko ustvarijo dodano vrednost, zato odjemalec tudi težko prepričajo k višji stopnji sodelovanja. Dobaviteljem povzroča težave tudi pogosto oportunistično obnašanje odjemalcev, ki imajo v trženjskem odnosu z dobavitelji pogajalsko premoč. Tradicionalne opredelitve ravnjanja s strateško pomembnimi odjemalci implicitno predpostavljajo obstoj *dolgoročnega trženjskega odnosa* med odjemalcem in dobaviteljem, za katerega je značilna sorazmerno visoka stopnja vzajemne odvisnosti odjemalcev in dobaviteljev. Le-ta temelji na naložbah v trženjski odnos, ki so bodisi kapitalno intenzivne bodisi neotipljive v smislu psiholoških in družabnih vezi, vsekakor pa za obe strani dvigujejo stroške prehoda<sup>9</sup>. Pri dolgoročnih trženjskih odnosih je cena manj pomemben dejavnik kakor pri ponavljajočih transakcijah, pomembnejši dejavniki so kakovost, dobava in tehnična podpora. Čeprav sta si odjemalec in dobavitelj bližu, skupno načrtovanje in sodelovanje poteka bolj na taktični kakor na strateški ravni. Tretjo vrst ravnjanja s strateško pomembnimi odjemalci predstavlja *povezava med odjemalcem in dobaviteljem*. Zanjo je značilna visoka stopnja sodelovanja, ki jo označujejo skupno načrtovanje, skupno koordiniranje, delitev informacij, neoportunistično obnašanje in dolgoročna zavezanost. S sodelovanjem sta odjemalec in dobavitelj sposobna izboljšati kakovost izdelkov in znižati stroške. Povezave med odjemalcem in dobavitelji so posledica spoznanja, da posameznih transakcij ni primerno obravnavati kot zmag v vojni (Lambe, Spekman, 1997).

V minulem desetletju se je nabralo kar precej literature, ki obravnava ravnjanje s strateško pomembnimi odjemalci. Weilbaker in Weeks (1997) ugotavljata, da se razvoj literature o ravnjanju s strateško pomembnimi odjemalcem dobro prilega krivulji življenjskega ciklusa. Po njunem mnenju je koncept ravnjanja s strateško pomembnimi odjemalcem v literaturi že dosegel zgodnjou stopnjo zrelosti. Avtorji so se ukvarjali in se še ukvarjajo z različnimi vidiki tega koncepta, precej pozornosti pa so bile deležne teme, povezane z *opredeljevanjem strateško pomembnih odjemalcev* (Boles et al., 1999; Krapfel et al., 1991; McDonald et al., 1997; Pels, 1992; Shapiro, 1995; Sharma, 1997; Turnbull, Zolkiewski, 1997), organiziranjem

<sup>8</sup> Seveda lahko obstajajo ponavljajoče transakcije tudi pri dolgoročnih trženjskih odnosih ali pa pri povezavi med odjemalcem in dobaviteljem, vendar pa dolgoročni trženjski odnosi in povezava obsegajo več kakor le zgolj bolj ali manj nepovezane ponavljajoče transakcije, temelječe predvsem na pogajanjih o ceni.

<sup>9</sup> Angl. switching cost.

ravnanja s strateško pomembnimi odjemalci (Boles et al., 1994; Kempeners, 1996; Kempeners, Hart, 1999; Rottenberger-Murtha, 1992) in pogledom na ravnjanje s strateško pomembnimi odjemalci iz zornega kota odjemalcev (Pardo, 1996; Whiteley, Hesson, 1996).

### 3.2. Prodajno središče kot taktična dimenzija dobaviteljevega trženjskega središča

Prodajno središče je bilo v literaturi deležno bistveno manjše pozornosti kakor njemu sorodni koncept nakupnega središča. Malhotra et al. (1999) so na podlagi pregleda raziskav, ki so bile na trženjskem področju opravljene v preteklih desetletjih, opredelili potrebe po raziskavah v 21. stoletju. Ugotovili so, da morajo biti prodajni timi v prihodnosti deležni večje raziskovalne pozornosti, saj vse več medorganizacijskih dobaviteljev uporablja timski prodajni pristop. Kljub temu pa raziskovalci prodajnih prizadevanj medorganizacijskih dobaviteljev kot enoto analize še vedno obravnavajo predvsem posamezno osebo v vlogi prodajalca (na primer Avlonitis et al., 1986; MacKenzie et al. 1998; Williams, 1998).

Seveda ne zanikamo, da igra prodajno osebje zelo pomembno vlogo pri oblikovanju dolgoročnih trženjskih odnosov med odjemalcem in dobavitelji. Kot osnovna vez med odjemalcem in dobavitelji ima precejšen vpliv na odjemalčevu zaznavanje dobaviteljeve zanesljivosti in vrednosti dobaviteljev storitev ter posledično tudi na odjemalčevu pripravljenost za razvijanje trženjskega odnosa. Prodajno osebje je navadno v najneposrednejših interakcijah z odjemalčevimi predstavniki, zato slednji prodajno osebje pogosto dojemajo kar kot posebljenje dobavitelja (Williams, 1998). Za razvijanje partnerstva je običajno potrebno sodelovanje številnih posameznikov, in sicer tako na strani odjemalca kakor tudi dobavitelja. Medtem ko ima koncept nakupnega središča v trženjski literaturi bogato tradicijo, pa je šele naraščajoči poudarek na partnerstvu med odjemalcem in dobaviteljem izpostavljal potrebo po oblikovanju koncepta prodajnega središča oziroma tima, ki je v interakciji z nakupnim središčem in kot tak združuje posameznike z različnih funkcionalnih področij in stopnji hierarhične lestvice poslovodenja (Weitz, Bradford, 1999).

V literaturi je težko najti jasno opredelitev prodajnega središča in njegovo razmejitev od prodajnega tima. Avtorji v glavnem oba pojma bodisi eksplizitno bodisi implicitno uporabljajo kot sinonima. Pri opredelitvi prodajnega središča nam je v pomoč Rappova (1989) hierarhična *razvrstitev prodajnih timov na tri različne stopnje*. Kadar je tim sestavljen zgolj iz članov prodajnega osebja, imamo opravka s *prvostopenjskim prodajnim timom*. Vanj so poleg prodajnega osebja običajno vključeni tudi njihovi vodje in včasih tudi poslovodja prodajne funkcije. O *drugostopenjskem prodajnem timu* govorimo, kadar prvostopenjski prodajni tim sodeluje s ključnimi posamezniki iz drugih oddelkov organizacije, kot so na primer postrežba odjemalcev, proizvodnja, razvoj in raziskovanje ter tržno komuniciranje. Kadar drugostopenjski prodajni tim sodeluje z odjemalčevimi posamezniki, pa govorimo o

*tretjestopenjskem prodajnem timu.* Pri tem ne gre le za sodelovanje s tistimi odjemalčevimi posamezniki, ki nastopajo v vlogi kupcev, temveč za sodelovanje z vsemi bistvenimi posamezniki, od poslovodij do predstavnikov nižjih stopenj hierarhične lestvice poslovodenja. Običajno gre za vrsto povezav med vlogami v obeh organizacijah, kot je na primer povezava med vodjem izhodne logistike pri dobavitelju in vodjem vhodne logistike pri odjemalcu.

Upoštevaje Rappovo razvrstitev, lahko **prodajno središče** opredelimo v smislu drugostopenjskega prodajnega tima, pri čemer je samoumevno, da prodajno središče sodeluje z odjemalčevim nakupnim središčem, saj je to sodelovanje bistvo njegovega obstoja. Prodajni tim je torej bistveno ožji koncept v primerjavi s konceptom prodajnega središča, saj pomeni zgolj razširitev pozornosti od posamezne prodajalca na ekipo prodajnega osebja. Prodajno središče pa poleg prodajnega osebja vključuje tudi člane z drugih funkcionalnih področij in različnih stopenj hierarhične lestvice poslovodenja. Seveda pa je samo po sebi razumljivo, da morajo tudi člani prodajnega središča delovati kot tim; razlika med delovno skupino in timom je v tem, da gre pri skupini za vsoto posameznikovih individualnih prizadevanj, pri timu pa za kolektivna prizadevanja posameznikov, zavezanih skupnemu namenu, cilju in pristopu, za kar so tudi vzajemno odgovorni (Deeter-Schmelz, Ramsey, 1995).

Prodajno središče torej združuje vse posameznike na dobaviteljevi strani trženjskega odnosa, ki so vpleteni v neko določeno prodajno transakcijo, oziroma če posplošimo, v neko določeno epizodo v trženjskem odnosu. Pobuda za oblikovanje prodajnega središča je običajno na strani prodajnega osebja, ki najprej identificira osebe, potrebne za izpeljavo transakcije, nato pa jih pridobi k sodelovanju. Zaradi podobnosti prodajnega središča z nakupnim središčem je mogoče izsledke večine raziskav, ki proučujejo vzorce interakcij v nakupnem središču, aplicirati tudi na prodajno središče. Razlika med prodajnim in nakupnim središčem je predvsem v pripravljenosti posameznikov za sodelovanje v teh dveh središčih. Posameznikovo pripravljenost za sodelovanje v nakupnem središču naj bi namreč spodbujale posledice, ki jih ima zanj sprejem določene nakupne odločitve; če naj bi, denimo, posameznik kupovano dobrino uporabljjal, bosta njegova vpletostenost in sodelovanje večja. Sodelovanje v prodajnem središču pa sodelujočim posameznikom prinaša le majhne, če sploh kakšne, neposredne koristi. Pravzaprav se kaj lahko zgodi, da je edina »nagrada« za sodelovanje ponovno vabilo k sodelovanju v drugih prodajnih središčih (Moon, Gupta, 1997). Weinberger (1998) meni, da je z ustreznim sistemom nagrajevanja mogoče spodbujati sodelovanje predstavnikov različnih funkcionalnih področij v prodajnem središču. Prevladujoči sistemi nagrajevanja so problematični zato, ker temelijo na nagrajevanju individualne in ne temske uspešnosti. To v primeru prodajnih središč ni ustrezno, saj je tako nagrajena predvsem uspešnost prodajnega osebja, trud drugih članov prodajnega središča pa je spregledan. Avtor predlaga sistem nagrajevanja na podlagi vloženega truda posameznih članov prodajnega središča in merjenje

vloženega truda s pomočjo metod za analizo družbenih omrežij<sup>10</sup>.

Tako kot posamezniki v nakupnem središču tudi posamezniki v prodajnem središču nastopajo v različnih vlogah. Posameznik lahko sočasno nastopa v več vlogah, velja pa tudi, da lahko v eni vlogi sočasno nastopa več posameznikov. Moon in Armstrong (1994) sta na podlagi študijskih primerov treh prodajnih središč ameriškega dobavitelja elektronskih sestavnih delov opredelila naslednje **vloge v prodajnem središču**:

1. *Pobudniki*: so tisti posamezniki, ki prvi identificirajo prodajno priložnost in vzpostavijo stike z drugimi člani prodajnega središča. Če je med odjemalcem in dobaviteljem vzpostavljen tesen trženjski odnos, lahko priložnost identificirajo predstavniki ene ali druge strani. Navadno pa v vlogi pobudnikov, ki sprožijo oblikovanje prodajnega središča, nastopajo dobaviteljevi predstavniki.
2. *Koordinatorji*: so tisti posamezniki, ki zagotavljajo, da člani prodajnega središča pri odzivanju na prodajno priložnost uspešno sodelujejo. Da bi bila prizadevanja prodajnega središča uspešna, je v prodajnem središču nujna prisotnost vsaj enega posameznika v vlogi koordinatorja.
3. *Viri*: so tisti posamezniki, ki članom prodajnega ali nakupnega središča dajejo informacije in/ali strokovno znanje. Potrebne vire identificirajo koordinatorji prodajnega središča, ki nato tudi vzpostavijo stike z ustrezнимi posamezniki, ki naj bi zasedli vlogo virov.
4. *Potrjevalci*: so tisti posamezniki, ki preverjajo delo drugih članov prodajnega središča in ga potrdijo, zavrnejo ali pa predlagajo izboljšave. Več ko je v prodajno središče vpletene stopenj hierarhične lestvice poslovodenja, večje je število posameznikov v vlogi potrjevalcev.
5. *Uveljavitelji*: so tisti posamezniki, ki sicer opravljajo svoje normalne delovne naloge, vendar pa s tem sočasno vplivajo na doseganje oziroma nedoseganje ciljev v zvezi z določeno prodajno priložnostjo.

#### 4. SKLEPNA PRIPOROČILA ZA PRIHODNJA RAZISKOVALNA PRIZADEVANJA

V razvoju teorije medorganizacijskega trženja so bili posamezniki na odjemalčevi strani trženjskega odnosa deležni precej večje raziskovalne pozornosti kakor posamezniki na dobaviteljevi strani. V literaturi sicer lahko zasledimo različne koncepte, ki se nanašajo na večosebnini vidik medorganizacijskega trženja, kot so, denimo, prodajni tim, prodajno središče in ravnanje s strateško pomembnimi odjemalci. Vendar pa ti koncepti po našem mnenju niso dovolj natančno določeni in razmejeni, zato smo jih združili in nadgradili v nov konceptualni konstrukt – trženjsko središče.

Trženjsko središče ima strateško in taktično dimenzijo. Strateška dimenzija zajema skrbnike strateško pomembnih

<sup>10</sup> Angl. Social Network Analysis.

odjemalcev, ki so stalno zadolženi za razvijanje dolgoročnih trženjskih odnosov z odjemalcem. Le-ti pa vseh epizod v trženjskih odnosih ne morejo izpeljati sami, zato za sodelovanje po potrebi pridobijo posameznike z različnih funkcionalnih področij in stopnji hierarhične lestvice poslovodenja. Vsi posamezniki, s skrbniki strateško pomembnih odjemalcev vred, ki sodelujejo pri izpeljavi ene ali več epizod, sestavljajo prodajno središče kot taktično dimenzijo trženjskega središča. Prodajno središče zajema vse dobaviteljeve posameznike z različnih funkcionalnih področij in stopnji hierarhične lestvice, ki sodelujejo pri izpeljavi določene epizode v trženjskem odnosu z odjemalcem. Dobaviteljevo prodajno središče je v bistvu zrcalna slika odjemalčevega nakupnega središča, zato raziskovalci domnevajo, da številni izsledki, pridobljeni pri raziskovanju nakupnega središča, veljajo tudi za prodajno središče. To je bilo doslej raziskovano v precej manjšem obsegu kakor nakupno središče, zato ponuja še številne raziskovalne možnosti. Naš konstrukt trženjskega središča poleg tega odpira tudi potrebo po raziskovanju odnosa in povezav med njegovo strateško in taktično dimenzijo.

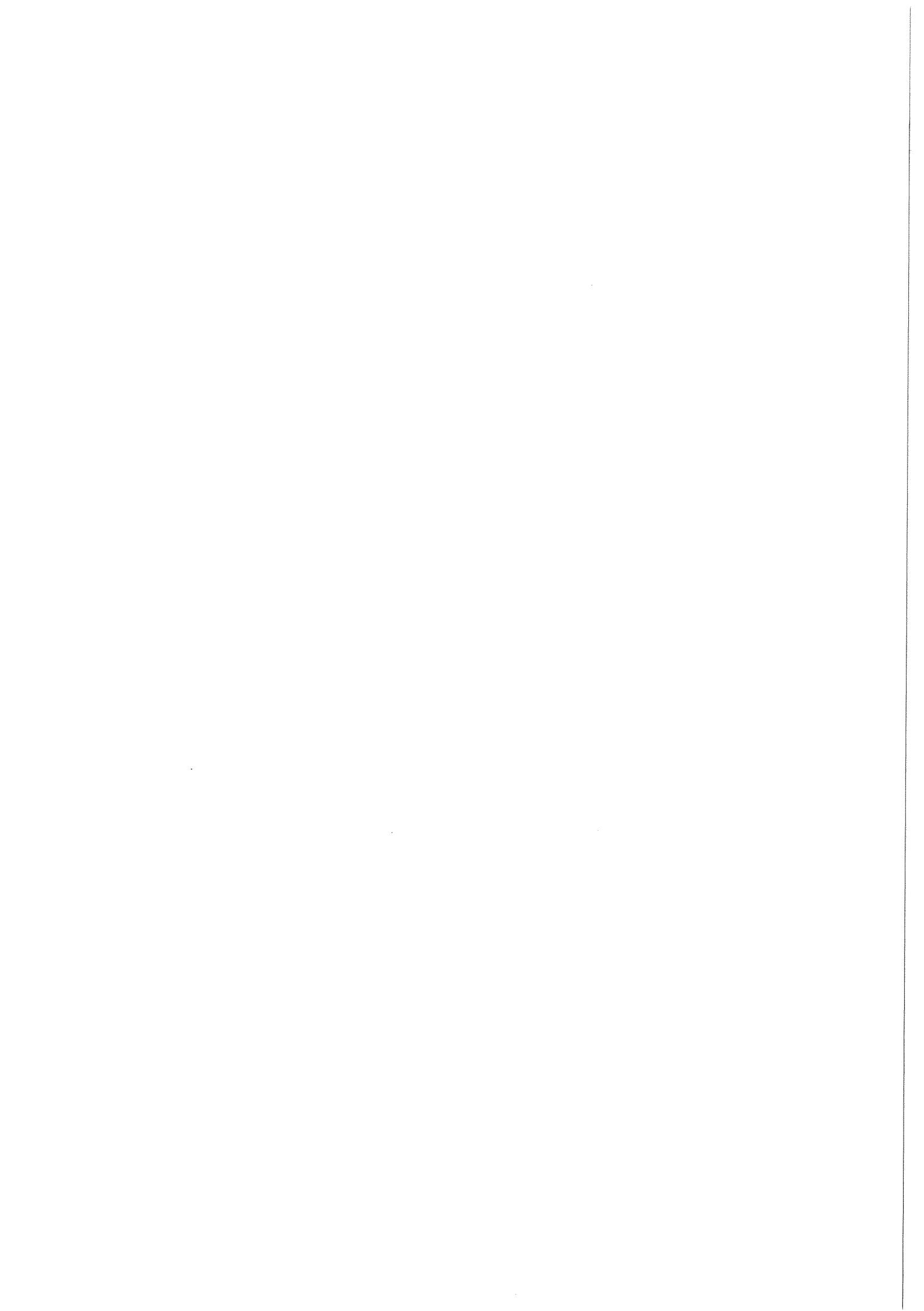
V članku smo se osredotočili predvsem na dobaviteljevo stran trženjskega odnosa, kar je splošna značilnost literature s področja medorganizacijskega trženja; avtorji navadno proučujejo trženjski odnos med odjemalcem in dobaviteljem bodisi iz odjemalčevega bodisi iz dobaviteljevega zunanjega kota. Raziskovanje trženjskega odnosa v medsebojnem prepletanju ter vzajemnem delovanju obeh vpletenih organizacij in vseh sodelujočih posameznikov je namreč zelo zahtevna naloga, zato si raziskovalci običajno pomagajo z analitičnim ločevanjem medorganizacijskega nakupovanja od medorganizacijskega trženja in ločenim raziskovanjem obeh področij. Bonoma in Johnston (1978) sta že pred dobrima dvema desetletjema opozorila na neustreznost takšnega raziskovalnega pristopa, saj naravno prepleteno celoto nasilno razbije na dva dela. Ločeno raziskovanje umerito pridobljenih raziskovalnih področij po njunem mnenju ne more prvesti do veljavnih rezultatov, saj zanemari vrsto pomembnih sestavin trženjskega odnosa.

