

AKADEMIJA MM

SLOVENSKA ZNANSTVENA REVIIJA ZA TRŽENJE

21.

AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje
Slovenian scientific journal of marketing

21.

Letnik XIII/21. 2013
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor:

John MT Balmer, Brunel University, West London, Velika Britanija; William C. Gartner, University of Minnesota, ZDA; T C Melewar, Brunel University, West London, Velika Britanija; Udo Wagner, University of Vienna, Avstrija; Durdana Ozretić-Došen, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business Zagreb, Hrvaška; Aviv Shoham, University of Haifa, Izrael; Wim Biemans, University of Groningen, Nizozemska; Graham J. Hooley, Aston Business School, Aston University, Velika Britanija; Peter Schnedlitz, Wirtschaftsuniversität, Vienna, Avstrija; Aleksandra Brezovec, Turistica, Univerza na Primorskem, Slovenija; Barbara Čater, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Janez Damjan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Urša Golob, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Zlatko Jančič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Milan Jurše, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Tomaž Kolar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Maja Konečnik Ruzzier, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Maja Makovec Brenčič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Borut Milfelner, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Damijan Mumel, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Aleksandra Pisnik Korda, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Klement Podnar, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Iča Rojšek, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Boris Snoj, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija; Dejan Verčič, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Irena Vida, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija; Vesna Žabkar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija

21. številko Akademije MM je uredila
Doc. dr. **Mateja Bodlaj**

Volume XIII, No. 21, 2013
ISSN 1408-1652

Editorial board:

John MT Balmer, Brunel University, West London, Great Britain; William C. Gartner, University of Minnesota, ZDA; T C Melewar, Brunel University, West London, Great Britain; Udo Wagner, University of Vienna, Austria; Durdana Ozretić-Došen, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business Zagreb, Croatia; Aviv Shoham, University of Haifa, Israel; Wim Biemans, University of Groningen, the Netherlands; Graham J. Hooley, Aston Business School, Aston University, Great Britain; Peter Schnedlitz, Wirtschaftsuniversität, Vienna, Austria; Aleksandra Brezovec, Turistica, University of Primorska, Slovenia; Barbara Čater, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Janez Damjan, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Urša Golob, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Slovenia; Zlatko Jančič, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Slovenia; Milan Jurše, Faculty of Business and Economics, University of Maribor, Slovenia; Tomaž Kolar, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Maja Konečnik Ruzzier, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Maja Makovec Brenčič, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Borut Milfelner, Faculty of Business and Economics, University of Maribor, Slovenia, Slovenia; Damijan Mumel, Faculty of Business and Economics, University of Maribor, Slovenia; Aleksandra Pisnik Korda, Faculty of Business and Economics, University of Maribor, Slovenia; Klement Podnar, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Slovenia; Iča Rojšek, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Boris Snoj, Faculty of Business and Economics, University of Maribor, Slovenia; Dejan Verčič, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Slovenia; Irena Vida, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia; Vesna Žabkar, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia

Issue No. 21 was edited by
Ass. Prof. **Mateja Bodlaj**, Ph. D.

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

Akademijo MM izdaja revija Marketing magazin skupaj z Društvom za marketing Slovenije.

Akademija MM je indeksirana v mednarodnih bazah EconLit, ProQuest in EBSCO.

Stalni uredniški odbor:

doc. dr. Mateja Bodlaj z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izr. prof. dr. Urša Golob s Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani in doc. dr. Matjaž Iršič z Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru.

Tehnični urednik in jezikovni pregled:

mag. Nenad Senić

Ustanovitelj:

MM - Marketing magazin, v sodelovanju z Akademsko sekcijo DMS - Društva za marketing Slovenije

Založnik:

MM-Marketing magazin, Medijski partner, d.o.o.

Direktor Medijskega partnerja, d.o.o.:

Marjan Novak

Izhaja:

od leta 1997

Naklada:

50

Tisk:

Trajanus, Kranj, september 2013

Naslov uredništva:

Marketing magazin
Gospodsvetska 10, 1000 Ljubljana
Tel.: 01/43 45 640, fax: 01/43 45 645
E-pošta: amm@dmslo.si
Spletna stran: www.marketingmagazin.si
www.dmslo.si

Akademija MM is the only Slovenian indexed scientific publication in the field of marketing, covering interdisciplinary topics as well as marketing communications, integrated communication, economics, psychology, sociology and design. Our aim is to disseminate and strengthen marketing science both at home and abroad, and to transfer knowledge and the application of academic findings in practice.

Akademija MM is published by Marketing magazin and Slovenian Marketing Association.

Akademija MM is indexed in EconLit, ProQuest and EBSCO.

Editorial Staff:

Ass. Prof. Mateja Bodlaj, Ph.D. (University of Ljubljana), Assoc. Prof. Urša Golob, Ph.D. (University of Ljubljana), and Ass. Prof. Matjaž Iršič, Ph.D. (University of Maribor)

Technical Editor:

Nenad Senić

Founded by:

MM - Marketing magazin and the Academic Section of SMA - Slovenian Marketing Association

Publisher:

MM-Marketing magazin, Medijski partner, d.o.o.

Director of Medijski partner, d.o.o.:

Marjan Novak

Published:

since 1997

Circulation:

50

Printed by:

Trajanus, Kranj, September 2013

Editor's Address:

Marketing magazin
Gospodsvetska 10, 1000 Ljubljana, Slovenia
Tel.: +386 1 43 45 640, fax: +386 1 43 45 645
Email: amm@dmslo.si
Website: www.marketingmagazin.si
www.dmslo.si

KAZALO CONTENTS

21. AKADEMIJI MM NA POT / A PREFACE TO THE 21 ST AKADEMIJA MM Prof. dr. Maja MAKOVEC BRENČIČ	6
UVODNIK / EDITORIAL Doc. dr. Mateja Bodlaj	8
Romana Lap, Maja Konečnik Ruzzier NAKUPNO VEDENJE TURISTOV: POTOVATI S TURISTIČNIMI AGENCIJAMI ALI V LASTNI REŽIJI? CONSUMER BEHAVIOUR IN TOURISM: TRAVELLING WITH TRAVEL AGENCIES OR INDIVIDUALLY?	11
Tanja Sedej, Damijan Mumel POGLED VRHNJEGA MANAGEMENTA NA IZBOR ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB HOW C-LEVEL VIEWS SELECTION OF INTERNAL COMMUNICATION TOOLS IN TIMES OF CHANGE	23
Nina Ivančič, Mateja Kos Koklič POVEZANOST NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ S TRŽENJSKIMI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU CORRELATION BETWEEN CORPORATE BUYING BEHAVIOR AND MARKETING RELATIONSHIPS IN THE BUSINESS-TO- BUSINESS MARKET	37
Borut MILFELNER, Jelena JEKNIČ, Vesna ŽABKAR NEKATERI VIDIKI VPLIVA UGLEDA NA USPEŠNOST PODJETIJ V SLOVENIJI HOW CORPORATE REPUTATION AFFECTS COMPANY PERFORMANCE: THE CASE OF COMPANIES IN SLOVENIA	51
Jelena Burnik VEDENJSKO OGLAŠEVANJE V ELEKTRONSKEM KOMUNICIRANJU: OKVIR ZA RAZISKOVANJE BEHAVIOURAL ADVERTISING IN DIGITAL COMMUNICATIONS: FRAMEWORK FOR RESEARCH	65
Nina Dremelj, Urša Golob VEČDIMENZIONALNOST KONCEPTA REFERENČNE CENE IN NJEN VPLIV NA PORABNIKA MULTI-DIMENSIONAL VIEW OF REFERENCE PRICE AND HOW IT AFFECTS VALUE JUDGEMENT	79

21. AKADEMIJI MM NA POT

A PREFACE TO THE 21ST AKADEMIJA MM

AKTUALNA VREDNOST IN POMEMBNOST TRŽENJA: ŠTEJEJO ODLOČITVE IN DEJANJA

Pred nami je nova številka Akademije MM, tokrat še posebej aktualna v duhu časa in zahtevnosti delovanj na trgih: od področij turizma, ki je oz. bi moralo biti eno naših vodilnih strateških področij ustvarjanja dodane vrednosti, ugleda podjetja, ki vpliva na uspešnost njegovega delovanja in česar predvsem ne smemo (nikoli) pozabiti na lastniških, vodstvenih in upravljavskih ravneh, do odnosa nabavne in trženjske funkcije, vpliva interne komunikacije in uvajanja sprememb ter pomena referenčnih cen. Torej teme, ki prežemajo vsakdan ne le trženjskih, ampak predvsem vrhnjih usmerjevalcev poslovnih procesov. Tudi njim je namenjena vrsta aktivnosti DMS, kakor tudi vsebine aktualne Akademije MM. Članki temeljijo na znanstvenih preverbah, hkrati pa poudarjajo prenos znanstvenih ugotovitev v prakso. Za začetek z ozaveščanjem, kako pomembno je razpravljati ter se dnevno aktualno in kontinuirano strateško odločati o vseh vidikih trženja, ne le njegovih učinkih. Še posebno pa o naložbah vanj in smernicah razvoja. Znanost je pogosto analitično ogledalo preteklemu, pa tudi pomembna znanilka in poganjalka sprememb. Bolj kot je ob tem sinhronizirana in vizionarska z razvojnimi potrebami gospodarstva in družbe, večji je napredek. In prav

VALUE AND SIGNIFICANCE OF MARKETING: ONLY DECISIONS AND DEEDS COUNT

A new issue of Akademija MM is especially current in this zeitgeist and in the context of complex markets: tourism is, or better, should produce added value in Slovenia; corporate reputation affects company performance – this should never be ignored at senior management levels; purchasing behaviour and marketing relationships; the impact of selection of internal communication tools in times of change; and a multi-dimensional concept of reference price. The journal, thus, discusses the issues that are not only part of marketing, but also something that senior managements need to consider daily. Our Association is aimed at them, as it is content of this journal. Papers are not only research papers, their goal is also to transfer research findings into business. First through building awareness how important it is to make daily strategic decisions that are based on all marketing aspects, not just on results. Also we should not forget about investing in marketing and planning its development. Science is usually an analytical mirror to the past, however, it is also a harbinger of change. The more is science synchronised with developmental needs of economy and society and the more it is visionary, the better the progress. Indeed, this is exactly the message of this issue's

na to nas s svojimi vsebinami opozarjajo avtorji in avtorice ter urednica 21. Akademije MM, doc. dr. Mateja Bodlaj: nič ni naključnega, tudi v trženju ne. Zato dobro opazujmo, analizirajmo, ovrednotimo – in ukrepajmo. Tokratne vsebine Akademije MM so odlična podlaga za to. Hvala vsem njenim soustvarjalcem!

Prof. dr. **Maja Makovec Brenčič**
Predsednica UO DMS

authors and editor, Ass. Prof. Mateja Bodlaj, Ph.D.: nothing is coincidental, not even in marketing. Therefore, let's observe, analyse, evaluate, and act accordingly.

Prof. **Maja Makovec Brenčič**, Ph.D.
SMA President

UVODNIK

EDITORIAL

Predstavljamo vam 21. številko Akademije MM. Namenili smo jo obravnavi aktualnih trženjskih vprašanj in razmišljanju, kako se trženje razvija in prilagaja sodobnim izzivom, kot so spreminjanje nakupnega vedenja porabnikov, naraščajoči vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije, nadgradnja trženjskega načina razmišljanja z vključevanjem etičnih vidikov ipd. Poleg prispevkov o prilagajanju sodobnim izzivom smo številko pustili odprto tudi za prispevke, ki obravnavajo druga aktualna vprašanja, ki so pomembna za razvoj trženjske stroke.

Akademija MM je vključena v mednarodne baze EconLit, ProQuest in EBSCO, kar nas zavezuje k rednemu izhajanju revije, predvsem pa k skrbi za kakovost objavljenih prispevkov. Prejete prispevke smo po zgledu kakovostnih revij presojali glede na njihov prispevek k razvoju in nadgradnji trženjskega znanja. Tokratno številko je sooblikovalo 12 avtorjev, ki so pripravili šest znanstvenih prispevkov, od katerih je pet izvirnih znanstvenih, en prispevek pa je pregledni znanstveni. Vsem je skupno to, da obravnavajo relevantna vprašanja in prispevajo k razvoju trženjskega znanja v slovenskem prostoru.

V prvem prispevku Romana Lap in Maja Konečnik Ruzzier proučita razlike v nakupnem vedenju turistov, ki potujejo s turistično agencijo, in turistov, ki potujejo v lastni režiji. Z razvojem interneta se je nakupno vedenje turistov močno spremenilo, s tem pa se spreminjata pomen in vloga turističnih

A set of six papers in this 21st issue of Akademija MM discuss current marketing questions, including its evolution and how marketing is facing new challenges like changing consumer behaviour, rising impact of IT, marketing rethinking that includes ethical aspects, etc. This issue of the Slovene academic marketing journal also examines other current issues that pertain to the development of this research field.

Akademija MM is indexed in EconLit, ProQuest and EBSCO. The journal is thus expected to be published regularly and to accept only high quality papers. This time also, submitted papers were peer reviewed; special attention was paid to their contribution to the development and growth of marketing knowledge. 12 authors, 6 research papers make the 21st issue of Akademija MM. All six papers examine relevant research questions and have contributed to the development of the knowledge in marketing in Slovenia.

The first paper by Romana Lap and Maja Konečnik Ruzzier examine differences in purchasing behaviour of tourists travelling with travel agencies and of those who travel on their own. The Internet has changed how we travel and is a threat to the existence of classical travel agencies. This paper focuses on a relatively new and unrecognized variable – travel context. The results of their quantitative research, carried out as per-

agencij, zato je proučevana problematika zelo aktualna. Avtorici se v prispevku osredotočata na potovalni kontekst, ki je še relativno nov in neraziskan dejavnik nakupnega vedenja v turizmu. Njuna kvantitativna raziskava na vzorcu slovenskih anketirancev je potrdila, da je potovalni kontekst pomemben dejavnik nakupnega vedenja. Ugotovitve raziskave imajo pomembne implikacije za prakso, pa tudi za prihodnje raziskovanje nakupnega vedenja turistov.

Sledi prispevek, v katerem Tanja Sedej in Damijan Mumel predstavita pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Čeprav gre za pomembno temo, jo literatura razmeroma redko in razpršeno obravnava. Avtorja na podlagi literature razvijeta model optimizacije izbora orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb, v empiričnem delu pa predstavita ugotovitve kvalitativne raziskave na majhnem vzorcu vrhnjih managerjev uspešnih podjetij. Ugotovitve kažejo, da se sodelujoči managerji zavedajo pomena dobro načrtovanega internega komuniciranja pri zmanjševanju negotovosti zaposlenih, pri izboru orodij internega komuniciranja pa so ključnega pomena štiri determinante.

Nina Ivančič in Mateja Kos Koklič v tretjem prispevku obravnavata povezanost nakupnega vedenja s trženjskimi odnosi na medorganizacijskem trgu. Gre za zelo aktualno tematiko, saj literatura opozarja na naraščajoč pomen nabavne funkcije in trženjskih odnosov. Avtorici predstavi kvalitativno raziskavo za empirično preverbo povezave trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami na majhnem vzorcu slovenskih podjetij, izhajata pa iz obstoječega konceptualnega okvira, ki ga nadgradita z vključitvijo dodatnih dejavnikov. Njuna ključna ugotovitev je, da se večina analiziranih slovenskih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti pred uspešnostjo, ter navajata razloge za takšno usmerjenost podjetij. Ugotovitve predstavljene študije imajo pomembne implikacije za prakso.

Borut Milfelner, Jelena Jeknić in Vesna Žabkar v četrtem prispevku proučijo nekatere vidike vpliva ugleda na uspešnost podjetij v Sloveniji. Kot navajajo avtorji, je bilo v Sloveniji že nekaj empiričnih raziskav na področju merjenja samega ugleda, manj pa na področju vpliva ugleda na uspešnost podjetja. Predstavljeni prispevek je eden redkih, ki empirično prouči to povezanost v slovenskem prostoru. Avtorji predstavijo konceptualni model povezav med ugledom, tržno uspešnostjo in finančno uspešnostjo podjetja. Model empirično, z metodo modeliranja strukturnih enačb, preverijo na vzorcu 464 podjetij v Sloveniji. Raziskava kaže,

sonal interviews and a web questionnaire, show that travel context should be a main variable that affects consumer behaviour in tourism.

The second paper by Tanja Sedej and Damijan Mumel explores how senior managers view selection of internal communication tools in times of change. This is a very important issue; nonetheless, it's been ignored for the most part. Based on the literature review, the authors come up with a model of optimal selection of appropriate internal communication tools. The second part of the paper is based on empirical research – depth interviews carried out with top managers of successful companies in Slovenia – and it examines the adequacy of the proposed model for selecting internal communication tools during the times when changes are introduced. According to their results, senior managers are very well aware how important it is to properly plan internal communication to reduce their employees' uncertainty. The authors identify four key factors.

The third paper by Nina Ivančič and Mateja Kos Koklič examines a correlation between corporate purchasing behaviour and marketing relationships in the B2B market. This research makes a great academic contribution as the prior research showed the rise in importance of purchasing and marketing relationships. This study qualitatively examines how the companies that operate in Slovenia manage relationships with their partners with respect to their purchasing goals and strategies. To explore this topic, they relied on a conceptual framework upgraded with additional variables. According to the authors, the majority of analysed companies focus on efficiency in operation rather than effectiveness. They explain the reasons.

The fourth paper by Borut Milfelner, Jelena Jeknić and Vesna Žabkar explore how corporate reputation affects company performance in Slovenia. There is already a set of empirical research on measuring reputation, less so on how it influences company performance. This paper is a rare one that does the latter. The authors introduce a conceptual model of relationships between corporate reputation, market performance and financial performance. The model was tested with a structural equation modelling on a random sample of 464 companies in Slovenia. The research suggests that corporate reputation has a positive effect on both, market and financial performance.

The fifth paper by Jelena Burnik discusses behavioural advertising – a new marketing communications tool, building on extensive user profiling. It is the essence of the most successful internet

da ugled pozitivno vpliva tako na tržno uspešnost kot na finančno uspešnost.

Peti prispevek, ki ga je pripravila Jelena Burnik, obravnava nadvse aktualno problematiko t. i. vedenjskega oglaševanja, katerega posebnost je podrobno profiliranje uporabnikov. Kot navaja avtorica, je vedenjsko oglaševanje bistvo najuspešnejših spletnih poslovnih modelov današnjega časa, hkrati pa zbuja številne etične pomisleke. Na podlagi poglobljenega in obsežnega pregleda literature kritično prouči ta pojav v elektronskem komuniciranju in predlaga multidisciplinaren teoretski okvir, ki bi bil primeren za nadaljnje raziskovanje dilem v zvezi z vedenjskim oglaševanjem. Prispevek ponuja enega redkih poizkusov oblikovanja celostnega teoretskega okvira za razumevanje proučevanega pojava.

To številko Akademije MM zaokroža šesti prispevek, v katerem Nina Dremelj in Urša Golob obravnavata večdimenzionalnost koncepta referenčne cene in njen vpliv na porabnika. Empirične raziskave o cenah so v slovenskem prostoru zelo redke, zato je prispevek več kot dobrodošel. Avtorici predstavlja bogat teoretski okvir za razumevanje referenčne cene, ki ga zaključita s konceptualnim modelom povezanosti referenčne cene z vrednotenjem ponudbe in predpostavljata moderatorski vpliv cenovnega primerjalnega oglaševanja in tipa prodajalne. Model empirično preverita z metodo eksperimenta in predstavita zanimive ugotovitve, ki imajo pomembne implikacije za prakso. Na podlagi ugotovitev ponudita tudi nekaj smernic in predlogov za nadaljnje raziskovanje.

Avtorjem se zahvaljujemo za oddane prispevke in jih hkrati spodbujamo k nadaljnjemu raziskovanju proučevanih vprašanj. Zahvaljujemo se tudi recenzentom, ki so s konstruktivnimi opombami in predlogi avtorje spodbudili, da so prispevke lahko še izboljšali. Seveda pa hvala tudi vsem vam, spoštovani bralci. Za revijo je ključnega pomena, da vas doseže in vam ponudi zanimive in aktualne prispevke. Upamo, da nam je uspelo.

Želimo vam zanimivo in koristno branje!

Doc. dr. **Mateja Bodlaj**

business models today; at the same time it raises many ethical concerns. The author examines this phenomenon in digital communications. She proposes a multidisciplinary theoretical framework for further research into behavioural advertising dilemmas. This paper is a rare attempt to build a comprehensive theoretical framework for behavioural advertising.

The final paper in this issue by Nina Dremelj and Urša Golob explores a multi-dimensional concept of reference price and how it affects consumers. There is a lack of empirical research on prices in Slovenia, hence, this paper is more than welcome. The authors introduce a broad theoretical insight into the processes of shaping, use and effects of reference price; it is developed with a conceptual model that correlates the influence of reference price and the evaluation of offer. They empirically test the model with an experimental method. Based on the results presented, the authors offer some guidelines and proposals for future research. They also stress what the findings mean for the marketing sphere.

I would like to thank the authors and reviewers for their contribution to marketing. And thank you, dear readers. It is crucial for the journal to be accepted by you. We hope we have succeeded.

Ass. Prof. **Mateja Bodlaj**, Ph. D.

NAKUPNO VEDENJE TURISTOV: POTOVATI S TURISTIČNIMI AGENCIJAMI ALI V LASTNI REŽIJI?

mag. **Romana Lap**
Poslovni sistem Mercator, d.d.
romanalap@gmail.com

izr. prof. dr. **Maja Konečnik Ruzzier**
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani
maja.konecnik@ef.uni-lj.si

Povzetek: Klasičnim turističnim agencijam grozi v dobi interneta izumrtje. Če želijo preživeti, morajo svoje poslovanje prilagoditi novim razmeram na turističnem trgu. Pri tem je predvsem ključno, da vedo, kdo so turisti, ki potujejo s turističnimi agencijami, v čem se razlikujejo od turistov, ki potujejo v lastni režiji, in kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. V tem članku se osredotočamo na proučevanje potovalnega konteksta, ki je še povsem nov in neveljavljen dejavnik nakupnega vedenja, a ima glede na ugotovitve predhodnih raziskovalcev še zelo velik raziskovalni potencial. Potovalni kontekst si na podlagi rezultatov kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli v obliki osebnega in spletnega anketiranja, zasluži mesto med ključnimi dejavniki nakupnega vedenja agencijskih turistov, saj vpliva na pogostost koriščenja storitev turističnih agencij pri organizaciji zasebnih turističnih potovanj. Turisti, ki so v minulih treh letih pogosteje potovali s turističnimi agencijami, so v povprečju pogosteje potovali v tujino, v bolj oddaljene destinacije zunaj Evrope in z letalom. Rezultati raziskave so lahko za turistične agencije tudi odlična osnova za segmentacijo trga.

Ključne besede: turistične agencije, nakupno vedenje turistov, dejavniki nakupnega vedenja, potovalni kontekst, značilnosti potovanja, izumiranje turističnih agencij

CONSUMER BEHAVIOUR IN TOURISM: TRAVELLING WITH TRAVEL AGENCIES OR INDIVIDUALLY?

Abstract: Internet is a threat to the existence of classical travel agencies. If they want to survive, they have to adjust to new circumstances in tourism. It is crucial that they know which tourists travel with travel agencies and which travel on their own; what the differences among them are; which factors impact their consumer behaviour. This paper focuses on a relatively new variable

– travel context; according to researchers, it has big potential for further research. The results of our quantitative research, carried out as personal interviews and a web questionnaire, show that travel context should be a main variable affecting consumer behaviour in tourism. How often tourists use travel agency services when travelling for pleasure and leisure depends on travel context. According to the results, tourists who travelled more often with travel agencies in the past three years, on average travelled more often abroad, to remote destinations outside Europe and by plane as the main means of transportation more often. Travel agencies can use these results for their market segmentation.

Keywords: (retail) travel agents, travel agencies, consumer behaviour in tourism, factors of consumer behaviour, travel context, trip characteristics, disintermediation of travel agents

1. UVOD

Turistične agencije¹ so v tako imenovanem zlatem obdobju masovnega turizma, od šestdesetih let 20. stoletja naprej, živele le od posredovanja in provizij na prodane letalske vozovnice in pavšalna potovanja (Čavlek, 2000; Knowles, Diamantis & El-Mourhabi, 2001; Papatheodorou, Rossello & Xiao, 2010; Prideaux, 2011). S porastom uporabe interneta pa so se razmerja na turističnem trgu povsem spremenila. Ker se je internet izkazal kot eden izmed najprimernejših informacijskih in distribucijskih kanalov za prodajo turističnih produktov in kot zelo učinkovito orodje za njihovo trženje (Bennett & Lai, 2005; Castillo-Manzano & Lopez-Valpuesta, 2010; Dolnicar & Laesser, 2007; Knowles et al., 2001; Law, Leung & Wong, 2004; O'Connor, Buhalis & Frew, 2001), je turizem postal ena izmed najhitreje rastočih panog na internetu.

Ponudniki turističnih produktov, ki so bili tradicionalno najbolj odvisni od posredovanja turističnih agencij, lahko sedaj s svojo prisotnostjo na internetu sami na enostaven, hiter in poceni način ponudijo svoje turistične produkte na globalnem turističnem trgu. S tem se lahko izognejo plačevanju dragih provizij, ki so jih tradicionalno plačevali turističnim agencijam za posredovanje (Bennett & Lai, 2005). Potencialni turisti pa lahko preko interneta na dokaj enostaven način dostopajo do kakovostnih informacij o turistični ponudbi in destinacijah (Buhalis & Licata, 2002). S pojavom novih spletnih posrednikov lahko sami organizirajo svoje potovanje brez pomoči turističnih agencij, 24 ur na dan, 365 dni v letu (Bennett & Lai, 2005).

Tako se je oblikoval popolnoma nov elektronski trg, ki ga odlikujejo učinkovitost, hitrost, transparentnost in brezmejnost (Davidson, 2001). Zaradi nižjih distribucijskih stroškov lahko ponudniki turističnih produktov dosegajo višje donose, boljše konkurenčne prednosti ter imajo posledično večji potencial za doseg tržnega deleža na turističnem trgu brez turističnih posrednikov (Dolnicar & Laesser, 2007; Tse, 2003). To je vplivalo na spremembe v nakupnem vedenju turistov in poslovanje turističnih agencij, ki so začele izgubljati svojo tradicionalno vlogo turističnih posrednikov

¹ Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije, ki vodi register organizatorjev potovanj in turističnih posrednikov z licenco, ima na slovenskem trgu več kot 80 % podjetij hkrati obe licenci, licenco za organiziranje pavšalnih potovanj in licenco za prodajo pavšalnih potovanj (Gospodarska zbornica Slovenije, 2012). Čeprav na slovenskem trgu dejansko prevladujejo organizatorji potovanj, se v praksi večinoma za njihovo poimenovanje večinoma uporablja kar termin turistična agencija, zato v tem prispevku uporabljamo enoten termin – turistična agencija, ki velja za organizatorje potovanj in posrednike turističnih produktov.

(Bennett & Lai, 2005; Castillo-Manzano & Lopez-Valpuesta, 2010; Knowles et al., 2001). Zato se številni avtorji (Barun, Butler & Steinfield, 1995; Buhalis, 1998; Castillo-Manzano & Lopez-Valpuesta, 2010; Dolnicar & Laesser, 2007; Law et al., 2004; Schwabe, Novak & Aggeler, 2008; Tse, 2003; Weber & Roehl, 1999) sprašujejo, kakšna je prihodnost klasičnih turističnih agencij. Jim morda grozi izumrtje?

Enoznačnega odgovora na to vprašanje ni. So si pa avtorji enotni, da je pojav interneta močno spremenil nakupno vedenje turistov. Turistične agencije v novih razmerah na trgu ne morejo več zadovoljevati potreb in želja vseh kupcev, ampak se morajo specializirati na tiste segmente kupcev, ki jim lahko najbolje služijo.

Po mnenju mnogih avtorjev bi morale turistične agencije prilagoditi svoj poslovni model in prenehati samo prodajati turistične produkte. Iz organizatorjev pavšalnih potovanj in posrednikov turističnih produktov bi se morale preleviti v specializirane agencije za osebno turistično svetovanje, prilagojeno individualnim potrebam in željam individualnih turistov (Baloglu & Mangaloglu, 2001; Bennett & Lai, 2005; Bieger & Laesser, 2002; Buhalis & Licata, 2002; Dolnicar & Laesser, 2007; Dolnicar & Manzanec, 2000; Lewis & Talalayevsky, 1997; McKercher, Packer, Yau & Lam, 2003; Prideaux, 2001; Schwabe et al., 2008; Tse, 2003;). McKercher et al. (2003) celo navajajo, da si sodobni turisti vedno bolj želijo individualno organiziranih potovanj, po njihovih željah, za kar so pripravljeni plačati tudi dodatne stroške svetovanja.