Ker je sočasno upoštevanje obeh strani trženjskega odnosa pri proučevanju vloge posameznikov in njihovih medosebnih odnosov v literaturi zaenkrat še redko in prisotno predvsem na ravni konceptualnih modelov, je to področje vir privlačnih raziskovalnih priložnosti, ki bi jih po našem mnenju kazalo izkoristiti s pomočjo analize družbenih omrežij. Člane odjemalčevega nakupnega in dobaviteljevega trženjskega središča si namreč lahko zamislimo kot točke v omrežju, ki so med seboj povezane z različnimi povezavami. Proučevane povezave so lahko različne; na primer komunikacije (Burkhardt, Brass, 1990; Ronchett et al., 1989; Swenson, 1989), iskanje/dajanje nasvetov (Krackhardt, Hanson, 1993), zaupanje (Krackhardt, Hanson, 1993), moč (Burkhardt, Brass, 1990) ali tok materialnih dobrin (Ronchett et al., 1989). Z uporabo metod za analizo družbenih omrežij lahko proučujemo različne strukturne dimenzijske družbenih omrežij in različne značilnosti povezav med udeleženci omrežja.

## Literatura

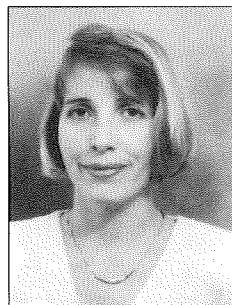
- Anderson Erin, Chu Wujin, Weitz Barton, »Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework«, *Journal of Marketing*, New York 1987, 51, 2, str. 71–86.
- Ayvalonitis Gorge J., Boyle Kevin A., Kouremenos Athanasios G., »Matching Salesmen to the Selling Job«, *Industrial Marketing Management*, New York 1986, 15, 1, str. 45–54.
- Barrett John, »Why Major Account Selling Works«, *Industrial Marketing Management*, New York 1986, 15, 1, str. 63–73.
- Boles James, Johnston Wesley, Gardner Alston, »The selection and organization of national accounts: a North American perspective«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 4, str. 264–275.
- Boles James S., Pilling Bruce K., Goodwyn George W., »Revitalizing Your National Account Marketing Program – The NAM Audit«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1994, 9, 1, str. 24–33.
- Bonomo Thomas V., Johnston Wesley J., »The Social Psychology of Industrial Buying and Selling«, *Industrial Marketing Management*, New York 1978, 7, 4, str. 213–224.
- Burkhart Marlene E., Brass Daniel J., »Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power«, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca 1990, 35, 1, str. 104–127.
- Burnett Ken, *Strategic Customer Alliances How to Win, Manage and Develop Key Account Business in the 1990's*, Pitman Publishing, London 1992, 280 str.
- Dawes Philip L., Lee Don Y., Dowling Grahame R., »Information Control and Influence in Emergent Buying Centers«, *Journal of Marketing*, New York 1998, 62, 3, str. 55–68.
- Deeter-Schmelz Dawn R., Ramsey Rosemary, »A Conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1995, 15, 2, str. 47–60.
- Farrell Mark, Schroder Bill, »Power and influence in the buying centre«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1999, 33, 11/12, str. 1161–1170.
- Ghingold Morry, Wilson David T., »Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1998, 13, 2, str. 96–108.
- Granovetter Mark, »Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness«, *American Journal of Sociology*, Chicago 1985, 91, 3, str. 481–510.
- Helfert Gabriele, Vith Katharina, »Relationship Marketing Teams – Improving the Utilization of Customer Relationship Potentials Through a High Team Design Quality«, *Industrial Marketing Management*, New York 1999, 28, 5, str. 553–564.
- Hutt Michael D., Johnston Wesley J., Ronchett John R. Jr., »Selling Centers and Buying Centers: Formulating Strategic Exchange Patterns«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1985, 5, str. 33–40.
- Hutt Michael D., Speh Thomas W., »The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketeer's Interdisciplinary Role«, *Journal of Marketing*, New York 1984, 48, 4, str. 53–61.
- Hutt Michael D., Stafford Edwin R., Walker Beth A., Reingen Peter H., »Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance«, *Sloan Management Review*, Cambridge 2000, 41, 2, str. 51–66.
- IMP Group: An Interaction Approach. David Ford, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, The Dryden Press, London 1997, str. 3–22.
- Jackson Donald W. Jr., Keith Janet E., Burdick Richard K., »Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach«, *Journal of Marketing*, New York 1984, 48, 4, str. 75–83.
- Johnston Wesley J., Bonoma Thomas V., »The Buying Center: Structure and Interaction Patterns«, *Journal of Marketing*, New York 1981, 45, 1, str. 143–156.
- Kauffman Ralph G., »Influences on organizational buying choice processes: future research directions«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1996, 11, 3/4, str. 94–107.
- Kempeners Marion A., »Relationships with Key Accounts: Organizing Account Management«, Hans Georg Gemunden et al., eds., Proceedings of the 12th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Work-in-Progress Papers, IMP Group, Karlsruhe 1996, str. 933–949.
- Kempeners Marion A., Hart Hein W. van der, »Designing account management organizations«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 1, str. 310–327.
- Kohli Ajay, »Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach«, *Journal of Marketing*, New York 1989, 53, 3, str. 50–65.

25. Kohli Ajay K., Zaltman Gerald, »Measuring Multiple Buying Influences«, *Industrial Marketing Management*, New York 1988, 17, 3, str. 197–204.
26. Krackhardt David, Hanson Jeffrey R., »Informal Networks: The Company Behind the Chart«, *Harvard Business Review*, Boston 1993, 71, 4, str. 104–111.
27. Krapfel Robert E. Jr., Salmond Deborah, Spekman Robert, »A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1991, 25, 9, str. 22–37.
28. Lambe Jay C., Spekman Robert E., »National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance?«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 61–74.
29. Leigh Thomas W., Rethans Arno J., »A Script-theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior«, *Journal of Marketing*, New York 1984, 48, 4, str. 22–32.
30. Maister David H., »Key account management«, *The CPA Journal*, New York 1999, 69, 3, str. 62.
31. Malhotra Naresh K., Peterson Mark, Kleiser Bardi Susan, »Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenty-First Century«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale 1999, 27, 2, str. 160–183.
32. MacKenzie Scott B., Podsakoff Philip M., Ahearne Michael, »Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance«, *Journal of Marketing*, New York 1998, 62, 3, str. 87–98.
33. Mattison Melvin R., »How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center«, *Industrial Marketing Management*, New York 1988, 17, 3, str. 205–214.
34. McCabe Donald L., »Buying Group Structure: Constriction at the Top«, *Journal of Marketing*, New York 1987, 51, 4, str. 88–98.
35. McDonald Malcolm, Millman Tony, Rogers Beth, »Key Account Management: Theory, Practice and Challenges«, *Journal of Marketing*, London 1997, 13, 8, str. 737–757.
36. McDonald Malcolm, Rogers Beth, *Key Account Management – Learning from supplier and customer perspectives*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1998, 194 str.
37. McDowell Raymond, Ford David, »How Relationships within an Organisation Affect the Relationship with a Counterpart Company: Some Research Propositions«, Unpublished paper presented at the 14th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, IMP Group, Turku 1998, 19 str.
38. Millman Tony, Wilson Kevin, »From key account selling to key account management«, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford 1995, 1, 1, str. 9–21.
39. Millman Tony, Wilson Kevin, »Developing key account management competencies«, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford 1996, 2, 2, str. 7–22.
40. Millman Tony, Wilson Kevin, »Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 4, str. 328–337.
41. Möller Kristian, Wilson David T., *Business Marketing*, Baker Michael J., ed., Companion Encyclopedia of Marketing, Routledge, London 1995, str. 803–817.
42. Moon Mark A., Armstrong Gary M., »Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1994, 14, 1, str. 17–30.
43. Moon Mark A., Gupta Forquer Susan, »Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 2, str. 31–41.
44. Napolitano Lisa, »Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 1–8.
45. Pardo Catherine, »Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Accounts Point of View«, Hans Georg Gemunden et al., eds., Proceedings of the 12th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing, Competitive Papers, IMP Group, Karlsruhe 1996, str. 531–555.
46. Pardo Catherine, »Key account management in the business-to-business field: a French overview«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 4, str. 276–290.
47. Pels Jacqueline, »Identification and Management of Key Clients«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1992, 26, 5, str. 5–21.
48. Rapp Jim, »Team Selling is Changing the Sales Trainer's Role«, *Training*, Minneapolis 1989, 26, May, str. 6–10.
49. Robinson Patrick J., Faris Charles W., Wind Yoram, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston 1967, 288 str.
50. Rojšek Iča, Podobnik Darja, »Za zvestobo kupcev se moramo potruditi«, Prašnikar Janez, ur., *Popraviličijsko obnašanje slovenskih podjetij*, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1999, str. 161–178.
51. Rojšek Iča, Podobnik Darja, Žlof Romana, Moškatelc Boris, »Ravnanje s strateško pomembnimi kupci«, 4. marketinška konferenca DMS, Društvo za marketing Slovenije, Ljubljana 1999, str. 57–64.
52. Ronchetti John R. Jr., Hutt Michael D., Reingen Peter H., »Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems«, *Journal of Marketing*, New York 1989, 53, 4, str. 51–62.
53. Rottenberger-Murtha Kerry J., »A »NAM« by any other name«, *Sales & Marketing Management*, New York 1992, 144, 15, str. 40–44.
54. Salmi Asta, Bäckman Johan, »Personal relations in Russian business: Two circles«, Riitta Kosonen, Asta Salmi, eds., *Institutions and post-socialist transition*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki 1999, str. 139–168.
55. Shapiro Benson P., »Close Encounters of the Four Kinds: Managing Customers in a Rapidly Changing Environment«, Rangan Kasturi V. et al., eds., *Business Marketing Strategy Concepts and Applications*, Irwin, Chicago 1995, str. 164–186.
56. Shapiro Benson P., Rangan Kasturi V., Moriarty Rowland T., Ross Elliot B., »Manage Customers for Profits (Not Just Sales)«, Rangan Kasturi V. et al., eds., *Business Marketing Strategy Concepts and Applications*, Irwin, Chicago 1995, str. 152–163.
57. Sharma Arun, »Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 27–39.
58. Sheth Jagdish N., »A Model of Industrial Buyer Behavior«, *Journal of Marketing*, New York 1973, 37, 4, str. 50–56.
59. Spekman Robert E., Gronhaug Kjell, »Conceptual and Methodological Issues in Buying Centre Research«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1986, 20, 7, str. 50–63.
60. Spekman Robert E., Stern Louis W., »Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation«, *Journal of Marketing*, New York 1979, 43, 2, str. 54–64.
61. Spencer Robert, »Key accounts: effectively managing strategic complexity«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 3, str. 291–309.
62. Swenson Michael Joseph, *Patterns in industrial buyer-seller dyads: An empirical exploration*, Ph.D., University of Oregon, Oregon 1989, 212 str.
63. Tanner John F., »Users' role in the purchase: their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1998, 13, 6, str. 479–491.
64. Turnbull Peter W., Valla Jean-Paul, »Strategic Planning in Industrial Marketing: An Interaction Approach«, *European Journal of Marketing*, Bradford 1986, 20, 7, str. 5–20.
65. Turnbull P., Zolkiewski J., »Profitability in Customer Portfolio Planning«, David Ford, ed., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, The Dryden Press, London 1997, str. 305–325.
66. Venkatesh R., Kohli Ajay K., Zaltman Gerald, »Influence Strategies in Buying Centers«, *Journal of Marketing*, New York 1995, 59, 4, str. 71–82.
67. Walter Achim, »Relationship Promoters Driving forces for Successful Customer Relationships«, *Industrial Marketing Management*, New York 1999, 28, 5, str. 537–551.
68. Webster Frederic E., Wind Yoram, »A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior«, *Journal of Marketing*, New York 1972, 36, 2, str. 12–19.
69. Weilbaker Dan C., Weeks William A., »The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective«, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York 1997, 17, 4, str. 49–59.
70. Weinberger Theodore E., »A Method for Determining the Equitable Allocation of Team-Based Pay: Rewarding Members of a Cross-Functional Account Team«, *Compensation & Benefits Management*, Greenvale 1998, 14, 4, str. 18–26.
71. Weitz Barton A., Bradford Kevin D., »Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale 1999, 27, 2, str. 241–254.
72. Whiteley Richard, Hesson Diane: Customer Centered Growth. London: Century Ltd, 1996. 320 str.
73. Williams Michael R., »The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1998, 13, 3, str. 271–287.
74. Woodside Arch G., Liukko Timo, Vuori Risto, »Organizational buying of capital equipment involving persons across several authority levels«, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford 1999, 14, 1, str. 30–48.

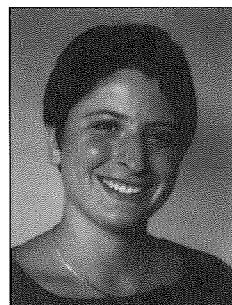


## IV. Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca

**Tanja Dmitrović**  
asistentka  
Katedra za trženje  
Ekonombska fakulteta  
Univerza v Ljubljani



**Maja Zorc**  
diplomantka  
Ekonombske fakultete  
Univerza v Ljubljani  
Mercator d.d.



### Povzetek

Rast prodaje izdelkov trgovske blagovne znamke povečuje privlačnost proizvodnje tovrstnih izdelkov za slovenske proizvajalce. V članku proučujemo, kakšni motivi jih vodijo pri tej odločitvi in kakšna so njihova pričakovanja glede koristi in nevarnosti, ki jih prinaša. Empirična raziskava je pokazala, da se motivi in pričakovane koristi oziroma nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke razlikujejo glede na tržni položaj proizvajalcev. Izdelki trgovske blagovne znamke so s proizvodnega vidika le šibko diferencirani od izdelkov, ki jih proizvajalci prodajajo pod svojimi blagovnimi znamkami, kar povečuje nevarnost kanibalizacije in postavlja pod vprašaj dolgoročno preživetje proizvajalčevih blagovnih znamk.

### Abstract

#### **Private Brands: Manufacturers Perspective**

The growth of private label sales in Slovenia has increased the attractiveness of private label production. In the article, we study manufacturers' motives for producing private labels. Empirical research has shown that both the motives and perceived benefits and threats depend on the manufacturers market position. From the production point of view, private label products are only weakly differentiated from the national brands of the same manufacturers and this thereby poses the threat of cannibalisation, jeopardising the long term survival of their national brands.

### 1. UVOD

Izdelki s trgovsko blagovno znamko<sup>1</sup> so se v Sloveniji začeli pojavljati v začetku devetdesetih let 20. stoletja in danes že

<sup>1</sup> Trgovska blagovna znamka (v literaturi se uporabljajo tudi termini »lastna«, »hišna«, »privatna« znamka) označuje izdelke, ki jih proizvajajo različni

zavzemajo pomembno mesto na policah različnih trgovskih verig. Če smo še v letu 1999 ugotavljali, da so trgovske blagovne znamke še v začetnih razvojnih fazah (Dmitrović, 1999), pa so večja trgovska podjetja ob širivju izbora izdelkov svoje znamke že naredila prve korake pri preskoku v tretjo razvojno stopnjo, kjer dobi »trgovska znamka« značilnosti prave blagovne znamke. Naša raziskava med slovenskimi trgovskimi podjetji iz leta 1999 je pokazala, da so poglaviti motivi trgovcev za uvedbo trgovske blagovne znamke pričakovanja o povečanju dobička, ugleda in pogajalske moči v razmerju do proizvajalcev. To je povsem v skladu z ugotovitvami raziskav v tujini, kjer imajo trgovske znamke precej daljšo zgodovino (npr. Scott Morton in Zettelmeyer, 2000; Narasimhan in Wilcox, 1998; Hoch in Banerji, 1993).

Pomen trgovske blagovne znamke se povečuje tudi v drugih tranzicijskih državah Srednje Evrope. Po podatkih Euromonitorja (1999) je v teh državah delež izdelkov s trgovsko blagovno znamko v skupni prodaji v trgovini na drobno sicer majhen (največji je na Poljskem, kjer je v letu 1998 znašal 2,2 odstotka), vendar je v drugi polovici devetdesetih let naraščal po stopnjah, ki letno celo presegajo 100 odstotkov. Del rasti je moč pripisati agresivni ponudbi znamk tujih trgovskih verig, v Sloveniji, kjer prevladujejo domače trgovske družbe, pa igrajo pomembno vlogo predvsem domače trgovske blagovne znamke.

Večino izdelkov s trgovsko blagovno znamko v Sloveniji proizvedejo domači proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke. Po začetnem omahovanju se je zanimanje med proizvajalci za tovrstno proizvodnjo hitro povečalo, to pa je še dodatno okreplilo moč trgovcev na drobno na tržnih poteh. Nemalokrat trgovske verige sklepajo pogodbe o proizvodnji izdelkov, ki so dejansko bližnji substituti, z različnimi proizvajalci. Tako npr. za isto trgovsko verigo (torej za isto trgovsko blagovno znamko) proizvajata sok s 100-odstotnim sadnim deležem in sok s 40-odstotnim sadnim deležem (nekter). Dva različna proizvajalca. Po podatkih naše raziskave med slovenskimi trgovci v letu 1999 upoštevajo trgovci z lastnimi blagovnimi znamkami pri izbiri proizvajalca na prvem mestu njegovo pripravljenost vzdrževanja zaloga, na drugem mestu je kakovost izdelkov, sledita pa proizvodna cena in fleksibilnost pogodb glede količin v posameznem obdobju. Ugled proizvajalčeve blagovne znamke je še vedno pomemben, vendar se je med sedmimi merjenimi dejavniki uvrstil šele na predzadnje mesto. Takšen pogled trgovcev je skladen z zgodnjo fazo razvoja trgovske blagovne znamke, kjer nakupi temeljijo predvsem na ugodnem razmerju med ceno in kakovostjo. To pomeni, da morajo trgovska podjetja ponuditi kupcem ob ugodni ceni tudi zagotovilo o kakovosti izdelkov. V Sloveniji so to dosegla na zelo preprost način – z navedbo imena proizvajalca na embalaži izdelka. Ugled proizvajalcev tako prispeva k hitri rasti prodaje izdelkov s trgovsko blagovno znamko in s tem k rasti njihovega tržnega deleža.

proizvajalci po pogodbi za trgovca – lastnika znamke. Glede na to, da večina obstoječih trgovskih blagovnih znamk na slovenskem trgu še nima vseh značilnosti »pravilnih znamk«, v članku uporabljamo tudi termin »trgovska znamka«. Formalno gledano termina sicer nista enakovredna (glej Fernie in Pierrel, 1996, pa tudi Dmitrović, 1999).

Trgovske blagovne znamke v mnogih izdelčnih skupinah tudi v Sloveniji že ogrožajo tržne deleže uglednejših blagovnih znamk. Za dolgoročen uspeh trgovske blagovne znamke je nujen obstoj koristi za vse tri tržne udeležence: trgovce, kupce in proizvajalce. Motive in pričakovanja trgovcev glede izdelkov trgovske blagovne znamke smo proučevali v raziskavi v letu 1999 (Dmitrović, 1999), v pričujočem članku pa se osredotočamo na motive proizvajalcev pri odločitvi za proizvodnjo teh izdelkov. V prvem delu povzemamo nekatera teoretična izhodišča, v drugem delu pa prikazujemo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli med slovenskimi proizvodnimi podjetji v letu 2000. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšne so pričakovane koristi in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke in kateri dejavniki vplivajo na odločitev za tovrstno proizvodnjo ali proti njej.

## 2. ODLOČITEV O PROIZVODNJI IZDELKOV TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Izdelke trgovske blagovne znamke lahko izdelujejo proizvodna podjetja, ki se specializirajo za pogodbeno proizvodnjo in nimajo svojih blagovnih znamk, ali pa podjetja, ki jim proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke pomeni le dopolnilno dejavnost k proizvodnji izdelkov njihovih blagovnih znamk. V Sloveniji ima velika večina proizvajalcev svoje (v mnogih primerih ugledne) blagovne znamke.

Osnovni motivi za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko, kadar je ta dopolnilna dejavnost, se nanašajo predvsem na zasedenost proizvodnih zmogljivosti in na stroškovno učinkovitost. Z dodatno proizvodnjo lahko proizvajalci povečajo izkoriščenost zmogljivosti in s tem dosežejo boljšo porazdelitev proizvodnih stroškov ter ugodnejše pogoje pri nabavi surovin. Poleg tega pogodbena proizvodnja zagotavlja kratkoročno prodajo in olajša načrtovanje proizvodnje, saj se pogodbe s trgovci sklepajo za daljše časovno obdobje (praviloma eno leto).

Pri odločitvi za proizvodnjo je treba pretehtati pomen trgovske blagovne znamke v izdelčni skupini in položaj svojih blagovnih znamk na trgu. Proces koncentracije slovenske trgovine je pospešil tudi modernizacijo poslovanja. Uveljavljanje modernih načel upravljanja z blagovnimi skupinami in s prodajnim prostorom v trgovski dejavnosti vodi v racionalizacijo assortimenta trgovin. Trgovska blagovna znamka lahko v tem procesu nadomesti večje število blagovnih znamk proizvajalcev, katerih tržne deleže začne prevzemati. Najbolj ogrožene so blagovne znamke, ki zasedajo tržni položaj izzivalca oziroma sledilca (Hoch in Banerji, 1993) in ki se pojavljajo v izdelčnih skupinah, za katere je značilna nizka stopnja inovacij (Quelch in Harding, 1996). Izdelki trgovske blagovne znamke so v zgodnejših razvojnih fazah tudi sami zasnovani na posnemanju tržnega vodje, zato neposredno najbolj ogrožajo prav tiste blagovne znamke proizvajalcev, ki sledijo podobni strategiji. Po mnenju Hussona (v: Thompson, 1999) trgovcu zadošča, da poleg svoje blagovne znamke hrani v assortimentu v okviru izdelčne skupine še tri druge znamke.

Odločitev za proizvodnjo trgovske znamke torej lahko pomeni izločanje konkurentov s trga. Tesnejše sodelovanje s trgovcem načeloma poveča pogajalsko moč proizvajalca v primerjavi s konkurenčni in mu lahko zagotovi večjo tržno prisotnost znotraj določene skupine izdelkov. Po drugi strani pa so izkušnje v drugih državah pokazale, da v boju s trgovskimi znamkami preživijo le najmočnejše blagovne znamke. Mnogi proizvajalci s šibkejšimi znamkami se odločajo za proizvodnjo izdelkov s trgovsko znamko predvsem zato, da bi sploh ohranili proizvodnjo nekega izdelka ali izdelčne skupine.

Pojav trgovske blagovne znamke praviloma povzroči nižanje ravni cen v izdelčni skupini, kar zmanjšuje dobičkonosnost vsem ponudnikom. Proizvajalci, ki se odločijo za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke, lahko vsaj del negativnih tržnih učinkov nevtralizirajo z dodatnim prihodom, ki izvira iz pogodbene proizvodnje za trgovca. Ker del poslovnih funkcij prevzame trgovec, je na videz proizvodnja trgovske blagovne znamke zelo donosna aktivnost in se na prvi pogled lahko kaže celo kot pozitivna eksternalija v proizvodnem procesu lastnih blagovnih znamk proizvajalca. Quelch and Harding (1996) v tem kontekstu govorita celo o »zasvojenosti«.

Pogosto pa se dobički, ki izvirajo iz proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke, izkažejo le kot kratkoročni. Proizvajalec se sooča tudi s številnimi nevarnostmi. Trgovska znamka lahko začne izpodpirati lastno blagovno znamko proizvajalca. Proizvajalec del svojih virov zaposli v pogodbeni proizvodnji za trgovca in lahko začne zanemarjati razvoj svojih blagovnih znamk. Med oddelkom, ki vodi trgovsko blagovno znamko (posli trgovske blagovne znamke so običajno voden samostojno) in drugimi oddelki lahko pride celo do nevarne konkurence znotraj podjetja. Morda največjo grožnjo z vidika proizvajalcev pa predstavlja možnost prenosa strokovnega znanja na trgovca (Dölle, 1997). Mnogi proizvajalci se bojijo, da bodo imeli trgovci odločilno besedo pri proizvodnji izdelkov pod trgovsko znamko in da jih bo trgovec zamenjal s prvim proizvajalcem, ki bo ponudil boljše pogoje, sami pa bodo ostali z neizkorisčenimi kapacetetami.

Vendar vsi zadržki pri odločanju za proizvodnjo izdelkov pod trgovsko blagovno znamko niso utemeljeni. Z menjavo proizvodnega partnerja so povezani visoki stroški razvoja in raziskav, stroškovnih analiz, prilaganja proizvodov proizvodnji novega dobavitelja, spremembe transportnih poti ipd., ki jih mora financirati trgovec. Strah pred nezmožnostjo zadostnega osredotočenja na svojo znamko je po mnenju Dunna in Narasimhana (1999) ravno tako neutemeljen, saj klasične trgovske blagovne znamke terjajo le malo dodatnega nadzora. Po sklenjenem dogovoru so nadaljnja pogajanja le redka, vezana zgolj na rutinske teme, proizvodni načrt in logistiko. S temeljito analizo stroškov po metodi ABC se je možno izogniti tudi dvomu, da bi se na prvi pogled donesen posel proizvajanja izdelkov pod trgovsko blagovno znamko izkazal za nedonosnega. Če dodatni dobiček, ki izvira iz proizvodnje za trgovca, proizvajalec nameni podpori svojih blagovnih znamk, lahko celo utrdi njihov položaj na trgu in s tem zmanjša nevarnost kanibalizacije.

Kadar se proizvajalec odloči, da izdelkov trgovske blagovne

znamke ne bo proizvajal, je še posebej pomembno, da gradi na »imunost« svoje blagovne znamke pred morebitno substitucijo izdelkov trgovske blagovne znamke. Načini za zagotavljanje slednjega so (Quelch, Harding, 1996): stalne investicije v razvoj novih izdelkov in dobro ime blagovne znamke, preudarna uporaba blagovnih znamk, ki napadajo vodilne znamke (»fighter brands«), sledenje cenam privatnih blagovnih znamk z dobrim nadzorom stroškov, izkorisčanje takтик pospeševanja prodaje, obvladovanje znanja na svojem področju, uporaba pravih merit merjenja uspeha in obravnavanje izdelkov trgovskih znamk kot resne konkurence.

V raziskavi, izvedeni leta 1995 v Veliki Britaniji (Wolters, 1997), so proizvajalci navedli kot najpogosteje razloge za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke (v tem vrstnem redu): povečanje prodaje, boljše sodelovanje s trgovcem, naraščajoč nadzor, ni bilo druge izbire in izraba prostih zmogljivosti. Podobna raziskava med nemškimi proizvajalci v letu 1997 je pokazala, da jih 66 odstotkov meni, da se je s proizvodnjo trgovske blagovne znamke odnos s trgovcem dejansko izboljšal, kar 87 odstotkov proizvajalcev pa je izrazilo pričakovanje, da bo imela tovrstna proizvodnja v prihodnje pozitiven vpliv na dobičkonosnost podjetja (Dölle, 1997). Kakšna so stališča slovenskih proizvajalcev do priložnosti in nevarnosti, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke, pa smo ugotovljali z raziskavo, ki jo predstavljamo v nadaljevanju.

### 3. RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PROIZVODNIMI PODJETJI

Izdelki trgovske blagovne znamke so se v večjem obsegu v Sloveniji pojavili šele z vstopom trgovske verige Spar, ki je sprva ponujala pod svojo znamko le uvožene izdelke. Prva slovenska trgovska družba, ki se je resneje lotila projekta uvedbe lastne blagovne znamke, je bila Emona Merkur, pravi razmah pa je trgovska znamka doživelila šele z agresivno strategijo blagovne znamke dveh hitro rastočih trgovskih podjetij – Poslovnega sistema Mercator in Engro Tuša. Po podatkih Gospodarskega vestnika (Anžlovar, 2000) je imel v začetku leta 2000 Mercator 111 izdelkov trgovske blagovne znamke (v okviru treh ločenih znamk), z nakupom Emone Merkurja pa je pridobil še 34 Emoninih znamk. Spar je imel 220 izdelkov z lastno blagovno znamko, Engro Tuš pa približno 100 (v okviru dveh znamk). Izdelke trgovske blagovne znamke ponujajo tudi druge trgovske družbe, med katerimi kaže zlasti omeniti Drogerie Markt. Večina tovrstnih izdelkov se uvršča med izdelke vsakodnevne porabe, čeprav se pojavljajo tudi v trgovini s tehničnim blagom, tekstilom in kozmetiko.

V raziskavo smo zajeli proizvajalce iz tistih dejavnosti, kjer se najpogosteje pojavljajo izdelki trgovske blagovne znamke. V maju 2000 smo poslali vprašalnike 211 podjetjem iz prehrambene, tekstilne, kemične, kovinske, elektro industrije in iz proizvodnje embalaže z najmanj 10 zaposlenimi<sup>2</sup>. Naslovili

<sup>2</sup> Zajeli smo skoraj vse slovenske proizvajalce, ki so ustrezali kriterijem izbora. Vzorčni okvir so predstavljali seznam podjetij Agencije za plačilni promet in Poslovnega informatorja Republike Slovenije PIRS.

smo jih na vodje trženja v podjetjih. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo 59 podjetij (28-odstotni odziv), od katerih smo enega izključili iz analize zaradi prevelikega števila manjkajočih vrednosti. V končnem vzorcu 58 podjetij jih je v času raziskave 57 odstotkov (33 podjetij) proizvajalo izdelke trgovske blagovne znamke. Večina (18 podjetij) proizvaja izdelke za Mercator, sledijo pa Tuš (8 podjetij), Emona Merkur (7 podjetij), Spar (6 podjetij) in Merkur (2 podjetji). V 17 podjetjih proizvajajo poleg omenjenih tudi znamke drugih trgovcev, od tega v treh podjetjih proizvajajo izključno za izvoz (torej za tuje trgovske verige)<sup>3</sup>. Samo v dveh podjetjih v vzorcu proizvajajo generične izdelke, brez blagovne znamke. Vprašalnike so izpolnili večinoma vodje (direktorji) trženjskega oddelka, oddelka prodaje, komercialni in vrhni direktorji, nekaj pa je bilo tudi vodij (direktorjev) finančno-računovodskega oddelka.

Pri predstavitvi rezultatov raziskave se bomo osredotočili na analizo naslednjih raziskovalnih vprašanj:

1. Kakšne so razlike med podjetji, ki proizvajajo izdelke trgovske blagovne znamke (v nadaljevanju jih imenujemo »proizvajalci TBZ«), in tistimi, ki jih ne proizvajajo (v nadaljevanju »neproizvajalci TBZ«), glede motivov za proizvodnjo in glede pričakovanih koristi in nevarnosti.
2. Ali tržni položaj vpliva na odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke in kako?
3. Kakšna je stopnja diferenciranosti izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev?

### 3.1. Motivi za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke

Osnovni razlogi za proizvodnjo izdelkov trgovske znamke so povezani z nižanjem stroškov, z boljšim predvidevanjem povpraševanja in izboljšanjem odnosa s trgovcem. Proizvajalci pričakujejo, da bodo vsi trije dejavniki ugodno vplivali na dobičkonosnost podjetja.

Pomen različnih motivov za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke smo merili s sedemstopenjsko lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da motiv sploh ni pomemben, ocena 7 pa, da je izjemno pomemben. Rezultate prikazujemo v tabeli 1, in sicer ločeno za proizvajalce in za neproizvajalce TBZ. Motivi so rangirani po povprečnih ocenah proizvajalcev TBZ. V podjetjih, kjer so se odločili za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke, je najpomembnejši motiv izločanje konkurenčnih izdelkov s trga. To je tudi edina spremenljivka, kjer so razlike med proizvajalci in neproizvajalci TBZ statistično značilne ( $p \leq 0,05$ ). V podjetjih, kjer tovrstnih izdelkov ne proizvajajo, menijo, da sta najpomembnejša motiva izboljšanje odnosov s trgovcem in izkorisčanje prostih zmogljivosti. Povečanje donosa je pri obeh skupinah šele na četrtem mestu.

<sup>3</sup> Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, ker mnogi proizvajalci sodelujejo s pogodbeno proizvodnjo z večjim številom trgovcev.

**Tabela 1: Pomen motivov za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke (1 – sploh ni pomemben, 7 – je izjemno pomemben)**

	Proizvajalci TBZ		Neproizvajalci TBZ	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Izločanje konkurenčnih izdelkov	5,9	1,3	4,9	2,0
Izboljšanje odnosov s trgovcem	5,6	1,4	5,2	1,5
Izkoriščanje nezasadenih zmogljivosti	5,0	2,0	5,2	1,9
Povečanje donosa	4,4	1,7	3,9	1,8
Prešibka blagovne znamke proizvajalca	3,5	1,9	3,7	1,9
Ni bilo druge možnosti	3,4	1,8	3,7	2,2

\* Razlike so statistično značilne pri  $p \leq 0,05$

Klub različnemu rangiraju razlike v motivaciji ne pojasnjujejo, zakaj se nekatera podjetja odločajo za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke, druga pa jo zavračajo. V naslednjem sklopu vprašanj so anketiranci ocenjevali potencialne koristi in nevarnosti, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke. Ponovno je bila uporabljena sedemstopenjska Likertova lestvica. Primerjava stališč med proizvajalci in neproizvajalci TBZ je odkrila statistično značilne razlike ( $p \leq 0,05$ ) le v primeru osme trditve (proizvajalci TBZ se srečujejo s problemom slabšega osredotočenja na razvoj in vodenja svoje znamke), ki so ji proizvajalci TBZ pripisali oceno 3,1, neproizvajalci TBZ pa oceno 4,2 (Dmitrović, 2000). V tabeli 2 zato prikazujemo povprečne ocene za celoten vzorec. Najvišjo oceno je dobila trditev, da s proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke prihaja do izločanja konkurenčnih izdelkov iz assortimenta trgovskega podjetja (trditev št. 6). Tej sledita trditvi o nevarnosti »kanibalizacije« (trditev št. 7) in nevarnosti prekinitev pogodbene proizvodnje v prihodnosti (trditev št. 3). Najmanj skrbi povzroča proizvajalcem možnost prenosa strokovnega znanja na trgovca (trditev št. 9).