Po mnenju Castillo-Manzana in Lopez-Valpueste (2010) bi turistične agencije morale jedro svojih aktivnosti obogatiti tudi s specializiranimi storitvami, ki turistom prinašajo višjo dodano vrednost, kot so npr. pomoč turistom pri urejanju vize, novega potnega lista ipd. Po besedah Castillo-Manzana in Lopez-Valpueste (2010) turistične agencije še vedno ostajajo najboljša možna alternativa za neizkušene turiste ter za organizacijo kompleksnih, z vidika organizacije zahtevnejših potovanj. Schwabe et al. (2008) vidijo novodobne turistične agencije v vlogi profesionalnih svetovalcev oz. vodičev, ki bodo s svojimi specializiranimi storitvami turiste usmerjali skozi internetno ponudbo turističnih produktov. Dolnicar in Laesser (2007) pa vidita prihodnost turističnih agencij predvsem v specializaciji na zadovoljevanje tistih potreb in želja, ki jih konkurenčni distribucijski kanali ne morejo zadovoljiti.

Law et al. (2004) napovedujejo, da se bodo na turističnem trgu obdržali tako spletni kot tudi

tradicionalni informacijski in distribucijski kanali. Še posebej, če bodo turistične agencije znale vključiti internet ter nove informacijsko-komunikacijske tehnologije v svoje poslovanje in izkoristile prednosti, ki jih prinašajo te sebi v prid. Avtorji (Bennett & Lai, 2005; Lewis & Talalayevsky, 1997; Tse, 2003) se strinjajo, da igra pri tem ključno vlogo predvsem dobro poznavanje aktualnih razmer na trgu, dobro poznavanje nakupnega vedenja sodobnih turistov ter njihovih potreb in želja.

Če povzamemo prevladujoča mnenja, bodo turistične agencije še naprej ostale pomemben informacijski in distribucijski kanal v turizmu, če bodo znale prilagoditi svoje produkte posameznim segmentom turistov ter jim ponuditi storitve z dodano vrednostjo. Za to pa je ključno, da turistične agencije do potankosti poznajo svoje obstoječe in potencialne turiste ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje (Middleton & Clark, 2001).

Na podlagi zapisanega lahko zaključimo, da se bodo morale turistične agencije slej ko prej zavedati, da je za uspešno poslovanje nujno nenehno spremljanje dogajanja na turističnem trgu in ustrezno prilagajanje njihovega poslovanja v skladu z novimi spremembami ter željami in potrebami obstoječih in potencialnih turistov. Zato bi morala vsaka turistična agencija poznati odgovore na vprašanje, zakaj določeni turisti potujejo s turističnimi agencijami, kateri motivi, cilji in želje jih ženejo k temu ter kakšne so njihove potovalne navade. Vendar pa je iskanje odgovorov na ta vprašanja vse prej kot lahko, saj zahteva sočasne odgovore na vrsto vprašanj. Kot so prepričani Solomon, Bamossy, Askegaard in Hogg (2006²: str. 128), so ključna predvsem naslednja vprašanja:

- Kdo so turisti, ki potujejo s turističnimi agencijami (profili različnih turistov in razlike med njimi)?
- Kdaj in kam potujejo s turističnimi agencijami (različne situacije, konteksti)?
- Kako to, da potujejo s turističnimi agencijami (psihološki profili različnih turistov in razlike med njimi, njihovi motivi)?
- Kakšno je njihovo nakupno vedenje oz. kakšna je njihova turistična potrošnja?

V nadaljevanju bomo skušali odgovoriti predvsem na prvi dve vprašanji.

2. NAKUPNO VEDENJE V TURIZMU

V literaturi se pojavlja veliko različnih modelov nakupnega vedenja turistov, ki pa so večinoma osnovani na modelu nakupnega vedenja turistov po Kotlerju (2004) in modelu nakupnega vedenja turistov po Middletonu in Clarku (2001). Večini je

skupno to, da so sestavljeni iz večjega števila faz oz. procesov. Nakupno vedenje turistov obravnavajo kot konstanten proces nakupnega odločanja, v okviru katerega posamezen turist išče, zbira in presoja informacije, da lahko med možnimi alternativami izbere tisto turistično ponudbo, ki je zanj najbolj optimalna. Podrobnejši pregled razvoja modelov nakupnega vedenja turistov skozi čas podajata Sirakaya in Woodside (2005).

2.1. DEJAVNIKI NAKUPNEGA VEDENJA

Večina sodobnih modelov nakupnega vedenja v turizmu je osnovana na predpostavki, da na nakupno vedenje turistov vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki (Knowles, Diamantis & El-Mourhabi, 2001; Sirakaya & Woodside, 2005), zato je dejansko nakupno odločitev turistov zelo težko napovedati.

Po izsledkih številnih raziskav vplivajo na nakupne odločitve v turizmu v prvi vrsti cilji, potrebe in želje potencialnega turista, ki so odvisni predvsem od njegovih osebnih značilnosti (demografske, psihografske značilnosti, vrednote, mnenja in stališča), preteklih izkušenj s potovanji oz. destinacijami, poznavanja turističnih produktov oz. destinacij, priporočil družine in prijateljev ter različnih oblik trženjskega komuniciranja turističnih ponudnikov (Bieger & Laesser, 2000; Middleton & Clarke, 2001; Sirakaya & Woodside, 2005). Kot so v svojih raziskavah dokazali Bieger in Laesser (2002, 2004), Fodness in Murray (1999), Law et al. (2004), Dolnicar in Laesser (2007) ter Castillo-Manzano in Lopez-Valpuesta (2010), pa na nakupno vedenje turistov odločilno vpliva tudi potovalni kontekst, ki je še relativno nov in neraziskan dejavnik nakupnega vedenja turistov in zaradi tega zelo zanimiv za raziskovanje.

2.1.1. POTOVALNI KONTEKST

Dolnicar in Laesser (2007: 144) v svoji raziskavi o potovalnih navadah švicarskih turistov opredeljujeta potovalni kontekst kot skupek dejavnikov, ki določajo značilnosti posameznega turističnega potovanja in posledično raven tveganja, ki ga potovanje predstavlja turistu. Kot navajata avtorja na raven tveganja in s tem potovalni kontekst vplivajo predvsem naslednje značilnosti turističnih potovanj:

- izbor destinacije,
- predhodne izkušnje z destinacijo,
- predhodno poznavanje destinacije,
- dolžina potovanja,
- prevozno sredstvo na potovanju,
- tip potovanja,
- soudeleženci na potovanju.

Potovanja v tuje, eksotične, nepoznane in bolj oddaljene destinacije so za turista bolj tvegana kot potovanja v poznane, bližnje destinacije. Prav tako so bolj tvegana potovanja v destinacije, ki jih turist ni še nikoli obiskal in zato še nima izkušenj z njimi. Enako so za turista bolj tvegana potovanja v destinacije, o katerih nima informacij ali pa se z vidika kulture, religije, načina življenja zelo razlikujejo od okolja, iz katerega prihaja turist. Daljša potovanja so bolj tvegana, ker je njihova organizacija in izvedba bolj kompleksna in vključuje več elementov turističnega potovanja. Za turista so bolj tvegana tudi potovanja z letalom. Po eni strani zato, ker je za nakup letalskih vozovnic potrebno določeno predznanje o iskanju ugodnih letalskih vozovnic, uporabi rezervacijskih sistemov ali spletnem nakupu letalskih vozovnic. Po drugi strani pa zato, ker turisti po navadi potujejo z letalom v bolj oddaljene destinacije, ki so, kot že rečeno, lahko bolj tvegane zaradi eksotičnosti ali ker jih turist še ne pozna, saj jih ni še nikoli prej obiskal. Za turista so bolj tvegana tudi kompleksnejša in z vidika organizacije zahtevnejša potovanja, ki vključujejo več različnih elementov potovanja. To so npr. avanturistična potovanja, potovanja z velikim številom ogledov znamenitosti, potovanja, ki vključujejo več različnih prevoznih sredstev, potovanja z otroki ipd. Ne nazadnje pa so za turista bolj tvegana tudi potovanja, na katera se odpravlja sam, kot potovanja, na katera se odpravlja s sopotniki ali organizirano. Organizacijo takšnih, bolj tveganih potovanj turisti pogosteje prepustijo turističnim agencijam (Bieger & Laesser, 2002; Bieger & Laesser, 2004; Brunelle, 2009; Dolnicar & Laesser, 2007; Fodness & Murray, 1999; Lopez-Valpuesta, 2010), kar pomeni, da potovalni kontekst posameznega potovanja vpliva na izbor kanala, preko katerega bo turist organiziral in izvedel potovanje – s turistično agencijo ali v lastni režiji.

Turistične agencije s svojimi storitvami, svetovanjem in strokovno pomočjo pri organizaciji potovanj lahko bistveno zmanjšajo tveganja, povezana s potovanji (Brunelle, 2009; Dolnicar & Laesser, 2007; Lopez-Valpuesta, 2010). Poleg tega s posredovanjem verodostojnih informacij seznanjajo turiste z različnimi vidiki potovanja in posebnostmi, povezanimi s potovanjem, kot so npr. kultura, jezik, navade, kulinarčne posebnosti, lokalna ponudba, možne dodatne aktivnosti v destinacijah, podnebje, morebitne nevarnosti oz. nevšečnosti, ki prežijo na turiste v destinacijah ipd. Na ta način turiste predhodno pripravijo na potovanja v izbrane destinacije, s čimer bistveno zmanjšajo tudi tveganja, povezana z bivanjem v sami destinaciji (Brunelle, 2009; Dolnicar & Laesser, 2007).

ser, 2007; Lopez-Valpuesta, 2010). V nasprotju s kompleksnejšimi potovanji in/ali potovanji v tuje, oddaljene destinacije, ki jih turisti pogosteje organizirajo s turističnimi agencijami, pa potovanja v poznane destinacije ter potovanja, ki ne zahtevajo veliko planiranja in predpriprav, turisti pogosteje organizirajo sami, v lastni režiji (Richards, 2007).

Čeprav v praksi veliko avtorjev raziskuje posamezne elemente potovalnega konteksta, ga kot takšnega v svojih raziskavah omenja relativno malo avtorjev. To kaže na dejstvo, da je termin še relativno nov in neveljavljen v strokovni terminologiji. Kljub obsežnemu pregledu dostopne literature nismo nikjer zasledili, da bi bil koncept že vgrajen v katera izmed modelov nakupnega vedenja v turizmu. Glede na dozdajšnje ugotovitve (Bieger & Laesser, 2002; Bieger & Laesser, 2004; Brunelle, 2009; Dolnicar & Laesser, 2007; Fodness & Murray, 1999; Lopez-Valpuesta, 2010) lahko zaključimo, da ima potovalni kontekst še zelo velik raziskovalni potencial. Zato njegovo uporabo apliciramo v okviru nadaljnje raziskave in tako preverjamo, ali se kaže vpliv potovalnega konteksta tudi na vzorcu slovenskih anketirancev. S tem želimo spodbuditi nadaljnje raziskovanje proučevane tematike, prispevati k nadaljnjemu razvoju teorije o nakupnem vedenju turistov ter na podlagi rezultatov podati turističnim agencijam praktična priporočila za oblikovanje učinkovitejših poslovnih in trženjskih strategij.

3. RAZISKAVA O RAZLIKAH V NAKUPNEM VEDENJU AGENCIJSKIH TURISTOV IN TURISTOV, KI POTUJEJO V LASTNI REŽIJI

Glavni namen študije je bil raziskati:

- kdo so turisti, ki so pri organizaciji zasebnih turističnih potovanj pogosteje koristili storitve turističnih agencij, in v čem so se razlikovali od turistov, ki so pogosteje potovali v lastni režiji,
- kdaj in kam so potovali s turističnimi agencijami (različni potovalni konteksti).

Raziskavo smo izvedli v dveh delih. Z analizo vsebine odgovorov dveh fokusnih skupin oz. skupinskih intervjujev smo v prvem, kvalitativnem delu raziskave pridobili vpogled v nakupno vedenje sodelujočih posameznikov ter njihova mnenja glede potovanja s turističnimi agencijami in potovanja v lastni režiji. Rezultati analize fokusnih skupin so nam bili v pomoč pri oblikovanju anketnega vprašalnika v okviru kvantitativne raziskave, v drugem delu raziskave. Na podlagi podatkov, pridobljenih

z anketiranjem, smo nato testirali še raziskovalne hipoteze o razlikah med dvema skupinama anketirancev – med tistimi, ki so v minulih treh letih (2009, 2010, 2011) na zasebna turistična potovanja pogosteje potovali s turističnimi agencijami, in tistimi, ki so pogosteje potovali v lastni režiji.

3.1. KVALITATIVNA RAZISKAVA

V okviru preliminarne, kvalitativne raziskave smo julija 2010 izvedli dve fokusni skupini. V prvi fokusni skupini so sodelovali posamezniki, ki zase menijo, da na zasebna turistična potovanja pogosteje potujejo s turističnimi agencijami, v drugi pa posamezniki, ki zase menijo, da pogosteje potujejo v lastni režiji.

V vsako fokusno skupino je bilo vključenih osem posameznikov, starejših od 18 let, ki so finančno neodvisni in so v zadnjih treh letih odšli vsaj na eno zasebno turistično potovanje. Castillo-Mantano in Lopez-Valpuesta (2010: 645–646) v svoji raziskavi dokazujeta, da imajo mlajše generacije več izkušenj z uporabo interneta in s tem več alternativnih možnosti za nakup turističnih produktov kot starejše generacije, ki turistična potovanja še vedno raje organizirajo pri klasičnih turističnih agencijah. Zato je bila tretjina udeležencev vsake fokusne skupine mlajši od 30 let, tretjina stari med 30 in 60 let, tretjina pa starejši od 60 let.

V nadaljevanju podajamo zgolj nekaj ključnih ugotovitev, ki smo jih pridobili z analizo odgovorov. Na podlagi rezultatov fokusnih skupin smo identificirali potencialne porabnike storitev turističnih agencij, ki so zaradi različnih razlogov nenaklonjeni potovanjem v lastni režiji. To so predvsem posamezniki, ki menijo, da prinašajo potovanja v tujino, čezoceanska potovanja ter potovanja v eksotične, nepoznane destinacije, s katerimi še nimajo nobenih izkušenj, prevelika tveganja, da bi jih organizirali sami. Take destinacije si je po njihovem mnenju varneje ogledati v skupini s turističnim vodičem, ki pozna destinacijo in točno ve, kje na turiste prežijo nevarnosti. Če gre kaj narobe, pa zna vodič poiskati ustrezno pomoč. Potencialni porabniki storitev turističnih agencij so tudi starejši, ki jim je vseč, da je za vse že vnaprej poskrbljeno in tako nimajo nobenih skrbi, ter izkušenejši turisti, ki želijo od potovanja odnesti kar največ, a ne želijo izgubljati časa za planiranje in organizacijo potovanja v lastni režiji. Slednji namreč menijo, da lahko na potovanjih s turističnimi agencijami v krajšem času doživijo več, saj so programi turističnih agencij zelo ekonomični, tako z vidika porabe časa, kot tudi denarja. Mlajši porabniki storitev turističnih agencij se za te

storitve odločijo predvsem zaradi svoje neizkušnosti. Presenetljivo so med potencialnimi porabniki storitev turističnih agencij tudi posamezniki, ki sicer pogosteje potujejo individualno, vendar jim zaradi časovnih omejitev ne uspe vedno planirati in organizirati potovanja v lastni režiji. Ne preseneča pa ugotovitev, da so posamezniki, ki potujejo z otroki, bolj naklonjeni potovanjem s turističnimi agencijami, saj jim agencije bistveno olajšajo potovanja, hkrati pa je večja tudi varnost. Potencialni porabniki storitev turističnih agencij so tudi cenovno občutljivejši turisti, ki menijo, da so cene pavšalnih potovanj nižje, kot če posamezne storitve rezervirajo in plačajo sami neposredno pri ponudnikih. S tem se delno strinjajo tudi posamezniki, ki pogosteje potujejo v lastni režiji, predvsem če gre za evropske destinacije, medtem ko so po njihovem mnenju bolj oddaljene, eksotične destinacije tretjega sveta, lahko v lastni režiji bistveno cenejše – seveda predvsem na račun kakovosti storitev na sami destinaciji. Kljub vsemu menijo, da se izplača potovati s turističnimi agencijami tudi zaradi možnosti obročnega odplačevanja.

3.2. KVANTITATIVNA RAZISKAVA

3.2.1. METODOLOGIJA

V okviru kvantitativne raziskave smo uporabili metodo anketiranja, in sicer februarja 2012. Zanimalo nas je nakupno vedenje polnoletnih slovenskih turistov pri nakupu zasebnih turističnih potovanj z vsaj eno nočitvijo v gostinskem, hotelskem ali kakšnem drugem plačljivem nastanitvenem objektu. Ker večdnevna potovanja predstavljajo za družinski proračun relativno visok strošek, si jih določena gospodinjstva ne morejo privoščiti vsako leto v enakem obsegu oz. si daljše počitnice lahko privoščijo samo vsakih nekaj let. V izogib sezonskosti, ki izhaja iz tega naslova, je bil predmet proučevanja raziskave nakupno vedenje turistov v zadnjih treh letih (2009, 2010 in 2011).

Izvedli smo osebno in spletno anketiranje. Za mešano metodologijo zbiranja podatkov smo se odločili zavestno, saj smo na ta način v raziskovalni vzorec zajeli bolj raznolike turiste. Z izvedbo zgolj spletne ankete bi lahko v vzorec zajeli predvsem turiste, ki pogosteje potujejo v lastni režiji, brez posredovanja turističnih agencij. Zanje namreč predstavlja internet enega izmed glavnih informacijskih in distribucijskih kanalov za organizacijo zasebnih turističnih potovanj (Dolnicar & Laesser, 2007). Z naključnim osebnim anketiranjem smo tako v raziskavo vključili tudi večji delež turistov, ki po vsej verjetnosti redkeje uporabljajo internet in zato obstaja večja verjetnost, da pri organiza-

ciji zasebnih turističnih potovanj koristijo storitve turističnih agencij.

Osebno anketiranje z anketarjem je potekalo med naključnimi obiskovalci Mercator Centra Ljubljana. Približno polovica ljudi je sodelovanje zavrnila, torej je bila stopnja odziva približno 50 %. V nadaljnjo analizo je bilo iz naslova osebnega anketiranja vključenih 116 anket. Spletno anketiranje pa je potekalo preko orodja za izdelavo spletnih anket 1ka. Spletna anketa je bila objavljena na spletnem naslovu 1ke, povezava do ankete pa je bila objavljena tudi na straneh določenih slovenskih turističnih agencij in popotniških združenj na Facebooku. V nadaljnjo analizo je bilo iz naslova spletne ankete vključenih 128 anket. Celotni anketni vzorec tako zajema 244 anketirancev, ki so v zadnjih treh letih odšli na vsaj eno zasebno turistično potovanje.

3.2.2. NAČRT VZORČENJA

Vzorčna enota opazovanja je bil naključni posameznik, ki je bil v času anketiranja v Mercator Centru Ljubljana in je privolil v sodelovanje v anketi oz. se je samovoljno odločil, da bo sodeloval v spletni anketi. Vzorčnega okvira ni bilo, saj je šlo za slučajno neverjetnostno vzorčenje oz. za priložnostno vzorčenje na podlagi samoizbire enot. Zavedamo se, da se lahko anketiranci, ki so sodelovali v obeh anketiranjih, močno razlikujejo od večine v opazovani populaciji in so zato rezultati, pridobljeni na podlagi vzorčnih ocen drugačni, kot če bi bilo uporabljeno verjetnostno vzorčenje. Zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo slovenskih turistov. Rezultati so lahko le nekakšna okvirna usmeritev za nadaljnje raziskovanje.

3.2.3. OBLIKOVANJE DVEH SKUPIN ZA PRIMERJAVO

Za potrebe testiranja raziskovalnih hipotez v nadaljevanju raziskave smo celoten vzorec anketirancev razdelili v dve skupini. V skupini anketirancev, ki so v zadnjih treh letih pri organizaciji zasebnih turističnih potovanj pogosteje potovali v lastni režiji (skupina – Pogosteje v lastni režiji) je bilo 97 anketirancev. V skupini anketirancev, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami (skupina – Pogosteje s turističnimi agencijami) pa je bilo 147 anketirancev. Anketirance smo razdelili v obe skupini glede na njihovo preteklo koriščenje storitev turističnih agencij. V anketnem vprašalniku so anketiranci izrazili svoje mnenje o tem na šeststopenjski lestvici (1 – nikoli, 2 – manj kot 1-krat letno, 3 – 1-krat letno, 4 – 2- do 3-krat letno, 5 – več kot 3-krat letno, 6 – vedno).

V prvo skupino smo vključili vse anketirance, ki so obkrožili številko 1 ali 2. To so anketiranci, ki so na zasebna turistična potovanja pogosteje potovali v lastni režiji. V drugo skupino pa smo vključili preostale anketirance, ki so s turističnimi agencijami potovali vsaj 1-krat letno.

3.2.4. RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Pri izvedbi raziskave in opredelitvi hipotez smo izhajali iz predpostavke, ki jo v svoji raziskavi o potovalnih navadah Švicarjev potrjujeta Dolnicar in Laesser (2007: str. 144) – agencijski turisti so bolj naklonjeni povpraševanju po točno določenih turističnih produktih, ki pa so odvisni predvsem od potovalnega konteksta. Potovalni kontekst je po njunem mnenju skupek dejavnikov, ki določajo značilnosti posameznega turističnega potovanja, ter raven tveganja, ki ga potovanje predstavlja turistu. Bolj ko je potovanje organizacijsko kompleksno in zaradi tega bolj tvegano, večja je verjetnost, da bo turist potoval s turistično agencijo (Brunelle, 2009: str. 178–179; Castillo-Manzano & Lopez-Valpuesta, 2010: str. 646; Dolnicar & Laesser, 2007: str. 136). Če ta predpostavka drži, bi morale na podlagi predhodnih dognanj raziskovalcev med turisti, ki so v zadnjih treh letih pogosteje potovali s turističnimi agencijami, in turisti, ki so pogosteje potovali v lastni režiji, obstajati statistično značilne razlike pri spremenljivkah, ki določajo potovalni kontekst. Ali to velja za naš proučevani vzorec anketirancev, smo preverili s tremi spremenljivkami:

- pogostost potovanj v tujino,
- pogostost potovanj zunaj Evrope,
- pogostost potovanj z letalom.

Pearce in Schott (2005: str. 50) v svoji raziskavi dokazujeta, da turisti pogosteje koristijo storitve turističnih agencij, kadar se odpravljajo na potovanja v tujino, kot takrat, ko potujejo znotraj domače države. To potrjujejo tudi podatki SURS-a za leto 2009, ko je bilo izmed vseh turističnih potovanj, organiziranih s turističnimi agencijami, kar 81 % potovanj v tujino in samo 18 % po Sloveniji (SURS, 2010: str. 15). Zato se prva hipotezo glasi:

Hipoteza 1: *Med turisti, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, in turisti, ki so pogosteje potovali v lastni režiji, obstajajo razlike v pogostosti potovanj v tujino.*

Dolnicar in Laesser (2007: str. 138) navajata, da izbor destinacije potovanja vpliva na vključevanje turistične agencije v organizacijo potovanja, saj je delež medcelinskih potovanj zunaj Evrope večji pri turistih, ki potujejo s turističnimi agencijami,

kot pri turistih, ki potujejo brez njihovega posredovanja. Izhajajoč iz njunih dognanj, postavljamo drugo hipotezo:

Hipoteza 2: *Med turisti, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, in turisti, ki so pogosteje potovali v lastni režiji, obstajajo razlike v pogostosti potovanj zunaj Evrope.*

Cheyne (2005: str. 41) meni, da turisti še vedno pogosteje rezervirajo in plačujejo letalski prevoz v turističnih agencijah. Po podatkih, ki jih navajata Castillo-Manzano in Lopez-Valpuesta (2010: str. 640, 647), pa je okoli 75 % vseh letalskih vozovnic še vedno kupljenih v turističnih agencijah, zato se tretja hipoteza glasi:

Hipoteza 3: *Med turisti, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, in turisti, ki so pogosteje potovali v lastni režiji, obstajajo razlike v pogostosti potovanj z letalom.*

3.2.5. REZULTATI RAZISKAVE

Zbrane anketne podatke smo analizirali s statističnim paketom SPSS. V prvem opisnem oz. deskriptivnem delu smo z metodo univariatne analize ovrednotili vrednosti izbranih parametrov za opisne spremenljivke. V drugem statističnem delu pa smo z metodo bivariatne analize testirali raziskovalne hipoteze o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca – preizkus skupin.

3.2.5.1. DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV

Kot je razvidno iz Tabele 1, analiza rezultatov kaže, da je starostna struktura anketirancev v obeh proučevanih skupinah zelo podobna. V skupini, ki je pogosteje potovala v lastni režiji, so v povprečju stari 39 let. V skupini, ki je pogosteje potovala s turističnimi agencijami, pa so v povprečju stari 36 let. Edina opazna razlika je, da je med anketiranci, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, nekoliko več starejših turistov, starih med 60 in 69 let. Anketiranci, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, so v primerjavi z anketiranci, ki so pogosteje potovali v lastni režiji, nekoliko manj izobraženi ter slabše finančno situirani. Večinoma so zaposleni, med njimi pa je še enkrat večji delež upokojencev in brezposelnih kot v primerjavi z anketiranci, ki so pogosteje potovali v lastni režiji. 60 % jih živi v gospodinjstvu s tremi člani ali več. Le tretjina jih potuje skupaj z mladoletnimi otroki.

Tabela 1: Demografske značilnosti anketirancev iz obeh proučevanih skupin

Demografske spremenljivke	Skupina – pogosteje s turističnimi agencijami (n = 147)		Skupina - pogosteje v lastni režiji (n = 97)	
	Odstotek	Kumulativni odstotek	Odstotek	Kumulativni odstotek
Spol				
Moški	47,4	47,4	26,5	26,5
Ženski	52,6	100,0	73,5	100,0
Skupina - pogosteje v lastni režiji				
18 do 29 let	22,7	22,7	27,2	27,2
30 do 39 let	39,2	61,9	40,8	68,0
40 do 49 let	21,6	83,5	18,4	86,4
50 do 59 let	4,1	87,6	8,2	94,6
60 do 69 let	11,3	98,9	3,4	98,0
70 let ali več	1,0	99,9	2,0	100,0
Dokončana izobrazba				
Nedokončana ali dokončana osnovna šola	2,1	2,1	1,4	1,4
Srednja ali poklicna šola	45,4	47,5	31,3	32,7
Višja, visoka ali univerzitetna izobrazba	47,4	94,9	60,5	93,2
Magisterij ali doktorat	5,1	100,0	6,8	100,0
Zaposlitveni status				
Zaposlen, samozaposlen	64,9	64,9	78,2	78,2
Upokojenec	11,3	76,2	5,4	83,6
Brezposeln	10,3	86,5	4,1	87,7
Dijak, študent	12,4	98,9	12,2	99,9
Drugo	1,0	99,9	0,0	99,9
Število članov gospodinjstev po razredih				
1 član	9,3	9,3	11,6	11,6
2 člana	30,9	40,2	29,3	40,9
3 člani	20,6	60,8	21,1	62,0
4 člani	24,7	85,5	29,3	91,3
5 ali več članov	14,4	99,9	8,8	100,1
Mladoletni otroci				
Ne	63,9	63,9	62,6	62,6
Da	36,1	100,0	37,4	100,0
Neto mesečni dohodek gospodinjstva				
Do vključno 600 €	4,1	4,1	3,4	3,4
Nad 600 € do vključno 1.200 €	31,0	35,1	17,0	20,4
Nad 1.200 € do vključno 1.800 €	20,6	55,7	29,9	50,3
Nad 1.800 € do vključno 2.400 €	23,7	79,4	25,9	76,2
Nad 2.400 € do vključno 3.000 €	9,3	88,7	15,0	91,2
Nad 3.000 €	10,3	99,0	8,8	100,0

3.2.5.2. STALIŠČA ANKETIRANCEV GLEDE DODANE VREDNOSTI STORITEV TURISTIČNIH AGENCIJ

Stališča anketirancev glede dodane vrednosti storitev turističnih agencij smo merili na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1– sploh se ne strinjam,

2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

Na podlagi podatkov iz Tabele 2 lahko trdimo, da se anketiranci, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, v povprečju bolj strinjajo z

navedenimi trditvami. V primerjavi z anketiranci, ki so pogostejše potovali v lastni režiji, izražajo večje strinjanje s šestimi od osmih trditev, pri tem lahko statistično značilne razlike med opazovanima skupinama potrdimo le pri štirih trditvah. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da turistične agencije prihranijo čas pri iskanju informacij in organizaciji zasebnih turističnih potovanj (aritmetična sredina 3,87). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da so stroški zasebnih turističnih potovanj, organiziranih s turističnimi agencijami, nižji od stroškov zasebnih turističnih potovanj, organiziranih v lastni režiji (aritmetična sredina 2,79).

Anketiranci, ki so pogostejše potovali v lastni režiji, izražajo nekoliko večje strinjanje kot anketiranci iz prve proučevane skupine z dvema od osmih trditev – turistične agencije bi se morale bolj posvetiti individualnim željam in potrebam posameznih turistov (aritmetična sredina 3,77) ter turistične agencije preveč gledajo le na ekonomiko svojega poslovanja, ne pa toliko na zadovoljstvo svojih uporabnikov (aritmetična sredina 3,63). Pri tem je potrebno poudariti, da v nobeni od proučevanih trditev ne obstajajo statistično značilne razlike. Omenjeni

rezultati lahko nakazujejo na dejstvo, da so anketiranci, ki so pogostejše potovali v lastni režiji, večji individualisti ter si želijo bolj personalizirane ponudbe, prilagojene njihovim potrebam in željam.

Obe skupini anketirancev se najmanj strinjata s trditvijo, da so stroški zasebnih turističnih potovanj, organiziranih s turističnimi agencijami, nižji od stroškov zasebnih turističnih potovanj, organiziranih v lastni režiji (aritmetična sredina 2,34). To je edina izjava, s katero se obe skupini anketirancev ne strinjata (obe aritmetični sredini sta manj kot 3), kar kaže na dejstvo, da anketiranci storitev turističnih agencij ne koristijo le zaradi ekonomije obsega in posledično nižjih cen turističnih aranžmajev, ampak predvsem zaradi prihranka časa pri iskanju informacij in organizaciji potovanj, strokovne pomoči, kakovostnih informacij o turistični ponudbi in destinacijah ter zaradi prepričanja, da so potovanja, organizirana s turističnimi agencijami, manj tvegana.

Anketiranci, ki so pogostejše potovali v lastni režiji, se ne strinjajo še z eno izjavo, in sicer da zasebna turistična potovanja, organizirana s turističnimi agencijami, zagotavljajo večje udobje na potova-

Tabela 2: Razlike v stališčih glede dodane vrednosti storitev turističnih agencij

Stališča glede dodane vrednosti storitev turističnih agencij	Skupina - pogostejše v lastni režiji (n = 97)		Skupina - pogostejše s turističnimi agencijami (n = 147)		T-test	St. znač.
	AS	SO	AS	SO		
Stroški zasebnih turističnih potovanj, organiziranih s turističnimi agencijami, so nižji od stroškov zasebnih turističnih potovanj, organiziranih v lastni režiji.	2,34	1,04	2,79	1,15	-3,09	0,002*
Turistične agencije prihranijo čas pri iskanju informacij in organizaciji zasebnih turističnih potovanj.	3,57	0,91	3,87	0,84	-2,63	0,009*
Dodana vrednost turističnih agencij je strokovna pomoč in svetovanje pri izboru destinacij oz. potovanj.	3,21	0,97	3,62	0,89	-3,42	0,001*
Zasebna turistična potovanja, organizirana s turističnimi agencijami, so manj tvegana kot potovanja, organizirana v lastni režiji.	3,09	1,10	3,27	0,97	-1,29	0,198
Zasebna turistična potovanja, organizirana s turističnimi agencijami, nudijo večje udobje na potovanju kot potovanja, organizirana v lastni režiji.	2,65	1,07	3,10	0,99	-3,33	0,001*
Turistične agencije bi se morale bolj posvetiti individualnim željam in potrebam posameznih turistov.	3,77	0,85	3,62	0,93	1,31	0,191
Turistične agencije preveč gledajo le na ekonomiko svojega poslovanja, ne pa toliko na zadovoljstvo svojih uporabnikov.	3,63	0,89	3,42	0,94	1,72	0,086
Turistične agencije zagotavljajo kvalitetne informacije o destinacijah, turističnih proizvodih in storitvah.	3,20	0,85	3,37	0,79	-1,68	0,095

Legenda:

AS – aritmetična sredina

SO – standardni odklon

Lestvica od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)

T-test – t-test za dva neodvisna vzorca (predpostavka o enakosti varianc)

St. znač. – stopnja značilnosti

* Statistično značilna razlika pri $P \leq 0,05$

nju kot potovanja, organizirana v lastni režiji (aritmetična sredina 2,65). Za vse druge izjave predstavniki obeh skupin izražajo nevtralno stališče oz. vsaj rahlo strinjanje. Nobena od aritmetičnih sredin pa ne presega vrednosti 4 – se strinjam.

3.2.6. TESTIRANJE RAZISKOVALNIH HIPOTEZ

Pri testiranju raziskovalnih hipotez nas zanima, ali med proučevanima skupinama anketirancev obstajajo statistično značilne razlike za spremenljivke, ki določajo potovalni kontekst turističnih potovanj, ki so jih anketiranci izvedli v zadnjih treh letih. Izbrane spremenljivke (pogostost potovanj v tujino, pogostost potovanj zunaj Evrope, pogostost potovanj z letalom) smo v anketnem vprašalniku merili z naslednjimi vprašanji:

- Kako pogosto ste se odpravili na zasebno turistično potovanje v tujino?
- Kako pogosto ste se odpravili na zasebno turistično potovanje z letalom?
- Kako pogosto ste se odpravili na zasebno turistično potovanje zunaj Evrope?

Anketiranci so svoje odgovore podali ob pomoči 6-stopenjske ordinalne lestice (1 – nikoli, 2 – na vsakih nekaj let, 3 – vsaj 1-krat letno, 4 – 2-krat letno, 5 – 3- do 5-krat letno, 6 – več kot 5-krat letno). Za primerjavo odgovorov anketirancev iz obeh proučevanih skupin smo spremenljivke prekodirali v intervalne spremenljivke, tako da smo oblikovali slamnate spremenljivke in nato izračunali vrednosti parametrov za posamezne odgovore. Zato so izračunani parametri v Tabeli 3 uporabni le za ugotavljanje statistično značilnih razlik med proučevanima skupinama.

Tabela 3: Testiranje hipotez o potovalnem kontekstu oz. značilnostih izvedenih turističnih potovanj med proučevanima skupinama

Spremenljivke potovalnega konteksta	Skupina – pogosteje v lastni režiji (n = 97)		Skupina – pogosteje s turističnimi agencijami (n = 147)		T-test	St. znač.
	AS	SO	AS	SO		
Pogostost potovanj v tujino	2,92	1,23	3,43	1,12	-3,36	0,001*
Pogostost potovanj z letalom	1,96	1,15	2,62	1,22	-4,24	0,000*
Pogostost potovanj zunaj Evrope	1,67	0,95	2,16	1,08	-3,61	0,000*

Legenda:

AS – aritmetična sredina

SO – standardni odklon

Lestvica od 1 do 6 (1 – nikoli, 2 – na vsakih nekaj let, 3 – vsaj 1-krat letno, 4 – 2-krat letno, 5 – 3 do 5-krat letno, 6 – več kot 5-krat letno)

T-test – t-test za dva neodvisna vzorca (predpostavka o enakosti varianc)

Kot je razvidno iz Tabele 3, med proučevanima skupinama anketirancev obstajajo statistično značilne razlike pri vseh treh proučevanih spremenljivkah. Anketiranci, ki so pogosteje potovali s turističnimi agencijami, so v povprečju pogosteje potovali v tujino, zunaj Evrope in z letalom. Torej na bolj oddaljene destinacije, ki so z vidika organizacije zahtevnejše in zato za turiste predstavljajo večja tveganja. Ker so opisane razlike med proučevanima skupinama anketirancev statistično značilne, lahko potrdimo vse tri raziskovalne hipoteze.

Tako lahko zaključimo, da so na proučevanem vzorcu anketirancev proučevane spremenljivke potovalnega konteksta vplivale na to, kako pogosto so anketiranci koristili storitve turističnih agencij pri organizaciji zasebnih turističnih potovanj v zadnjih treh letih. Ker pa proučevani vzorec ni reprezentativen, rezultatov izvedene raziskave ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Kljub temu rezultati niso povsem brez uporabne vrednosti. Z raziskavo smo predvsem želeli testirati, ali ima potovalni kontekst, kot relativno nov in še neraziskan dejavnik nakupnega vedenja, potencial tudi v slovenskem prostoru. Glede na dobljene rezultate menimo, da ga ima, zato raziskovalcem priporočamo nadaljnje raziskovanje. Se pa zavedamo, da smo v raziskavi proučili le izbrane dejavnike, ki po prejšnjih ugotovitvah drugih raziskovalcev vplivajo na vedenje turistov pri nakupu zasebnih turističnih potovanj. Takih dejavnikov je lahko še mnogo. Zato v nadaljnjem raziskovanju predlagamo sistematično proučevanje še ostalih možnih dejavnikov nakupnega vedenja turistov.

4. SKLEP

Za sodobne turistične agencije je danes, v obdobju interneta in sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, še posebej pomembno poznavanje nakupnega vedenja potencialnih in obstoječih uporabnikov njihovih storitev. Čeprav se večina avtorjev tega zaveda, v množici izvedenih raziskav o nakupnem vedenju turistov primanjkuje raziskav, ki bi celostno obravnavale proučevano tematiko. Izvedena raziskava je tako poizkus osvetliti razlike v nakupnem vedenju agencijskih turistov in turistov, ki so v zadnjih treh letih v lastni režiji odpotovali na vsaj eno zasebno turistično potovanje.

Raziskava, v katero smo vključili 244 anketirancev, razkriva, da anketiranci storitev turističnih agencij očitno ne koristijo le zaradi ekonomije obsega in posledično nižjih cen turističnih aranžmajev, ampak predvsem zaradi prihranka časa pri iskanju informacij in organizaciji potovanj, strokovne pomoči, kakovostnih informacij o turistični ponudbi in destinacijah ter zaradi prepričanja, da so potovanja, organizirana s turističnimi agencijami, manj tvegana.

Poleg dobrega poznavanja obstoječih in potencialnih uporabnikov pa je za turistične agencije ključno tudi, da identificirajo dejavnike, ki turisti prepričajo v nakup turističnega potovanja s turističnimi agencijami. V teoriji se pojavlja mnogo različnih dejavnikov nakupnega vedenja turistov. V tej raziskavi pa se osredotočamo na proučevanje potovalnega konteksta, ki je še relativno nov in neraziskan dejavnik nakupnega vedenja v turizmu, a ima glede na ugotovitve predhodnih raziskovalcev še zelo velik raziskovalni potencial.

Rezultati statistične analize nakazujejo, da so anketiranci, ki so v zadnjih treh letih pogosteje potovali s turističnimi agencijami, v povprečju pogosteje potovali v tujino in v bolj oddaljene destinacije zunaj Evrope. Poleg tega so v povprečju pogosteje potovali tudi z letalom. Za proučevani vzorec anketirancev lahko torej potrdimo, da je potovalni kontekst vplival na to, kako pogosto so anketiranci koristili storitve turističnih agencij pri organizaciji zasebnih turističnih potovanj. Tako lahko potrdimo domnevo Dolnicarja in Laesserja (2007), da je potovalni kontekst eden izmed ključnih dejavnikov nakupnega vedenja turistov.

Ker pa rezultati, pridobljeni na podlagi vzorca anketirancev, niso reprezentativni, jih ne moremo posploševati na celotno populacijo, kar navedemo kot eno izmed omejitev raziskave. So pa lahko odlična popotnica in izhodišče za nadaljnje raziskovanje proučevane tematike. Predvsem

turistične agencije bi z nadaljnjim raziskovanjem lahko pridobile dragocene podatke o nakupnem vedenju slovenskih turistov, na podlagi katerih bi lahko oblikovale učinkovitejša poslovna in trženjske strategije. Poznavanje posameznih dejavnikov potovalnega konteksta bi lahko turističnim agencijam služilo kot osnova za segmentacijo trga, oblikovanje specializiranih proizvodov in storitev, pisanih na kožo izbranim ciljnim segmentom turistov, ter oblikovanje trženjskih strategij, prilagojenih za posamezne ciljne segmente.

Kot drugo omejitev raziskave lahko navedemo splošno opredelitev turističnih potovanj. Anketiranci so se morali v svojih odgovorih opredeliti na splošno za vsa zasebna turistična potovanja, ki so jih izvedli v zadnjih treh letih. Na tak način smo sicer dobili potrebne podatke za izvedbo raziskave, nismo pa dobili dejanskega vpogleda v to, kakšna so bila posamezna potovanja. Ta se namreč lahko med seboj bistveno razlikujejo, kar pa iz splošnih ocen, ki so jih podali anketiranci, ni razvidno. Če bi isto tematiko lahko proučevali daljše časovno obdobje in v večjem obsegu ter z večjim finančnim vložkom, bi lahko anketiranje izvedli na podoben način, kot sta ga izvedla v svoji raziskavi o nakupnem vedenju Švicarjev Dolnicar in Laesser (2007). Sodelujoče v raziskavi sta prosila, naj izpolnijo anketni vprašalnik za vsako zasebno turistično potovanje, z vsaj eno nočitvijo zunaj svojega kraja bivanja, ki so ga izvedli v proučevanem letu. Zato bi bilo smiselno razmisliti o izvedbi raziskave na ravni posameznega turističnega potovanja, saj bi tovrstna raziskava dala še jasnejšo sliko o tem, kdaj turisti koristijo storitve turističnih agencij.

Omejitev raziskave lahko predstavlja tudi mešana metodologija, ki smo jo uporabili pri zbiranju podatkov. Če bi uporabili verjetnostno vzorčenje, mešana metodologija zbiranja podatkov ne bi bila potrebna. Vsekakor pa smo glede na dane razmere z uporabo mešane metodologije podatkov zajeli bolj raznolike skupine turistov, kot bi jih lahko zajeli zgolj z enim načinom zbiranja podatkov.

Slovenskim turističnim agencijam predlagamo, da raziščejo, kakšen potencial imajo potovanja z letalom, v eksotične destinacije in v destinacije zunaj Evrope. Sodeč po stališčih anketirancev, da koristijo storitve turističnih agencij predvsem zaradi prihranka časa pri iskanju informacij in organizaciji potovanj, zaradi strokovne pomoči in svetovanja ter večjega udobja na potovanjih, organiziranih s turističnimi agencijami, pa bi se morale turistične agencije specializirati za kakovostnejše in čim bolj profesionalno svetovanje ter ažurnejše posredovanje informacij. Seveda se zaradi majhnosti trga pojavlja vprašanje zadostnega

števila potnikov za tako specializirane programe, zato pozivamo turistične agencije, naj razmislijo, kako svoje poslovanje internacionalizirati in storitve ponuditi tudi tujim trgom. Sodobna informacijsko-komunikacijska tehnologija jim namreč lahko močno olajša tovrstni preboj na tuje trge.

REFERENCE

- Baloglu, S., & Mangaloglu, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management*, 22, 1–9.
- Barun, M. S., Butler, B., & Steinfield, C. (1995). Intermediaries and Cybermediaries. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Najdeno 23. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00167.x/full>
- Bennett, M. M., & Lai, C.-W. K. (2005). The Impact of the Internet on Travel Agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 8–24.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2000). Information Sourcing by Swiss Travelers – A Market Segmentation Approach. Najdeno 26. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/Christian_Laesser/14076.pdf
- Bieger, T., & Laesser, C. (2002). Market segmentation by motivation: the case study of Switzerland. *Journal of Travel Research*, 41(1), 68–76.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2004). Information Sources for Travel Decisions: Toward a Source Process Model. *Journal of Travel Research*, 42, 357–371.
- Brunelle, E. (2009). The Moderating Role of Cognitive Fit in Consumer Channel Preference. *Journal of Electronic Commerce Research*, 10(3), 178–195.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409–421.
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23, 207–220.
- Castillo-Manzano, J., & Lopez-Valpuesta, L. (2010). The decline of the traditional travel agent model. *Transportation Research Part E*, 46, 639–649.
- Čavlek, N. (2000). The Role of Tour Operators in the Travel Distribution System. V w. Gartner & D. W. Lime (ur.), *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism* (str. 325–334). London: CABI Publishing.
- Davidson, R. (2001). Distribution channel analysis for business travel. V D. Buhalis & E. Laws (ur.), *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations* (str. 73–86). New York: Continuum.
- Dolnicar, S., & Laesser, C. (2007). Travel Agency Marketing Strategy: Insight from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46(2), 133–146.
- Dolnicar, S., & Mazanec, J. A. (2000). Holiday Styles and Tourist Types: Emerging New Concepts and Methodology. V W. Gartner & D. W. Lime (ur.), *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism* (str. 245–255). London: CABI Publishing.
- Fodness, D. & Murray, B. (1997). Tourist Information Search. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 503–523.
- Gospodarska zbornica Slovenije. (2012). *Letno poročilo komisije za podeljevanje licenc turističnim agencijam 2011*. Najdeno 29. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/turisticno_gostinska_zbornica_slovenije/pridobitev_licence_za_turisticne_agencije_porocila_komisije_za_licence_ta
- Hui, T.K., & Wan, D. (2005). Factors Affecting Consumers' Choice of a Travel Agency: The Case of Singapore. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(4), 1–12.
- Klenosky, D., & Gitelson, R. (1998). Travel Agent's Destination Recommendations. *Annals of Tourism Research*, 25(3), 661–674.
- Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mourhaby, K. B. (2001). *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*. London: Continuum.
- Konečnik Ruzzier, M. (2010). Trženje v turizmu. Ljubljana: Meritum.
- Law, R., Leung, K., & Wong, R. J. (2004). The impact of the Internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100–107.
- Lawton, G., & Page, S. (1997). Evaluating travel agents' provision of health advice to travellers. *Tourism Management*, 18(2), 89–104.
- Lewis, I., & Talalayevsky, A. (1997). Travel Agents: Threatened Intermediaries? *Transportation Journal*, 36(3), 26–30.
- McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K., & Lam, P. (2003). Travel agents as facilitators or inhibitors of travel: perceptions of people with disabilities. *Tourism Management*, 24, 465–474.
- Middleton, V. T. C., & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism* (3rd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Millan, A., & Esteban, A. (2004). Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies service. *Tourism Management*, 25(5), 533–546.
- O'Connor, P., Buhalis, D., & Frew, A. J. (2001). The transformation of tourism distribution channels through information technology. V D. Buhalis & E. Laws (ur.), *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations* (str. 332–350). New York: Continuum.
- Papatheodorou, A., Rossello, J., & Xiao, H. (2010). Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39–45.
- Pearce, D. G., & Schott, Ch. (2005). Tourism Distribution Channels: The Visitors Perspective. *Journal of Travel Research*, 44(1), 50–63.
- Prideaux, B. (2001). Airline distribution system: the challenge and opportunity of the Internet. V D. Buhalis & E. Laws (ur.), *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations* (str. 213–227). New York: Continuum.
- Richards, G. (2007). *New Horizons II – The Young Independent Traveller 2007*. Amsterdam: WYSE Travel Confederation.
- Schwabe, G., Novak, J., & Aggeler, M. (2008, 15. – 18. junij). Designing the Tourist Agency of the Future. 21st Bled eConference eCollaboration: Overcoming Boundaries Through Multi-Channel Interaction. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.ifi.uzh.ch/pax/uploads/pdf/publication/619/Next_Generation_Tourist_agency_-_camready.pdf
- Sirakaya, E., & Woodside, A. G. (2005). Building and testing of decision making by travellers. *Tourism Management*, 26, 815–832.
- SURS (2010a, 24. september). *Slovenske potovalne agencije, Slovenija, 2009*. Ljubljana: SURS.
- SURS (2010b). Turistična potovanja domačega prebivalstva, Slovenija, 2009. *Statistične informacije*. (Št. 14, 7. junij 2010). Ljubljana: SURS.
- Tse, A. C. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *Hospitality Management*, 22, 453–460.
- Weber, K., & Roehl, W. S. (1999). Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research*, 37, 291–298.

POGLED VRHNJEGA MANAGEMENTA NA IZBOR ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

mag. **Tanja Sedej**
Raziskave in raziskave d.o.o.
tanja.sedej@gmail.com

prof. dr. **Damijan Mumel**
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru
damijan.mumel@uni-mb.si

Povzetek: Spremembe v organizacijah so stalnica, sprejemanje sprememb pri zaposlenih pa ključni dejavnik uspeha uvajanja sprememb. Za izvajanje internega komuniciranja uporabljajo v organizacijah široko paleto orodij internega komuniciranja. Ker med uvajanjem sprememb vsa orodja niso enako primerna, ustreznost nabora pa je odvisna od več dejavnikov, se pojavi vprašanje načina oblikovanja optimalnega izbora ustreznih orodij za komunikacijsko podporo uvajanju sprememb v organizacijo. Prispevek začnemo s pregledom literature s področja komuniciranja v času uvajanja sprememb v organizacijah, s poudarkom na iskanju ključnih determinant za oblikovanje modela optimalnega nabora ustreznih orodij komuniciranja. V drugem, empiričnem delu raziskave z globinskimi intervjuji, opravljenimi z vodilnimi managerji uspešnih podjetij, preverimo ustreznost predlaganega modela za izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Zaznati je bilo mogoče, da se vrhnji managerji zavedajo pomembnosti ter potenciala tega področja tudi v smeri, da je mogoče negotovost zaposlenih med uvajanjem sprememb z dobro načrtovanim internim komuniciranjem v precejšnji meri omiliti ali v celoti preprečiti. Posledično je treba premišljeno izbrati tudi orodja internega komuniciranja. Pri tem so ključnega pomena štiri determinante izbora, ki vodijo do uspešne uvedbe sprememb.

Ključne besede: interno komuniciranje, organizacijske spremembe, orodja internega komuniciranja, vrhnji management.

HOW C-LEVEL VIEWS SELECTION OF INTERNAL COMMUNICATION TOOLS IN TIMES OF CHANGE

Abstract: At organizations, changes are the only constant; implementing them effectively is a key factor for success. To implement internal communications programs, organizations use a wide range of internal communication tools. Especially in times of change, all tools are not equally suit-

able; selecting the right ones depends on several factors: what method should they employ to create optimal selection of appropriate tools for communication to support organizational changes. This paper starts with a literature review on communication during the time when changes are introduced in organizations with an emphasis on finding key determinants for modeling the optimal selection of appropriate internal communication tools. The second part is based on empirical research – depth interviews carried out with senior managers of successful companies in Slovenia – it examines the adequacy of the proposed model for selecting internal communication tools during the times when changes are introduced. Indeed, it was revealed that senior managers are aware of the importance and potential of internal communications to alleviate or prevent uncertainty among employees in times of introducing change. Consequently, internal communication tools need to be carefully selected. Within this context, four key selection determinants that lead to the successful change implementation were identified.

Keywords: internal communications, organizational change, internal communication tools, top management.

1. UVOD

Hiter razvoj in intenzivna globalna konkurenca se odražata na mnogih področjih, med drugim tudi v tem, da se organizacije vse pogostejše soočajo s spremembami in posledično z upravljanjem sprememb, katerih namen je povečati uspešnost. S tem pa se, bolj kot kadarkoli prej, potrjuje pomen vloge uspešnega in učinkovitega internega komuniciranja za uspešnost organizacij. Omogoča namreč, da vsi zaposleni prispevajo k uresničevanju poslanstva, vizije, strategije in skupnih ciljev organizacije. Interno komuniciranje ima posledično ključno vlogo za uspešno uvajanje sprememb (Young in Post, 1993; Kotter, 1996; Goodman in Truss, 2004; Kalla, 2005; Kotter in Schlesinger, 2008; Zefass et al., 2009).

Komuniciranje znotraj organizacij pa postaja vedno bolj kompleksen proces, posledično pa ga je vedno težje uspešno obvladovati, zato zahteva sistematičen pristop. Interno komuniciranje, podrobneje komuniciranje o spremembah v organizacijah, ni mogoče izvajati izolirano od drugih področij, ampak v tesnem sodelovanju predvsem s področji odnosi z javnostmi, človeški viri in marketing. V povezavi z odnosi z javnostmi posega zlasti na področje upravljanja z informacijami in komuniciranje z zaposlenimi, v povezavi s človeškimi viri je pozornost v večji meri usmerjena na ustvarjanje visoke stopnje zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, v povezavi z marketingom pa se osredotoča predvsem na aktivnosti, ki zagotavljajo razvoj in plasiranje novih produktov ter kakovostno streženje kupcev, s tem pa posledično uresničevanje strategije in doseganje vrhunskih rezultatov.

Kljub priznavanju pomembnosti komuniciranja o spremembah je bilo doslej le neznatno število raziskav, ki so podrobneje proučevale orodja internega komuniciranja, uporabljena med uvajanjem sprememb v organizacijah. Rezultati raziskav in pregled literature sicer največkrat nakazujejo na pomembnost ustreznosti izbire orodja oziroma orodij internega komuniciranja (Richardson in Denton, 1996; Goodman in Truss, 2004; Dolphin, 2005; Croft in Cochrane, 2005; Lydon, 2006), vendar pa lahko povzamemo, da je to področje, kljub aktualnosti problematike, še vedno slabo raziskano.

Prispevek izhaja prav iz tega spoznanja. Vendar ni namenjen temu, da bi predstavil vse vidike internega komuniciranja, temveč je osredotočen le na orodja internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Ključni cilj je zgoščen in kritičen pregled literature s področja internega komuniciranja o spremembah, podrobneje s področja orodij

internega komuniciranja in najpomembnejših kriterijev njihovega izbora in nabora. To predstavlja osnovo za raziskavo, v kateri nameravamo preveriti model izbora ustreznih orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb.

Prispevek je razdeljen v tri temeljne dele: (a) pregled literature na področju internega komuniciranja o spremembah, s poudarkom na izboru orodij internega komuniciranja, (b) predstavitev modela raziskave, ki bo empirično preverjen z globinskimi intervjuji, opravljenimi z vodilnimi managerji uspešnih podjetij, ter (c) razprava in izhodišča za prihodnje raziskovanje.

2. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMOMB

2.1. STALNOST IN NEIZBEŽNOST SPREMOMB

Živeti in soočati se s spremembami je del življenja tako posameznikov kot organizacij. Spremembe so način preživetja in razvoja. Vpeljave sprememb pomenijo tudi spopad s problemi, ki ob tem nastajajo (Kotter in Schlesinger, 2008: 132). Spremembe se pogosto uvajajo dlje kot načrtovano in zaželeno, temu pa mnogokrat sledijo čustveni pretresi, upad motivacije zaposlenih in nastanek stroškov, tudi v smislu porabljenega časa.

Spremembe se pojavljajo v številnih oblikah in razsežnostih. So posledica notranjih in/ali zunanjih dejavnikov, na katere se mora organizacija odzvati (Newton, 2007: 3-4). Kitchen in Daly (2002: 46) naštejeta le nekatere: globalizacija, glokalizacija, deregulacija, privatizacija, spojitve in prevzemi organizacij, premik k ekonomsko cenejšim lokacijam delovne sile, revolucionarni napredek tehnologij ter večja moč strank skupaj s spremembo vzorcev povpraševanja. Vsi ti dejavniki pa označujejo novo, revolucionarno, nenehno spreminjajoče se poslovno okolje.

Nekatere spremembe lahko organizacije pripeljejo do uspeha, druge pa do zloma. Kotter in Schlesinger (2008: 132) navajata, da večina podjetij ali divizij večjih korporacij ugotavlja, da se morajo soočiti z organizacijskimi spremembami vsaj enkrat na leto, z večjimi spremembami pa vsakih štiri ali pet let.

Ne glede na naraščajočo pozornost pa so številni poskusi uvedbe sprememb še vedno neuspešni (Kotter, 1996; Balogun in Hailey, 2003). Devos et al. (2003: 4) ugotavljajo, da je le tretjina pobud za spremembe uspešnih.

Ironično je, da si ljudje hkrati želimo sprememb, a

se jih tudi bojimo. Zavedati se je potrebno, da ni nič težje izpeljati in nič, kar lahko doprinese tako velik dvom o uspehu organizacije, kot je vpeljava sprememb. Čeprav se izkušeni managerji tega na splošno zavedajo, pa si, presenetljivo, pred organizacijsko spremembo le redki vzamejo potreben čas za sistematični pristop, da bi ugotovili, kdo bi se lahko uprl pobudi in zakaj.

2.2. POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ČASU SPREMOMB

V poslovnem okolju postaja področje internega komuniciranja o spremembah vedno pomembnejše. Po Parkinsonovi (2008: 64-65) postaja učinkovitost strategij internega komuniciranja v zavesti managerjev ključen pogoj za uspešnost vsake organizacije, saj je v izvedeni raziskavi »Productivity Report 2008« vsak četrti manager opredelil interno komuniciranje kot ključno oviro za povečanje produktivnosti organizacije in so jo s tem uvrstili na drugo mesto med vsemi ovirami za rast produktivnosti. Zefass et al. (2009: 46) so v raziskavi »European communication monitor 2009«, ki so jo opravili v 34 državah, ugotovili, da interno komuniciranje, vključno s komuniciranjem o spremembah, zaseda četrto mesto med najpomembnejšimi disciplinami managementa komuniciranja, medtem ko trendi kažejo, da naj bi se to povzpelo na drugo mesto do leta 2012. Hkrati pa so že takrat napovedali, da bodo glavni izzivi internega komuniciranja v letih 2009 in 2010 povezovanje internega komuniciranja s korporativnimi strategijami, podpora organizacijskim spremembam in upravljanje s prekomernim obsegom informacij.

Interno komuniciranje o spremembah je uspešno le, če tisti, na katere bodo te spremembe vplivale, sporočila razumejo in v tej smeri spremenijo vedenje. S tem se strinja tudi Lewis (1999: 44), ki meni, da sta proces komuniciranja in uvedba organizacijskih sprememb nerazdružljivo povezana procesa.