**Tabela 2: Pričakovane koristi in nevarnosti proizvodnje izdelkov s trgovsko blagovno znamko (1 – sploh se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)**

Trditve	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1. Proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke povzroči boljšo proračelitev proizvodnih stroškov	4,31	1,74
2. Zaradi povečane proizvodnje na račun trgovske blagovne znamke podjetje dosegne stroškovno prednost pri nakupu surovin	4,40	1,84
3. Nevarnost, da trgovec zamenja proizvajalca trgovske blagovne znamke, je velika	5,02	1,52
4. Proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke povečuje donose proizvodnemu podjetju	3,86	1,67
5. Proizvodnja trgovske blagovne znamke vpliva na nižanje cen blagovnih znamk	4,71	1,93
6. S proizvodnjo trgovske blagovne znamke prihaja do izločanja konkurenčnih izdelkov iz določene trgovine	5,59	1,35
7. Podjetje, ki se odloči za proizvodnjo trgovske blagovne znamke, se kmalu sreča s problemom slabšega osredotočenja na razvoj in vodenje svoje blagovne znamke	5,10	1,52
8. Proizvajalec, ki proizvaja izdelke trgovske blagovne znamke, se srečuje s problemom slabšega osredotočenja na razvoj in vodenje svoje blagovne znamke	3,57	1,89
9. Pri proizvajanjju izdelkov trgovske blagovne znamke obstaja nevarnost prenosa strokovnega znanja s proizvajalca na trgovca	2,95	1,77

Glede na teoretična izhodišča bi lahko pričakovali, da se bo podjetje odločilo za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke le, če bodo pričakovane koristi prevladale nad nevarnostmi, ki jih ta prinaša. Zanimivo je, da so neproizvajalci

TBZ pripisali skoraj vsem trditvam, tako tistim, ki merijo koristi, kakor tudi tistim, ki merijo nevarnosti, v povprečju višjo oceno kakor proizvajalci TBZ. Edini izjemi sta bili trditi št. 3 (nevarnost, da trgovec zamenja proizvajalca trgovske blagovne znamke, je velika) in št. 4 (proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke povečuje donose proizvodnemu podjetju)<sup>4</sup>.

Za boljše razumevanje strukture podatkov smo uporabili pri analizi pričakovanih koristi in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke metodo faktorske analize (Image Factoring, Varimax Rotation with Kaiser Normalisation<sup>5</sup>). Ta je pokazala, da lahko merjene spremenljivke reduciramo v tri razsežnosti, ki skupaj pojasnjujejo 64,1 odstotka celotne variance merjenih spremenljivk. Poimenovali smo jih<sup>6</sup>:

1. **KORISTI:** sestavljajo jo spremenljivke: boljša porazdelitev proizvodnih stroškov (1), stroškovna prednost pri nakupu surovin (2) in večji donos (4).
2. **SLABOSTI:** sestavljajo jo spremenljivke: nevarnost zamenjave proizvajalca z drugim (3), slabše osredotočenje na svoje blagovne znamke (8) in nevarnost prenosa znanja na trgovca (9).
3. **NEVARNOSTI:** sestavljajo jo spremenljivke: nižanje cen na trgu (5), izločanje konkurentov (6) in izguba tržnega deleža proizvajalčevih blagovnih znamk (7).

Rezultati faktorske analize so presenetljivi z dveh vidikov. Prvič, pričakovali smo, da spremenljivke izražajo dve razsežnosti koristi in nevarnosti. Medtem ko so koristi (Crombachov  $\alpha$  znaša 0,73) enotno izražene, so nevarnosti dejansko sestavljene iz dveh razsežnosti. Prvo smo poimenovali »slabosti« ( $\alpha=0,60$ ), saj se nanaša predvsem na dejavnike v podjetju, drugo, ki zajema predvsem tržne spremenljivke, pa »nevarnosti« ( $\alpha=0,71$ )<sup>7</sup>. Drugič, pričakovali smo, da bo dejavnik izločitve konkurentov predstavljal korist, dejansko pa podjetja zaznavajo to kot nevarnost, saj se bojijo, da bodo s pojavom trgovske blagovne znamke njihovi izdelki izločeni iz assortimenta trgovine.

V skladu z razvrstitevjo merjenih spremenljivk v tri razsežnosti smo s pomočjo Likertovih lestvic izračunali povprečno oceno za vsako od razsežnosti za proizvajalce in za neproizvajalce TBZ (tabela 3). Pri nobeni razsežnosti ni statistično značilnih razlik med obema skupinama podjetij, lahko pa ugotovimo, da so povprečne ocene podjetij v vzorcu glede koristi podobne, medtem ko neproizvajalci TBZ višje vrednotijo slabosti in nevarnosti kakor proizvajalci TBZ. Obe skupini sta najvišjo oceno pripisali nevarnostim, največja razlika med skupinama pa se pojavlja pri slabostih. Iz tega lahko sklepamo, da se oboji zavedajo nevarnosti, proizvajalci pa imajo več zaupanja v svojo sposobnost uravnavanja notranjih dejavnikov.

**Tabela 3: Povprečne ocene koristi, slabosti in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke (na sedemstopenjski lestvici)**

	Koristi	Slabosti	Nevarnosti
Proizvajalci TBZ	4,16	3,64	5,06
Neproizvajalci TBZ	4,23	4,12	5,23
Povprečje za celoten vzorec	4,19	3,84	5,13

Čeprav vzorčni podatki kažejo na določene razlike med podjetji, ki so se odločila za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko, in tistimi, ki jih ne proizvajajo, so te premajhne, da bi jih ob dani velikosti vzorca lahko posplošili na celotno populacijo. Očitno so pri odločitvi proizvajalcev pomembnejši drugi dejavniki. Kot kažejo teoretične in empirične ugotovitve iz drugih držav, trgovska blagovna znamka najbolj ogroža tiste blagovne znamke, ki zasedajo v svoji izdelčni skupini tretje ali četrto mesto glede na velikost tržnega deleža. V nadaljevanju zato proučujemo, ali tržni položaj proizvajalcev vpliva za zaznavo koristi in nevarnosti, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke.

### 3.2. Vpliv tržnega položaja podjetja na odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke

Tržni položaj podjetij je smiselno ugotavljati predvsem na ravni izdelčnih skupin, saj lahko isto podjetje zaseda v eni skupini položaj tržnega vodje, v drugi pa dosega le nekajodstotni tržni delež. Natančen podatek o tržnem deležu bi lahko pridobili le s pomočjo podatkov o prodaji, ki bi vključevali vse izdelke, ki se prodajajo na slovenskem trgu, ti pa nam niso bili dosegljivi.

Seveda ni vseeno, ali se proizvajalci odločajo za pogodbeno proizvodnjo za trgovca pri izdelkih, kjer imajo vodilni položaj, ali pri izdelkih, kjer dosegajo zanemarljiv tržni delež. Žal smo ta podatek lahko pridobili samo pri podjetjih, ki že proizvajajo tovrstne izdelke, medtem ko vprašanje za neproizvajalce ni bilo smiselno. Zato smo za potrebe naše raziskave tržni položaj merili agregatno, in sicer smo respondentu prosili, da ocenijo prevladujoči tržni položaj svojega podjetja, ki ga lahko upoštevamo vsaj kot približek za tržno moč proizvajalca<sup>8</sup>.

Anketiranci so razvrstili svoje podjetje v enega od petih razredov<sup>9</sup>: tržni vodja (s tržnim deležem, večjim od 40 odstotkov), tržni izzivalec (s tržnim deležem od 20 do 40 odstotkov), tržni sledilec s tržnim deležem od 10 do 20 odstotkov, tržni sledilec s tržnim deležem do 10 odstotkov in zapolnjevalec vrzeli. Razvrstitev podjetij v vzorcu v posamezne razrede prikazuje tabela 4. Med skupinami ni statistično značilnih razlik, lahko pa opazimo, da je delež proizvajalcev TBZ največji med sledilci s tržnim deležem manjšim od 10 odstotkov. Zaradi relativno majhnega števila enot v vzorcu smo skupine v nadaljnji analizi preoblikovali, in sicer smo združili skupini izzivalcev in sledilcev s tržnim deležem od 10

<sup>4</sup> Rezultati so prikazani v Dmitrovič (2000).

<sup>5</sup> V primeru majhnega števila enot v vzorcu ozira majhnega števila spremenljivk je metoda Image Factoring ena od priporočenih (glej Dillon, Goldstein, 1984).

<sup>6</sup> Številke v oklepajih se nanašajo na zaporedno številko trditve.

<sup>7</sup> Takšno poimenovanje je v skladu z analizo SWOT.

<sup>8</sup> Agregatni tržni delež bi lahko izračunalni tudi na podlagi računovodskega izkazova podjetij, vendar bi bila takšna ocena bistveno slabša, saj tovrstni izračuni ne bi vključevali uvoza. Ocena tržnega položaja, ki so jo podali anketiranci sami, je zato po našem mnenju precej bolj zanesljiva.

<sup>9</sup> V literaturi ni enotne razvrstitev, zato smo se zgledovali predvsem po Kotlerju (1996).

do 20 odstotkov (v nadaljevanju jih imenujemo izzivalci) ter skupini sledilcev s tržnim deležem do 10 odstotkov in zapolnjevalcev vrzeli (v nadaljevanju sledilci).

**Tabela 4: Število proizvajalcev TBZ in neproizvajalci TBZ glede na prevladujoči tržni položaj**

	Tržni vodja	Tržni izzivalec	Tržni sledilec (10-20%)	Tržni sledilec (do 10%)	Zapolnjevalec vrzeli
Proizvajalci TBZ	9	5	9	10	0
Neproizvajalci TBZ	8	4	8	4	1

Glede na tržni položaj se podjetja razlikujejo tako po vrednotenju motivov kakor tudi po ocenjevanju potencialnih koristi, slabosti in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke. Sledilci pripisujejo v primerjavi s tržnimi vodji statistično značilno večji pomen motivom »izkorisčanje prostih zmogljivosti«, »ni bilo druge možnosti« in »prešibka blagovna znamka proizvajalca«. Slednji motiv ocenjujejo kot bolj pomemben tudi v primerjavi z izzivalci. Med izzivalci in tržnimi vodji ni statistično značilnih razlik glede motivov. Ti dve skupini pa se razlikujeta v ocenah potencialnih slabosti in nevarnosti, ki jih tržni izzivalci vrednotijo z višjimi ocenami (tabela 5).

**Tabela 5: Povprečne ocene koristi, slabosti in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke glede na prevladujoči tržni položaj proizvodnih podjetij (na sedemstopenjski lestvici)**

	Koristi	Slabosti*	Nevarnosti*
Tržni vodja (tržni delež > 40%)	3,83	3,17	4,42
Tržni izzivalec (tržni delež 10-40%)	4,50	4,18	5,53
Tržni sledilec (tržni delež >10%)	4,04	3,98	5,21

Razlike so statistično značilne pri  $p \leq 0,05$  (ANOVA)

Takšen rezultat je sicer v skladu s teoretičnimi ugotovitvami. Trgovske blagovne znamke neposredno napadajo prav znamke, ki zasedajo tržni položaj izzivalca. Medtem ko imajo vodilne blagovne znamke praviloma dovolj veliko premoženje (brand equity), da jih trgovske znamke ne morejo izriniti s trga, so znamke izzivalcev zelo ranljive. Trgovske blagovne znamke dosegajo v povprečju 20–30 odstotkov nižje cene kot izzivalci, kakovost obeh znamk pa je v očeh porabnika mnogokrat povsem primerljiva. Odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke ali proti njej je zato najtežja prav za podjetja, ki zasedajo tržni položaj izzivalca. Po eni strani lahko s proizvodnjo izdelkov za trgovca ogrožijo obstoj svojih znamk, če pa se za to ne odločijo, pa tvegajo, da bo to storil konkurenčen proizvajalec. V prvem primeru lahko vsaj dosežejo določene koristi, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske znamke, v drugem pa je edina strategija, ki jim preostane, agresivna obramba tržnega deleža, ta pa je finančno zelo izčrpavajoča. Ne preseneča torej, da izzivalci pripisujejo proizvodnji izdelkov trgovske znamke tako največje koristi kakor tudi največje slabosti in nevarnosti.

### 3.3. Stopnja diferenciacije izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev

Empirične raziskave kažejo (Dunn, Narasimhan, 1999), da bi pri odločitvi za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne

znamke proizvajalec moral pretehtati, ali izpolnjuje vsaj enega od naslednjih pogojev: gre za proizvodnjo premijske trgovske blagovne znamke, ovire za vstop v panogo so nizke (če obstaja velika možnost posnemanja proizvoda, je proizvodnja trgovske blagovne znamke lahko eden od načinov za premagovanje konkurence), obstajajo veliki prihranki obsega, ali da ne proizvaja vodilne blagovne znamke (proizvodnja je smiselna, če ima proizvajalčeva blagovna znamka le manjši tržni delež oziroma napada tržnega vodjo kot druga najmočnejša na trgu).

Diskriminantna analiza je v primeru slovenskih podjetij pokazala, da se proizvajalci TBZ ne ločujejo od neproizvajalcev glede na vstopne ovire, prihranke obsega in glede na tržni položaj podjetij. V diskriminantno analizo nismo zajeli dejavnika diferenciranosti izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi z blagovno znamko proizvajalcev, saj smo stopnjo diferenciacije lahko merili samo pri proizvajalcih TBZ. Njihovi odgovori so pokazali, da izdelki trgovske blagovne znamke niso ekskluzivne narave, temveč so izdelani v veliki meri po enakih recepturah in usmerjeni v podobne tržne segmente kot izdelki proizvajalčevih blagovnih znamk. Proizvajalci TBZ priznavajo, da se ti izdelki pojavljajo v izdelčnih skupinah, kjer je blagovna znamka pomembna. Po navedbah proizvajalcev sodelujejo slovenski trgovci pri razvoju izdelkov trgovske blagovne znamke le v manjši meri, krijejo pa stroške surovin, proizvodnje, skladiščenja in transporta, kar je za tovrstne izdelke tudi običajno.

Razlogov za proizvodno nediferenciranost izdelkov trgovske in proizvajalčeve blagovne znamke je več. Na prvem mestu je nedvomno zahteva nekaterih slovenskih trgovcev, da morajo biti izdelki obeh znamk identični. Z njo želijo predvsem zagotoviti ustrezno kakovost izdelkov trgovske blagovne znamke. Pri identičnih izdelkih so tudi najmočnejše izražene stroškovne prednosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke. Po drugi strani pa šibka diferenciacija izdelkov močno poveča nevarnost kanibalizacije, še zlasti v nenavadnih slovenskih razmerah, ko je ime proizvajalca navedeno na embalaži izdelkov trgovske blagovne znamke. Fizična diferenciacija je seveda le eden od elementov razlikovanja izdelkov. Najpomembnejše je pozicioniranje v očeh kupcev, na katero pa vplivajo tudi embalaža, tržno komuniciranje in drugi elementi strategije blagovne znamke. V slednjih se izdelki trgovske in proizvajalčeve blagovne znamke tudi v Sloveniji precej razlikujejo. Vendar pa to pomeni, da morajo proizvajalci za ohranitev tržnega položaja svojih znamk več investirati v premoženje blagovne znamke in s tem ustvariti zadostno stopnjo diferenciacije.

## 4. SKLEPNE UGOTOVITVE

Naraščajoča moč trgovcev na drobno v Sloveniji se kaže tudi pri razvoju trgovske blagovne znamke, ki jo trgovska podjetja uporabljajo kot dodatni vzvod moči. Slovenski proizvajalci so postavljeni pred resno dilemo: ali proizvajati izdelke trgovske blagovne znamke in sodelovati pri koristih, ki jih ta prinaša, ali pa se temu upreti in s tem poskusiti odvrniti potencialne nevarnosti za svoje blagovne znamke. Motivacija za

proizvodnjo tovrstnih izdelkov je tako »pozitivna«, v smislu pričakovanih koristi, kakor tudi »negativna«, v smislu možnih »kazni«. Mnogi proizvajalci se namreč za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke odločijo z namenom minimizacije tržne škode, ki jo lahko povzroči pojav trgovske znamke v izdelčni skupini.

Naša analiza je pokazala, da »negativna« motivacija prevladuje predvsem v skupini podjetij, ki imajo relativno majhne tržne deleže in se bojijo, da jih bo trgovska blagovna znamka izločila s trga. V tem primeru je lahko proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke edina strategija preživetja. Nevarnosti, ki jih prinaša pojav trgovske blagovne znamke, se najbolj zavedajo tržni izzivalci, ki so tudi dejansko najbolj ogroženi. Slovenske trgovske družbe v čedalje večji meri občutijo potrebo po racionalizaciji poslovanja, ki so jo tuji trgovci začeli izvajati že pred nekaj leti. V razvitih državah trgovci praktično v vseh izdelčnih skupinah zmanjšujejo število dobaviteljev in s tem tudi število blagovnih znamk na svojih policah (Heller, 1997). Odločitev o proizvodnji izdelkov trgovske blagovne znamke s tem še pridobiva težo, saj bodo znamke tržnih izzivalcev in sledilcev dvojno ogrožene; po eni strani jih bodo tržni delež prevzemale trgovske blagovne znamke, ki bodo zasedle »boljše« police in hkrati ponujale kupcem ugodnejše razmerje med kakovostjo in ceno, po drugi strani pa bodo zaradi izgube tržnega deleža izpostavljeni nevarnosti, da jih bodo trgovci v procesu racionalizacije poslovanja izključili iz svojega assortimenta.