Interno komuniciranje med uvajanjem sprememb pomeni razumevanje vpliva sprememb s perspektive zaposlenih. Holtz (2004: 165-166) poudarja izjemen pomen internega komuniciranja zlasti med uvajanjem sprememb. S tem se strinja tudi Grates (1995: 9-11), ki izpostavi, da učinkovito komuniciranje z interno javnostjo o spremembah predstavlja velik izziv, medtem ko Richardson in Denton (1996: 203) opozarjata na težavnost naloge.

Ustrezno komuniciranje pomaga zaposlenim, da razumejo nujnost sprememb in njihov neposredni vpliv (Goodman in Truss, 2004: 217). To, kako zaposleni sodelujejo v procesu sprememb, lahko

določi uspeh ali neuspeh vpeljave sprememb. Richardson in Denton (2006: 205) ugotavljata, da če organizacija ni uspešna v komuniciranju o spremembah, potem je tudi malo verjetno, da bo uspešna uvedba sprememb. Zaposleni namreč morajo vedeti, kaj se dogaja in zakaj, da se lahko počutijo samozavestne, varne in polne upanja glede uvedbe sprememb in prihodnosti, ki jih bodo prinesle.

Še več, številne napake so neposredno povezane z zlomom internega komuniciranja. Young in Post (1993: 31) dokazujeta, da lahko organizacije spreobrnejo dvome zaposlenih v podporo večjim spremembam, če se učinkovito soočijo s strahovi zaposlenih o rekonstrukciji in reorganizaciji. Po drugi strani pa, če je komuniciranje neustrezno, se bodo zaposleni še bolj upirali spremembam.

Organizacija mora namreč natančno vedeti, katere rezultate želi doseči, preden naznani in vpelje spremembe. D'Aprix (1990, 16-17) jasno razloži, da je za preživetje v globalni konkurenci nujno potrebna strategija komuniciranja, katere namen je pomiriti zaposlene, obnoviti zaupanje v sposobnost managementa, da je zmožno pripeljati podjetje skozi turbulentna obdobja in spodbuditi interpretacijo zaposlenih, da so spremembe nujne in konstantne. V času nenehnih sprememb je potrebno najti preproste načine, kako komunicirati o realnosti oziroma trenutni situaciji v organizacijah. Croft in Cochrane (2005: 18) poudarjata pomembnost zavedanja, da je sprememba vedenja zaposlenih dolgoročni cilj, in ne nekaj, v kar je mogoče zaposlene prisiliti čez noč.

Podjetja so nagnjena k sporočanju pozitivnih vsebin, a se pogosto ob negativnih spremembah raje umaknejo in molčijo. Zavijanje v molk celotnega vodstva ali pa zgolj nepripravljenost posameznih vodij, da delijo informacije s sodelavci, ima lahko številne razloge in motive. Po Heathfieldu (2009) je osnovno pravilo, da ni mogoče preveč komunicirati. Koivula (2009) pa ugotavlja, da ko razmišljamo o komuniciranju sprememb, je treba upoštevati, koliko škode je narejeno zaradi premalo v primerjavi s preveč komuniciranja. Richardson in Denton (1996: 215) še odločneje opozarjata, da je treba nadaljevati sistematično komuniciranje tudi po uvedbi sprememb.

2.3. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ČASU SPREMOMB

Interno komuniciranje upravljamo in izvajamo s številnimi orodji, ki omogočajo prenos informacij v organizaciji. Orodja internega komuniciranja so kombinacija aktivnosti in medijev komuniciranja, s

katerimi dosežemo ciljno publiko, kot npr. sestanek, interno srečanje, letni razgovor, interna revija, nabiralnik mnenj, elektronska pošta ali intranet. Orsini (2000: 31) meni, da je bistvo v znanju, katero orodje uporabiti in katera komunikacijska pot je primerna v določenih okoliščinah.

Vsako orodje komuniciranja poseduje namreč značilnosti, zaradi katerih je njegova uporaba v določenih situacijah primerna, medtem ko v drugih delno ali v celoti neustrezna. S tem se strinja tudi Gray in Robertson (2005: 27), ki ugotavljata, da morajo mediji spodbujati razvoj odnosov in ne samo prenašati informacije.

Seznam orodij, ki jih v organizaciji lahko uporabljamo za interno komuniciranje, je širok, vendar pa izbor teh ne smemo prepusti naključju ali zgolj stroškovnemu vidiku, ampak mora biti skladen s strategijo posamezne organizacije in njenimi cilji. Po Grubanu (1998: 614) je pri uresničevanju strategije komuniciranja pomembna izbira pravih orodij komuniciranja, pri čemer se ocenjuje primernost, uporabnost in učinkovitost orodij za posamezno ciljno skupino, seveda pa tudi stroški. Mumel (2008: 183) pojasni, da učinkovitost interne komunikacije presojava po dveh kriterijih, ekonomičnosti in produktivnosti.

Na splošno obstajajo trije ključni načini prenosa informacij: govorno, elektronsko in pisno komuniciranje, posledično pa delimo orodja internega komuniciranja na tri kategorije: govorna, elektronska in pisna (Bratton in Gold, 1994; Klein, 1996; Mumel, 2008).

Spremembe v poslovnem okolju, tehnološki napredek in demografski trendi spreminjajo svet in prinašajo novosti tudi na področju orodij internega komuniciranja. Že konec devetdesetih je tudi Požarjeva (1998: 181) poudarila, da bo treba komunikacijska orodja prilagoditi hitrim tehnološkim spremembam, torej elektronskim medijem, da bodo informacije na cilj prispele v čim krajšem času.

Elektronska orodja so pomemben del internega komuniciranja, še zlasti v velikih organizacijah, ki delujejo globalno, saj je neposredno osebno komuniciranje izredno težavno, posledično pa pogosto neučinkovito. King (2008: 133) še vedno verjame, da je komuniciranje »iz oči v oči« najboljše, vendar pa poudarja, da je to v modernem okolju pogosto nemogoče izvesti. Da je osebno komuniciranje v času sprememb še posebej pomembno, navaja tudi Mumel (2008: 211), saj nudi največji potencial za doseganje soglasij. Richardson in Denton (1996: 215) poudarjata, da več kot je osebnega komuniciranja, tem bolje je. Če je to

omejeno, je treba razmisliti o video in telefonskih konferencah ter o drugih interaktivnih načinih.

Potreba po komuniciranju v virtualnem okolju hitro narašča, zlasti v organizacijah z relativno mladim kadrom. Da bo sporočilo zares slišano, Yates (2008: 105) med drugim svetuje uporabo različnih tipov medijev. Mlajše generacije so bolj zadovoljne s komuniciranjem preko elektronskih in družbenih medijev. Ne glede na to pa načrtovalci in izvajalci komuniciranja v organizacijah ne smejo pretiravati s pretirano uporabo novih medijev, upoštevajo naj, da mora biti komuniciranje prilagojeno vsem zaposlenim.

Dejstvo je, da je svetovni splet spremenil način delovanja in komuniciranja v organizacijah. Omogočil je, da lahko vsak objavlja različne vsebine, predvsem pa je spodbudil medsebojno povezovanje. Elektronski komunikacijski pripomočki imajo visok potencial povezovanja zaposlenih in oskrbovanja z informacijami, zlasti kadar se ti nahajajo na različnih lokacijah. Birgham in Crobett (1997) pišeta, da so nove tehnologije široko sprejete, predvsem s ciljem izboljšanja učinkovitosti komunikacijskih poti, kot je na primer elektronska pošta, hkrati pa poudarjata, da je le malo znano o vplivu novih komunikacijskih tehnologij in kakovosti odnosov, ki jih te spreminjajo v različnih praksah organizacij.

Z uspešnim internim komuniciranjem (slika 1), ki predstavlja kombinacijo orodij govorne (osebne), tiskane in elektronske komunikacije, ki bo spod-

bujala in ustvarjala takšno stanje v organizaciji, kjer ima vsak dovolj informacij, da opravlja delo učinkovito, je mogoče doseganje ciljev (kot so zavedanje, razumevanje, zavezanost k uresničevanju) ter posledično ohraniti ali dvigniti stopnjo obveščenosti, motiviranosti in zavzetosti zaposlenih.

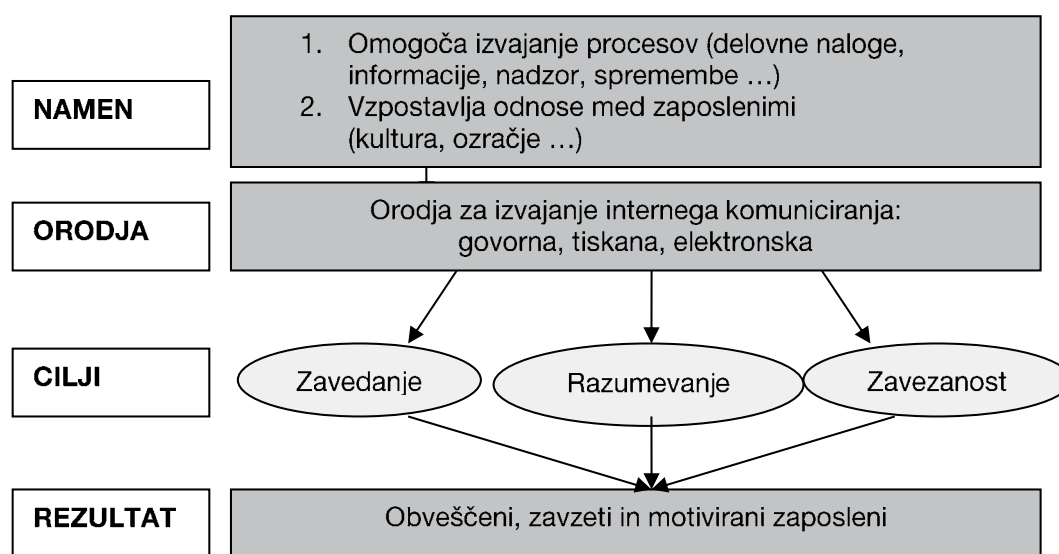
2.4. IZBOR USTREZNIH ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

Namesto zgolj posredovanja dejstev občinstvu in pričakovanja, da bodo ta sporočila interpretirala na pričakovan način, bi morali managerji prevzeti odgovornost za jasno in enoznačno razlago, kajti prejemniki sporočil potrebujejo pomoč in so do nje tudi upravičeni (Eccles, 1996: 159). Pravilna izbira orodja oziroma orodij komuniciranja pa predstavlja velikokrat kritični dejavnik. Če je izbrano napačno orodje internega komuniciranja, lahko to ciljni javnosti sporoča, da je pošiljatelj nepremišljen, aroganten ali domišljav, oziroma kaže na pomanjkanje interesa za obveščanje, spodbujanje dialoga ali vključevanja zaposlenih v proces sprememb.

Na zaposlene v organizacijah ne smemo gledati kot na homogeno množico. Croft in Cochran (2005: 18) pravita, da se bodo posamezniki na različnih hierarhičnih ravneh in z različnimi vlogami odzvali na spremembe različno. Zato je pomembna segmentacija zaposlenih in prilagojeno komuniciranje s ciljnimi skupinami, s tem pa tudi izbor orodij internega komuniciranja. Ta mora

Slika 1: Ravni internega komuniciranja, ki omogočajo doseganje obveščenih, zavzetih in motiviranih zaposlenih

Interno komuniciranje



Vir: lastno delo

biti skrbno izbran, da bo sporočilo preneseno na ustrezen način ciljnim osebam v organizaciji.

Različni avtorji (Klein, 1996; Holtz, 2004; Croft in Cochrane, 2005; Dolphin, 2005) imajo različne poglede na to, katere so ključne determinante pri izboru orodij internega komuniciranja. Vsi pa se strinjajo, da je izbor pomemben, saj lahko nepremišljen izbor povzroči drugačno interpretacijo sporočil in odzivanje, kot je bilo načrtovano.

Obstajajo štiri ključni kriteriji za izbiro orodja oziroma kombinacije orodij internega komuniciranja:

- vsebina sporočila (enostavnost, kompleksnost) (Richardson in Denton, 1996; Kitchen in Daly, 2002; Balogun in Hailey, 2003),
- cilji komuniciranja (zavedanje, razumevanje, zavezanost k uresničevanju) (Elving, 2005; D'Aprix, 2008; Sande, 2009),
- hierarhična raven osebe, ki komunicira (vrhni management, srednji management, zaposleni) (Sprague in Brocco, 2002; Devos et al., 2002; Lydon, 2006) in
- pridobivanje povratnih informacij (Kreps, 1990; Harris, 2007; Russ, 2007; Sande, 2009).

Izbir orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb mora upoštevati raven posrednika sporočil (vrhni management, srednji management, zaposleni), pri tem pa upoštevati cilje

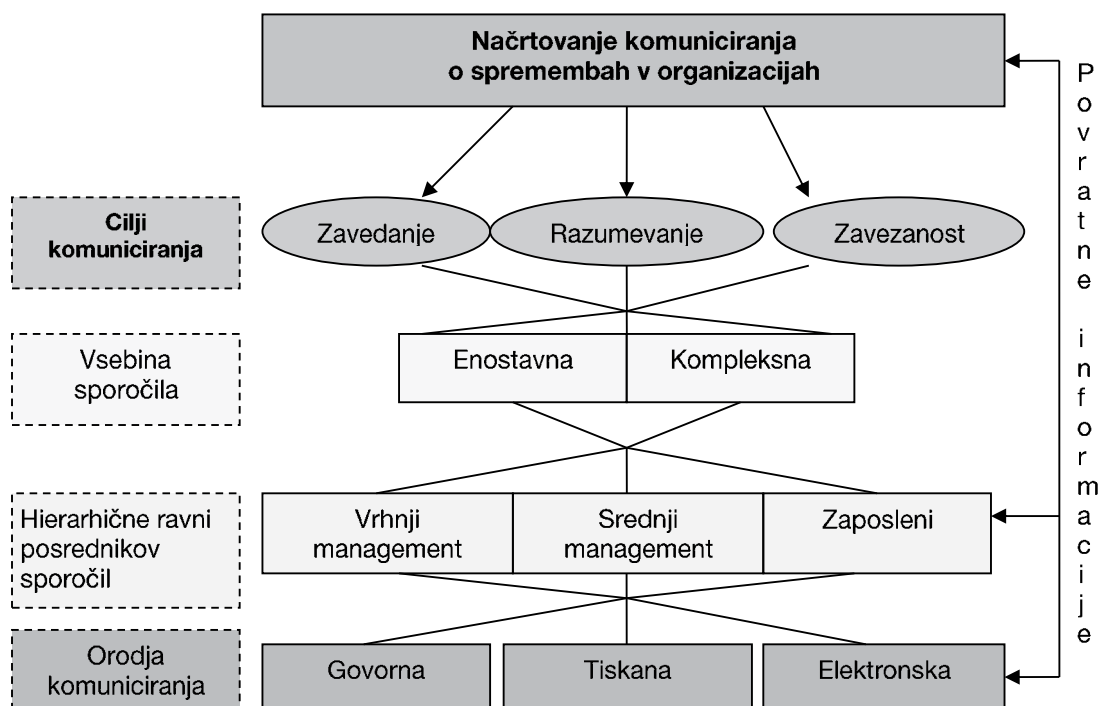
komuniciranja, vsebino sporočila in zagotoviti možnost povratnih informacij (slika 2).

Prvi korak pri uresničevanju ciljev komuniciranja je v ustvarjanju visoke stopnje zavedanja aktualne in želene situacije. V nadaljevanju sledita še razumevanje smiselnosti vpeljave sprememb in zavezanost za uresničevanje teh, najpogosteje z vključevanjem zaposlenih v proces, ki dodatno pospešuje verjetnost pozitivne vpeljave sprememb v organizacijo. Pri tem je pomembno, da se za komuniciranje o spremembah s ključnimi skupinami uporabi optimalna kombinacija orodij internega komuniciranja. Čeprav se tako v strokovni kot laični javnosti največkrat prednost da govornemu (osebni) komuniciranju o spremembah, se v praksi vse pogosteje uporabljajo orodja elektronskega komuniciranja (elektronska pošta, intranet, spletni dnevnik, video vsebine ...).

3. EMPIRIČNA RAZISKAVA: POGLED VRHNJEGA MANAGEMENTA

V tem prispevku navajamo del rezultatov obsežnejše raziskave, katere cilj je oblikovati model optimalnega izbora orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. V nadaljevanju navajamo rezultate kvalitativnega dela raziskave v obliki globinskih intervjujev, katerih namen je bil dobiti vpogled v razumevanje vrhnjega managementa glede pomena sprememb v podjetjih, pomena internega komuniciranja med uvajanjem

Slika 2: Model optimizacije izbora orodij internega komuniciranja v času sprememb



Vir: lastno delo

sprememb in uporabe orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb v podjetjih.

Globinski intervju kot metodo zbiranja podatkov smo izbrali zaradi njenih prednosti, saj omogoča pridobivanje občutljivih informacij in odkrivanje motivov, stališč, pogledov in predsodkov v zvezi z obravnavano tematiko, ki jih s strukturiranim spraševanjem najbrž ne bi uspeli zajeti. Informacije s področja internega komuniciranja so pogosto zaznane kot delikatne, saj lahko predstavljajo potencialno konkurenčno prednost ali slabost podjetja, zato o tem predstavniki podjetij ne govorijo radi popolnoma odkrito.

Pripravo globinskih intervjujev z vrhnjimi managerji smo začeli v letu 2011, izvedba pa je potekala v letu 2012. Pri izboru smo upoštevali kot kriterij velikost podjetij (kot jih je definirala Evropska komisija¹). Omejili smo se na velika in srednje velika podjetja, saj komuniciranje v majhnih in mikro podjetjih pogosto poteka v večji meri nesistematično, največji poudarek pa je običajno le na neposrednem komuniciranju.

3.1. IZVEDBA INTERVJUJEV

Pri izvajanju globinskih intervjujev smo uporabili tehniko lijaka, kar pomeni, da smo postopoma ožili obravnavano vsebinsko področje. Pogovor smo po uvodu s kratko predstavitvijo teme začeli z vprašanji splošne narave, nato pa smo intervjuvanca postopoma usmerjali k ožji problematiki. Osredotočili smo se na tri ključne teme:

- pomen sprememb v podjetju,
- pomen internega komuniciranja med uvajanjem sprememb in
- orodja internega komuniciranja med uvajanjem sprememb.

Pri izvajanju globinskih intervjujev smo upoštevali smernice za strokovno izvajanje intervjujev. S sodelujočimi smo vzpostavili sproščeno vzdušje z visoko stopnjo zaupanja. Sodelujoči so spontano izrazili svoja stališča, občutke zadovoljstva in zaskrbljenosti v povezavi z raziskovalnim problemom. Z analizo pridobljenih informacij smo želeli

¹ Velikost podjetja glede na kriterije Evropske komisije. Mikro podjetje ima manj kot 10 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 2 milijonov evrov. Malo podjetje ima manj kot 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov evrov. Srednje veliko podjetje ima manj kot 250 zaposlenih ter letni promet, ki ne presega 50 milijonov evrov, in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov evrov. Veliko podjetje ima več kot 250 zaposlenih ter letni promet, ki presega 50 milijonov evrov, in/ali letno bilančno vsoto, ki presega 43 milijonov evrov.

preveriti ustreznost izhodišč predlaganega modela optimizacije izbora orodij internega komuniciranja v času sprememb.

Intervjuje smo opravili s sedmimi vrhnjimi managerji uspešnih srednje velikih in velikih podjetij. Intervjuji so trajali med 70 in 120 minut. V raziskavo je bilo vključenih šest managerjev in ena managerka.

Sodelujoči vrhnji managerji predstavljajo podjetja štirih različnih dejavnosti (predelovalna (4), finančna in zavarovalniška (1), informacijska in komunikacijska (1), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (1). Po velikosti podjetij glede na kriterije Evropske komisije pa vrhnji managerji zastopajo tri velika podjetja in štiri srednje velika podjetja.

3.2. VSEBINSKA ANALIZA INTERVJUJEV

Za obdelavo podatkov smo med metodami kvalitativne analize izbrali metodo analize vsebine globinskih intervjujev. Zaradi občutljivih in zaupnih informacij smo v analizi intervjuvance označili s številkami od ena do sedem.

3.2.1. POMEN SPREMEMB V PODJETJU

Glede sprememb v podjetjih intervjuvani managerji navajajo, da so danes spremembe za podjetja neizogibne. Za dolgoročno preživetje in rast v naraščajočem boju za delež trga je pomembno, da podjetje deluje fleksibilno, saj se spremembe dejansko dogajajo stalno, pa naj gre za kopico manjših sprememb ali za tiste, ki radikalno zamažejo ključne stebre delovanja podjetja. Nenehna rast in razvoj podjetij in s tem vpeljava sprememb krepi zaposlene v smeri lažjega sprejemanja sprememb. Eden od intervjuvanih (1) tako pravi: »V našem podjetju smo v zadnjih petih letih izvedli veliko pomembnih sprememb. Opažam, da so ljudje, ki so izkusili že nekaj sprememb na lastni koži, bolj odporni na njih, jih lažje sprejemajo, hkrati pa se zdi, da so postale del naše kulture.« Neprestano soočanje s spremembami naredi pri ljudeh nedvomno bolj tršo in povzroči, da se v prihodnosti z njimi lažje spoprimejo.

Sicer pa so se pri tej temi vsi vrhnji managerji hitro razgovorili in poudarili pomen pogostosti in globine sprememb v podjetjih, saj jih trg in konkurenca, pa ne nazadnje tudi kupci silijo oziroma spodbujajo k številnim novostim v delovanju podjetja. Težko je naštet vse spremembe, zato smo managerje usmerili zlasti na tiste, ki so po njihovi oceni imele največji vpliv in so najbolj zaznamovale poslovanje podjetij v zadnjih petih letih. Pri tem so izpostavili kot ključne prevzeme, združevanja, integracije v nove sisteme, reorganizacije, vstopa na tuje trge, vpeljavo novih izdelkov

in storitev, zmanjševanje obsega poslovanja in spremembe organizacijske kulture.

Intervjuvanci navajajo, da so v čedalje hitreje delujočem svetu tudi spremembe vse hitrejš, predvsem pa drznejše in korenite. Izpostavljamo izjavo managerja (1), ki je naštel spremembe, ki jih ocenjuje kot najpomembnejše za uspešno delovanje podjetja: »V zadnjih petih letih smo poskušali več stvari, ki bi pripeljale do pozitivnih rezultatov. Naj omenim vstop na tuje trge, ne le na bližje trge, ampak tudi na drug kontinent, tj. v Afriko. Sprememba organiziranosti iz divizijske k bolj vodovravni se je že zgodila ne dolgo nazaj, vendar pa bo najverjetneje kmalu potrebna nova sprememba v smeri matrične organiziranosti. Vzpostavili smo lasten razvojni center, ki sodeluje s kadri fakultet in inštitutov, s tem pa spodbujamo, da se preliva akademsko znanje v gospodarstvo. Pomemben prelom bo predstavljala vključitev mlajših kadrov v lastniško strukturo, s čimer se ravnokar intenzivno ukvarjamo. Ne nazadnje pa smo v skladu z našim poslanstvom vpeljali številne nove storitve, ki učinkovito rešujejo probleme naših strank.«

V raziskavi so sodelovali vrhnji managerji podjetij, ki že vrsto let, nekateri pa že več desetletij uspešno poslujejo na domačem in na tujih trgih. Vsi so izpostavili najpomembnejše elemente, ki so prispevali k uspešnosti uvedbe spremembe, največkrat dobro zastavljeno interno komuniciranje, široko znanje in razumevanje koncepta vpeljave sprememb, strateško in proaktivno delovanje, pogum, načrtovanje, organiziranost procesov in postavljanje prioritet, podporo in ustrezno obnašanje vrhnjega managementa.

Večina managerjev je poudarila pomen internega komuniciranja ob vpeljavi sprememb, čeprav hkrati priznavajo nedoslednost pri načrtovanju in izvajanju. Komuniciranje mora namreč biti intenzivno, odprto in jasno. Eden izmed njih (7) je izpostavil ključni pomen dosledne podpore spremembam vrhnjega vodstva in komuniciranja: »Ključno je, da vodstvo dejansko stoji za ukrepi sprememb in spremlja izvedbo teh na vseh nivojih, od vrha pa do delavca v proizvodnji. Pri tem ne sme biti nikakršnega odstopanja. Uvedeni morajo biti v celoti in do čisto vsakega kotička v podjetju. To pa je mogoče le z izjemno dobro zastavljeno komunikacijo, ki sledi uvedbi teh ukrepov.«

3.2.2. POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMOMB

Intervjuvanci se zavedajo pomena internega komuniciranja. Značilne so izjave (2) kot: »Investicija v interno komunikacijo ima rok povračila

težje določljiv, učinke težje merljive, vendar pa je za podjetje, ki teče na dolgi rok, to edina pametna poteza.« In: »Če na srednji rok zmanjšaš sredstva za izobraževanje in interno komunikacijo, si na daljši rok mrtev.«

Pomen komuniciranja v povezavi s strahovi zaposlenih ponazarja naslednja izjava (3): »Spremeni se lahko delovno okolje ali poslovni model, ljudje pa se po večini ne želimo spreminjati. Ob vsaki spremembi se namreč pojavi skrb zaposlenih, kaj to dejansko pomeni za njih. Zato da se razblinijo dvomi in pojasni dejanska situacija, je komuniciranje izjemno pomembno.«

Intenzivno interno komuniciranje omogoča uvažanje sprememb na vseh ravneh. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da obstaja tesna povezava med uspešnim upravljanjem sprememb in internim komuniciranjem. Eden izmed njih (6) to pove z naslednjimi besedami: »Če bi rekel, da ne, tega sigurno nikakor ne bi mogel ustrezno argumentirati. Dejstvo je, da spremembe ni mogoče uresničiti brez intenzivne interne komunikacije.«

V času sprememb je vzpostavitev ali ohranitev zadostne mere zaupanja v management težavna naloga. Eden izmed managerjev (4) je svoje mnenje izrazil z naslednjimi besedami: »Ko se kritični dogodki pričnejo dogajati, prihajajo do »dezintegracije« zaposlenih v podjetju. Vezi se razrahljajo, nastane nezaupanje. Več je torej nezaupanja, kadar so časi težji, ko je potrebno zategniti pas. Vloga internega komuniciranja je v tem, da to vez ponovno vzpostavi.«

Pogosto je treba sporočilo posredovati ne le enkrat, temveč večkrat, tudi preko različnih komunikacijskih poti. Eden od intervjuvancev (5), ki komuniciranju med uvažanjem sprememb pripisuje ključno vlogo, poudarja, da tega nikoli ne preveč: »Po mojem globokem prepričanju je bilo komuniciranja premalo in ni bilo dovolj učinkovito. Verjamem, da je komuniciranje ključno. Šele takrat, ko greš že sam sebi na živce, ko venomer znova ponavljaš enako informacijo, šele takrat se začne ljudi to zares prijemat.«

Pomembnost kontinuiranosti in intenzivnosti internega komuniciranja ponazarja izjava sodelujočega (4), ki je poudaril: »Komunikacija in interakcija med zaposlenimi bi morala biti na zelo visoki ravni v času sprememb. Ko spremembe uvedeš, komunikacije ne zmanjšaš, ampak jo prekanaliziraš oziroma preusmeriš na druga področja delovanja.«

3.2.3. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

Nezmožnost izbire najprimernejšega orodja komunikiranja v dani situaciji je ena izmed ključnih ovir uspešnega internega komunikiranja. Optimalen izbor orodij internega komunikiranja ni tako preprosta in nepomembna naloga, kot se morda zdi na prvi pogled. Intervjuvance smo vprašali tudi o ključnih orodjih internega komunikiranja, ki jih uporabljajo v podjetju in razlogih za tako izbiro.

Iz analize odgovorov izhaja, da managerji uporabljajo kombinacijo orodij internega komunikiranja, ki je odvisna od posamezne spremembe. Med ključnimi orodji, ki so jih managerji našli, so se najpogostejše znašli sestanki, elektronska pošta, intranet, elektronske novice, interni dogodki ter srečanja, telefonske in video konference.

Izpostavljamo tri izjave, ki so opisale stanje na tem področju. Tako je eden izmed managerjev (6) najprej naštel orodja in pojasnil: *»Ključna orodja v našem podjetju so sestanki, elektronska pošta in intranet. Sicer pa uporabljamo še številna druga orodja, pri tem pa želimo biti predvsem kreativni.«* Drugi manager (4) se je osredotočil na zadnjo večjo spremembo in po razmisleku naštel ključna orodja internega komunikiranja: *»Posluževali smo se vseh orodij, ki smo jih imeli na voljo, kot ključne pa ocenjujem delavnice, glasila, intranet, sestanke na vseh nivojih in interne dogodke. Pomembna je prava kombinacija orodij, ki mora doseči vse ciljne skupine.«* Naslednji manager (5) našteje nekatera orodja, ki jih najpogostejše uporabljajo v podjetju: *»Pomemben, a čisto preprost način komunikiranja je na primer, da vrhni management vsak mesec pošlje elektronsko sporočilo o tem, kaj se je v zadnjem mesecu zgodilo in kakšni so načrti. Nadalje, pomembno vlogo imajo tudi interni povzetki v tiskani ali elektronski obliki, video govori, objavljeni na intranetu, kolegiji, zbori delavcev, pikniki. Možnosti za komunikiranje je ogromno.«*

V podjetjih imajo vzpostavljen sistem uporabe orodij internega komunikiranja, po potrebi pa vključijo tudi nova oziroma tista, ki jih ne uporabljajo za redno komunikiranje. Eden izmed managerjev (4) je poudaril: *»Komunikacije ni nikoli dovolj. Potrebno je uporabiti vsa orodja, ki že obstajajo, po potrebi pa vpeljati tudi nova, izredna. Poleg rednega elektronskega glasila smo izdali tudi tiskano in sicer posebno izdajo za direktorje in »casual« glasilo z bolj lahkotno vsebino. Rednim publikacijam smo dodali nove oblike. Tudi na področju osebne komunikiranja smo uporabili redne in enkratne oblike kot delavnice in izobraževanja.«* Nadalje se je taisti osredotočil na ključna orodja, ki bodo zanimiva v prihodnosti:

»Veliko priložnosti razvoja internega komunikiranja vidim na področju elektronskega komunikiranja v okviru intranetnega portala. V to smer že aktivno peljemo projekte. Poleg elektronskega glasila bomo še naprej vztrajali na glasilu v tiskani verziji. Nadalje, v načrtu imamo raznovrstne dogodke kot letne konference. Izjemno ponosen sem, da letos vstopamo v program razvoja talentov.«

Pomembnost upoštevanja novih tehnologij v povezavi z demografskimi trendi je mogoče zaznati tudi na področju izbora orodij internega komunikiranja, kar je vidno iz razmišljanja enega od sodelujočih (7): *»Zavedam se, da v delovni proces vstopajo mlajše generacije, zato bo potrebno prilagoditi tudi orodja v smeri elektronskega komunikiranja. Čeprav še vedno prisegam na osebno komunikiranje, pa zadnje čase opažam vedno večji potencial orodij elektronskega komunikiranja.«*

Govornemu komunikiranju v času sprememb sodelujoči vrhni managerji pripisujejo največji pomen. Zavedajo se, da je čas omejena dobrina in da ne morejo biti vedno in povsod osebno prisotni. Zato jasno povedo, da je elektronsko, v manjši meri tudi tiskano komunikiranje, nujno potrebno, če želijo zagotoviti učinkovit pretok informacij.

Eden izmed njih je še posebej poudaril (2): *»Čim bolj direktno in čim bolj osebno. Verjamem, da imajo ta način ljudje veliko bolj radi, kot pa da informacijo preberejo na primer na oglasni deski, še posebej kadar gre za ključne zadeve.«* Naslednji manager (4) se z njim prav tako strinja: *»V času sprememb je smiselno uporabljati vse možne oblike komunikiranja. Menim pa, da četudi imaš lahko še tako krasen sistem orodij, če ta ni podkrepjen z osebno komunikacijo, ne funkcionira.«*

Vpeljava sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij je korenito spremenila način delovanja podjetij. Večina vrhnjih managerjev je poudarila izjemen pomen elektronskega komunikiranja. Najvišja mesta po pomembnosti za podjetja dosegajo elektronska pošta, intranet, telekonference, video konference, video vsebine, elektronske novice in družbeni mediji.

Intranet nedvomno pomeni visok potencial razvoja internega komunikiranja, zlasti v velikih podjetjih. Ima pa tudi omejitve. Eden od intervjuvanih (1) je to podrobneje pojasnil: *»Imamo dobro zastavljen intranet, ki predstavlja portal, kjer zaposleni pišejo spletne dnevnike, objavljajo novice, inovacije.«* Pri tem je dodal, da tudi sam objavlja in komentira pomembnejše vsebine: *»Komuniciramo vsi, vendar bi lahko bili tudi bolj aktivni.«*

Začeten zagon je vedno velik, kasneje pa motivacija dostikrat upade.« Poudaril je tudi pomen aktivnega upravljanja: *»Intranet je potrebno dobro upravljati predvsem zato, da bi se dobre prakse delile iz vseh enot podjetij po svetu. Pri nas intranet urednikuje oseba s strokovnega področja marketinga, vendar pa so pravice objavljanja nastavljene zelo široko.*«

Več kot polovica managerjev je izpostavila pomen družbenih medijev v internem komuniciranju. Vidijo jih predvsem kot pripomoček, ki dopolnjuje nabor orodij internega komuniciranja. Eden izmed managerjev (7) je pojasnil: *»V podjetju že uporabljamo družbene medije. Sicer pa vidim visok potencial razvoja na tem področju. Sam sem tega aktivno lotil že kar nekaj let nazaj.*« Drugi manager je še dodal (3): *»Pomen družbenih medijev na intranetu ni zanemarljiv. Trenutno imamo zelo natančno določeno politiko komuniciranja in so zaposleni malce omejeni. Ne glede na to pa mislim, da je potrebno razmišljati naprej, saj se odpirajo v tej smeri nove možnosti še učinkovitejšega internega komuniciranja.*«

Problem interneta kot medija, ki izpušča možnost interakcije, ponazarja eden izmed managerjev (4), ki pojasni, da gre trenutno zlasti za aktivnosti informiranja, čeprav ocenjuje intranet kot pomembno orodje internega komuniciranja: *»V okviru intraneta je zelo malo dvosmerne komunikacije, prevladuje informiranje. To torej žal pomeni, da je ključno na intranetu objavljanje aktualnih vsebin.*« Nadalje razloži, da bodo potrebne številne promocijske aktivnosti, da se bodo zaposleni intenzivneje vključevali v aktivnosti, ki potekajo v okviru intraneta.

3.2.4. KOMUNICIRANJE ENOSTAVNIH IN KOMPLEKSNIH SPREMEMB

Vsi intervjuvanci se zavedajo razlik v kompleksnosti sprememb in namenjajo kompleksnim spremembam veliko več pozornosti tako v obliki časa in sredstev, hkrati pa poudarjajo pomen frekvence sporočil preko različnih orodij internega komuniciranja. Eden izmed managerjev je pojasnil (6): *»Kadar gre za kompleksne spremembe, se poveča frekvenca sporočil, pomembna pa je tudi agilnost. Spremembe se lotimo veliko bolj sistematično.*«

Da je izbira orodij internega komuniciranja povezana s kompleksnostjo sprememb, se strinja tudi drugi manager (4), ki je skozi pogovor pojasnil: *»Kako se odločamo, katero orodje internega komuniciranja uporabiti, je odvisno zlasti od tega, kaj želiš komunicirati, in od kompleksnosti problematike. Kompleksnejši kot je problem, širši mora biti ta nabor. Enostavnejši kot je problem, bolj*

lahko omejiš nabor tudi na samo eno orodje. Ob tem je pomembno imeti neko stalno obliko komuniciranja, na primer elektronske novice.«

3.2.5. CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

V nadaljevanju so bili intervjuji usmerjeni v cilje, ki jih z internim komuniciranjem želijo doseči. Večina managerjev želi z intenzivnim komuniciranjem med uvajanjem sprememb doseči visoko raven poznavanja in razumevanja informacij, občasno tudi zavezanost zaposlenih z aktivnim vključevanjem v proces načrtovanja in izvajanja sprememb, vendar je to predvsem odvisno od posamezne spremembe.

Večina managerjev je izpostavila pomen postavitve ciljev internega komuniciranja. Eden izmed managerjev pa je pojasnil (3): *»V času sprememb ne želimo le, da zaposleni poznajo informacijo, morajo jo tudi razumeti. V nekatere projekte jih tudi aktivno vključujemo, saj tako vzpostavimo višjo stopnjo zavzetosti pri uresničevanju sprememb.*« Drugi manager je prav tako povedal, da sledijo vsem trem ciljem, in dodal: *»Bistvo je, da podaš čim bolj kompletno informacijo, da ne puščiš prostora za špekulacije.*«

Naslednji manager (1) pojasnjuje vključevanje vseh zaposlenih: *»Zaposlene vključujemo ne le v implementacijo sprememb, ampak predstavljajo pomemben kanal informacij, na podlagi katerih na koncu sprejmemo strateške odločitve. Zakaj? Gre za ljudi, ki imajo direktne informacije s trga. Managerji si mnogokrat ustvarimo sliko, ki pa je včasih izkrivljena.*«

3.2.6. RAVNI MANAGEMENTA, VKLJUČENEGA V INTERNO KOMUNICIRANJE MED UVAJANJEM SPREMEMB

V obdobju uvajanja sprememb mora ključno vlogo odigrati vrhnji management, vendar pa se ne sme podcenjevati vloge srednjega managementa in drugih zaposlenih, ki lahko končno odločijo, ali bo sprememba uspešno ali neuspešno vpeljana. To na različne načine poudarjajo vsi intervjuvanci. Eden izmed njih (3) je izjavil: *»Vodstvo mora na vseh nivojih dobro opraviti svoje delo. Dejstvo je, da je zelo pomemben vrhnji management, ki postavi cilje, zastavi ukrepe in začne s komunikacijo. Potem pa igrajo izjemno vlogo vodstveni nivoji nižje, predvsem direktni vodje. Če znajo vsi v tej verigi prenašati sporočila, jasno komunicirati in predstavljajo vzor zaposlenim, potem nikoli ni težav.*«

Tako se tudi v naslednjem podjetju (2) zavedajo pomena srednjega managementa, čeprav so tre-

nutno šele v fazi razvoja tega: »V našem podjetju je pri komuniciranju sprememb v ospredju vrhni management, vendar pa smo v fazi vzpostavljanja močnega in kompetentnega srednjega managementa, ki ga že vključujemo v strateške odločitve, kot tudi v komunikacijske procese. Prepuščamo jim vse več pristojnosti, a hkrati tudi odgovornosti.«

Vzpostavljanje podpore aktivnostim na vseh ravneh vodi do hitrega in uspešnega sprejemanja sprememb. Naslednji manager (1) pove podobno, vendar z drugimi besedami: »Najbolj pomembno je, da vrhni management stoji za spremembami, tudi preko jasnega komuniciranja. Hkrati je izjemno pomemben srednji management, ki prenaša informacije naprej. Nujno pa je vključevanje zaposlenih v proces sprememb. Brez tega danes ne gre več.«

Eden izmed managerjev (5) je priznal, da komuniciranje v podjetju še vedno ni optimalno zastavljeno: »Pri nas interno komunicira največkrat vrhni management, sicer v največji meri s srednjim managementom. Zavedam se, da bi moralo biti komuniciranje zastavljeno bolj sistematično, tudi količinsko bi ga moralo biti mnogo več.«

Večina managerjev je poudarila pomen vključevanja zaposlenih, čeprav se o tem niso preveč razgovorili. Eden izmed njih (5) je poudaril pomen vključevanja zaposlenih in našteje nekaj pozitivnih praks: »Nedolgo nazaj smo izvajali številne delavnice in diskutirali o viziji, strategiji in vrednotah, ki nas povezujejo. Pri tem je sodeloval večji del zaposlenih ne glede na raven oziroma funkcijo v podjetju. Meni je ta način sprejemanja pomembnih odločitev z vključevanjem zaposlenih zelo blizu.«

3.2.7. POVRATNO INFORMIRANJE

Zavedanje o pomenu povratnih informacij je v poslovnem svetu na splošno na visoki ravni. Tudi intervjuvani managerji se zavedajo dragocenosti povratnih informacij, ki imajo ključno vlogo pri doseganju poslovnega uspeha še posebej med uvajanjem sprememb. Eden izmed managerjev (4) je pojasnil z naslednjimi besedami: »Tudi zato je pomembno spodbujanje dvosmerne komunikacije in s tem dober sistem pridobivanja povratnih informacij. Ljudi je potrebno spodbujati, da razmišljajo o razvoju in da izrazijo svoje mnenje.« Drugi (1) pa je dejal: »Vsako leto organiziramo letna srečanja, kjer predstavimo rezultate preteklega leta ter kratkoročne in dolgoročne cilje. Na tem dogodku imajo vsi priložnost, da neposredno postavijo vprašanja. Imajo tudi možnost, da vnaprej oddajo anonimna vprašanja, na katera odgovori vodstvo na tem dogodku.«

Eden od intervjuvanih (2) pojasni svoje strinjanje s tem, da je osebno komuniciranje najprimernejši način zbiranja povratnih informacij, kljub temu pa uporabljajo raziskave, s katerimi preverjajo zadovoljstvo, zavzetost ali motiviranost zaposlenih: »Lani smo začeli s standardiziranim, anonimnim načinom preverjanja zadovoljstva zaposlenih. Menim, da je to sicer dober način, vendar pa največ kar lahko narediš je, da ustvariš vzdušje, ki je odprto. Na takšen način povratne informacije postanejo del vsakega delovnega dneva. Če je to uspešno vzpostavljeno, je potreba po standardiziranih oblikah raziskav manjša, hkrati pa te informacije, pridobljene z vprašalniki, ne bi smele presenetiti.« Naslednji manager (1) prav tako spodbuja osebno komuniciranje, vendar pa je opozoril tudi na ovire, s katerimi se pogosto sooča: »Zbiranje povratnih informacij je dostikrat problematično. Na sestankih se mnogokrat debata ne razži. Zaposleni ne izkoristijo priložnosti. Sam sem v mladih letih nadrejene napadal z »indijanskimi sulicami«. Zares cenim tistega, ki si upa stegniti jezik in jasno povedati, kaj je narobe. Tu definitivno obstaja rezerva.«

Pridobivanje povratnih informacij omogočajo tudi elektronska orodja, vendar pa mora biti vzpostavljena organizacijska kultura, ki spodbuja in nagrajuje odprto komuniciranje. Eden izmed managerjev (5) je poudaril pomen elektronskega komuniciranja tudi z namenom pridobivanja povratnih informacij: »Dobre izkušnje imam z bolj sodobnimi pristopi, kot so video nagovori, ki smo se jih redno posluževali in posneli ob perečih, pomembnejših spremembah. Tudi med zaposlenimi je bilo mogoče opaziti navdušenje nad to obliko komuniciranja. Tako so se zaposleni pogosto aktivno odzivali s komentarji in vprašanji tako preko elektronske pošte in komentarjev, objavljenih na intranetu, kot tudi preko nabiralnikov, ki so nameščeni po celotni stavbi. Na vsa prejeta vprašanja pa tudi nekatere komentarje sem v naslednjem video posnetku odgovoril. Šlo je za zelo dobro zasnovano dvosmerno komuniciranje.«

4. DISKUSIJA

Zaznati je mogoče, da se večina sodelujočih vrhnjih managerjev zaveda, da je uspešno in učinkovito interno komuniciranje pomemben dejavnik uspeha, pogosto pa tudi konkurenčne prednosti podjetja, ki ga vodijo. Bistvo internega komuniciranja že dolgo ni več le v obveščanju zaposlenih, ampak v vzpostavljanju dialoga in čvrstih odnosov med zaposlenimi. V obdobju uvajanja velikih sprememb bi morali managerji povečati delež časa, namenjenega za obveznosti, povezane z vpeljavo sprememb in komuniciranjem z zaposlenimi.

Kljub visoki stopnji zavedanja vrhnjih managerjev glede pomembnosti internega komuniciranja je največkrat primarni razlog neuspešne vpeljave sprememb slabo načrtovano in izvedeno interno komuniciranje. Čeprav se področju komuniciranja o spremembah namenja več pozornosti, se prepogosto dogaja, da formalno komuniciranje v organizacijah nastopi prepozno, šele po tem, ko so informacije že prišle v interno javnost in povzročile nastanek govoric, s tem pa se že ustvarijo pogoji za povečanje verjetnosti odpora do sprememb.

Redno in tesno sodelovanje managerjev s strokovnjaki internega komuniciranja je bistvenega pomena, saj lahko dobro premišljeno interno komuniciranje postane ključ do uspešne vpeljave sprememb v podjetje. Pri zagotavljanju učinkovitega internega komuniciranja ima pomembno težo optimalna uporaba orodij internega komuniciranja, ki omogoča prenos informacij, hkrati pa spodbuja razvoj odnosov v smeri ustvarjanja smotra in razumevanja. S pregledom literature in raziskavo z globinskimi intervjuji smo izluščili in določili štiri determinante, ki vplivajo na omenjen izbor. Te so kompleksnost sporočila, cilji komuniciranja, hierarhična raven osebe, ki komunicira, in pridobivanje povratnih informacij.

V podjetjih uporabljajo številna orodja internega komuniciranja. Izziv ne leži v uporabi vseh možnih orodij internega komuniciranja, ampak v izboru tistih, ki bodo skladno z organizacijsko kulturo omogočila učinkovito komuniciranje o spremembah. Skoraj vsi vrhnji managerji pripisujejo največji pomen govornemu komuniciranju z zaposlenimi, pri tem v ospredje postavijo sestanke, interne dogodke in srečanja. Kljub temu pa vse pogostejše uporabljajo sodobna orodja elektronskega komuniciranja. Managerji v največji meri izpostavijo elektronsko pošto, intranet in video konference, ki omogočajo enostaven način posredovanja informacij in komuniciranja z večjim številom zaposlenih na različnih lokacijah. Tiskano komuniciranje managerjev je zanemarljivo.

Prihodnost orodij internega komuniciranja vrhnji managerji povezujejo s potrebo po povečani intenziteti komuniciranja v podjetjih. Kljub pomembnosti in načrtovanim projektom razvoja elektronskega komuniciranja pa vidijo možnosti tudi v povečanju govornega komuniciranja z novimi podkategorijami v smislu tematskih srečanj in dogodkov z izobraževalnimi vsebinami.

Managerji namenjajo več časa in energije kompleksnim spremembam, hkrati pa njeni izvedbi namenijo več sredstev. Kompleksnejša kot je

vsebina spremembe, bolj premišljen in obsežnejši mora biti izbor orodij internega komuniciranja in obratno. Bistvo je, da zaposlenim informacijo posredujejo čim bolj celovito in čim večkrat preko različnih orodij, da pustijo čim manj komunikacijske praznine za razbohotenje neformalnih kanalov.

Med uvajanjem sprememb največkrat ni dovolj, da zaposleni informacijo le poznajo, ampak jo morajo tudi razumeti. Pri nekaterih spremembah ni najboljše rešitev, da zaposlene le prepričamo, da informacije sprejmejo, ampak je potrebna visoka stopnja zavzetosti, če želimo spremembe uspešno uresničiti, največkrat z vključevanjem v proces vpeljave sprememb. Zaposlenim se namreč na takšen način ustvari občutek, da predstavljajo pomemben del podjetja in da se ceni njihov prispevek, s tem pa si podjetje zagotovi večjo podporo pri uresničevanju.

Podjetja imajo za prenašanje povratnih informacij na voljo številna orodja tako govornega kot tudi pisnega in elektronskega komuniciranja. Managerji imajo raje orodja govornega komuniciranja, vendar pa praksa kaže na ključen pomen pisnega komuniciranja, medtem ko je elektronsko komuniciranje za zbiranje povratnih informacij porinjeno nekoliko v ozadje.

5. SKLEP

Namen prispevka je bil (a) narediti sistematičen prikaz pregleda literature, ki obravnava komuniciranje o spremembah v organizacijah, natančneje orodja internega komuniciranja med uvajanjem sprememb, in (b) prikazati rezultate informacij, pridobljenih z globinskimi intervjuji z vrhnjimi managerji na področju internega komuniciranja.

V analizi literature ugotavljamo, da spoznanja obravnavanih avtorjev usmerjajo k temeljitemu premisleku o tem, katera orodja so ustrezna za komuniciranje med uvajanjem sprememb, ko so zaposleni še posebej občutljivi na dogajanje v organizaciji. Res je, da je komuniciranje o načrtovanih spremembah v organizaciji največkrat izjemno zahtevna naloga, res pa je tudi, da je najbolj tvegana strategija tista, ko v organizaciji sploh ne komunicirajo o spremembah, ki se kljub temu zgodijo.

V empiričnem delu raziskave, ki je bila opravljena z globinskimi intervjuji z vrhnjimi managerji srednje velikih in velikih podjetij, ugotavljamo, da bistvo internega komuniciranja že dolgo ni več le v obveščanju zaposlenih. Zaznati je bilo mogoče, da se vrhnji managerji zavedajo pomembnosti in obsežnosti področja internega komuniciranja, saj nanj ne gledajo le kot na funkcijo širjenja informa-

cij, ampak kot možnost vzpostavitve poglobljenih odnosov med zaposlenimi, s tem pa motiviranosti in zavzetosti zaposlenih v smeri uresničevanja poslovnih ciljev.

Z dobro zasnovanim internim komuniciranjem je mogoče skeptso zaposlenih ob uvajanju sprememb precej omiliti ali celo preprečiti. Kljub široki vsakodnevni uporabi elektronskih orodij komuniciranja, moramo upoštevati dejstvo, da so nekatera bolj, druga manj primerna za komuniciranje o spremembah. Čeprav je trend k integraciji sodobnih orodij komuniciranja v tradicionalne komunikacijske poti v času sprememb izjemno močan, ostaja zaželena oblika komuniciranja o spremembah še vedno govorno (osebno) komuniciranje, ki pa ni vedno in povsod mogoče uresničiti. Ker imajo v organizacijah na razpolago širok nabor orodij internega komuniciranja, s tem postaja potreba po ustreznem izboru in optimizaciji orodij komuniciranja le še močnejša.

Orodja internega komuniciranja morajo biti premišljeno izbrana še posebej med uvajanjem sprememb. Določitev optimalnega izbora orodij internega komuniciranja je povezana z njihovo zmožnostjo, da informacijo učinkovito prenesejo ciljnim skupinam ter omogočajo poznavanje in razumevanje sprememb ter spodbudijo zavzetost zaposlenih. Pri tem so ključnega pomena štiri determinante, ki naj se upoštevajo pri izboru orodja oziroma kombinacije orodij. Te determinante, ki vodijo do uspešne implementacije sprememb, so kompleksnost sporočila, cilji komuniciranja, hierarhična raven osebe, ki komunicira, in pridobivanje povratnih informacij.

Ugotovitve raziskave, opravljene z globinskimi intervjuji, lahko prispevajo k boljšemu razumevanju internega komuniciranja med uvajanjem sprememb in k načinu izbora orodij internega komuniciranja v takem obdobju. Vendar izvedena raziskava z globinskimi intervjuji je le prvi sklop celotne široko in strokovno zastavljene raziskave. Celotna raziskava je sestavljena iz treh samostojnih, a povezanih sklopov, ki vsak pomembno prispeva k oblikovanju končnega modela optimizacije izbora orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Drugi sklop obsega pogled večjega števila strokovnjakov s področja internega komuniciranja (uporabljen je bil strukturiran vprašalnik). V tretjem sklopu smo izvedli eksperiment, s katerim smo preverili poznavanje in razumevanje informacij pri treh orodjih internega komuniciranja.

V empirični raziskavi smo se osredotočili na sodelovanje s posamezniki, ki so locirani na obmo-

čju Slovenije. Skladno s tem bi se lahko raziskava v prihodnosti razširila oziroma nadgradila s primerjavo rezultatov, pridobljenih v drugih državah članicah Evropske Unije ali pa tudi širše po svetu.

REFERENCE

1. Balogun, J. & Hailey, V.H. (2003). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall.
2. Bratton, J. & Gold, J. (1994). *Human Resource Management – Theory and practice*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: The Macmillan Press Ltd.
3. Brigham, M. & Crobett, J.M. (1997). E-mail power and the constitution of organisational reality. *New Technology, Work & Employment*, 12, 1, 25-36.
4. Croft, L. & Cochrane, N. (2005). Communicating change effectively. *Management Services*, 49 (1), 18.
5. D'Aprix, R. (1990). Communicating Change in the Work Place of the Nineties. *Communication World*, 7 (12), 14-17.
6. D'Aprix, R. (2008). Communicating culture down the line. V Ginsberg (ur.), *Mecum's top 50 internal communication case studies: An anthology of best-selling research to tackle key communication issues* (34-35). London: Melcrum Publishing Limited.
7. Devos, G., Vanderheyden, K. & Van den Broeck, H. (2002). A framework for assessing commitment to change: process and context variables of organizational change. *Vlerick Working Papers*, 2002/11, 1-34.
8. Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 171-190.
9. Eccles, T. (1996). *Succeeding with Change: implementing action-driven strategies*. London: McGraw-Hill.
10. Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications*, 10 (2), 129-138.
11. Grates, G.F. (1995). Restructuring the Communicator's Role for the Change Future: To Communicate Change to Employees Effectively, You Need to Change Too. *Public Relations Quarterly*, 40 (1), 9-11.
12. Goodman, J. & Truss, C. 2004. The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4 (3), 217-228.
13. Gray, R. & Robertson, L. (2005). Effective internal communication starts at the top. *Communication World*, July-August 2005, 26-28.
14. Gruban, B. (1998). Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa*, 35 (4), 613- 630.
15. Harris, S. (2007). Supporting leaders through change. *Strategic Communication Management*, 11 (4), 12.
16. Heathfield, S.M. (2009). *Communication in Change Management: communication is key in change management*. [online]. Dostopno na: http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm [4.6.2009].
17. Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
18. Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate communication: An International journal*, 10 (4), 302-314.
19. King, S. (2008). Virtual mobility – future trends. V Ginsberg, G. (ur.), *Melcrum's top 50 internal communication case studies: An anthology of best-selling research to tackle key communication issues* (132-136). London: Melcrum Publishing Limited.

20. Kitchen, J.P. & Daly, F. (2002). Internal communication during the change management. *Corporate communications: An International Journal*, 7 (1), 46-53.
21. Klein, S.M. (1996). A management strategic communication for change. *Journal of Organisational Change Management*, 9 (2), 32-46.
22. Koivula, J. (2009). *Succeeding in Project Communication - Effective Tools for the Purposes of Change Management Case Company: VR Ltd. - Passenger Services*. [online]. Dostopno na: <http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/2008%20Proudfoot%20Global%20Productivity%20Study.pdf> [18.10.2010].
23. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, July-August 2008, 130-138.
25. Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice – second edition*. New York: Longman.
26. Lewis, L.K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13 (1), 43-75.
27. Lydon, S. (2006). *Common Sense in a Changing world: Ipsos MORI Employee Relationship Management*. [online]. Dostopno na: http://www.ipsos-mori.com/_assets/erm/common-sense-in-a-changing-world.pdf. [20.1.2009].
28. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
29. Newton, R. (2007). *Managing Change Step by Step: all you need to build a plan and make it happen*. Harlow: Pearson Prentice Hall Business.
30. Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57 (6), 28-33.
31. Parkinson, R. (2008). *Global Productivity Report 2008*. [online]. Dostopno na: <http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/2008%20Proudfoot%20Global%20Productivity%20Study.pdf> [18.10.2008].
32. Požar, J. (1998). Odnosi z zaposlenimi. V Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (ur.), *Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi: Preskok v odnose z javnostmi*. (173-187). Ljubljana: Pristop.
33. Richardson, P. & Denton, K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35 (2), 203-216.
34. Russ, T.L. (2007). Communication Strategies for Implementing Organizational Change. *Proceedings of the 2007 Association for Business Communication Annual Convention*, 1-15.
35. Sande, T. (2009). Taking charge of change with confidence. *Strategic Communication Management*, 13 (1), 28-31.
36. Sprague, R.W. & Del Brocco, S.F. (2002). Calculating the ROI on Internal Communications. *Employment Relations Today*, 29 (1), 33-44.
37. Yates, K. (2008). Three essential components for successful change. V Ginsberg (ur.), *Mecum's top 50 internal communication case studies: An anthology of best-selling research to tackle key communication issues* (104-106) London: Melcrum Publishing Limited.
38. Young, M. & Post, J.E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 31-43.
39. Zefass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009, Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries (Chart Version)*. [online]. Dostopno na: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2009-Results-ChartVersion.pdf> [20.10.2009].

POVEZANOST NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ S TRŽENJSKIMI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

mag. **Nina Ivančič**
ninaivancic7@gmail.com

doc. dr. **Mateja Kos Koklič**
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani
mateja.kos@ef.uni-lj.si

Povzetek: V zadnjih desetletjih smo priča vse močnejšemu poudarjanju pomena trženjskih odnosov, predvsem zaradi vse večje soodvisnosti podjetij. V tako hitro razvijajočem se svetu nobeno podjetje namreč ni zmožno povsem samostojno razvijati večjih inovativnih proizvodov ali storitev. Zanimalo nas je, kako odjemalci, tj. podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru, ravnaajo z odnosi s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami, pri tem pa smo se naslonili na konceptualni okvir Svahna in Westerlunda (2009). Kot raziskovalno metodo smo uporabili delno strukturiran intervju. Ključno odkritje je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti pred uspešnostjo. To velja, čeprav gre za nabavo ključnih izdelkov in materialov, za katere nekateri avtorji priporočajo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev osvetljuje več razlogov za takšno usmerjenost: (1) majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi dobavitelji, (2) prisotnost večjega števila ponudnikov enakovrednih izdelkov ali materialov na trgu, (3) značilnosti končnih izdelkov – bodisi nediferenciranost bodisi visok delež materiala v končnem izdelku. Na podlagi analiziranih podatkov ugotavljamo, da slovenska podjetja premalo pozornosti posvečajo graditvi takšnih odnosov s partnerji, ki bi imeli vpliv ne samo na učinkovitost poslovanja podjetja, pač pa tudi na njegovo uspešnost. **Ključne besede:** medorganizacijski trg, trženjski odnosi, nabavne strategije, nakupni cilji

CORRELATION BETWEEN CORPORATE BUYING BEHAVIOR AND MARKETING RELATIONSHIPS IN THE BUSINESS-TO-BUSINESS MARKET

Abstract: For decades we have witnessed an increased emphasis on the importance of marketing relationships, mainly due to the increasing interdependence of companies. Within such a rapidly evolving world, companies can

no longer develop major innovative products or services on their own. This study examines how the companies that operate in Slovenia manage relationships with their partners with respect to their purchasing goals and strategies. To explore this topic, we relied on the conceptual framework by Svahn and Westerlund (2009), and employed semi-structured interviews as the main research method. A key finding is that the majority of analyzed companies focus on efficiency in operation rather than effectiveness, although the topic was purchasing strategic products and materials, for which some authors recommend cooperative relationships. Our analysis of interviews highlights several reasons for this finding: (1) a small size of customer's business compared to large, internationally operating suppliers, (2) a large number of providers of equivalent products or materials on the market, (3) characteristics of end products - either non-differentiation or a high proportion of material in the final product. We can conclude that Slovenian companies don't pay enough attention at all to building relationships with their partners that would have an impact not only on the efficiency of business operations, but also on their effectiveness.