Odločitev za pogodbeno proizvodnjo lahko izboljša odnos proizvodnega podjetja s trgovcem in mu vsaj kratkoročno zagotovi preferenčni položaj. Če omogoči znižanje povprečnih stroškov, mu lahko poveča tudi dobičkonosnost. Z internacionalizacijo trgovskega podjetja si lahko proizvajalec brez posebnih investicij v tržne poti zagotovi dostop do novih trgov, kar lahko še dodatno poveča donosnost. Če omenjene koristi prevladajo nad nevarnostmi (predvsem izgube tržnega deleža svojih znamk), je odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke upravičena. Vendar pa podjetju dolgoročno ne zagotavlja varnosti. Kakovostna raven proizvajalcev, ki proizvajajo izključno izdelke trgovskih blagovnih znamk, se je v zadnjem desetletju občutno izboljšala, sočasno pa imajo tako specializirani proizvajalci praviloma precejšnje stroškovne prednosti pred proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke. Ker je za trgovce stroškovni vidik ključnega pomena, se ti ob povečevanju prodaje izdelkov trgovske znamke pogosto preusmerijo na specializirane proizvajalce. Razvoj trgovskih blagovnih znamk v svetu je pokazal, da se ta prehod zgodi najpozneje pri prehodu na tretjo razvojno stopnjo. Majhna vpletenečnost slovenskih trgovcev v tržne raziskave in razvojno-raziskovalne aktivnosti sicer kaže, da je prehod z druge razvojne stopnje trgovske znamke na tretjo težak. Zaenkrat so ga v Sloveniji sposobne narediti samo najmočnejše trgovske družbe, ki se zavedajo, da je za dolgoročni uspeh izdelkov trgovske blagovne znamke ta nujno potreben.

Ob tem se poraja vprašanje, kaj se bo zgodilo z blagovnimi znamkami proizvajalcev. Tisti, ki so na račun proizvodnje

izdelkov trgovske znamke zanemarili lastne znamke oziroma dopustili, da je trgovska znamka začela prevzemati tržni delež njihove blagovne znamke, bodo nedvomno občutili negativne učinke svoje strategije. Glede na to, da slovenski proizvajalci (tudi pod vplivom pritiskov trgovcev) ne upoštevajo teoretičnih priporočil o fizični diferenciaciji izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi s svojimi znamkami, bodo morali za zaščito svojih znamk vlagati več sredstev v izgradnjo »psihološke« diferenciacije.

Seveda ima rast prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk tudi svoje omejitve. Določene skupine kupcev bodo ostale zveste proizvajalčevim blagovnim znamkam, pa tudi trgovci bodo v svojem assortimentu morali ohraniti druge blagovne znamke, da bodo kupcem omogočili izbiro. Predvsem se trgovci težko odrečajo uglednim blagovnim znamkam, ki privabljajo kupce v trgovino in povečujejo ugled trgovskega podjetja. Širjenje assortimenta trgovske blagovne znamke ima omejitve tudi v stroških in razpoložljivih organizacijskih virih trgovca. Hoch (1996) je mnenja, da tudi največje trgovske verige niso sposobne voditi politike trgovske znamke v več kot 300 izdelčnih skupinah. Slovenski trgovci, ki so v primerjavi s tujimi konkurenenti relativno majhni, bodo dosegli zgornjo mejo že veliko prej.

Proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke slovenskim proizvajalcem nedvomno ponuja priložnosti, vendar je nujno potrebno, da že danes oblikujejo dolgoročno strategijo vodenja svojih blagovnih znamk. Smiselno je, da vlagajo dobičke, ki izvirajo iz pogodbene proizvodnje za trgovca, v krepitev položaja svojih znamk in da izkoristijo partnerski odnos s trgovcem za utrditev svojih tržnih poti. Vsekakor pa bi morali vzpostaviti računovodski sistem, ki bi jim omogočal natančno analizo stroškov in prihrankov, ki jih povzroča proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke.

Naša raziskava ima dve osnovni omejitvi: prvič, temeljila je predvsem na stališčih menedžerjev do proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke, zato jo spremljajo vse običajne slabosti tovrstnega raziskovanja. V začetnem obdobju uvajanja izdelkov trgovske blagovne znamke na police slovenskih trgovin so sicer prav pričakovanja in ocene menedžerjev tiste, ki vplivajo na odločitve za proizvodnjo ali proti njej. In drugič, analizo smo izvedli na »agregatnik« ravni in ne na ravni posameznih izdelčnih skupin. Ko se bo večina kupcev seznanila z izdelki trgovske blagovne znamke in se bodo tržni deleži stabilizirali in ko bo jasna tudi dolgoročna strategija trgovcev na tem področju, bi bilo smiselno uporabiti podatke panela trgovin in na tej osnovi oceniti dejansko moč in nemoč trgovskih blagovnih znamk. Končno besedo pri njihovem uspehu imajo vendarle kupci.

## Literatura

1. Anžlovar P., »Kakovostna košarica po najnižji ceni«, Gospodarski Vestnik, priloga *Trgovina*, Ljubljana 2000, 5, str. 3–8.
2. Dillon W. R., Goldstein M., *Multivariate Analysis: Methods and Applications*, John Wiley and Sons, New York 1984.
3. Dmitrović T., »Private vs. national brands: friends or foes«, v: Chadraba P., Springer R. (ur.), *Proceedings of the 8th Annual Conference on Marketing Strategies for Central and Eastern Europe*, dec. 13–15, 2000, str. 74–81.

- |   |   |
|---|---|
| <p>4. Dmitrović T., »Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji«, <i>Akademija MM</i>, 1999, 4, str. 71–78.</p> <p>5. Dölle V., »Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel im Rahmen der Herstellung von Handelsmarken«, v: Bruhn M. (ur.), <i>Handelsmarken</i>, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, str. 381–394.</p> <p>6. Dunne D., Narasimhan C., »The New Appeal of Private Labels«, <i>Harvard Business Review</i>, 1999, May-June.</p> <p>7. »Euromonitor: European Private Label Market Overview«, <i>Retail Monitor International</i>, 1999, May, str. 91–110.</p> <p>8. Fernie J., Pierrel R. A., »Own branding in UK and French grocery markets«, <i>Journal of Product &amp; Brand Management</i>, 5(3), str. 48–59.</p> <p>9. Heller Al., »Retailers look to the bottom line«, <i>Supermarket Business</i>, May 1997, str. 5–15.</p> <p>10. Hoch S. J., »How should national brands think about private labels«, <i>Sloan Management Review</i>, Winter 1996, str. 89–102.</p> <p>11. Hoch S. J., Banerji S., »When do private labels succeed«, <i>Sloan Management Review</i>, 34, str. 57–67.</p> | <p>12. Kotler P., <i>Marketing Management – Trženjsko upravljanje</i>, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996.</p> <p>13. Nandan S., Dickinson R., »Private brands: major brand perspective«, <i>Journal of Consumer Marketing</i>, 11(4), str. 18–28.</p> <p>14. Narasimhan C., Wilcox R.T., »Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis«, <i>The Journal of Business</i>, October 1998, str. 573–600.</p> <p>15. Quelch J.A., Harding D., »Brands versus private labels: Fighting to win«, <i>Harvard Business Review</i>, January–February 1996, str. 99–109.</p> <p>16. Scott Morton Fiona, Zettelmeyer Florian, »The strategic positioning of store brands in retailer – manufacturer bargaining«, 2000, SSRN [http://www.ssrn.com]</p> <p>17. Thompson S., »The new private enterprise«, <i>Brandweek</i>, 1999, 40, str. 36–48.</p> <p>18. Wolters Ulrich, »Handelsmarken und Handelsmarkenpolitik Erfahrungsberichte aus der Perspektive eines Handelunternehmens«, v: Bruhn Manfred (ur.), <i>Handelsmarken</i>, 1997, str. 301–315.</p> |
|---|---|

## V. Specific Aspects of Persuasion in Advertising: how Attitudes Towards a Product Change According to the Elaboration Likelihood Model

**Ana Tkalac**  
asistentka  
Oddelek za marketing  
Ekonombska fakulteta  
Univerza v Zagrebu  
Hrvaška



### Abstract

Understanding the processes through which different aspects of communication in marketing affect consumer behavior is obviously important for many reasons but still far from complete. For more than 30 years studies in social psychology and marketing focused on analyzing consumers evaluation of issues, people or products under the influence of advertisements in different media. Research that was conducted in order to enlighten the process of attitude formation and change was done under different theoretical framework.

As the authors of one of the most popular persuasion theories, the Elaboration Likelihood Model (Petty and Cacioppo, 1981) claim, most theories emphasize one of two distinct routes to attitude change. First, called the central route, views attitude change as a result of persons careful consideration of information while the second, the so-called peripheral route, perceives change as a result of attitude object association with positive or negative cues.

It is also necessary to mention that the research conducted in this area has focused on the concept of involvement as an important moderator of the amount and type of communication processing. The objective of this research came from the fact that it is still not completely clear what are the situations in which consumers actively process information about the product and when do they concentrate more on the analysis of the advertisement itself. As an attempt to test the applicability of the Elaboration Likelihood Model in the area of advertising, we tried to examine some of the basic elements of the model.

More specifically, the major goal of the experiment reported in this paper was to test the hypothesis that under high involvement conditions, attitudes are affected through the central route to persuasion, while under low involvement conditions; attitudes are affected via the peripheral route.

### Povzetek

**Specifični vidiki prepričevanja v oglaševanju: kako se na podlagi modela Elaboration Likelihood spreminja odnos do izdelka**

Razumevanje vpliva različnih vidikov komunikacije v marketingu na vedenje potrošnikov je nedvomno pomembno, vendar je še nepopolno. Več kot 30 let se študije na področju socialne psihologije in marketinga ukvarjajo z analiziranjem potrošnikove ocene pomembnih vprašanj. Ljudi ali izdelkov pod vplivom oglasov v različnih medijih. Raziskava, ki je bila izvedena z namenom osvetlitve

procesa oblikovanja in spremicanja vedenja potrošnikov, je temeljila na več teoretičnih konceptih.

kakor trdita avtorja ene najbolj priljubljenih teorij prepričevanja Elaboration Likelihood Model (Petty in Cacioppo, 1981), večina teorij izpostavlja eno izmed dveh distinkтивnih poti, ki vodita v spremembo vedenja. Prva, centralna pot šteje spremembo kot posledico posameznikovega skrbnega razmisleka o informaciji. Druga, periferna pot pa spremembo vidi kot rezultat vedenjske povezave objekta s pozitivnimi ali negativnimi dražljaji.

Treba je omeniti tudi, da je raziskovanje na tem področju koncept vpletenosti upoštevalo kot pomemben regulator količine in vrste komunikacijskega procesiranja.

Namen raziskave sloni na dejstvu, da še vedno ni popolnoma jasno, v katerih situacijah potrošniki aktivno procesirajo informacije o izdelku in kdaj se osredotočijo bolj na analizo samega oglasa. Da bi preučili uporabnost modela Elaboration Likelihood na področju oglaševanja, smo poizkusili proučiti nekaj osnovnih elementov modela. Bolj specifično, največji cilj eksperimenta, opisanega v članku, je bil testirati hipotezo, da je na vedenje pod pogoji visoke vključenosti vplivano po centralni poti, pod pogoji nizke vključenosti pa po periferni.

## INTRODUCTION

One of the most important factors that have to be considered in advertising planning is a full understanding of the communication and persuasion process. Even though a lot has been researched and written about the effects of advertising and how it works, it is important to take into consideration that this is a subject with few definitive answers. Over the last three decades many studies concentrated on product evaluation by the customer and how the advertising message affects this evaluation.

As an attempt to provide a specific test of a persuasion theory utility for understanding the effectiveness of an advertising message a study was conducted in which three variables were manipulated: the involvement level while reading an advertising message (high and low depending on the personal relevance as perceived by the subject); the quality of the arguments in the message; and the credibility of the message source.

The present study has emerged and is based on a substantial body of research done by the authors of the Elaboration likelihood model. Even though there is considerable data on the persuasion process, there is insufficient data information on the elements of persuasion in the advertising context.

The primary purpose of the research reported here is to test empirically several specific hypothesized characteristics of the persuasion process in an advertising context. Two key issues are addressed: first, whether the quality of the arguments of a persuasive message has a greater impact on attitudes under high rather than low involvement conditions; and the second - will the credibility of a source have a greater impact on attitudes under low rather than high involvement.

A synthesis of the comparative literature on the persuasion process and the Elaboration likelihood model is presented first. Next, the concept of involvement, as an important moderator of information processing is discussed. The next two sections go over some findings concerned with the quality of

arguments and message source characteristics as important elements of the analyzed model and this particular research. Consequently, the application of the Elaboration likelihood model in an advertising context is examined and specific hypotheses are developed. Finally, the results are presented and their implications for future theory development are discussed.

## THE PERSUASION PROCESS

When attitude change is studied in marketing communication it is primarily focused on the process of persuasion (Eagly and Chaiken, 1984). Persuasion can be defined as a form of communication in which the communicator tries to affect his audiences judgments, attitudes, beliefs or actions through using rational arguments or information.

Theories of persuasion were postulated in order to explain changes in attitudes and beliefs of people exposed to relatively complex messages. These messages usually express the position of the communicator and are made of one or more arguments that support that position. Traditionally psychologists explained changes in attitudes and beliefs through the fact that communication affects one or more psychological processes that consequently cause change. The success of the persuasion process depends on a whole variety of factors that include cognitive, affective and motivational components.

There has been substantial progress in understanding persuasion during the last 35 years. Since Hovland, Janis and Kelley (according to Eagly and Cheiken, 1993) presented their first work in this area in 1953, social psychologists have tried to explain the psychological mediation of the effects of persuasive communications. During a period when many researchers studied variables such as level of fear, new theoretical frames were constructed, inspired mostly by the work of William McGuire (1960, 1972). These "new" persuasion theories have focused on the cognitive issues that have dominated social psychology of that time. Even though much work has been concentrated in this field, today there is still no general theory in the area of persuasion.

In order to analyze the receiver of communication we examine a model that integrates some of the factors that may account for different types and levels of cognitive processing of a message.

## THE ELABORATION LIKELIHOOD MODEL

According to the Elaboration likelihood model, developed by psychologists Richard E. Petty and John T. Cacioppo (1981) a basic dimension of information processing and attitude change is the depth or amount of information processing. At one extreme, the consumer can consciously and diligently consider the information provided in the ad in forming attitudes toward the advertised brand. Here attitudes are changed or formed by careful consideration, thinking and

integration of information relevant to the product or object of advertising. The consumer is highly involved in processing the advertisement. This type of persuasion is named the central route to attitude change (Petty and Cacioppo, 1986).

In contrast to such central processing there also exists what Petty and Cacioppo call the peripheral route to attitude change. In the peripheral route, attitudes are formed and changed without active thinking about the brands attributes and its pros and cons. Through peripheral processing the persuasive impact occurs by associating the brand with positive or negative aspects or executional cues in the ad that really aren't central to the worth of the brand. For example rather than considering the strength of the arguments presented in an advertisement an audience member may accept the conclusion that the brand is superior because of numerous arguments offered (even if they were not really strong). The other reasons for accepting the conclusion could be an expert endorsee, or an attractive and likable one. The same effect could be the result of the fact that the consumer liked the way the advertisement was made, the music in it and so on.

Conversely, a conclusion may be rejected not because of the logic of the argument but because of some surrounding cues. These involve the fact that the advocated position may have been to extreme or the endorsee may suspect that the magazine in which the ad appears is not respected.

Attitudes resulting from central processing should be relatively strong and enduring, resistant to change and predict behavior better than attitudes formed through the peripheral route. Such an observation makes sense particularly if the extreme cases are considered. If a person reaches a conclusion after conscious thought and deliberation, that conclusion should be firmer than if he or she merely based attitudes on peripheral cues. Some research shows that attitudes formed centrally, because of higher motivation, predict purchase intentions more strongly (MacKenzie, Lutz and Belch, 1986). However attitudes formed peripherally can still end up determining choice, especially if the central information available to the consumer doesn't really help in selection.

An advertiser setting objectives needs to predict whether in a given context the central route is feasible whether audience members will actually apply the effort involved to deeply process an advertisement with strong arguments. If this is unlikely and the consumer is more likely to form attitudes peripherally, than the advertiser is better off creating an ad with likable or credible spokespeople, rather than relying on strong logical arguments.

Petty and Cacioppo have proposed the framework that predicts when the audience member will cognitively elaborate and follow the central route. Two factors identified in the ELM as significant are: an audience members motivation to process information and ability to process information. Consumers are most likely to process centrally when both

motivation and ability are high; when either is low, peripheral processing is more likely.

For an advertisement to be relevant the consumer should be a user or a potential user of the product. Such motivational involvement can also be dependent on the message itself; comparative advertisements for example get consumers more motivated to process messages centrally, compared with non-comparative ones.

In addition to being motivated to process information centrally, the consumer must also have the ability and capacity to process information. There is no point in attempting to communicate information or make an argument that the target audience simply cannot process without a level of effort that is unacceptably high.

### **Involvement**

In recent years substantial research has been done analyzing the concept of involvement and its importance in determining the way in which advertising shapes consumer attitudes and behaviors. There is substantial agreement that the degree to which the consumer is involved is of critical importance in determining which part of the advertisement will shape the consumers final attitude toward the brand (Petty, Cacioppo and Goldman, 1981)

It is also commonly agreed that consumers are highly involved when they consider the message content more relevant (high motivation), when they have the knowledge and experience to think about that message content (high ability) and when the environment in which that message content is presented does not interfere with such thinking (high opportunity). The motivational involvement factor is determined both by the individuals intrinsic level of interest in the product category, as well as more temporary factors, such as how close the consumer is to the purchase in that product category and the degree of perceived risk in making a purchase in that category.

As we already mentioned according to the ELM one of the ways of affecting attitudes is by varying the argument quality in the message. Another possibility is to, in the case of non-processing the arguments, use simple executional elements in a persuasive situation.

Since the cues are defined in a way that allows independent processing of arguments it is possible to test their effect applying them individually to a certain advocated position (without the persuasive arguments). If this kind of manipulation can serve as a potential cue, which basically means that it can independently affect attitudes even though there is a lack of arguments.

### **The quality of arguments**

One of the central terms in the Elaboration likelihood model is, what the authors call, argument quality. Model defines this

variable in empirical terms and defines a method that generates messages that contain high and low quality arguments. Argument quality is defined through the perception of the receiver and their opinion of the strength and weakness of particular arguments in the message. In order to construct a message with either strong or weak arguments Petty and Cacioppo (1986, pg. 133) suggested a method that consists of three basic steps. First, it's necessary to develop a big number of intuitively strong or weak arguments on a certain topic, after what these arguments are rated in pre-testing. Finally, the messages are presented to a second group of subjects that are asked to evaluate the presented arguments and write down all the thoughts connected to them. By using this method strong messages have been operationalized as the ones that predominantly initiate positive thoughts about the message position, while weak messages are defined as the ones that initiate predominantly negative thoughts.