Keywords: business-to-business market, marketing relationships, supply strategies, goals of purchasing

1. UVOD

V zadnjih desetletjih smo priča vse močnejšemu poudarjanju pomena trženjskih odnosov, razlog pa je predvsem vse večja soodvisnost podjetij. V tako hitro razvijajočem se svetu nobeno podjetje namreč ni zmožno povsem samostojno razvijati večjih inovativnih proizvodov ali storitev. Konkurenčna prednost podjetja ni odvisna zgolj od zagotavljanja konkurenčne ponudbe (Dyer in Singh, 1998), temveč se tesno navezuje na sposobnost podjetja, da na kompleksnem medorganizacijskem trgu s številnimi dobavitelji oblikuje ustrezne nabavne strategije (Svahn in Westerlund, 2009; Terpend, Krause in Dooley, 2011). Položaj nabavne funkcije se je namreč v zadnjih desetletjih močno spremenil. Danes se tej funkciji pripisuje strateška vloga za uspešnost podjetja, dobičkonosnost in višjo vrednost za delničarje (Cousins, Lawson in Squire, 2006; Janda in Seshadri, 2001). Zaradi te naraščajoče vloge kot posledice vse večje soodvisnosti podjetij se pojavlja potreba po vzpostavljanju nabavnih strategij, ki bodo skladne z novo vlogo nabave, kar pa pri sodelovanju z množico dobaviteljev in različnih proizvodih ni lahko. Vedno več podjetij se zaveda, da ne zmorejo biti strokovnjak na vseh področjih delovanja, to je tudi razlog izrazitega poudarjanja tesnega sodelovanja med partnerji kot ključnega kriterija za oblikovanje želene vrednosti za odjemalca (Svahn in Westerlund, 2009).

Z namenom pomagati kupcem upravljati veliko število nakupov v različnih okoljih, se je pojavilo več klasifikacijskih shem, ki pa v večini primerov niso bile empirično preverjene (Terpend et al., 2011). V slovenskem prostoru je še posebej malo empiričnih raziskav, kar pa predstavlja izziv, saj je težko presojati, ali se podjetja prilagajajo spremenjajoči se vlogi nabave kot posledici sprememb na trgu ter priporočilom iz strokovne in znanstvene literature (Iršič, 2009). Zato nas zanima, kako odjemalci ravnaajo z odnosi s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami, saj ustrezno opredeljene nabavne strategije vplivajo na ravnanje zaposlenih in uspešnost podjetja (Baily, Farmer, Jessop in Jones, 1998). Pri tem se naslanjamo na konceptualni okvir Svahna in Westerlunda (2009), ki predlagata matriko šestih nabavnih strategij, izhajajoč iz različnih nabavnih ciljev organizacije in odnosov med podjetji.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA IN KONCEPTUALNI OKVIR

2.1. TRŽENJSKI ODNOSI

V zadnjih dveh desetletjih je tematika trženjskih odnosov pritegnila veliko pozornosti odjemalcev in

dobaviteljev (Fink, James in Hatten, 2011). Trženjski odnosi so izjemno pomembni za podjetja, saj močno določajo njihovo prihodnost (Gordon, 2000). Iršič (2004: str. 2) jih opredeljuje kot »sodelovanje ali druge vrste medsebojnih interakcij med najmanj dvema udeležencema v procesu menjave ali najmanj dvema preskrbovalnima mrežama, katerih namen je doseg skupnih ciljev z izmenjavo vrednosti, uravnoteženjem koristi in zmanjšanjem tveganja«. Z vidika podjetja se s terminom trženjski odnosi ne omejujemo le na odnos med dobaviteljem in odjemalcem, temveč ti odnosi vključujejo tudi odnose podjetja s končnimi porabniki, odnose s posredniki, strateške povezave s konkurenti, odnose med funkcijskimi oddelki znotraj podjetja, interno trženje, odnose s poslovnimi enotami in druge oblike odnosov (Žabkar, 1999).

Odnose med dobavitelji in odjemalci lahko opišemo z več značilnostmi; Håkansson in Snehota (1995) na primer predlagata dve dimenziji, vsebino odnosa in funkcijo odnosa. Prva pojasnjuje, na kaj odnosi vplivajo na obeh straneh partnerstva. Natančneje, odnosi vplivajo na tri ravni vsebine, aktivnosti, vire in udeležence. S funkcijo odnosa pa opisujeta učinek, ki ga ima odnos na različne udeležence: funkcija za diado (povezava dveh podjetij, njunih aktivnosti, virov in udeležencev), funkcija za posamezno podjetje (odnos med partnerjema ne vpliva zgolj na točko interakcije med podjetjema, pač pa tudi na druge procese znotraj podjetja) in funkcija za druga podjetja (vpetost posameznega podjetja v omrežje in s tem posreden vpliv tudi na druga podjetja in druge odnose).

Ne glede na raznolikost opredelitev trženjskih odnosov s strani različnih avtorjev je vsem skupno to, da je treba pri razvoju koncepta trženjskih odnosov upoštevati dva teoretična okvira: teorijo transakcijskih stroškov kot alternativo mikroekonomski teoriji in teorijo »vzajemnega zaupanja« kot del teorije organizacijskega vedenja (Iršič, 2004).

Raziskovalci uporabljajo različne izraze, ki predstavljajo dve skrajnosti trženjskih odnosov. Tako na primer Day (2000) ločuje med dvema ključnima oblikama menjave dobrin med podjetji, ki tvorita spekter odnosov: transakcijskimi menjavami na enem koncu in sodelovalnimi menjavami oziroma trženjem s poudarkom na odnosih na drugem koncu spektra. Prva poudarja pravočasno izmenjavo osnovnih izdelkov po visoko konkurenčnih tržnih cenah, druga pa visoko stopnjo deljenja informacij, tesne socialne stike in povezave med procesi podjetij ter pričakovanja partnerjev po dolgoročnem sodelovanju. Ravnotežje med transakcijskimi in sodelovalnimi menjavami

predstavljajo »menjave z dodano vrednostjo«, pri katerih se osredotočenost dobavitelja seli od pridobivanja vedno novih odjemalcev k ohranjanju teh oziroma k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov. Iršič (2004) odnose deli na transakcijske in povezovalne, enako opredelitev pa uporabljata tudi Svahn in Westerlund (2009).

V zadnjih desetletjih se znanstvena literatura nagiba k nadomeščanju transakcijskih menjav in nabavnih strategij, izvirajočih iz teh menjav, k strategijam, ki so povezane s sodelovalnimi odnosi (Iršič, 2009). Seveda morajo spremembe temeljiti na ekonomski upravičenosti. Maloštevilne pretekle raziskave so namreč pokazale, da podjetja še vedno v veliki meri uporabljajo strategije, ki so naravnane na transakcijski odnos in stremijo k takojšnjim in neposrednim učinkom na poslovno uspešnost podjetij (Iršič, 2009). Kljub temu pa morajo podjetja primerno uravnotežiti portfelj odnosov med dobavitelji in odjemalci, saj različne stopnje vpletenosti povzročajo različne koristi in stroške; razlog je predvsem v omejenosti virov, ki jih je mogoče vložiti v odnos (Gadde in Håkansson, 1994).

2.2. NABAVNE STRATEGIJE PODJETIJ

Vse večja soodvisnost podjetij je vzrok za vse pomembnejšo, celo strateško vlogo nabavne funkcije (Gadde in Håkansson, 2001; Pressey, Tzokas in Winklhofer, 2007). Ustrezno opredeljene nabavne strategije vplivajo na ravnanje zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja (Baily et al., 1998). Vse večji pomen nabavne funkcije pa se odraža tudi v znanstveni literaturi, kjer je eden večjih mejnikov prispevek Watta, Kima in Hahna (1992): nabavno strategijo je treba uskladiti z drugimi funkcijami v podjetju, zlasti s proizvodno in konkurenčno strategijo. Nabavne strategije se ukvarjajo z izbiro dobaviteljev in odločitvami glede ravnanja z odnosi, sprejetimi na strani industrijskih kupcev v podporo konkurenčnim strategijam podjetja (Watt s et al., 1992; Krause, Pagell in Curkovic, 2001).

Nabavne strategije podjetja uvrščamo v skupino funkcijskih strategij (strategije nabave, prodaje, proizvodnje, kadrov, raziskav in razvoja ipd.). Da bi podjetje doseglo zastavljene cilje, morajo funkcijske strategije zasledovati poslovno strategijo, ki jo je treba izvesti na podlagi celovite ali korporativne strategije podjetja oziroma mora biti z njo usklajena (Pučko, 1999).

Porter (1985) je mnenja, da je cilj vsakega podjetja razviti trajno konkurenčno prednost; če sledimo njegovim priporočilom in njegovemu konceptu generičnih poslovnih strategij, lahko

podjetje glede na svoje strateške možnosti izbira med strategijo stroškovnega vodstva, strategijo diferenciacije in osredotočeno strategijo. Izhajajoč iz poslovnih strategij, ki jih predlaga Porter (1985), sta Svahn in Westerlund (2009) opredelila dve ključni funkciji nabave, s katerima se skuša zagotoviti konkurenčno prednost podjetju v vlogi kupca. Prva funkcija nabave – zagotavljanje operativne učinkovitosti – sledi poslovni strategiji stroškovnega vodstva in teži k cenovno ugodni rešitvi, ki kupcu pomaga zmanjšati celotne stroške v primerjavi s konkurenco. Druga funkcija nabave – zagotavljanje uspešnosti – pa se v večji meri približuje strategiji diferenciacije in osredotočeni strategiji, saj je osredotočena na ustvarjanje vrednosti za odjemalca in izboljševanje procesov, to pa skuša doseči z diferenciacijo ponudbe.

Na odločitve podjetja o izbiri ustrezne nabavne strategije vplivajo različne dimenzije, tako na primer Gadde in Håkansson (1994) opredelita tri vplivne dimenzije: (1) uporaba zunanjih virov ali lastna proizvodnja, (2) uporaba enega ali več nabavnih virov ter (3) odnos med dobaviteljem in odjemalcem. Podobno kot omenjena avtorja tudi Svahn in Westerlund (2009) kot dimenzijo izbire ustrezne nabavne strategije poudarita odnos med partnerji (tip odnosa), temu pa dodata še cilj nabavne funkcije. Njuno študijo kasneje nadgradijo Terpend et al. (2011), ki kot tretjo dimenzijo predlagajo značilnosti trga, na katerem podjetje nabavlja (stopnja rivalstva v panogi in konkurenčnost panoge).

Pričujoča študija skuša zapolniti vrzel na področju povezav trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami, zato se še posebej opira na konceptualno študijo Svahna in Westerlunda (2009), ki predla-

gata več tipov nabavnih strategij, pri čemer izhajata iz dveh že omenjenih vplivnih dimenzij: tipa odnosov med partnerji in cilja nabavne funkcije. Avtorja predlagata tri tipe odnosov med partnerji: transakcijske menjave, povezovalni odnos in partnerska omrežja. Ta kategorizacija sloni na evolucijskem vidiku, ki ga najdemo v literaturi s področja nabave – odjemalčeva strategija nabave se pogosto razvija od aktivnosti, osnovanih na transakcijah, preko diadnih odnosov do strateških zaveznikov (Svahn in Westerlund, 2009). Za cilj nabavne funkcije opredelita dve ključni funkciji nabave: zagotavljanje n prihrankov, ki izhajajo iz racionalizacije administrativnih stroškov, racionalizacije stroškov proizvodnje ali racionalizacije stroškov materiala (Gadde in Håkansson, 1994). Nasprotno pa se pri doseganju uspešnosti podjetje v večji meri osredotoča na pridobitev prednosti, ki izvirajo iz vzpostavljanja in ohranjanja tesnih odnosov s partnerji (Palmatier, 2008).

S tem ko Svahn in Westerlund (2009) povežeta koncepta nabavnih ciljev organizacije in odnosov med podjetji, oblikujeta šest nabavnih strategij: strategijo »iskalca najnižje cene«, strategijo »pogajalca«, strategijo »delujoč kot ura«, strategijo »sodelovalnega prilagajanja«, strategijo »projektnega partnerstva« in strategijo »razvojnega partnerstva« (Tabela 1). Njuna teoretično zasnovana matrika je konceptualni okvir te raziskave. V nadaljevanju sledi natančnejši opis vsake izmed šestih nabavnih strategij.

S strategijo »iskalca najnižje cene« so običajno povezani enkratni nakupi nizke pomembnosti. Pri tovrstnih nakupih so nabavniki osredotočeni predvsem na doseganje učinkovitosti pri nabavi,

Tabela 1: Različne nabavne strategije v dobavnih mrežah

		NABAVNI CILJ	
		Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
KOMPLEKSNOST ODNOSOV	Transakcijske menjave	»Iskalec najnižje cene«	»Sodelovalno prilagajanje«
	Povezovalni odnos	»Pogajalec«	»Projektno partnerstvo«
	Partnerska omrežja	»Delujoč kot ura«	»Razvojno partnerstvo«

Vir: Svahn in Westerlund, 2009: str. 176.

za izbiro dobavitelja je pomembna najnižja cena iskanega proizvoda, medtem ko odnosi niso v ospredju. Odjemalci uporabljajo to strategijo, ko ne iščejo zvestobe ali dolgoročnega sodelovanja. Gre za rutinsko odločitev, pri kateri lahko odjemalec izbira med številnimi ponudniki (Svahn in Westerlund, 2009). Za strategijo »**pogajalca**« so značilni dolgotrajni dvostranski ali diadni odnosi med odjemalcem in dobaviteljem. Pri tej strategiji odjemalec teži k doseganju učinkovitosti preko dolgoročnih povezav z izbranim dobaviteljem (Grönroos, 1994). Značilna je uporaba večletnih pogodb o sodelovanju med partnerjema, ki vsako leto prinašajo znižanje cene dogovorjenega proizvoda (Svahn in Westerlund, 2009). Pri strategiji »**delujoč kot ura**« ne gre več za diadni odnos med dobaviteljem in odjemalcem, pač pa gre za upravljanje preskrbovalne mreže oziroma serije aktivnosti s ciljem zagotoviti zanesljive in pravočasne dobave (Svahn in Westerlund, 2009). Partnerji, ki tvorijo mrežo, so skrbno izbrani, saj strategija teži k minimiziranju števila partnerjev, ki pa morajo biti zanesljivi (Dyer in Nobeoka, 2000).

Strategija »**sodelovalnega prilagajanja**« je prva izmed treh strategij, ki daje prednost uspešnosti pred učinkovitostjo. Zanja je značilno, da odjemalec želi standardiziran proizvod ali storitev, a z nekaj prilagoditvami. Običajno gre za nakupe velikih vrednosti, vendar časovno redke, ki se izvajajo na desetletje ali celo več (Svahn in Westerlund, 2009). Pri strategiji »**projektnega partnerstva**« gre za dvostransko sodelovanje med odjemalcem in dobaviteljem, ki sta včasih bolj, drugič manj tesna partnerja pri projektih. V posameznih primerih se namreč zgodi, da se po zaključenem skupnem projektu partnerja razideta in nadaljujeta svoje delo ločeno oziroma samostojno (Svahn in Westerlund, 2009). Pri takšnih odnosih je zanimiv pojav paradoksa o hkratnem sodelovanju in konkuriranju med dobaviteljem in odjemalcem (Parmigiani, 2007). Strategija »**razvojnega partnerstva**« temelji na tesnem sodelovanju med partnerji v celotnem raziskovalno-razvojnem procesu. Ta strategija se pomembno razlikuje od prejšnje predvsem v tem, da ne gre za dvostransko sodelovanje med partnerjema, pač pa gre za vključevanje vseh partnerjev, ki tvorijo preskrbovalno mrežo v razvoj novega proizvoda ali storitve ter izboljšanje obstoječih različic proizvodov. Druga pomembna razlika je kontinuirano sodelovanje, ki ni zgolj projektno naravnano (Svahn in Westerlund, 2009).

Svahn in Westerlund in drugi (Håkansson in Snehota, 1995; Walker in Weber, 1984) sklenejo, da so transakcijske menjave pogostejše povezane z uporabo več nabavnih virov, ponavljajoči se nakupi

so povečini povezani z diadnimi odnosi, strateški nakupi pa s preskrbovalnimi mrežami. Dejansko pa omenjene tri strategije v sebi skrivajo osnovni cilj: bodisi iskanje stroškovne učinkovitosti bodisi iskanje kakovosti ali iskanje inovativnosti. Kljub ločevanju in mnenju raziskovalcev o nezdružljivosti omenjenih ciljev pa je med podjetji, predvsem večjimi, redko najti takšna, ki bi sledila zgolj eni nabavni strategiji (Svahn in Westerlund, 2009).

Ugotovitve Terpenda et al. (2011) nadgrajujejo raziskavo Svahna in Westerlunda (2009). Avtorji so v empirični raziskavi prepoznali štiri nabavne strategije: »strateški nakup«, »omejena nakupna izbira«, »nekritični nakup« in »nasprotujoči nakup«. Strategija »strateškega nakupa« je prisotna pri nabavi proizvodov, ki so ključnega pomena za poslovanje podjetja. Za trg strateških proizvodov so značilne visoke vstopne ovire za nova podjetja, velika pogajalska moč kupcev in velika pogajalska moč dobaviteljev. Stopnji inovativnosti in kakovosti proizvodov sta visoki, prav tako pa tudi prilagodljivost in učinkovitost nabave ter stroškovna učinkovitost. Za odnos med partnerjema je značilna visoka stopnja zaupanja in medsebojne odvisnosti. Značilnosti proizvodov in trga so pri strategiji »omejene nakupne izbire« podobne kot pri strategiji »strateškega nakupa«. V primerjavi s predhodno strategijo je razlika v pomembnosti dobavitelja za uspešno poslovanje odjemalca. Zaradi težavne nadomestljivosti proizvodov je odvisnost odjemalca od dobavitelja visoka. Za strategijo »nekritičnega nakupa« velja, da nabavljeni proizvodi predstavljajo nizko tveganje za odjemalca. Z lahkoto je mogoče najti substitute. Enostavnost zamenjave je najverjetneje tudi povod za visoko kakovost in inovativnost proizvodov te skupine. Vstopne ovire na trg so nizke, prav tako je nizka pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Soodvisnost med kupcem in dobaviteljem je nizka, je pa prisotno močno zaupanje med partnerjema. Strategijo »nasprotujočega nakupa« zaznamujeta nizka stopnja medsebojnega zaupanja, predvsem s strani odjemalca, in visoka raven moči (ta izhaja predvsem iz sposobnosti, prisiliti partnerja k uredničitvi zahtev preko groženj ali omejevanja izbire). Odvisnost odjemalca od dobavitelja je nizka, saj je na trgu več ustreznih substitutov. Za to strategijo je značilna nizka raven inovativnosti, fleksibilnosti in kakovosti proizvodov.

Omeniti velja, da pregled literature ne nudi enotne opredelitve dejavnikov, ki predstavljajo temelj predstavljenih nabavnih strategij; najverjetneje zaradi različnih pogledov avtorjev na funkcijo nabave.

V naslednjem poglavju sledi razlaga metodološkega pristopa k empirični raziskavi proučevanja

tipov nabavnih strategij po Svahnu in Westerlundu (2009) v slovenskem prostoru.

3. METODOLOGIJA

3.1. DELNO STRUKTURIRAN INTERVJU KOT METODA KVALITATIVNE RAZISKAVE

Pri empirični preverbi povezave trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami smo se odločili za uporabo kvalitativne metode raziskovanja, in sicer delno strukturiranega intervjuja. Uporaba intervjuja kot metode raziskovanja dopušča natančno opredelitev mnenj in izkustev intervjuvancev ter omogoča vpogled v ozadje obravnavane tematike (Trochim, 2006). Ključni prednosti, ki sta vplivali na izbiro metode, sta večja odzivnost, predvsem vodstvenega osebja, in možnost kompleksnejših, odprtih vprašanj. Delno strukturiran intervju omogoča, da lahko kljub predvidljivosti in obvladljivosti poteka intervjuja pridobimo informacije, ki jih vnaprej ni bilo mogoče predvideti (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž, 2005). V naši študiji je teoretičen okvir raziskovalne teme predhodno predstavljen v znanstveni literaturi, vendar odpira dodatna vprašanja in pušča prostor za nadgradnjo ter dodatno povezavo s sorodnimi raziskavami.

Pomemben del priprave pri izvedbi raziskave ob pomoči delno strukturiranega intervjuja je izdelava opomnika oziroma navedba ključnih vprašanj, ki so kot vodilo pri izvedbi intervjujev. Teoretično podlago pri pripravi opomnika je nudila znanstvena literatura tujih in domačih avtorjev (Bregar et al., 2005; Cannon in Perreault, 1999; Iršič, 2009; Terpend et al., 2011; Trochim, 2006). Naj poudarimo, da pri oblikovanju opomnika neposredno izhajanje iz temeljnega dela avtorjev Svahna in Westerlunda (2009) ni bilo mogoče, saj njuno delo ni empirično preverjeno, temveč sloni zgolj na teoretičnih predpostavkah. Pri pripravi vprašanj, ki se dotikajo področja nabavnih ciljev podjetja, smo tako izhajali iz teoretičnega zapisa omenjenih avtorjev, pri pripravi vprašanj, povezanih s področjema analize nabavnega trga in odnosov med partnerji, pa sta nam bili v oporo deli Cannona in Perreaulta (1999) ter Terpenda et al. (2011). Opomnik sestavlja sedemnajst vprašanj, vendar smo s ciljem pridobiti kakovostne in celovite odgovore oblikovali dodatna podvprašanja, ki jih nismo zastavili vsem intervjuvancem, temveč le ko smo ocenili, da je treba nekaj dodatno osvetliti.

Vprašalnik sestavljajo tri ključna področja: v prvem delu intervjujev smo se dotaknili nabavnih ciljev podjetja, v drugem delu smo se posvetili analizi nabavnega trga za izbrani izdelek, tretji del pa se osredotoča na odnos med odjemalcem in dobaviteljem ali dobavitelji določenega izdelka.

Raziskava se podrobneje dotika nakupnega vedenja in odnosov pri nabavi materialov, izdelkov ali surovin, ki so strateškega pomena za poslovanje odjemalca.

3.2. OPIS VZORCA IN ZBIRANJE PODATKOV

Za dosego ciljev smo uporabili metodo namerne vzorčenja, ki temelji na izbiri vzorčnih enot, za katere je raziskovalec mnenja, da so najboljši predstavniki določene skupine. Prednosti takšnega načina vzorčenja izvirajo iz stroškovnega prihranka, hitrosti vzorčenja in ustreznosti izbire. Pomembno pomanjkljivost pa predstavlja nezmožnost neposrednega posploševanja na določeno populacijo, ker populacija običajno ni jasno opredeljena (Malhotra in Birks, 2003). V vzorec smo skušali zajeti podjetja, ki delujejo v različnih panogah, pozorni pa smo bili tudi na dejavnost podjetij. Poleg tega smo pred končno izbiro enot podjetja razvrstili v skupine glede na velikost, saj je cilj raziskave pridobiti celovit pogled na nakupno vedenje podjetij, tudi majhnih in srednje velikih, ki so včasih izključena iz obravnave. V naslednjem koraku smo se osredotočili na iskanje posameznikov, ki lahko glede na delovno mesto v podjetju najbolj pripomorejo k pridobitvi kakovostnih podatkov, povezanih z obravnavano tematiko. V srednje velikih in velikih podjetjih smo se osredotočili na vzpostavitev stika z osebami, ki opravljajo delo v nabavni funkciji podjetja, v manjših podjetjih, ki navadno niso funkcijsko razdeljena, pa smo se osredotočili na osebe, ki so najpogostejše zadolžene za nabavo materialov, izdelkov in storitev.

Za vzpostavitev prvega stika z intervjuvanci smo večinoma uporabljali elektronsko pošto in telefon, nekatere intervjuvance pa smo obiskali tudi osebno. Vsem, ki so bili pripravljeni sodelovati v raziskavi, smo predhodno posredovali opomnik s predvidenimi vprašanji ter celovit opis namena, ciljev in poteka raziskave.

V kvalitativno raziskavo smo vključili podjetja, ki glede na opredelitve standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2008 (2012) sodijo v naslednje kategorije: predelovalne dejavnosti (C), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G) ter gostinstvo (I). Glede na veljavno opredelitev statističnih regij, kot jih opredeljuje Statistični urad Republike Slovenije (2011), je šest analiziranih podjetij uvrščenih v Obalno-kraško regijo, eno podjetje v Notranjsko-kraško regijo ter eno v Koroško regijo. V Tabeli 2 predstavljamo ključne značilnosti udeležencev delno strukturiranih intervjujev. Pri določanju velikosti podjetij smo sledili opredelitvi Evropske unije iz leta 2005, ki

določa velikost glede na kriterij števila zaposlenih oseb, letni promet in letno bilanco stanja (Vodnik za uporabnike MSP, 2006). S ciljem zagotavljati anonimnost, ki lahko pripomore k večji dostopnosti podatkov o poslovanju podjetij, imena udeležencev in podjetij niso navedena.

4. ANALIZA IN REZULTATI

Bregar et al. (2005) predlagajo dva pristopa k analizi kvalitativnih podatkov, kamor sodijo tudi podatki, zbrani z uporabo metode delno strukturiranega intervjuja, in sicer deduktivni in induktivni raziskovalni pristop. Pri prvem izhajamo iz obstoječe teorije, za drugega pa je značilno, da stremimo k oblikovanju lastne teorije, temelječe na dovolj velikem številu praktičnih primerov. S ciljem doseči najboljše rezultate ob danih možnostih smo v analizi uporabili metodo »analiza s predlogo«, ki združuje tako značilnosti deduktivnega kot induktivnega raziskovalnega pristopa. Predloga raziskave je namreč vnaprej določena na temelju obstoječega teoretičnega znanja, v procesu zbiranja in analize podatkov pa jo ustrezno preoblikujemo ali dopolnimo. S tem si zagotovimo določeno raven fleksibilnosti v postopku analize.

Če se natančneje osredotočimo na analizo podatkov, pridobljenih z uporabo delno strukturiranega intervjuja kot metode raziskovanja, Patton (2002) predlaga dva pristopa, in sicer lahko analiziramo posamezne enote oziroma intervjuje ali pa uporabimo navzkrižno analizo, s katero povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino

oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Analizo nato podajamo po sklopih oziroma kategorijah, kjer nam kot opora služi opomnik. V danem primeru smo se odločili za uporabo navzkrižne analize.

Vprašalnik je razdeljen na tri ključna področja, takšni delitvi pa sledi tudi predstavitev rezultatov. V prvem sklopu predstavljamo ugotovitve, povezane z nabavnimi cilji analiziranih podjetij, v drugem delu sledi predstavitev ugotovitev, povezanih z analizo nabavnega trga za izbrani izdelek, tretji del pa se osredotoča na analizo odnosa med odjemalcem in dobaviteljem z zornega kota odjemalca.

4.1. NABAVNI CILJI PODJETJA

Ne glede na to, da študija temelji na analizi nakupnega vedenja in odnosov med organizacijami pri nabavi najpomembnejšega izdelka, smo ugotovili, da se analizirana podjetja v splošnem osredotočajo na **doseganje operativne učinkovitosti**, ki se kaže v iskanju najnižjih mogočih nabavnih cen in drugih ugodnih pogojev poslovanja za povpraševani izdelek. Intervjuvanci osredotočenost na doseganje operativne učinkovitosti pred uspešnostjo pojasnjujejo z več razlogi. Pomemben razlog je velik delež materiala v končni ceni izdelka, ki sili podjetja k osredotočenosti na pridobivanje najnižjih mogočih nabavnih cen materialov, izdelkov in storitev. Drugi pomemben razlog, ki povečuje pomen nabavne cene materiala, je nediferenciranost oziroma nizka diferenciranost končnih izdelkov. Ena izmed intervjuvank je povedala:

Tabela 2: Predstavitev ključnih značilnosti intervjuvancev

Intervju	Položaj v podjetju	Velikost podjetja	Dejavnost podjetja (klasifikacija po SKD)
Intervju št. 1	Lastnica podjetja	Mikro	Izdelava izdelkov iz plastičnih mas (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 2	Vodja obrata – lastnica	Mikro	Gostinska dejavnost (gostinstvo - I)
Intervju št. 3	Finančna direktorica	Srednje veliko	Proizvodnja in prodaja ognjevarne keramike (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 4	Zastopnica podjetja	Majhno	Proizvodnja izdelkov iz gume (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 5	Zastopnica podjetja	Majhno	Proizvodnja in trgovina na debelo s sladkorjem, čokolado in sladkornimi izdelki (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 6	Komercialist	Majhno	Proizvodnja drugje nerazvrščenih kovinskih izdelkov (trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil - G)
Intervju št. 7	Komercialistka	Mikro	Dejavnost brizganja plastike, proizvodnje in trgovine (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 8	Nabavni inženir	Veliko	Proizvodnja drugih delov in opreme za motorna vozila (predelovalna dejavnost - C)

»V naši dejavnosti so za izdelke predpisane natančne specifikacije, od katerih ne smemo odstopati, zato se predvsem trudimo ponuditi končni izdelek, ki bo cenovno ugodnejši od konkurenčnih izdelkov.«

Kot razlog osredotočenosti na doseganje nizkih nabavnih cen surovin je ena izmed intervjuvank navedla cenovno občutljivost kupcev:

»V naši dejavnosti je najpomembnejše, da smo cenovno ugodni. V primeru, da cena končnega izdelka ni konkurenčna, potem ostale značilnosti ali prednosti naših izdelkov odjemalcem niti niso pomembne.«

Čeprav je večina intervjuvancev potrdila, da se analizirana podjetja v večji meri osredotočajo na doseganje operativne učinkovitosti pred uspešnostjo, je med podjetji vseeno mogoče najti posamezne razlike. V petih izmed osmih primerov smo tako ugotovili, da je ključni dejavnik izbire dobavitelja najnižja cena povpraševanega izdelka, v treh primerih pa so intervjuvanci izpostavili, da se podjetja sicer osredotočajo na doseganje učinkovitosti, vendar s poudarkom na zagotavljanju najboljših pogojev poslovanja, kot so na primer ugodni plačilni pogoji, hitri dobavni roki, dodatne storitve, vpliv na proizvodne stroške in stroške zaloga itd. Podjetja, ki dajejo prednost zagotavljanju ugodnih pogojev poslovanja pred nabavno ceno izdelka, navajajo različne razloge takšne osredotočenosti. Dve podjetji dajeta večji pomen drugim pogojem poslovanja pred nabavnimi cenami zaradi majhnih razlik pri nabavnih cenah med različnimi dobavitelji, zato točko razlikovanja med ponodbami predstavljajo ugodni poslovni pogoji. Tretje podjetje pa pogojem poslovanja pripisuje večji pomen, ker jim ti zagotavljajo prepotrebno likvidnost. To ilustrira naslednji citat:

»Ključnega pomena je zagotavljanje enake ali boljše kakovosti surovine, cena pri tem niti ni tako pomembna, ker se pri različnih dobaviteljih ne razlikuje veliko. Bolj pomembni so sprejemljivi plačilni pogoji. Smo mlado, vendar hitro rastoče podjetje, zato so ugodni plačilni pogoji ključni pri našem poslovanju.«

Iz odgovorov intervjuvancev je sicer razvidno, da podjetja izredno velik pomen pripisujejo nabavnim cenam materialov, izdelkov in surovin, vendar je bilo v pogovorih opaziti, da imajo intervjuvanci v mislih predvsem ugodno razmerje med ceno in kakovostjo materiala. Intervjuvanec, ki je zaposlen v kovinski industriji, je povedal:

»Ocenjujem, da je na trgu veliko ponudnikov, vendar je z vidika našega podjetja večina neprimernih. Vedno več ponudnikov surovine prihaja z vzhoda, pogosto dobivamo ponudbe in

prošnje za sodelovanje, vendar, kot sem omenil, je kakovost materialov vprašljiva. Posamezni odjemalci nam kar neposredno povedo, iz katerega podjetja hočejo, da prihaja vhodna surovina.«

Med analizo intervjujev smo ugotovili tudi, da se analizirana podjetja večinoma raje odločajo za sodelovanje z manjšim številom dobaviteljev (do tri), zgolj v dveh primerih pa sta intervjuvanka poudarila, da pri nabavi uporabljajo samo en nabavni vir, kar je v prvem primeru posledica specifičnih značilnosti vhodne surovine, ki ima velik vpliv na končni izdelek in zadovoljstvo porabnikov, v drugem primeru pa je intervjuvanec razlog takšne vrste sodelovanja predstavil takole:

»Pri polizdelkih pa takšen način (sodelovanje z več dobavitelji) ni primeren, saj običajno pri sodelovanju z dobaviteljem pride do razvoja izdelka z natančno dogovorjenimi specifikacijami, tako da menjevanje dobaviteljev v tem primeru ni mogoče.«

Intervjuvanci izpostavljajo različne razloge, ki vplivajo na odločitve o uporabi večjega števila nabavnih virov:

- želja po manjši odvisnosti zgolj od enega dobavitelja; intervjuvanka je povedala: *»Običajno naročamo izmenično, enkrat od enega, drugič od drugega dobavitelja ter na takšen način ohranjamo odnose s partnerji in zavarujemo svoj proizvodni proces za primere, ko določen dobavitelj surovine nima na zalogi.«*
- spremenljive cene standardnih surovin od dobavitelja do dobavitelja, predvsem pri materialih, ki so odvisni od cen nafte; intervjuvanka je na vprašanje o razlogih za sodelovanje z večjim številom dobaviteljev odgovorila: *»Pomemben razlog je tudi cena, saj je ob večjih nihanjih cen energentov na svetovnih trgih pomembno kateri dobavitelj ima večje zaloge ter tako še nekaj časa ponuja material po nižjih cenah od konkurentov.«*
- pomanjkanje surovine na trgu; intervjuvanka je izpostavila: *»Pri nabavi ključnega materiala uporabljamo vsaj tri nabavne vire, ker smo mnenja, da takšna nabavna strategija zmanjšuje tveganje, ki se v zadnjem obdobju pojavlja v naši panogi. V lanskem letu so se na trgu pojavile velike težave z dobavljivostjo ključne surovine. Izkazalo se je, da je bolje imeti več dobaviteljev ter z njimi ohranjati tesne osebne in poslovne odnose, saj je to edina možnost, da v kriznih razmerah, ko na trgu ni surovine, pridobiš potrebno blago.«*
- hitra rast podjetja ter s tem povezana skrb pred nezmožnostjo zagotavljanja surovine s strani dobavitelja tudi v prihodnjih letih; intervjuvanka je dejala:

»V tem trenutku ključno surovino nabavljamo iz treh virov, vendar ne zato, da bi se na takšen način zavarovali pred nezanesljivostjo dobav. Zavedamo se, da s tem ko rastemo bomo mogoče 'prerasli' dobavitelje oziroma nam bodo zaradi internih pravil zmožni dobavljati samo določeno količino surovine, saj nihče ne želi biti sto odstotno odvisen zgolj od enega odjemalca.«

- pravila poslovanja dobavitelja, ki prepovedujejo preveliko odvisnost zgolj od enega kupca;
- majhno število ustreznih dobaviteljev;
- spodbujanje konkuriranja med dobavitelji; intervjuvanec je poudaril:
»Surovine nabavljamo iz več virov, razlog za to je spodbujanje konkuriranja med dobavitelji, povezanega predvsem z nabavnimi cenami in roki dobav.«

Naj poudarimo, da sta predstavnika dveh izmed analiziranih podjetij povedala, da pri nabavi uporabljajo več nabavnih virov, vendar z večjo osredotočenostjo na en nabavni vir. Ključni razlog, ki ga navajata, je medsebojno zaupanje in zanesljivost partnerja. Intervjuvanka je povedala:

»Pretežno sodelujemo z enim dobaviteljem, čeprav smo do nedavnega poslovali z večimi. Glavni razlog takšne odločitve je popolno medsebojno zaupanje med nami in dobaviteljem ter zgledno sodelovanje na več področjih. Drugi dobavitelj služi bolj kot nekakšna rezerva, saj smo ocenili, da je kakovost materiala nekoliko nižja kot pri glavnem dobavitelju.«

Izpostaviti velja tudi, da je odločitev o sodelovanju pretežno z enim nabavnim virom običajno posledica razmer na trgu in ne ciljev analiziranega podjetja, saj je le manjše število dobaviteljev povpraševanega izdelka zmožnih dosegati pričakovanja odjemalca.

Iz odgovorov sodelujočih je mogoče potrditi tudi, da vsa analizirana podjetja težijo k vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih odnosov z dobavitelji. Večina podjetij z dobavitelji sodeluje več kot tri leta, nekatera podjetja pa tudi desetletje ali več. Intervjuvanka je izpostavila naslednje prednosti dolgoročnega sodelovanja:

»Prednost daljšega sodelovanja so zagotovo ugodnejše cene, kar vpliva tudi na dobiček. Zaradi dolgoročnega sodelovanja si včasih deležen tudi kakšne usluge s strani dobavitelja z namenom ohranjanja dobrih odnosov tudi v prihodnosti.«

Intervjuvanec, ki deluje na področju avtomobilske industrije, predstavlja pogled, zakaj je dolgoročno sodelovanje v interesu njihovega podjetja:

»Dobaviteljev praviloma ne zamenjujemo, saj to prinaša dodatne stroške, povezane s porabo časa, ker je potrebno za vsako spremembo pridobiti odobritev s strani odjemalca.«

4.2. ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

Večina intervjuvancev ocenjuje, da je na trgu zadostno število substitutov, večinoma primerljivih ravni kakovosti, ki ob zamenjavi zahtevajo le majhne prilagoditve v proizvodnem procesu. Intervjuvanka iz podjetja, ki se ukvarja z izdelavo izdelkov iz plastičnih mas, je v odgovoru na vprašanje o razpoložljivosti substitutov pojasnila:

»Velikih razlik med ponodbami posameznih dobaviteljev ne zaznavamo. Seveda ima vsaka vrsta materiala svoje specifičnosti, vendar je mogoče z majhnimi prilagoditvami in nekaj izkušnjami pri uporabi strojne opreme, doseči enake učinke.«

Intervjuvanka, ki deluje v gumarski industriji, pa je izpostavila zanimiv pogled na zamenjavo ključnega izdelka s substitutom, ki ni neposredno povezan z značilnostmi izdelka, pač pa kaže na težave, ki spremljajo zamenjavo dobavitelja:

»Na trgu je več ponudnikov izbranega materiala, vendar vsaka zamenjava dobavitelja terja določen čas, saj so potrebni natančni dogovori glede kakovosti, cen in drugih pogojev poslovanja.«

V dveh primerih pa sta intervjuvanca povedala, da je na trgu zadostno število substitutov, vendar se pojavlja vprašanje kakovosti materialov, izdelkov ali surovin. Le en intervjuvanec je odgovoril, da je na trgu malo substitutov. Čeprav naj bi bila prisotnost številnih substitutov na trgu povezana z višjo kakovostjo in inovativnostjo ponudb (Terpend et al., 2011), pa intervjuvanci tega ne opažajo, ocenjujejo namreč, da so ponudbe dobaviteljev podobne.

V splošnem intervjuvanci ocenjujejo, da je pogajalska moč dobaviteljev nizka, v dveh primerih pa sta sodelujoča pogajalsko moč dobaviteljev ocenila kot visoko. Ena izmed intervjuvank je tako izpostavila:

»Nekateri odjemalci povprašujejo po točno določenih blagovnih znamkah, zato bi prenehanje sodelovanja z dobaviteljem prineslo dodatne težave in mogoče celo odhod nekaterih odjemalcev.«

Večina intervjuvancev je tudi mnenja, da je pogajalska moč odjemalcev nizka, kot ključna razloga pa navajajo majhnost odjemalčevega podjetja

v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi podjetji ter enostavnost nadomeščanja izgubljenega kupca z novim. Izpostaviti velja zanimivo ugotovitev glede naraščajoče pogajalske moči odjemalcev. Več sodelujočih je poudarilo vpliv spremenjenih gospodarskih razmer na spremembo odnosov med partnerji ter pogojev poslovanja. Intervjuvanci so mnenja, da spremenjene gospodarske razmere povečujejo pogajalsko moč odjemalcev, tudi majhnih, ki so se v preteklosti morali prilagajati pravilom velikih mednarodnih podjetij. Ena izmed intervjuvank je povedala:

»Prednost trenutnih gospodarskih razmer je tudi to, da, v kolikor si reden plačnik, so mogoči dogovori tudi o vseh ostalih pogojih poslovanja.«

4.3. ODNOSI MED PARTNERJI

Zanimiva in nepričakovana je ugotovitev, da podjetja velik pomen pripisujejo odnosom, čeprav ni zaznati tesnejšega sodelovanja med njimi. Odgovori intervjuvancev razkrijejo, da gre za vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s predstavniki drugih podjetij, predvsem odnosov na osebni ravni. Intervjuvanec je pojasnil, zakaj so dolgoročni in tesni odnosi s podjetjem oziroma prodajnim osebjem v posameznih primerih ključnega pomena:

»Ohranjanje tesnih in dolgoročnih odnosov z dobavitelji predstavlja eno izmed možnosti, ki majhnemu podjetju omogoči del ugodnosti, ki jih velika podjetja pridobijo z obsegom nabave.«

Intervjuvanka pa je natančneje opredelila koristi vzpostavljanja takšne vrste odnosov:

»Če se trudiš ohranjati dobre odnose z dobavitelji, obstaja večja verjetnost, da ti dobavitelj ob pomanjkanju surovine naredi uslugo in ti je odstopi nekaj ton.«

Večina intervjuvancev je ocenila, da je zaupanje do dobavitelja na visoki ravni, vendar se nanaša predvsem na točnost dobav in drugih dogovorov, saj tesnejšega, strateškega sodelovanja med partnerji ni. Intervjuvanec iz podjetja, ki s svojimi dobavitelji razvija tudi strateška partnerstva, pa je zanikal popolno deljenje informacij med partnerji:

»... informacij ne razdajamo, saj je konkurenca na trgu velika in konkurenčna podjetja tesno sledijo in iščejo informacije o razvoju. V podjetju imamo izdelane protokole, v katerih je natančno opredeljeno, katere informacije lahko podjetje posreduje izbranim dobaviteljem.«

Zanimiva je tudi ugotovitev, da si intervjuvanci ne želijo tesnejšega sodelovanja s partnerji. Eden izmed razlogov, ki ga je izpostavilo več intervjuvancev, je majhen vpliv surovine na razlikovanje

končnega izdelka oziroma uporaba standardnih materialov, izdelkov in surovin v proizvodnji. Ena izmed sodelujočih je tako povedala:

»Ključna surovina ne vpliva na razlikovanje naših končnih izdelkov od konkurenčnih, pač pa je to, kar nas razlikuje od konkurentov, postopek proizvodnje oziroma formula, po kateri izdelujemo končne izdelke. Surovine, ki jih nabavljamo, so standardne, velikih odstopanj glede kakovosti pri različnih dobaviteljih ni.«

Pomemben razlog pa je tudi velikost oziroma majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi podjetji, tako da sodelovanje s skupnimi aktivnostmi za dobavitelja ni zanimivo.

Pri odgovorih intervjuvancev je bilo zaznati, da podjetja uporabljajo predvsem nabavne strategije in vrste odnosov z dobavitelji, ki jih literatura navaja kot primerne pri nabavi nizkotveganih izdelkov, medtem ko se ta študija osredotoča na izdelke, materiale in storitve, ki so ključnega pomena pri poslovanju podjetja. V nadaljevanju predstavljamo sklepne ugotovitve in morebitne vzroke ravnanja analiziranih podjetij.

5. RAZPRAVA

Zanimalo nas je, kako odjemalci, tj. podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru, ravnaajo z odnosi s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami. Razprava povzema rezultate analize osmih delno strukturiranih intervjujev, ki smo jih izvedli s predstavniki nabavnih oddelkov v slovenskih podjetjih, ter jih primerja s teoretičnimi izsledki drugih avtorjev.

Ključno odkritje je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti (doseganje čim nižjih nabavnih cen izdelkov in materialov, zniževanje stroškov proizvodnje, administracije, zalog itd.) pred uspešnostjo. To velja kljub temu, da gre za nabavo ključnih, strateško pomembnih izdelkov in materialov, za katere določeni avtorji (npr. Cannon in Perreault, 1999; Svahn in Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011) predpostavljajo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev razkriva naslednje vzroke takšne osredotočenosti podjetij: (1) majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikim, mednarodno delujočim dobaviteljem oziroma majhen delež odjemalčeve nabave v celotni nabavi dobavitelja, (2) prisotnost večjega števila enakovrednih ponudnikov na trgu povpraševanega izdelka, (3) značilnosti povpraševanih izdelkov in materialov – predvsem nizka diferenciranost –, (4) značilnosti končnih izdelkov – bodisi nizka diferenciranost bodisi visok delež materiala v

končnem izdelku. Vpliv visoke vsebnosti materiala v končnem izdelku na osredotočenost podjetja prepoznavata tudi Dubois in Gadde (2000). Mnenja sta, da je kljub intenzivnemu poudarjanju koristi, izhajajočih iz grajenja tesnih trženjskih odnosov s partnerji, treba razumeti, zakaj so nekatera podjetja še vedno usmerjena k iskanju učinkovitosti. V posameznih podjetjih namreč stroški materiala, storitev, komponent in drugih delov obsegajo tudi do 80 odstotkov celotnih stroškov, zato je težnja po doseganju učinkovitosti zanje ključnega pomena.

Iz odgovorov intervjuvancev je mogoče razbrati, da se podjetja odločajo za strategije, ki vsebujejo posamezne elemente sodelovalnih odnosov predvsem takrat, ko pričakujejo določene koristi, ali pa želijo s tem zmanjšati tveganje. V primerih, ko je položaj odjemalca v razmerju do dobavitelja takšen, da zahtevano doseže s transakcijskim načinom izmenjav, se podjetja ne odločajo za razvoj tesnejših, sodelovalnih odnosov z dobavitelji.

Zanimivo je tudi dejstvo, da so vsi intervjuvanci poudarili osredotočenost podjetja na ohranjanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji, čeprav v ospredje še vedno postavljajo kratkoročne koristi in doseganje učinkovitosti nabave pred uspešnostjo. V nadaljevanju odgovori intervjuvancev razkrivajo, da podjetja poudarjajo vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s predstavniki drugih podjetij, vendar predvsem odnosov na osebni ravni. Nekateri intervjuvanci so tesne odnose z osebjem izpostavili kot edino možnost, da ob pojavu težav, na primer z dobavljivostjo materialov, predolgimi dobavnimi roki, visokimi nabavnimi cenami itd., pridobijo določene ugodnosti, ki so jih večja podjetja deležna zaradi obsega nabav. Bunduchi (2008) je sicer mnenja, da tesni osebni odnosi, ki vključujejo medsebojno odvisnost, prijateljstvo, bližino, zaupanje itd., niso značilni za transakcijske menjave, ki temeljijo zgolj na ekonomski menjavi z udeleženci, pač pa za sodelovalne menjave, čeprav izkušnje analiziranih podjetij tega ne potrjujejo.

Čeprav analizirana podjetja poudarjajo osredotočenost na dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, kot korist takšnega sodelovanja zaznavajo zgolj doseganje operativne učinkovitosti z zniževanjem nabavnih cen in drugih vplivov na zmanjševanje stroškov. Nobeno izmed analiziranih podjetij namreč ni izpostavilo, da želi iz izbranim dobaviteljem poslovati dolgoročno zaradi njegovega razvojnega potenciala, inovativnosti ali drugih koristi, ki izvirajo iz sodelovanja. Ugotovitev potrjuje mnenje Palmerja (2001), da dolgotrajnost odnosa

med partnerjema še ne pomeni razvoja zvestobe in zavezanosti ter pridobitve koristi, izhajajočih iz te povezave.

Če ugotovitve izvedene študije primerjamo z modelom Svahna in Westerlunda (2009), ki je predstavljen v Tabeli 1, je mogoče najti več neskladij. V študiji je analizirana nabava strateško pomembnih proizvodov in materialov, za katere je predvideno dolgoročno sodelovanje pri raziskavah in razvoju med partnerji v preskrbni mreži, kontinuirano partnersko sodelovanje, ki je povezano z razvojem novih in izboljšanjem obstoječih izdelkov, ter odkrito deljenje virov. Na podlagi analize lahko rečemo, da se v tem delu pojavlja neskladje med opredelitvijo Svahna in Westerlunda (2009), ki v tem primeru predvidevata vključenost celotnega partnerskega omrežja, ter ugotovitvami, izhajajočimi iz izvedenih intervjujev. Večina analiziranih podjetij, z izjemo enega, je osredotočena na doseganje operativne učinkovitosti ter uporabo nabavnih strategij, predvidenih za nabavo rutinskih in ponovnih nakupov.

Svahn in Westerlund (2009) v modelu predvidevata tudi, da so podjetja pri rutinskih nakupih osredotočena na doseganje nizke nabavne cene in drugih stroškovnih ugodnosti, pri ponavljajočih se nakupih se osredotočajo na doseganje kakovosti, pri strateško pomembnih nakupih pa na sledenje inovativnosti. Čeprav gre za strateško pomemben izdelek ali material, analiza odgovorov intervjuvancev kaže osredotočenost predvsem na doseganje stroškovnih prihrankov ter ugodnih nabavnih cen ob pričakovani kakovosti nabavljenih izdelkov in materialov.

Več skladnosti med ugotovitvami raziskave in predhodno izvedenimi raziskavami je mogoče najti pri primerjavi z raziskavo Iršiča (2004), ki je bila izvedena na vzorcu velikih slovenskih podjetij in je potrdila še vedno prevladujočo taktično-operativno usmerjenost nabavnih funkcij v podjetjih. Isti avtor ugotavlja, da so podjetja še vedno naravnana predvsem na doseganje kratkoročnih koristi in večje učinkovitosti nabave.

Analiza odgovorov sodelujočih kaže tudi na to, da na nabavne strategije podjetij in odnose z dobavitelji vplivajo tudi dejavniki, ki jih avtorji drugih raziskav niso predvideli (npr. Cannon in Perreault, 1999; Iršič, 2004; Svahn in Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011). Eden takšnih je vpliv okolja podjetja oziroma, natančneje, trenutnih gospodarskih razmer na naraščajočo moč podjetij, predvsem majhnih. Razloga, da pretekle raziskave (npr. Iršič, 2009; Terpend et al., 2011) vpliva predstavljenega dejavnika ne omenjajo, je

mogoče najti v značilnostih vzorca, saj se raziskave osredotočajo predvsem na velika podjetja, ter v odsotnosti gospodarskih razmer, natančneje gospodarske krize, ki bi tudi velika, mednarodno delujoča podjetja silile k spremembam poslovnih praks.

Ugotovitve kažejo, da se analizirana podjetja kljub raznolikosti (velikost podjetja, dejavnost), poslužujejo uporabe enakih nabavnih strategij. Terpend et al. (2011) so mnenja, da je lahko pojavnost uporabe enakih strategij v različnih podjetjih posledica splošnih pravil in »dobrih praks«, s katerimi se nabavniki seznanijo v procesu šolskega izobraževanja ali uvajanja v podjetjih.

6. ZAKLJUČEK

Ključna ugotovitev pričujoče kvalitativne študije je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti pred uspešnostjo. To velja kljub temu, da gre za nabavo ključnih proizvodov in materialov, za katere nekateri avtorji priporočajo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev osvetljuje več razlogov za takšno usmerjenost: (1) majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi dobavitelji, (2) prisotnost večjega števila ponudnikov enakovrednih izdelkov ali materialov na trgu, (3) značilnosti končnih izdelkov – bodisi nediferenciranost bodisi visok delež materiala v končnem proizvodu. Na podlagi analiziranih podatkov ugotavljamo, da slovenska podjetja premalo pozornosti namenjajo uporabi takšnih nabavnih strategij in graditvi odnosov s partnerji, ki bi imeli vpliv ne samo na učinkovitost poslovanja podjetja, pač pa tudi na uspešnost.

Delo nadgrajuje konceptualno študijo Svahna in Westerlunda (2009) z vključevanjem dodatnih dejavnikov (analiza nabavnega trga, analiza konkurence v panogi), ki vplivajo na izbiro nabavne strategije s strani podjetij. Poleg tega je študija usmerjena k identifikaciji vzrokov za osredotočenost podjetij bodisi na doseganje operativne učinkovitosti bodisi uspešnosti ter s tem lahko služi kot preliminarne raziskava prihodnjim delom na tem področju.

Pri upoštevanju rezultatov raziskave je treba izpostaviti tudi določene omejitve. Prvič, prednosti izbire določene raziskovalne metode ter načina vzorčenja lahko hkrati pomenijo tudi omejitve. Omenjena metoda ter način vzorčenja namreč ne dopuščata posploševanja ugotovitev na celotno populacijo. Na primer, eden izmed omembe vrednih vidikov izbire podjetij je njihova velikost, ki igra pomembno vlogo pri pogajalski moči. Drugič, kot pomanjkljivost zaznavamo tudi osredotočenost zgolj na proučevanje vidika odjemalca, zato

lahko pridobljene podatke interpretiramo zgolj s tega vidika. Tretjič, kljub skrbni izbiri ključnih informantov, ki so sodelovali v raziskavi, obstaja možnost, da bi za celovitejši vpogled v proučevano tematiko potrebovali dodatne ali druge sogovornike iz podjetij.

Kljub temu, da ugotovitev ni mogoče posplošiti na celotno populacijo slovenskih podjetij, pa ti izsledki jasno nakazujejo pogled podjetij na spremenjeno vlogo nabavne funkcije in razvoj trženjskih odnosov ter, najpomembneje, osvetlujejo razloge takšne osredotočenosti podjetij. Pri razlagi ugotovitev izvedene kvalitativne raziskave je pomembno zavedanje, da odnos med partnerjema ne vpliva zgolj na točko interakcije med podjetjema, pač pa tudi na druge procese znotraj podjetja ter posredno na druga podjetja in druge odnose. Zato bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno v obravnavo vključiti tudi vidik dobavitelja oziroma obravnavati diadni odnos med partnerjema ter tako odkriti dobaviteljeve motive, ki podjetij ne spodbujajo k razvoju tesnejših odnosov s partnerji ter udejanjanju nabavnih strategij, ki izhajajo iz teh odnosov. Smiselno bi bil tudi razmislek o vključitvi vidika kupca končnega proizvoda, saj predvsem zahteve končnih odjemalcev vplivajo na ravnanje analiziranih podjetij.

Glede na pomanjkljivo raziskanost predstavljene področij študija odpira številna vprašanja, ki spodbujajo k nadaljnjemu raziskovanju. Veliko zanimanje zbuja predvsem znatno odstopanje med ugotovitvami raziskav, povezanih s trženjskimi odnosi in nabavnimi strategijami podjetij, ki delujejo na tujih trgih, in tistimi v slovenskem prostoru. Analiza podatkov izvedenih raziskav (Terpend et al., 2011) pokaže, da tuja podjetja v večji meri uporabljajo nabavne strategije, ki vplivajo na izboljšanje uspešnosti, medtem ko se slovenska podjetja osredotočajo zgolj na izboljševanje operativne učinkovitosti nabave. Ugotovitve so za skrbiljuče predvsem zato, ker se danes nabavni funkciji pripisuje strateška vloga za uspešnost podjetja, dobičkonosnost in višjo vrednost za delničarje. Morda je v slovenskih podjetjih premalo zavedanja, da strategije pomenijo sredstvo za uresničevanje ciljev podjetja, zato naj bo študija spodbuda vodilnim v podjetjih, da razmislijo o nabavnih strategijah in odnosih s partnerji, ki jih v podjetju razvijajo, ter o ustreznosti uresničevanih strategij glede na izbrane cilje podjetja.

REFERENCE

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (1998). *Purchasing Principles & Management*. London: Financial Times Management.