Petty, Harkins and Williams (1980, according to Eagly and Chaiken 1993) have applied this procedure in developing "weak", "very weak" and "strong" messages that advocated developing a final college exam. A similar procedure was conducted by Čorkalo (1997) at the University of Zagreb. The authors of the model have also conducted a number of experiments in which this was the procedure to reach high and low quality arguments that were the core of further research. The same procedure is applied in this work.

### Message source characteristics

Affecting attitudes is easier when the receiver considers the source of the message credible. This characteristic is a combination of two basic dimensions: trust and expertise. A source that has no obvious reasons for incomplete, not objective or incorrect information is a source that is perceived as trustworthy. Most people perceive their good friends as people that can be trusted but at the same time tend to believe that they don't have the adequate knowledge level to be trustworthy. Sales people that have the expertise are not perceived as people that can be trusted. Research shows that credibility increases if the source of the message is perceived as physically attractive (Mills and Harvey, 1972).

Research in social psychology has supported the view that different variables affect persuasion under high and low involvement conditions. For example, the quality of the arguments contained in a message has had a greater impact on persuasion under conditions of high rather than low involvement (Petty and Cacioppo, 1979; Petty, Cacioppo and Heesacker, 1981). On the other hand, peripheral cues such as the expertise or attractiveness of a message source (Chaiken 1980; Petty, Cacioppo and Goldman, 1981) have had a greater impact on persuasion under conditions of low rather than high involvement. In sum, under high involvement conditions people appear to apply the cognitive effort required to evaluate the issue-relevant arguments presented, and their attitudes are a function of this information processing activity (central route). Under low involvement

conditions attitudes appear to be affected by simple acceptance and rejection cues in the persuasion context and are less affected by argument quality (peripheral route).

### THE APPLICATION OF THE ELM IN THE ADVERTISING CONTEXT

From the advertising planning point of view, the key implication of this kind of research is that the motivation and ability of the target audience are the key criteria in objective setting. If motivation and ability are both high and central processing is most likely, it makes sense to try to focus on changing attitudes through strong arguments.

But if either motivation or ability are low and peripheral processing is more likely, the objective should be to create a likeable feeling for the brand through the choice of the spokesperson and/or executional elements, rather than through the strength and quality of arguments about the brand.

Research in the area of attitude formation and change have labeled the persuasion process as a result of rational elaboration of arguments relevant to the topic and attributes connected to the product (central route), or in other cases as a result of connecting the attitude object to different positive and negative peripheral cues (peripheral route). During the last three decades social psychologists and consumer psychologists accentuated the central route of persuasion.

In their experiment from 1986, Petty, Cacioppo and Goldman concluded that the informational value of an advertising message in certain conditions can be the most important determination of attitudes toward a product, but in other cases non-content manipulations can prove more important. More specifically in situations where the advertising message is about a low involvement product (a product that with its characteristics causes a low level of involvement), the credibility of the message source can be a very important determinant of forming attitudes toward the product. In contrast, when the message is about a high involvement product, the credibility of the source doesn't play a significant role in attitude formation. This information indicates that accentuating the arguments in a message isn't always the answer and that peripheral cues have been neglected in certain situations.

### GOAL AND HYPOTHESES OF THE RESEARCH

Understanding the process through which different aspects of communication in marketing affect consumer behavior is very important and not yet clear enough. Many different studies concentrated on analyzing the ways through which consumers evaluate issues, people or products under the influence of advertisements in different media. Research that was conducted in order to enlighten the process of attitude formation and change was done under different theoretical

framework. Even though particular persuasion theories differ in their terminology, postulates, motives and effects, they all put emphasis on one of two alternative routes to persuasion. Experts agree that neither of these two routes can for itself explain the discrepancies among results in this kind of research.

The main goal of this research came from the fact that it is still not completely clear in what situations consumers actively process information about the product and in which situations they concentrate more on the analysis of the advertisement itself.

It is also still uncertain how future behavior can be predicted from the changes caused by advertising messages. As an attempt to test the applicability of the Elaboration Likelihood Model in the area of advertising, we tried to examine some of the basic elements of the model.

As we already mentioned according to the ELM one of the ways of affecting attitudes is by varying the argument quality in the message. Another possibility is to, in the case of non-processing the arguments, use simple executional elements in a persuasive situation.

Since the cues are defined in a way that allows independent processing of arguments it is possible to test their effect applying them individually to a certain advocated position (without the persuasive arguments). This kind of manipulation can serve as a potential cue, which basically means that it can independently affect attitudes even though there is a lack of arguments. The two major hypotheses were:

1. The quality of the arguments presented in the advertising message will have a greater impact on product attitudes under high rather than under low conditions.
2. The credibility of the message source will have a greater impact on product attitudes under low than under high involvement conditions.

## METHOD

A total of 593 male and female undergraduates at the University of Zagreb participated in the experiment. Subjects were randomly assigned to each of the cells in a 2 (involvement: high or low)  $\times$  2 (argument quality: strong or weak)  $\times$  2 (credibility: high or low) factorial design. The subjects were isolated from each other so they could complete the experiment independently, and subjects in a different session participated in different experimental conditions.

### Procedure

In the study 8 different booklets were used. The first page of all advertising booklets explained that the study concerned the evaluation of different advertisements for a line of personal hygiene products. The first page also involved the involvement manipulation. The instructions told subjects to continue

through the booklet at their own pace and to raise their hands when finished. They also had an option of ordering any of the products that were mentioned in the booklet at a discount price. The advertisement booklet contained six advertising messages for six products. The position of crucial advertisement for Shield toothpaste (brand name Shield was invented for the purpose of this research) varied. When subjects had completed reading the ad booklet, they were given a questionnaire; the subjects were debriefed and thanked for their participation.

## INDEPENDENT VARIABLES

### Involvement

Involvement was embedded in the cover page of the booklet. In the introduction for subjects a free gift was offered for participation in the experiment. Half of the subjects were informed that they were a part of a small group of people whose opinion would be taken into consideration when constructing final ads, and as a gesture of appreciation would be given a Shield toothpaste. The other half was informed that they were a part of a very big group of people who will give their opinion on the ads.

### Messages

In the experiment 6 advertising messages for personal hygiene products were used. The products (with a invented brand name Shield) included a toothpaste, a toothbrush, hair shampoo, liquid soap and soap bars. The reason for choosing this kind of products is in their universality and wide target market. We assumed that most of the subjects used these products and that there aren't any big differences in the initial attitude towards the toothpaste (which was the target product). We also assumed that any gender differences would be the smallest in the case of toothpaste. The brand name (Shield) was invented in the attempt to find a name that doesn't differ a lot from the existing popular brands, but doesn't sound too much like any of them.

### Argument quality

Based on previous research and the methods advised by the authors of the model (Petty, Harkins and Williams, 1980; Petty and Cacioppo 1986) we constructed the arguments of the message. The construction of messages is one of the most sensitive parts of the experiment, because argument quality is a determinant of the route of persuasion that was taken. A variety of arguments for different Shield products were pretested for potency on a sample of undergraduates. Based on descriptive statistics we chose 4 arguments with highest average grades and 4 with lowest. In the strong arguments advertisement the toothpaste was characterized as clinically tested, completely natural, breath refreshing and preventing decay. In the weak arguments version of the advertisement the toothpaste was characterized as a toothpaste that brings the taste of nature in your mouth,

trendy, makes you beautiful and is a fine addition to your bathroom.

All the messages consisted of 110 to 113 words in order to avoid any message length effect.

### Peripheral cue

As a peripheral cue in the experiment we manipulated the credibility of the message source. Five different sources were pretested on a group of student and the analysis of variance showed that the most credible was the "Stomatology Institute in Harvard" and the least credible was "Student Ivana P."

## DEPENDENT MEASURES

### Attitudes

In order to measure attitudes toward the attitude object (Shield White toothpaste) we used semantic differential scales that are most common in these kinds of research. Five different bipolar scales were used and they were bordered by terms like extremely high/extremely low quality, attractive product/not attractive product, worth buying/not worth buying.

All of the scales used were seven point scales (from 1 to 7, with 4 being neutral). A linear combination of all five scales represented an index of object evaluation, or the attitude itself (Prišlin, according to Čorkalo 1997). Theoretically the possible attitude span went from 7 (extremely negative) to 35 (extremely positive), while the value of 20 signified a neutral attitude.

### Behavioral intention

Behavioral intention of subjects was measured through the expressed evaluation in the likelihood of using the Shield toothpaste. Evaluation was also made on a seven point scale bordered with very likely / not at all likely.

Several questions were asked to check on the experimental manipulation and subjects were asked to try and list as many of the product as they could recall in any order, some specific questions about the toothpaste advertisement and other questions.

## MANIPULATION CHECKS

Subjects were asked to name all the products that they can remember from the booklet, to state which one they read most carefully, how personally relevant did they perceive the message about the toothpaste, how much effort they put into reading the toothpaste ad in comparison to other ads and finally to state the name of the toothpaste (Shield White). In response to all the questions the difference in answers between the high and low involvement groups was satisfactory and statistically significant.

As a check of the argument persuasiveness manipulation, subjects were given three bipolar scales that questioned the level of understanding, strength and conviction. Here also the difference between the experimental groups (strong and weak arguments) was statistically significant.

To assess the effectiveness of the endorser manipulation only one question was asked (did the subject find the endorser credible) and here also the difference between two groups (high and low credibility) was statically significant.

## Results and discussion

As was noted earlier, previous research on attitude formation and change has tended to characterize the persuasion process as resulting either from a thoughtful (though not necessarily rational) consideration of issue relevant arguments and product relevant attributes (central route), or from associating the attitude objects with various positive and negative cues and operating with simple decision rules (peripheral route).

According to the Elaboration Likelihood Model, personal relevance is thought to be only one determinant to the route to persuasion. Personal relevance is thought to increase a persons motivation for engaging in a careful consideration of the issue or product relevant information presented in order to form an opinion. Just as different situations may induce different motivation to think, different people may typically employ different styles of information processing.

Since the main goal of this study was an attempt to test the applicability of the model in an advertising situation, we primarily wanted to check some basic assumptions of the model. We were interested in the relation of the level of involvement, argument quality and the credibility of the source in a situation where the persuasion message is an advertising message. In order to check the relationship between the mentioned variables and their specific and combined impact on attitudes, we conducted a three-way analysis of variance (shown in Table 1.)

**Table 1: Results of a three-way analysis of variance on subjects attitudes, according to the experimental design**

THE SOURCE OF VARIANCE	sum of squares	DF	average square	F	P
Main effects	362,447	3	120,816	6,171	0,000
Personal relevance	347,598	1	347,598	17,75	0,000
Argument quality	0,147	1	0,147	0,007	0,931
Source credibility	16,750	1	16,750	0,856	0,356
Two-way interactions	75,907	3	25,302	1,292	0,278
Personal relevance					
× Argument quality	31,471	1	31,471	1,607	0,206
Personal relevance					
× Source credibility	40,094	1	40,094	2,048	0,154
Argument quality					
× Source credibility	1,373	1	1,373	0,070	0,791
Three-way interactions	39,847	1	39,847	2,035	0,155
PR × Argument quality					
× Credibility	39,847	1	39,847	2,035	0,155

Three-way analysis of variance (high/low involvement, strong/weak message and credible/not credible source)

shows the attitudes of subjects after the experimental manipulation. ANOVA points to only one main effect the influence of the level of personal relevance on the attitude expression, where highly involved subjects have a generally more positive attitude than the ones with low involvement. None of the other experimental manipulations lead to a statistically significant effect on the expression of attitudes.

The correlation analysis of the expression of attitudes towards the product and the behavioral intention of subjects has proved to be statistically significant ( $r = 0.63, p < 0.001$ ), which bring us to an assumption that subjects, in this experiment, while expressing their behavioral intention indirectly expressed their attitudes. If we except this possible explanation of subjects purchase intentions as an indicator of their attitudes it is possible to view the results through the Elaboration Likelihood Model.

**Table 2: Results of a three-way analysis of variance on subjects behavioral intentions, according to the experimental design**

THE SOURCE OF VARIANCE	sum of squares	DF	average square	F	P
Main effects	57,972	3	19,324	8,622	0,000
Personal relevance	45,788	1	45,788	20,430	0,000
Argument quality	1,376	1	1,376	0,614	0,434
Source credibility	11,753	1	11,753	5,244	0,023
Two-way interactions	25,983	3	8,661	3,864	0,010
Personal relevance $\times$ Argument quality	11,477	1	11,477	5,121	0,025
Personal relevance $\times$ Source credibility	11,840	1	11,840	5,283	0,022
Argument quality $\times$ Source credibility	1,654	1	1,654	0,738	0,391
Three-way interactions	1,454	1	1,454	0,649	0,421
PR $\times$ Argument quality $\times$ Credibility	1,454	1	1,454	0,649	0,421

The three-way ANOVA in Table 2 shows a statistically significant main effect of the personal relevance level (which is not surprising, considering there is such a main effect on attitudes as well), and a main effect of source credibility. As in the former case of attitude there is no main effect of the argument quality level which is quite surprising, but can be partially explained with the specific situation (that advertising is).

More interesting are the two statistically significant interactions. It is clear from Table 2. that the effect of the personal relevance and argument quality interaction has proven to be statistically significant ( $p = 0,025$ ). This means that in the low personal relevance situation, the subjects that were exposed to a "weak" message demonstrate a stronger behavioral intention ( $M = 3,17$ ) than the group with the "strong" message ( $M = 2,84$ ) even though this difference is not statistically significant ( $p = 0,259$ ). In the high involvement situation the results are reversed subjects that listened to a "weak" message demonstrate a significantly weaker behavioral intention ( $M = 3,59$ ) than the ones that were exposed to a "strong" message ( $M = 4,19$ ), ( $p = 0,045$ ).

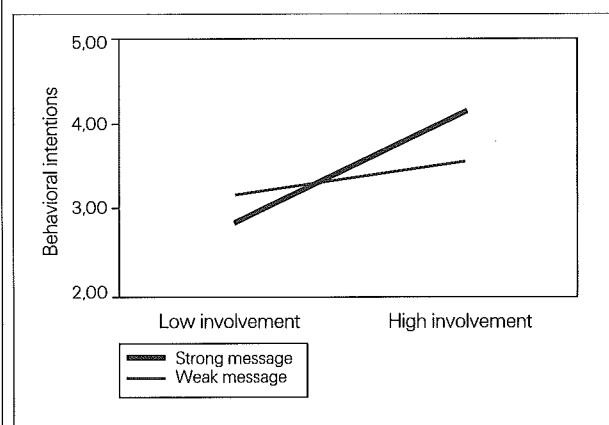
The fact that the interaction of these two variables was statistically significant ( $p = 0,025$ ) is in agreement with the

basic assumptions of the Elaboration Likelihood Model. Based on the persuasion influence of the argument quality shown, the route to persuasion can be determined. If in our analysis we comply with the elements offered by the model, we can conclude that there was a stronger persuasive influence in high elaboration conditions than in low elaboration conditions.

**Table 3: Behavioral intentions according to the level of personal relevance and argument quality**

	HIGH ARGUMENT QUALITY			LOW ARGUMENT QUALITY			P
	M	SD	N	M	SD	N	
High personal relevance	4,19	1,453	58	3,59	1,530	59	0,045
Low personal relevance	2,84	1,436	58	3,17	1,666	58	0,259

**Figure 1: Behavioral intentions according to the level of personal relevance and argument quality**

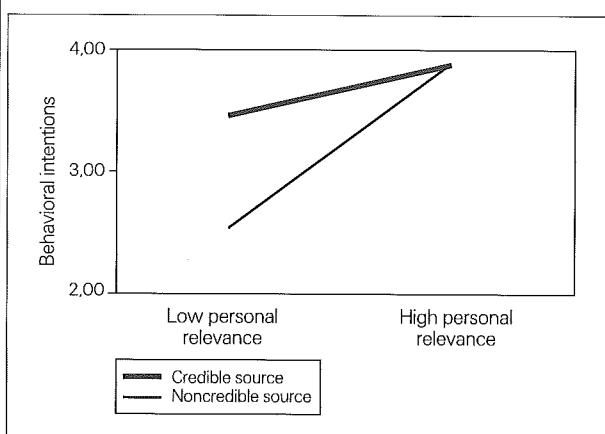


According to the ELM subjects should, in high elaboration conditions, distinguish better between high and low quality arguments (what is an indicator of the central route to persuasion). The interaction shown in Table 3. and Figure 1. proves that subjects in high involvement conditions distinguish different levels of argument quality, while in low involvement conditions that doesn't happen. This distinction of two different levels of argument quality (in high involvement situation), points to a conclusion that the central route to persuasion was active, which proves one aspect of the model right. We can conclude that high motivation insures a careful argument analysis of the message. If, on the other hand motivation for cognitive analysis doesn't exist, subjects will be under the same influence of the message regardless of the quality level.

**Table 4: Behavioral intentions according to the level of personal relevance and source credibility**

	HIGH SOURCE CREDIBILITY			LOW SOURCE CREDIBILITY			P
	M	SD	N	M	SD	N	
High personal relevance	3,88	1,570	57	3,90	1,469	60	0,935
Low personal relevance	3,47	1,592	58	2,55	1,391	58	0,001

**Figure 2: Behavioral intentions according to the level of personal relevance and source credibility**



The effects of interaction of personal relevance and source credibility on behavioral intentions (Table 4. and Figure 2.) have also proven statistically significant ( $p = 0,022$ ). The difference in the expressed behavioral intentions among the group with high personal relevance and a noncredible source ( $M = 3,90$ ) and the group that was exposed to a credible source ( $M = 3,88$ ) is practically non-existent and is not statistically significant ( $p = 0,935$ ). In low involvement conditions the situation is different, the subjects that were exposed to a credible source ( $M = 3,47$ ) show a statistically stronger behavioral intention ( $p = 0,001$ ) than the ones that were exposed to a noncredible source ( $M = 2,55$ ). This also proves the model right and enables us to determine the route to persuasion. According to the model, the explanation lies in a stronger persuasion influence in low elaboration conditions and a weaker one in high elaboration conditions. It can be concluded that in low elaboration conditions, the subjects were under the greater influence of source credibility, which points to peripheral route of persuasion.

The present study suggests that, although the informational content of an advertisement may be the most important determinant of product attitudes under some circumstances, in other circumstances such non-content manipulations as the credibility of the product endorsers may be even more important. Indirectly, this study has shown that when advertisement concerned a product of low involvement, the credibility status of the product endorsers was a very important determinant of attitudes about the product. When the advertisement concerned a product of high involvement, however, the credibility status of the endorser had small effects on attitudes, but the clarity of the information about the product contained in the message was a powerful determinant of product evaluations. These data clearly suggest that it would be inappropriate for social and consumer researchers to overemphasize the influence of issue-relevant arguments or product-relevant attributes and ignore the role of peripheral cues. Each type of attitudinal influence occurs in some instances, and the level of personal involvement with an issue or product appears to be one determinant of which type of persuasion occurs.

It is also probable that the promotional persuasive communication is different from other types of persuasive communication and has its specific determinants. Its most probable that assumptions of some authors (McKenzie, Lutz and Belch, 1993; Lord, Lee and Sauer, 1995) that promotional persuasion is "lower" on the elaboration continuum are correct.

The acceptance of our hypotheses about the combined influence of two different routes to persuasion, like some former research in the area of marketing communications, explain in part specific aspects of the way the consumer reacts to promotional persuasive communications. The results of this study show that the effects of persuasion in an advertising context cannot be clarified merely through the peripheral route to persuasion. As previous work has shown (Petty, Cacioppo and Schumann, 1986; Lord, Lee and Sauer, 1995) the attitude towards a certain product is directly under the influence of consumers evaluation of message arguments, combined with certain peripheral and context cues. The logical implication of these findings is a need to create messages that ensure positive perception of argument quality even when there isn't a big chance for detailed central processing. Also, it is important not to ignore peripheral elements of the message even in high elaboration conditions, since they have a certain effect along the whole elaboration continuum.

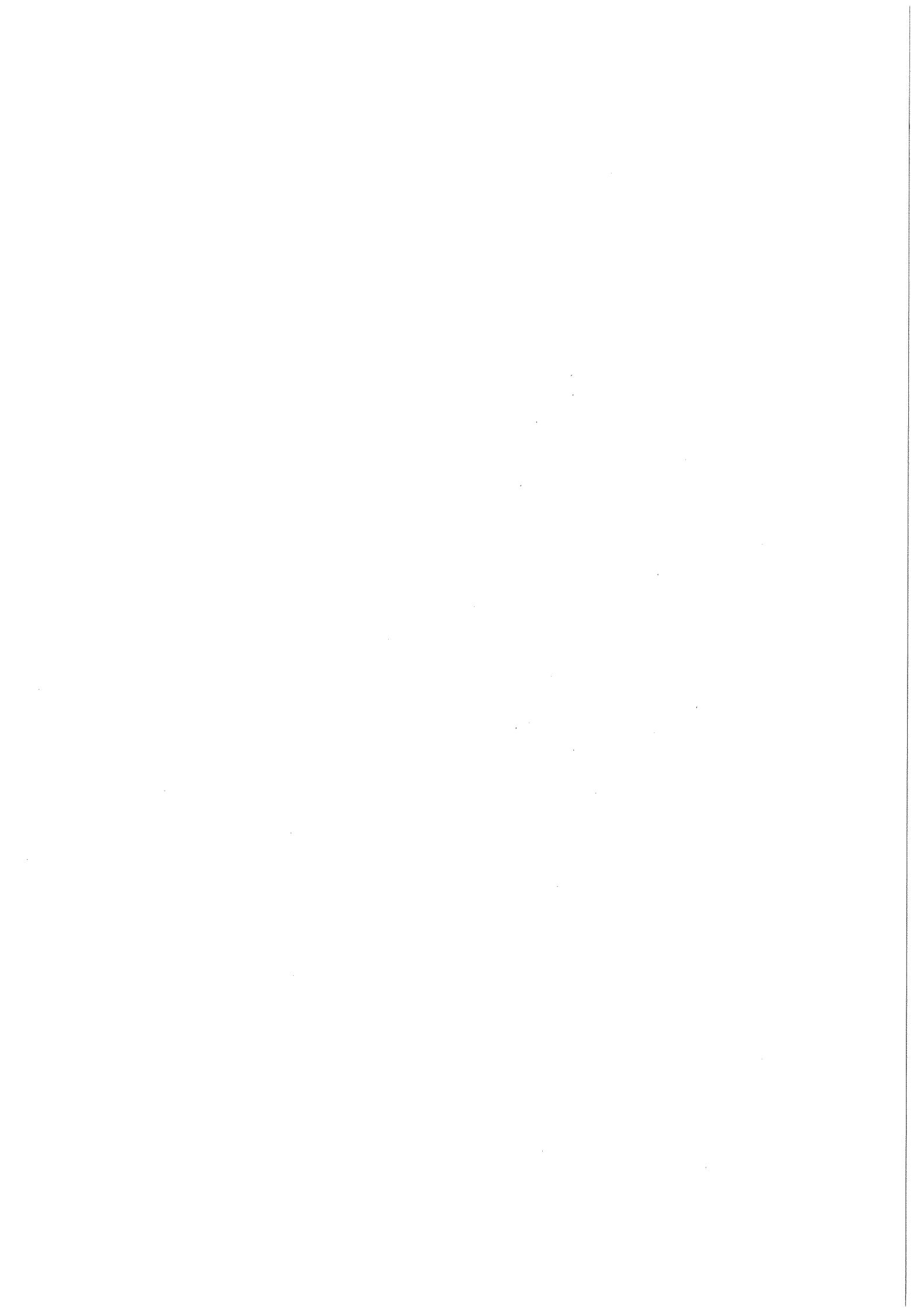
## CONCLUSION

In sum, the present study has provided support for the view that different features of an advertisement may be more or less effective, depending upon a person's involvement with it. Under conditions of low involvement, peripheral cues are more important than issue-relevant argumentation, but under high involvement, the opposite is true. The realization that independent variables may have different effects, depending on the level of personal relevance on a message, may provide some insight into the conflicting pattern of results. The answer could be that attitude effects could be arranged on a continuum, depending on the elaboration likelihood of the particular persuasion situation. Quite different antecedents and consequents may characterize these two routes.

## References

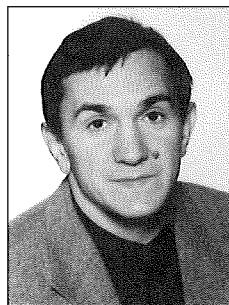
- Belch, G. E. and Belch, M. A. (1998), *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective*, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Chaiken, S. (1980), »Heuristic versus systematic information processing in the use of source versus message cues in persuasion«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 752–766.
- Churchill, G. A., Peter J. P. (1995), *Marketing, Creating Value for Customers*, Irwin, Austin Press, Burr Ridge, Illinois.
- Čorkalo, D. (1997), *Mijenjaju li se stavovi racionalno: provjera postavki modela vjerojatnosti elaboracije*, doktorska disertacija, Odsjek za Psihologiju, Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Droge, C. (1989), »Shaping the route to attitude change: Central versus peripheral processing through comparative versus noncomparative advertising«, *Journal of Marketing Research*, 26, 193–204.
- Eagly, A. H. and Chaiken, S. (1984), »Cognitive theories of persuasion«, u: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 17, 267–359.

- Eagly, A. H. and Chaiken, S. (1993), *The psychology of attitudes*, Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hawkins, D., Best, R., Coney, K. (1989), *Consumer Behaviour, Implications for Marketing Strategy*, BPI IRWIN, Boston.
- Johnson, B. T. and Eagly, A. H. (1989), »Effects of involvement on persuasion: A meta-analysis«, *Psychological Bulletin*, 21, 502–511.
- Keller, G. and Lane, K. (1993), »Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity«, *Journal of Marketing*, 57, 1.
- Kim, J., Lim, J. and Bhargava, M. (1998), »The role of affect in attitude formation: A classical conditioning approach«, *Ac. of Marketing Science Journal*, 26, 143–152.
- Lord, K. R., Lee, M. and Sauer, P. L. (1995), »The combined influence hypothesis: Central and peripheral antecedents of«, *Journal of Advertising*, 24, 73.
- MacKenzie, S. B., Lutz, R. J. and Belch, G. E. (1986), »The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations«, *Journal of Marketing Research*, 23, 130–143.
- Mills, J. and Harvey, J. (1972), »Opinion change as a function of when information about communicator is received and whether he is attractive or expert«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 52–55.
- Petty, R. E. i Cacioppo, J. T. (1979), »Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1915–1926.
- Petty, R. E. and Cacioppo, J. T. (1986), »The Elaboration likelihood model of persuasion«, u: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123–205.
- Petty, R. E. and Cacioppo, J. T. (1990), »Involvement and persuasion: Tradition versus integration«, *Psychological Bulletin*, 107, 367–374.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. and Goldman (1981), »Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 847–855.
- Petty, R. E. i Cacioppo, J. T. i Heesacker, M. (1981), »Effects of rhetorical questions on persuasion: a cognitive response analysis«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 432–440.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. and Schumann, D. (1983), »Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement«, u: E. Krupat (Ed.) (1994), *Psychology in social: Readings and conversation in social psychology*, New York: Harper Collins, 134–151.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., and Williams, K. D. (1980), »The effects of group diffusion of cognitive effort on attitudes: An information processing view«, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 81–92.

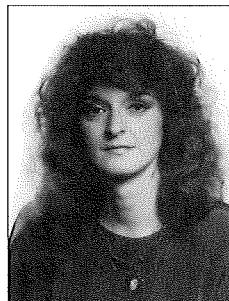


## VI. Tourist Country Brand Positioning in the Eyes of Croatian Students

**Tihomir Vranešević**  
docent  
Oddelek za marketing  
Ekonombska fakulteta  
Univerza v Zagrebu  
Hrvaška



**Durđana Ozretić Došen**  
docentka  
Oddelek za marketing  
Ekonombska fakulteta  
Univerza v Zagrebu  
Hrvaška



### Summary

Drawing on earlier research into the issues of brand and aiming to continue research into brand as an important market feature that influences the gaining and retaining of the competitive edge for products and services, the authors decided to research the influence of brand on the perception of a tourist country. In the first part of their work they give a presentation of the theoretical framework and point to the specifics of brand as a marketing feature in the service sector. Particular focus is given to the features of brand as part of the marketing of a tourist destination. In the second part they give the results of an empirical research study whose objective was to gather data on the influence of brand on the perception of a tourist country. Respecting all limitations, the authors feel that the research results are indicative as the main objective of the exploratory research has been achieved, that is, the nature of the researched phenomenon has been explained and the obtained results may serve as a useful basis for setting out a concrete hypothesis for future research.

### Povzetek

#### **Pozicioniranje blagovne znamke turistične dežele v očeh hrvaških študentov**

Na podlagi zgodnjih raziskav na področju blagovne znamke in želje po nadaljnjem raziskovanju blagovne znamke kot pomembne tržne značilnosti, ki vpliva na pridobivanje in zadržanje kompetitivne ostrine izdelkov in storitev, so se avtorji odločili raziskati vpliv blagovne znamke na percepциjo turistične dežele. V prvi fazì svojega dela so predstavili teoretično ogrodje in specifikate blagovne znamke kot tržne karakteristike v storitvenem sektorju. Posebna pozornost je veljala lastnostim blagovne znamke kot dela trženja neke turistične destinacije. V drugem delu so prikazali rezultate empirične študije, katere namen je bil zbiranje podatkov o vplivu blagovne znamke na percepциjo turistične dežele. Ob upoštevanju vseh omejitev so avtorji prepričani, da so izsledki raziskave indikativni, saj je bil njen glavni cilj dosežen, tj. narava raziskanega fenomena je bila obrazložena in dobljeni rezultati lahko služijo kot uporabna osnova pri določanju konkretno hipoteze za prihodnje raziskovanje.

### 1. INTRODUCTION

The choice of a product or service brand is of key importance and many marketing experts feel that it is a crucial marketing

decision. A well-chosen brand provides a number of distinctive advantages: it points to the benefits of a certain product/service; it contributes to the creation of the identity of a product/service and manufacturer/supplier; finally, it facilitates sales, implies quality, creates the feeling of confidence, security, strength, durability, loyalty, status, uniqueness, etc.

Despite intensive research concentrated on brand in the last decade, very little dealt with brands in the service sector. Specific features of services, in particular their intangibility, show that choice of brand and image building can be more important for services than for goods (Onkwest and Shaw, 1989). Furthermore, due to the diversity of services and the ways in which they are provided, the politics and strategy of brand differ from one service to another (Turley and Moore, 1995).

Customers/clients in the service sector perceive the brand as a group of associations forming a mental whole that surrounds and includes the brand. Brand positioning is the place a brand has in the consciousness of a customer/client in relation to competition brands. A brand can be successfully positioned in the customer/client consciousness only if equal importance is given to what marketing experts consider important and to the perceptions of customers/clients in the service sector (Upshaw, 1995).

The article is divided into two parts in line with the two objectives that had been set out:

- In the first part, the authors summarise the theoretical premises on the elements important for branding in the service sector, particularly in tourism,
- In the second part they present exploratory research on the influence of brand on the perception of a tourist country.

## 2. METHODOLOGICAL FRAMEWORK

### 2.1. Service brand

Generally, in the service sector the name of a service provider is at the same time the brand, or to be precise, the brand name. Although a service provider usually offers a range of different services (for instance airline companies offer transport in First, Business and Economy Classes), customers usually perceive them as components of a brand. Hence selecting a brand in the service sector is the key factor in marketing strategy, particularly for those service providers that operate in a highly competitive market, as well as for those that internationalise their operations. A strong brand will accelerate brand awareness as well as market reception. A strong brand is one that has either most or all of the following four features (Berry, Lefkowith and Clark, 1988):

- Distinctiveness – immediately identifies the service provider and emphasises the provider in comparison to the competition.

- Relevance – informs about the nature of the service, conveys and prompts perception of the services benefits, thus aiding the identification and the positioning of the service provider in the customers consciousness.
- Memorability – easy to remember, use and recollect.
- Flexibility – sufficiently broad to cover not only the current operations of the service provider but anticipated changes and expansion as well.

#### 2.1.1. Tourist country brand

The customer/client – tourist selects a tourist destination on the basis of his/her perceptions, ideas and convictions about the destination and not on the basis of objective reality (Chon, 1991). Therefore, the importance of brand for the tourist destination is extremely important. Managing the destination brand is very demanding (Lumsdon, 1997) for the following reasons:

- the tourist destination is an offer that consists of many products, services and their respective brands,
- it is difficult to form brand distinctiveness for a live and dynamic community,
- the control of brand identity becomes difficult.

Tourist countries apply a strategy of tourist brand. Stereotypes and prejudices about a country (that perhaps do not reflect the real situation) may be positive and negative. This additionally strengthens the fact that managing a tourist country brand is not only a demanding job but also an important element in the marketing strategy of international tourism (Ozretić Došen, Vranešević and Prebezac, 1998).

### 2.2. Elements forming the value of a service brand

Elements that form the value of a service brand aim to identify the brand and differentiate it from the service of competition. These elements are names, logos, symbols, persons, and slogans. They are needed to amplify the brand consciousness and to facilitate the formation of strong, positive and distinct associations connected with the brand. The testing of the elements' ability to form the brand value is carried out through customer polls. Tests are carried out in such way that brand elements are presented individually, for example only the name, logo or slogan.

Essential criteria for selecting elements of brand are (Keller, 1998):

- Memorability – easy to recognise and remember
- Meaningfulness descriptiveness, convincing, interesting and entertaining, excellent visual and verbal presentation
- Protectability legal, from violation of intellectual rights by competition
- Adaptability – flexibility, easy to modernise
- Transferability – within the service sector, to other markets, culturally, geographically

<p>The choice of brand is crucial since frequently a brand name entails and represents the central theme and/or key association in a very compact and economic way. The brand name can be a very efficient communication vehicle; it can be spotted and its meaning can be registered or activated in the memory in only a couple of seconds.</p> <p>The visual elements of brand – logos, symbols, persons, are also crucial factors in creating brand value, particularly because they impact brand awareness. Visual elements have a long history of being used as a means to denote descent, ownership and affiliation. For example, families and countries have been using symbols to represent their name and descent the Habsburg eagle in the Austro-Hungarian Monarchy. In services, due to their intangibility and abstractness, signs, symbols and persons are very important parts of brand. They convey meanings and associations that shape and change customer/client perceptions about the service provider and the service itself.</p> <p>Slogans are short sentences conveying descriptive and convincing information about the service and brand. Like brand name they are an efficient vehicle that enables customers/clients to understand and use the service offered to them.</p> <h3>2.2.1. Elements important for the value of the tourist country brand</h3> <p>The tourist country brand represents a unique brand that links all individual brands and sub-brands of products and services that a country offers to the market in the form of a total tourist product.</p> <p>The tourist country brand usually has two elements, brand name and logo. The brand name is set i.e. it is the name of the country the brand belongs to. Hence the logo, as a visual element, becomes very important. It may take on various shapes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The brand logo can be (and frequently is) the country's name written in a specific, distinct or characteristic way – for example Italy's brand</li> <li>• Together with a country's name written in a specific, distinct or characteristic way comes the partially or completely abstract logo that is linked with a country – for example Spain. The logo that is not a word (in Spain's example it is the sun designed by painter J. Miró) is usually called a symbol.</li> </ul> <p>Due to its visual nature, the brand logo of a tourist country is easily recognised. A well-designed and shaped logo that is adequately used in marketing activities increases the tourists' recollection of a country brand and no doubt impacts the positioning of a tourist country.</p>	<h3>3. RESEARCH ON THE INFLUENCE OF BRAND ON THE PERCEPTION OF A TOURIST COUNTRY</h3> <p>In order to determine if brand affects perception and the experience of respective tourist countries, an exploratory research with essential elements of experimental procedure was carried out. The respondents were the students of the Faculty of Economics in Zagreb. The objective of the research was to determine how students experience the similarities/differences between individual tourist countries – depending on the presentation or the absence of a tourist country brand.</p> <p>One of the reasons why the authors decided to carry out the research study on the influence of brand on the perception of a tourist country was the branding inconsistency in the development of a marketing strategy for Croatia as a tourist destination. Namely, during the last five years, 1995-2000, the tourist brand of Croatia was changed four times. In the period from 1995 until the time of the research study there were three different brands, with the last one appearing only recently, in November 2000, just before this article was written.</p> <h4>3.1. Methodology</h4> <p>The main hypotheses of this research project were:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposure to a tourist country brand has a direct impact on the perception of individual countries.</li> <li>• A perceptual map of tourist countries will differ depending on whether country brands or names are compared.</li> </ul> <p>As it was an exploratory research, the hypotheses were determined in a general manner. There was an additional objective, namely, getting perceptual maps of Croatia's tourist competitors in the Mediterranean area.</p> <p>Primary data were gathered on the sample of students – respondents at the Faculty of Economics in Zagreb, May 2000. The research involved 190 students.</p> <p>The objects of the research study were 10 countries (Cyprus, France, Greece, Croatia, Italy, Morocco, Portugal, Spain, Tunisia, Turkey). The respondents were asked to express their opinion about the similarities/differences between pairs of countries. All available combinations were presented and respondents were asked about 45 pairs of countries.</p> <p>The respondents were divided into two groups (Control and Experimental). The control group compared countries according to their name while the experimental group expressed its opinion based on the comparison between two tourist brands (note that each brand had the name of the country it belonged to). (Tourist brands are in the Appendix).</p> <p>The control group had 109 students and the experimental 81. They expressed their opinion on a scale of 10 without numeric grading so that the scale took on interval features. It</p>
--	---

is evident that the experimental procedure E-Post/C-Post (Marušić and Vranešević, 1997) was used, which means that all measurements were done after the experimental group was exposed to the independent variable.

Answers were analysed in such a way that the graphic markings of similarities/differences on the scale were transformed into numeric marks (grades) and the mean grade was calculated on the basis of which further analysis was conducted. For the purpose of evaluating the justification of the set hypotheses, a t-test on independent samples was carried out in order to see if a statistically significant difference existed between similarities/differences of respective countries depending on whether only country name or country tourist brand was used as a visual aid during the survey. Together with this relatively firm procedure, a more subjective approach was used to obtain perceptual maps through the application of MDS (multidimensional scaling). In the selection of this approach, all its advantages (the option of using any data on similarities or differences, no knowledge of research objects required but only the existence of any perceived relation, the ability to apply the approach on any group of the same research objects ...) were taken into account. The main feature of MDS is that it aims to determine the spatial arrangement of points (in a determined greater or smaller number of dimensions) whose distances best correspond to input data, implying the obtaining of perceptual maps (Green, Tull and Albaum, 1988).

### 3.2 Findings

In accordance with the main hypotheses, the obtained results expressed by mean grades on similarities/differences between respective countries indicated that there is a statistically significant difference (with  $p < 0,05$ ) between some pairs of countries depending on whether the countries were presented with or without a tourist destination brand. (Figure 1.)

With eleven pairs, depending on whether the tourist brand was used or not, there were statistically significant differences. This points to the importance of brand when only two countries are compared. It also seems that perception has been influenced by the geographic location of the countries: the closer the country pair, the greater the similarity in the respondents opinion. This is also valid conversely: the greater the geographic distance, the higher the mean grades, the greater differences between countries. Moreover, we realise that Croatian students "wish" Croatia to be like Italy, Spain and France. At the same time they "wish" Croatia to be perceived differently than Turkey (and Cyprus, as well). The reasons for this could be the opinion that Croatian students have quite different perceptions of these two tourist countries in comparison to their perception of other Mediterranean tourist countries.

Using MDS, perceptual maps of Control and Experimental groups were obtained (Figures 2 and 3)

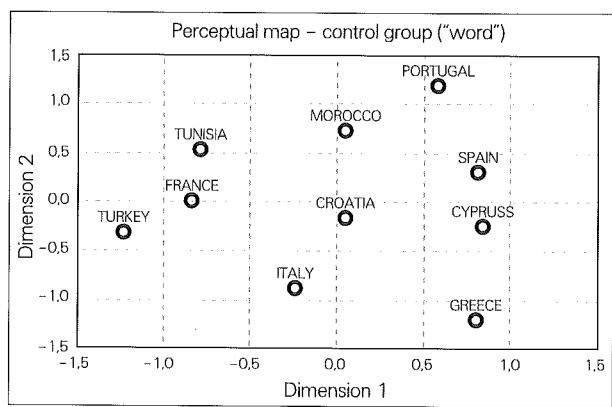
**Figure 1. Mean grades of similarities/differences between countries**

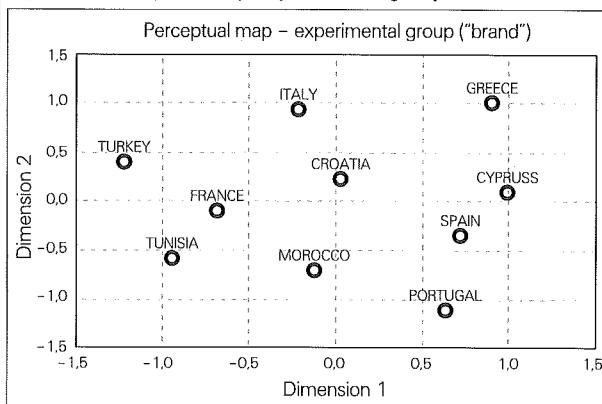
Country A	Country B	Mean grade	Mean grade	p level (pair t test on independent sample)
		similarities/ differences Control group	similarities/ differences Experimental group	
CYPRUS	FRANCE	7,17	6,72	n.s.s.
FRANCE	GREECE	6,75	6,42	n.s.s.
GREECE	CROATIA	5,96	6,31	n.s.s.
CROATIA	ITALY	4,51	4,70	n.s.s.
ITALY	MOROCCO	6,06	5,63	n.s.s.
MOROCCO	PORTUGAL	3,88	4,05	n.s.s.
PORTUGAL	SPAIN	2,30	2,41	n.s.s.
SPAIN	TURKEY	6,72	7,51	,006
TURKEY	TUNISIA	5,01	4,28	,020
TUNISIA	CYPRUS	4,19	4,52	n.s.s.
CYPRUS	GREECE	2,83	3,02	n.s.s.
GREECE	ITALY	4,35	4,54	n.s.s.
ITALY	PORTUGAL	4,85	4,21	,010
PORTUGAL	TURKEY	6,88	6,75	n.s.s.
TURKEY	CYPRUS	4,81	4,48	n.s.s.
CYPRUS	CROATIA	6,67	6,81	n.s.s.
CROATIA	MOROCCO	7,74	7,41	n.s.s.
MOROCCO	SPAIN	4,41	4,40	n.s.s.
SPAIN	TUNISIA	5,15	5,61	n.s.s.
TUNISIA	FRANCE	6,58	6,38	n.s.s.
FRANCE	CROATIA	6,12	6,11	n.s.s.
CROATIA	PORTUGAL	6,07	5,72	n.s.s.
PORTUGAL	TUNISIA	4,96	5,19	n.s.s.
TUNISIA	GREECE	5,06	4,84	n.s.s.
GREECE	MOROCCO	5,02	5,14	n.s.s.
MOROCCO	TURKEY	4,63	5,26	,049
TURKEY	FRANCE	7,99	7,67	n.s.s.
FRANCE	ITALY	3,95	3,21	,008
ITALY	SPAIN	3,85	2,90	,000
SPAIN	CYPRUS	5,16	5,06	n.s.s.
CYPRUS	ITALY	5,20	5,10	n.s.s.
ITALY	TURKEY	7,09	7,50	n.s.s.
TURKEY	GREECE	4,22	4,94	,033
GREECE	PORTUGAL	5,11	5,09	n.s.s.
PORTUGAL	CYPRUS	5,33	5,15	n.s.s.
CYPRUS	MOROCCO	4,63	5,01	n.s.s.
MOROCCO	TUNISIA	3,69	3,58	n.s.s.
TUNISIA	CROATIA	7,78	7,52	n.s.s.
CROATIA	SPAIN	5,72	5,26	n.s.s.
SPAIN	FRANCE	4,83	3,92	,001
FRANCE	MOROCCO	5,63	4,77	,004
TUNISIA	ITALY	6,26	6,56	n.s.s.
CROATIA	TURKEY	7,89	7,20	,021
GREECE	SPAIN	5,02	4,68	n.s.s.
PORTUGAL	FRANCE	5,11	4,22	,001

Remark 1: the lower the grade, the greater the similarity in the respondents opinion and conversely, the higher the grade, the greater the difference between countries in the opinion of the respondent.

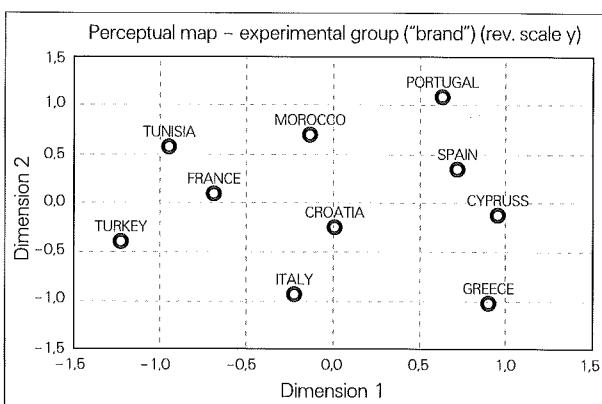
Remark 2: n.s.s. not statistically significant difference at p level < 0,05.

**Figure 2. Perceptual map Control group**



**Figure 3. Perceptual map Experimental group**

The obtained "stress values" are very low (around 0.18 – 019). These show that the obtained perceptual maps adequately represent (in view of the exploratory nature of the research) the sum of squared deviations from real data of calculated mean grades. Only, at first glance do the obtained maps differ significantly. But if on axis y (dimension 2) we apply reverse scaling and we "twist" it, that is, mark it from the highest to the lowest value, we obtain almost the same perceptual map as in the case when country names were used (Figure 4).

**Figure 4. Perceptual map Experimental group  
(with reversed axis y)**

The positions of respective countries somewhat differ in relation to perceptual maps of the control group. These differences are small. One of the main advantages but also disadvantages of MDS is the subjective approach to the determination of dimensions. Taking into account the objectives of the research, no effort was made into discovering the "underlying" dimensions, their importance and significance. What is evident in all perceptual maps is that Croatia to respondents served as reference country in relation to which they observed the similarities/differences of all other countries. This is understandable since the respondents were very homogeneous they were all Croats of the same age group and the same level of education.

### 3.3. Implications of research

If we are to take into account the findings of the research, differences exist in similarities/differences between countries

depending on whether comparisons were made based on country name or country tourist brand. The differences expressed by mean grade are statistically significant with the following country pairs: Turkey-Tunisia, Tunisia-Cyprus, Italy-Portugal, Morocco-Turkey, France-Italy, Italy-Spain, Turkey-Greece, Spain-France, France-Morocco, Croatia-Turkey and Portugal-France.

Furthermore, by applying MDS depending on exposure to the tourist brand of compared countries, different perceptual maps were obtained. Based on perceptual maps, we can conclude the following: to respondents, Croatia served as a reference country; and the differences in perceptual maps were not so great, although this was to be expected on the basis of statistically significant differences in mean grades obtained from data on the perception of similarities/differences between countries. Conversely, it is possible to claim that the position of countries on perceptual maps does not differ much, but since differences do exist, we could claim that the perception of some countries and the perceptual construction of these countries are influenced by the tourist country brand. The obvious bias due to the selected sampling procedure should be taken into account.

### 3.4. Limitations and discussion

When considering the main limitations of this research we should take into consideration the fact that the research was carried out on a small and convenient sample of respondents who were homogeneous in the majority of their features (age, education, nationality) relevant for the subject of research. Selecting a markedly subjective method of data analysis (and this is what MDS and other multivariate methods certainly are) based on an expression of a psychologically experienced level of similarities/differences of research subjects is an additional serious limitation.

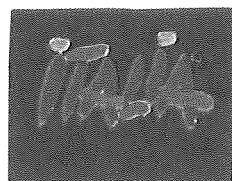
Despite everything, the obtained results may be considered as indicative and this research project may serve as an adequate starting point for other research studies, i.e. where a greater number of respondents will be selected according to other sampling procedures and with the use of less subjective approaches and methods of data processing.

The results may also be considered as indicative since the project was conceived as an exploratory research with its main objective being the clarification of the nature of the research phenomenon and whose results would be useful for setting out concrete ("firm") hypotheses that will serve as a starting point for future more comprehensive research projects.

## 4. CONCLUDING REMARKS

Viewed through starting hypotheses, it is possible to conclude that exposure to the tourist country brand has a direct impact on the perception of some countries but that perceptual maps will only slightly differ depending on whether country brands or names are compared.

## Appendix



A tourist country brand cannot in a short term significantly change the perception of a country. That is probably possible in the long term but within limited scopes which is in line with the comprehensiveness and synchronisation of all marketing activities (including brand management).

The findings of this exploratory research show that the view that only investment in institutional promotion through investment in brand (and other elements of visual identity) will bring a significantly competitive advantage in the tourism industry is incorrect. At the same it is incorrect to think that investment in a tourist country brand does not bring any benefits. Furthermore, and perhaps most importantly, the findings of this research show that brand, together with other marketing activities, influence the formation of the experience, perception and image of a tourist country. The saying that "the perception is reality" is perhaps more valid for tourism than for other service industries. All of this shows that the management of a tourist country brand should be a serious, consistent and comprehensive marketing activity. An inadequate approach (for example frequent changes such as in Croatia) can result in an unclear perception of a tourist country. This indeed is a huge shortcoming in attracting new tourists and competing on the global tourism market.

## References

1. Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.
2. Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
3. Berry, L. L., Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York.
4. Berry, L. L., Lefkowitz, E. F.; Clark, T. (1988), "In Services, What's in a Name?", *Harvard Business Review*, Sept-Oct., pp. 28-32.
5. Chiranjeev, K., Mrugank, T. (1997), "Branding consumer goods: insights from theory and practice", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, no 3, pp. 206-219.
6. Chon, K. S. (1991), "Tourism Destination Image Modification Process Marketing Implications", *Tourism Management*, Vol. 12, no 1, pp. 68-72.
7. Davis, S. (1995), "A Vision for the Year 2000", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, no 4, pp. 65-82.
8. Green, P. E., Tull, D. S., Albaum, G. (1988), *Research for Marketing Decisions*, Prentice Hall.
9. Low, G. S., Fullerton, R. A. (1994), "Brands, Brand Management, and the Brand manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, May, pp. 173-190.
10. Joachimsthaler, E., Aaker, D. A. (1997), "Building Brands Without Mass Media", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 39-50.
11. Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc.
12. Lumsdon, L. (1997), *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press, London.
13. Marušić, M., Vranešević, T. (1997), *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, pp. 135-158.
14. Mrugank, V. T., Chiranjeev, S. K. (1996), "Brand origin: conceptualization and review", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 13, no 3, pp. 27-42.
15. Onkvisit, S., Shaw, J. J. (1989), "Service marketing: image, branding and competition", *Business Horizons*, Vol 32, no 1, pp.13-18.
16. Ozretić Došen, Đ., Vranešević, T. (1997), »Marka kao tržišni aspekt proizvoda: Istraživanje stavova o markama nekih hrvatskih proizvoda«, *Računovodstvo i finančije*, no 4, pp.89-96.
17. Ozretić Došen, Đ., Vranešević, T., Prebežac, D. (1998), »Značaj politike marke u razvoju marketinške strategije hrvatske kao turističke destinacije«, *Acta Turistica*, no 2, pp.111-127.
18. Turley, L. W., Moore, P.A. (1995), "Brand Name Strategies in the Service Sector", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 12, no 4, pp.42-50.
19. Upshaw, L. B. (1995). *Building Brand Identity*, John Wiley & Sons, Inc.
20. Vukonić, B. (1995), »Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija«, *Turizam*, no 3-4, pp.66-71.



**RECENZENTI 8. št.:**

mag. Janez Damjan  
dr. Matjaz Iršič  
dr. Zlatko Jančič  
dr. Milan Jurše  
dr. Miro Kline  
Maja Konečnik  
dr. Tanja Mihalič  
dr. Vekoslav Potočnik  
mag. Adriana Rejc  
dr. Boris Snoj  
dr. Danijel Starman  
dr. Iča Rojšek  
dr. Irena Vida  
dr. Nada Zupan

**Obvestilo sodelavcem**

Prispevki v Akademiji MM niso honorirani, so pa referenčni za napredovanje v znanstvenih nazivih. Akademija MM je po kriterijih MZT uvrščena v razred znanstvenih revij.

Znanstveni in strokovni prispevki za objavo v Akademiji MM morajo zadostiti kriterijem MZT za znanstvene in strokovne prispevke (akademski naziv avtorja, povzetek v slovenščini in angleščini, navedba virov in literature, pri raziskavah tudi metodologije in institucije, v okviru katere je potekala) in so pred objavo recenzirani. Recenzenta za vsak prispevek sproti določi uredniški odbor oz. urednik posamezne številke.

**Prispevke pošljite na naslov:**

Akademija MM – Marketing magazin  
Dunajska 5, 1000 Ljubljana  
Tel.: 01/4737 568, faks: 01/4737 407, e-pošta: mm@delo.si

Izid 8. številke Akademije MM so poleg **Ministrstva**

**za šolstvo, znanost in šport** in **MM** omogočili še:

**Krka, d.d.**

**Športna loterija, d.d.**

**Kolinska, d.d.**

**Merkur, d.d.**

**Mercator, d.d.**

**Delo, d.d.**

**Gral Iteo, d.o.o.**

**Goričane Tovarna papirja, d.d.**

**Delo Repro, d.o.o.**

**Delo Tiskarna, d.d.**