2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges-A Socio-Economic Approach. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610-622.
4. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. JR. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 4(36), 439-460.
5. Cousins P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 775-794.
6. Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
7. Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2000). Supply strategy and network effects: purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(3-4), 207-215.
8. Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
9. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
10. Fink, R. C., James, L. W., & Hatten, K. J. (2011). Pricing, purchasing and product performance factors associated with the relational exchanges of different sized customers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 34-44.
11. Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *IMP Conference (6th). Research Developments in International Industrial Marketing and Purchasing*. Milano: Università Bocconi.
12. Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. Wiley, Chichester.
13. Gordon, I. (2000). Organizing for Relationship Marketing. V J. N. Sheth, A. Parvatiyar, (ur.), *Handbook of Relationship Marketing* (str. 505-524). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
14. Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 5(10), 347-360.
15. Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
16. Iršič, M. (2004). The influence of factors determining relationships between organisations and their strategic suppliers on the frequency of implementations of purchasing marketing strategies. *Journal of Contemporary Management Issues*, 9(2), 1-33.
17. Iršič, M. (2009). Kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov organizacij s strateškimi dobavitelji in njihov vpliv na udejanjanje strategij nabavnega marketinga. *Akademija MM*, 9(13), 33-50.
18. Janda, S., & Seshadri, S. (2001). The influence of purchasing strategies on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 294-308.
19. Krause, D., Pagell, M. & Curkovic, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(4), 497-512.
20. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. B.k.: Pearson Education Limited.
21. Palmatier, W. R. (2008). *Relationship Marketing*. Massachusetts: Marketing Science Institute.
22. Palmer, R. (2001, 9. avgust). *The Eternal Triangle – A Framework of Business to Business Relationships. Paper to the 17th IMP Conference*. Najdeno 10. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.impgroup.org/uploads/papers/244.pdf>
23. Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, 28(3), 285-311.
24. Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). California: Thousand Oaks.
25. Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
26. Pressey, A., Tzokas, N., & Winklhofer, H. (2007). Strategic purchasing and the evaluation of "problem" key supply relationships: what do key suppliers need to know? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 282-294.
27. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Standardna klasifikacija dejavnosti SKD 2008 (2012, 10. september). Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
29. Statistični urad Republike Slovenije-Statistične regije Republike Slovenije (2011, 22. februar). Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/reg/karte%20zadnje/NUTS3_ESTAT_zaslon.jpg
31. Svahn, S., & Westerlund, M. (2009). Purchasing strategies in supply relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(4), 173-181.
32. Terpend, R., Krause, R. D., & Dooley, J. K. (2011). Managing Buyer-Supplier Relationships: Empirical Patterns Of Strategy Formulation In Industrial Purchasing. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 73-93.
33. Trochim, W. M. K. (2006, 10. september). *Research Methods Knowledge Base*. Najdeno 12. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survsel.php>
34. Vodnik za uporabnike MSP (2006, 12. december). Najdeno 4. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
35. Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
36. Watts, C.A., Kim, K.T., & Hahn, C.K. (1992). Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 28(4), 2-8.
37. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev-konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

NEKATERI VIDIKI VPLIVA UGLEDA NA USPEŠNOST PODJETIJ V SLOVENIJI

doc. dr. **Borut MILFELNER**¹
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru
borut.milfelner@uni-mb.si

Jelena JEKNIČ, univ. dipl. ekon.
jelena.jeknic@student.uni-mb.si

prof. dr. **Vesna ŽABKAR**
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani
vesna.zabkar@ef.uni-lj.si

Povzetek: V prispevku ugotavljamo, kakšen je vpliv ugleda na uspešnost podjetij v Sloveniji, pri čemer smo ugled konceptualizirali in merili kot formativni koncept, in sicer kot kombinacijo naslednjih dejavnikov: naravnosti na prihodnost podjetja, zaupanja odjemalcev v podjetja in privlačnosti podjetja v očeh odjemalcev. V empirični raziskavi preverjamo model povezav med ugledom, tržno uspešnostjo in finančno uspešnostjo podjetja. Model smo preverili na naključnem vzorcu 464 podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Rezultati empiričnega preverjanja kažejo, da ugled podjetja pozitivno vpliva na tržno in finančno uspešnost. Njegov vpliv na finančno uspešnost je torej neposreden, pa tudi posreden preko tržne uspešnosti. Ta povezava kaže na pomembnost upoštevanja zvestobe odjemalcev in doseženega tržnega deleža ter obsega prodaje pri merjenju vpliva ugleda na uspešnost podjetja. **Ključne besede:** ugled, zaupanje, privlačnost, naravnost na prihodnost, finančna uspešnost, tržna uspešnost

HOW CORPORATE REPUTATION AFFECTS COMPANY PERFORMANCE: THE CASE OF COMPANIES IN SLOVENIA

Abstract: Corporate reputation is seen as an important factor affecting company performance. In this paper, corporate reputation is conceptualized as a set of formative indicators, namely strategic orientation, trust, and attractiveness. The conceptual model of relationships between corporate reputation, market performance and financial performance is presented. The model was tested on a random sample of 464 companies in Slovenia with more than 20 employees. The results suggest that corporate reputation has stronger positive effect on market performance than on financial performance. Corporate reputation has both direct and indirect (through market performance) positive influence on financial per-

¹ Korespondenčni avtor

Izvirni znanstveni članek

formance. This paper shows that variables, such as loyalty, market share and sales volume, should be accounted for in reputation – performance relationship studies.

Keywords: reputation, trust, attraction, strategic orientation, financial performance, market performance

1. UVOD

Široki in bolj pretočni trgi ter posledično hitra in intenzivnejša globalna konkurenca povzročajo neprestan boj podjetij za obstoj in prevlado. Tudi velika pričakovanja deležnikov zahtevajo vedno hitrejša prilagajanja podjetij in njihovo hitro odzivanje na razmere in zahteve trgov. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti temelji na zaznavanju in odkrivanju novih in boljših načinov konkuriranja na trgu. V tem kontekstu pridobivajo vse večjo pomembnost tudi nesnovni poslovni dejavniki, saj se vsaka tovrstna lastnost lahko izkaže za ključ do uspeha. Ugled je eden izmed takšnih neotipljivih dejavnikov.

V literaturi najdemo več definicij ugleda. Wartick (2002) ga definira kot celovito zaznavo posameznega deležnika podjetja o tem, kako dobro podjetje zadovoljuje zahteve in pričakovanja deležnikov. Podobno tudi Fombrun in Rindova (2001) menita, da je ugled družbena predstava preteklih dejanj in prihodnjih vidikov in obetov glede podjetja, ki definirajo, na kakšen način lahko viri podjetja prispevajo k oblikovanju iniciativ tega v prihodnosti in določajo njegove sposobnosti, da ustvarja dodatne vrednosti. Ugled podjetja je torej povezan s številnimi dejavniki v okviru podjetja in je redek vir, ki ga ni mogoče preprosto prenašati ali kupiti (DeChernatony in MacDonald, 1992). Zaradi njegovih značilnosti ugled definiramo kot vir, ki ga je težko posnemati in je zato lahko eden temeljnih dejavnikov pri doseganju konkurenčnih prednosti. Zato obstaja enotno mnenje avtorjev, da ima ugled pomembno vrednost za podjetje, pozitivno vpliva na uspešen razvoj podjetja ter pripomore k doseganju dobrih poslovnih rezultatov (Hall, 1992; Fombrun in Van Riel, 1997). Na podlagi raziskav, ki se nanašajo na obravnavano problematiko, in dejstva, da je ugled podjetja povezan z zniževanjem transakcijskih stroškov ter finančnimi in nefinančnimi izidi, so številni raziskovalci na področju menedžmenta mnenja, da je sprejemanje odločitev o ugledu enako pomembno, kot sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na druge operative finančne, pravne in finančne vidike v podjetju.

V Sloveniji je bilo do sedaj sicer nekaj empiričnih raziskav na področju merjenja ugleda, manj pa na področju vpliva ugleda na uspešnost podjetja. Lestvico najuglednejših podjetij v Sloveniji pripravlja agencija Kline & Partner, ki v svojih raziskavah – rezultati so z omejitvami dostopni tudi širši javnosti – zajema poslovno in splošno javnost (Štorgelj, 2008; Golob in Kline, 2010).

V naši raziskavi predstavljamo konceptualni model, na podlagi katerega empirično proučujemo

mo vpliv ugleda podjetja na uspešnost podjetij v Sloveniji, tako na tržno uspešnost (zvestobo odjemalcev, tržni delež in obseg prodaje) kot na finančno uspešnost, dodatno pa proučujemo tudi povezavo med tržno in finančno uspešnostjo. Zanimata nas neposredna povezava med ugledom in finančno uspešnostjo in posredna preko tržne uspešnosti, da bi tako ugotovili povezanost med ugledom, zvestobo odjemalcev, doseženim tržnim deležem in obsegom prodaje ter finančno uspešnostjo podjetja.

Zavedamo se omejitve, ki izhajajo iz takšnega raziskovanja, saj so nekateri avtorji v preteklosti proučevali tudi obratno povezavo in ugotavljali, da ima tudi uspešnost podjetja vpliv na ugled podjetja. Ta pogled temelji na premisi, da ko je podjetje z vidika različnih deležnikov uspešno, raste tudi njegov ugled. Predvsem boljša dobičkonosnost lahko torej tudi povratno vpliva na ugled, saj omogoča ponovno ohranjanje finančne uspešnosti. Poudarjamo, da v našo raziskavo tovrstne problematike nismo zajeli iz dveh razlogov. Prvič, gre za presečno raziskavo, v kateri bi bilo – tudi pri graditvi rekurzivnega modela – s teoretičnega vidika težko utemeljiti povratno zvezo. Drugič, druge raziskave na tem področju kažejo, da je povezava med obema konstruktoma šibka ali pa je ni (Roberts in Dowling, 2002; Inglis, Morley in Sammut, 2006).

2. UGLED PODJETJA

2.1. DEFINICIJA UGLEDA PODJETJA

Vloga in pomen ugleda podjetja sta trdno zasidrana in utrjena v trženjski literaturi. Tako kot velja za večino pojmov v družbenih vedah, tudi ugled ni enostavno definirati, niti razumeti. Precej akademskih raziskav se ukvarja z njegovo konceptualizacijo in merjenjem.

V uvodnem delu smo že podali v znanstveni literaturi največkrat zastopane definicije ugleda. Razvidno je, da ne najdemo enotne in splošno sprejete definicije ugleda podjetja. Pogosto je ta tudi precej blizu definiciji podobe. Barnett, Jermier in Lafferty (2006) so definicije razdelili v tri skupine.

V prvo skupino definicij so uvrstili vse tiste razlage, ki pojem ugleda definirajo kot splošno zavedanje oz. zaznave v zvezi s podjetjem. Pharoah (2003) pojmuje ugled kot odsev imena podjetja, Fombrun in Rindova (2001) definirata ugled kot kolektivno predstavo preteklih aktivnosti in rezultatov ter prihodnjih napovedi glede podjetja. Drugi avtorji iz te skupine definicij še razlagajo, da gre pri ugledu za celovite zaznave glede pod-

jetja, ustvarjene v določenem obdobju (Bennet in Kottasz, 2000; Stuart, 2000; Miles in Covin, 2002). Ferguson, Deephhouse in Ferguson (2000) podobno kot Schwaiger (2004) posebej poudarjajo, da sta pri zaznavanju ugleda prisotni dve vrsti zaznav oziroma procesov – mišljenje in čustva do podjetja oziroma spoznavni in čustveni procesi. Torej takšen pogled vključuje skupek zaznav, tudi latentne in globalne zaznave, kot zaznavne predstave in skupinske predstave – posameznik se podjetja zaveda, vendar o njem ne podaja nikakršnih sodb.

Druga izjemno široka skupina definicij razlaga ugled kot vrednotenje različnih dejavnikov podjetja. Deležniki so torej vpleteni v vrednotenje statusa podjetja. Avtorji iz te skupine definicij ugled opisujejo kot ovrednotenje lastnega znanja deležnikov glede podjetja (Lewellyn, 2002; Wartick, 2002). Fombrun, Gardberg in Sever (2000) pri tem posebej omenjajo, da gre lahko bodisi za subjektivno bodisi za kolektivno vrednotenje in za presojo učinkovitosti podjetja, čeprav vrednotenje lahko temelji na različnih standardih. Dowling (1994) je mnenja, da je ugled podjetja odvisen od vrednotenja, ki se nanaša na spoštovanje podjetja. Gray in Balmer (1998) menita, da se lahko vrednotenje, ki konstituira ugled, nanaša tudi na kakšen drug dejavnik podjetja. Torej definicije iz skupine največkrat pojmujejo ugled kot presojo, oceno, ovrednotenje ali merilo v zvezi s podjetjem, vključujejo tudi zavest v zvezi s podjetjem in njegovo privlačnost. Sem sodijo tudi mnenja in prepričanja, saj gre za dejavnike, ki so presojevalnega pomena. S tega vidika je druga skupina definicij precej podobna prvi opredelitvi ugleda.

Tretja skupina avtorjev definira ugled kot obliko premoženja oziroma z vidika vira podjetja, ki lahko prispeva k obranljivim konkurenčnim prednostim podjetja. Definicije iz te skupine razlagajo ugled v pomenu vrednosti oziroma za podjetje pomembnih lastnosti. Torej prejšnja pogleda na problematiko ne zajemata poudarjanja vrednosti, ki ga lahko ima ugled za podjetje. Barnett, Jermier in Lafferty (2006) se sicer sprašujejo, ali je takšno razlaganje koncepta v smislu njegovih vplivov na konkurenčne sposobnosti podjetja smiselno, saj naj bi se pri konceptualizaciji koncepta osredotočali na samo idejo v zvezi s konceptom, ne pa na njegove vplive. V zvezi s tem menimo, da je definiranje ugleda z vidika premoženja podjetja pravzaprav podlaga za njegovo nadaljnje proučevanje, saj je, kot kaže, prav ugled eden značilnih neotipljivih marketinških virov s potenciali za razvoj konkurenčnih prednosti podjetja. Poudarjamo, da v literaturi velja eno- značno mnenje, da je ugled dragocen vir oziroma dragoceno premoženje podjetja (Hall, 1992;

Fombrun et al., 2000; Mahon, 2002). Ugled je pomemben zaradi zaznavanja kakovosti izdelkov in storitev, dolgoročne investicijske vrednosti, finančne trdnosti, sposobnosti podjetja, da privabi, razvija in zadrži nadarjene ljudi, ter zaradi odgovornosti do okolja, v katerem deluje (Grönroos, 1990; Gruban et al., 1997; Dowling, 2000; Dowling 2001; Hess 2008). Skladno s Fombrunovo in Van Rielovo (1997) ugotovitvijo tako razumljen ugled vpliva na uspešnost.

2.2. KONCEPTUALIZACIJA IN MERJENJE UGLEDA PODJETJA

Lange, Lee in Dai (2011) so izpostavili, da gre pri vsakdanji uporabi pojma ugled za enostavno razumevanje tega termina, medtem ko gre pri tržnih in menedžerskih raziskavah za različne kompleksne definicije, konceptualizacije in operacionalizacije tega pojma. Ugotavljajo tudi, da raziskovalci v zadnjem desetletju večinoma pojmujejo ugled kot formativni koncept in predlagajo delitev vseh konceptualizacij glede na tri skupine dejavnikov ugleda. V prvo skupino sodijo konceptualizacije, podane na podlagi zaznav deležnikov o podjetju, v drugo skupino sodijo koncepti, ki temeljijo na prepričanju, kaj lahko deležniki pričakujejo od podjetja v prihodnje, v tretjo skupino pa sodijo konceptualizacije ugleda na podlagi vtisov o priljubljenosti podjetja.

Tudi Clardy (2012) je sistematično predstavil probleme, vezane za konceptualizacijo in merjenje ugleda podjetja. Razčlenil in analiziral je pet različnih skupin metodologij za merjenje ugleda podjetja, ki temeljijo na znanju in zaznavah o podjetju, ocenah in vrednotenju podjetja, znamki, osebnostnih značilnostih, ki jih deležniki pripisujejo podjetju, in na finančnih sredstvih. Podal je tudi priporočila za merjenje ugleda. Obstaja torej veliko število instrumentov za merjenje ugleda. Večina instrumentov sicer vključuje dokaj podobne dejavnike, med katerimi so najpogostejši:

- zaznana vrednost in kakovost ponujenih izdelkov oziroma storitev (Groenland, 2002; Gardberg in Fombrun, 2002; Dowling, 2004; Schwaiger, 2004),
- različni vidiki uspešnosti (Groenland, 2002; Gardberg in Fombrun, 2002; Dowling, 2004; Schwaiger, 2004) in
- družbena odgovornost (Newell in Goldsmiht, 2001; Groenland, 2002; Gardberg in Fombrun, 2002; Davies et al., 2004; Dowling, 2004; Schwaiger, 2004).

Nekateri avtorji ločujejo čustveno in spoznavno komponento ugleda, pri čemer so lahko vplivi dejavnikov na eno in drugo komponento različni.

Zaradi spoznanj, ki smo jih že navajali, v zadnjem desetletju nekateri avtorji dejavnike ugleda konceptualizirajo v obliki formativnih indikatorjev, pri čemer so njihove povezave z osnovnimi konstrukti potrjene predvsem z regresijsko analizo, v zelo redkih primerih pa tudi z modeliranjem strukturnih enačb (Helm, 2005).

V naši raziskavi smo uporabili prilagojeno Schwaigerjevo (2004) konceptualizacijo ugleda. Schwaiger (2004) poudarja pomembnost razlikovanja med čustveno (afektivno) in spoznavno (kognitivno) komponento ugleda. Ugled konceptualizira s formativnimi indikatorji. Vendar je njegov indeks za splošno merjenje ugleda skladno s teoretično opredelitvijo sestavljen iz dveh konstruktov. Prvi se imenuje simpatiziranje s podjetjem (čustvena komponenta) in vključuje identifikacijo respondenta s podjetjem, obžalovanje, če podjetja ne bi bilo, in simpatičnost podjetja. Drugi predstavlja sposobnosti (spoznavna komponenta), ki se kažejo skozi konkurenčne sposobnosti, poznanost in uspešnost podjetja.

Formativni koncept ugleda je tako sestavljen iz štirih konstruktov (dejavnikov), in sicer:

- kakovosti (obzirnost do odjemalcev, kakovost izdelkov in storitev, kakovost celotne ponudbe, zanesljivost v odnosu do odjemalcev, zaupanja vredno podjetje, spoštovanje do podjetja, ponujanje izdelkov in storitev z vrednostjo, inovativnost nasproti posnemanju);
- uspešnosti (ekonomska stabilnost, poslovno tveganje v primerjavi s konkurenti, potencial za nadaljnjo rast, jasna vizija v zvezi s prihodnostjo, dobro vodenje);
- odgovornosti (osredotočenost na druge cilje razen na dobiček, varovanje okolja, socialno zavedno vedenje, odkritost pri podajanju informacij javnostim, pošten odnos do konkurentov);
- privlačnosti (privlačnost za zaposlitev v podjetju, všečnost fizičnega videza, atraktivnosti za visokokakovostne zaposlene).

3. USPEŠNOST PODJETJA

3.1. DEFINICIJA USPEŠNOSTI PODJETJA

Uspešnost podjetja je eden izmed najpomembnejših konstruktov v menedžerskih in trženjskih raziskavah. Z analizo prejšnjih raziskav lahko zasledimo večdimenzionalne konceptualizacije uspešnosti podjetja, ki so najpogostejše vezane na interesne skupine (lastnike), heterogene tržne razmere in čas (Richard et al., 2009). Konceptualna definicija uspešnosti podjetja temelji na primerjavi vrednosti, ki jo organizacija dosega z vsemi svojimi viri (premoženjem in sposobnostmi), z vrednostjo, ki jo lastniki organizacije pričakujejo. Kadar bo

omenjena vrednost, ki jo ustvarja podjetje, najmanj tako velika kot pričakovana vrednost lastnikov, bodo ti svoje premoženje še naprej vlagali. Ko bo ustvarjena vrednost manjša, bodo zaradi svojega nezadovoljstva začeli iskati alternative, v okviru katerih bi lahko polno izkoristili potenciala svojega premoženja in sposobnosti. Z drugimi besedami gre pri uspešnosti za preverjanje skladnosti delovanja podjetja z njegovimi cilji v zvezi z doseganjem vrednosti. Na uspešnost podjetja vplivajo procesi, ki se odvijajo v podjetju in od katerih je odvisna učinkovitost izvajanja posameznih aktivnosti v podjetju. Uspešnost podjetja je odvisna tudi od učinkovitosti procesov, ki se v njem odvijajo. Učinkovitost (angl. efficiency) lahko definiramo kot razmerje med dejansko porabljenimi in načrtovanimi viri za doseg omenjenih ciljev, torej kot mero stroškov in/ali hitrosti.

Na uspešnost podjetja, tako v literaturi kot v praksi, najpogosteje gledamo z dveh vidikov: finančnega in nefinančnega (Lenz, 1981). Finančni vidik najpogosteje temelji na presoji poslovnega izida, denarnega izida, kazalnikov stopenj vračila vlaganj in učinkovitosti uporabe sredstev podjetja (Kaplan in Norton, 2004; Jussupova-Mariethoz in Probst, 2007). Nefinančni vidik presoje lahko zajema presojo marketinške sposobnosti, presojo učinkovitosti proizvodnje, presojo človeških virov in znanja, kot tudi drugih vidikov delovanja podjetja (Kaplan in Norton, 2004; Jussupova-Mariethoz in Probst, 2007). Zagovorniki kombiniranih finančnih in nefinančnih vidikov merjenja uspešnosti (Kaplan in Norton, 2004; Evans, 2004;) trdijo, da le upoštevanje trdih in mehkih indikatorjev uspešnosti razkrije prave vzroke uspeha podjetja.

3.2. VIDIKI MERJENJA USPEŠNOSTI PODJETJA

Najvplivnejši okvir za merjenje uspešnosti je uravnotežen sistem kazalnikov (angl. balanced score card – BSC), ki sta ga predlagala Kaplan in Norton (1996) kot odziv na omejitve tradicionalnih računovodskih meril in kot težnja po prevajanju strategije v kvantitativna merila, ki unikatno komunicirajo vizijo podjetja. Izvirni BSC je sestavljen iz štirih vidikov: finančni vidik, vidik odjemalcev in učenje in rast ter zadovoljstvo zaposlenih. Hubbard (2009) zagovarja SBSC model (angl. sustainable balanced score card), ki je nadgradnja prejšnjega modela in vključuje trajnostni vidik. Za merjenje uspešnosti predlaga uporabo indeksa trajnostnega uspeha v kombinaciji s trajnostnim uravnoteženim sistemom kazalnikov.

V literaturi srečamo še uporabo objektivnih in subjektivnih indikatorjev uspešnosti (Malina in Selto, 2004; Evans, 2004). Prednosti enih so sla-

bosti drugih in obratno. Nuria, Sanza in Trespalciosa (2008) trdijo, da je pri merjenju uspešnosti najbolj smiselno kombiniranje kazalnikov tržne uspešnosti in uspešnosti, merjene s podatki o poslovnem izidu, ter denarnih tokovih oziroma finančni uspešnosti.

V naši raziskavi smo uporabili prilagojen BSC model brez vidika poslovnih procesov in vidika učenja, rasti ter zadovoljstva zaposlenih. Zaradi boljše zanesljivosti smo uporabljali kombinacijo subjektivnega in objektivnega pristopa oziroma kombinacijo objektivnih in subjektivnih indikatorjev uspešnosti.

4. KONCEPTUALNI MODEL RAZISKAVE

4.1. VPLIV UGLEDA NA TRŽNO IN FINANČNO USPEŠNOST

V nadaljevanju utemeljujemo vpliv ugleda na tržne in finančne vidike uspešnosti podjetja. Tržni vidik uspešnosti smo zajeli v okviru zvestobe in tržnih deležev ter obsegov prodaje, finančnega pa z naslednjimi kazalniki: s celotnim dobičkom/izgubo pred obdavčitvijo in povečanim(o) za obresti, donosnostjo sredstev (ROI) in s presežkom prejemkov nad izdatki pri poslovanju.

Ugled ima v skladu z ugotovitvami v znanstveni literaturi potencial, ki so pomembni pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti podjetja. Največja korist ugleda je nedvomno v njegovi nesnovnosti in v visokih ovirah za imitacijo (Hall, 1992; DeChernatony in MacDonald, 1992). Poleg tega je visok ugled (takšen, ki je v skladu s predstavami deležnikov podjetja navadno tudi takšen, ki je nad povprečjem konkurentov), kot kaže, redek. Visok ugled namreč pripomore k večjim konkurenčnim prednostim in s tem tudi k večji finančni uspešnosti. Toda v literaturi je še vedno precej nasprotujočih si raziskav v zvezi z vplivom ugleda na uspešnost.

Vzroke za številne nasprotujoče si ugotovitve v zvezi z vplivom ugleda na finančno uspešnost lahko iščemo v zanemarjanju pomena nefinančnih dejavnikov uspešnosti, pri tem kot najpomembnejši mediacijski spremenljivki navajamo zadovoljstvo in zvestobo ter tržni delež in obseg prodaje. Revija Fortune (Ballen, 1992) je tako na primer izvedla raziskavo povezave med ugledom in uspešnostjo, ki se je nanašala predvsem na največje korporacije v Združenih državah Amerike. V zvezi s to raziskavo v literaturi najdemo tudi številne kritike, ker raziskava upošteva le finančne sestavine ugleda. To nas lahko privede do sklepa, da nefinančni dejavniki ne nosijo nikakršnih informacij v zvezi z vplivom ugleda

na finančno uspešnost (Capraro in Srivastava, 1997). Tako respondenti ugled ocenjujejo z vidika finančne uspešnosti, kar vodi v močno in navidezno (angl. halo effect) povezavo med ugledom in finančno uspešnostjo. Zato v naši raziskavi vključujemo tudi nefinančne vidike uspešnosti, kot so zadovoljstvo, zvestoba, tržni deleži in obsegi prodaje. Menimo, da je ugled pomemben indikator dolgoročne vrednosti podjetja.

Ugled podjetja je dobro zaznan signal v zvezi s sposobnostmi in v zvezi z zaupanjem v podjetje, pomemben pri razvijanju in ohranjanju zvestobe odjemalcev (Dick in Basu, 1994; Porter, 1985). Visok ugled je predhodnik zaupanja, ki je pomembna sestavina vsakega menjalnega odnosa. Ugled ima tako primarni in sekundarni vpliv na zaznavanje v zvezi s kakovostjo izdelkov in storitev, ki je pomemben predhodnik zaznane vrednosti in zvestobe odjemalcev. Čeprav ugled najprej vpliva na podobo znamke, se njegov posledični vpliv kaže tudi na zaznavah kakovosti in tako vpliva na izbiro odjemalcev (Andreassen in Lindestad, 1998; Bloemer et al., 1998; Cretu in Brodie, 2007) ter na zvestobo odjemalcev (Zeithaml, 1988; Selnes, 1993). Helmova (2005) je pri ugotavljanju nomološke veljavnosti konstrukta ugleda ugotovila pozitiven neposreden vpliv ugleda na zvestobo odjemalcev. Ta je večja, ko so zaznave v zvezi z ugledom višje (Nguyen in LeBlanc, 2001). V skladu s tem zastavljamo prvo hipotezo:

H_1 : Ugled pozitivno vpliva na zvestobo odjemalcev.

Po drugi strani lahko ugled na finančno uspešnost vpliva tudi prek tržnega deleža in obsega prodaje. Kot skladno s svojimi predhodniki trdijo Boyd, Carroll in Dess (1996), višji ugled omogoča, da odjemalcem signalizira višjo raven kakovosti in povečuje možnost za postavljanje višjih cen. Obseg prodaje izhaja iz pridobivanja in ohranjanja (najbolj dobičkonosnih) odjemalcev in iz naravne težnje odjemalcev, da ostajajo zvesti eni ali več komplementarnim uglednim znamkam (Uncles et al., 2003). Velik ugled lahko zato pomaga podjetju, da dosega in ohranja večje obsege prodaje in tržne deleže. Snoj, Milfelner in Gabrijan (2007) ugotavljajo, da so viri ugleda neposredno pozitivno povezani tako z zadovoljstvom odjemalcev kot tudi z obsegom prodaje in s tržnim deležem. Druga hipoteza se zato glasi:

H_2 : Ugled pozitivno vpliva na tržni delež ter obseg prodaje podjetja.

Roberts in Dowling (2002) sta empirično dokazala, da v daljšem obdobju ugled omogoča nad-

povprečni dobiček, pri čemer sta razdelila celoten ugled na del, ki izhaja iz finančne uspešnosti v preteklosti, in na »ostanek«. Ugotovila sta, da oba dela pozitivno vplivata na finančno uspešnost. Podobno dokazujeta tudi Eberl in Schwaiger (2005) ki navajata še globlje posledice ugleda, pri čemer sta ločeno ugotavljala vplive spoznavne in čustvene dimenzije ugleda. Ugotavljata, da kognitivna komponenta ugleda pozitivno vpliva na finančno uspešnost, v nasprotju s pričakovanji pa je raziskava razkrila, da čustvena komponenta negativno vpliva na finančno uspešnost. Večji ugled tudi omogoča boljši dostop do trgov kapitala, kar zmanjšuje stroške kapitala in stroške nabave kapitala, iz česar je razvidno, da dobičkonosnost narašča z večjim ugledom (Schwaiger, 2004). Štorgelj (2008) je analizirala vpliv ugleda na čisti dobiček oziroma izgubo v živilskopredelovalni panogi v Sloveniji. Potrdila je statistično značilno povezavo v obe smeri med čistim poslovnim izidom in ugledom. Njena raziskava je sicer pokazala, da prihodki od prodaje niso povezani z ugledom podjetja. Iz zapisanega sledi naslednja hipoteza:

H_3 : Ugled pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja.

4.2. VPLIV TRŽNE USPEŠNOSTI NA FINANČNO USPEŠNOST

V nadaljevanju opredeljujemo še povezave med tržno uspešnostjo podjetij in njihovo finančno uspešnostjo.

Zastopniki »defenzivnega trženja« (angl. defensive marketing) zagovarjajo tezo, da zadovoljstvo in zvestoba odjemalcev pozitivno vplivata na tržne deleže (Fornell in Wernerfelt, 1987). Ta pogled temelji na predpostavki, da so trženjski viri bolje izkoriščeni, če ohranjamo obstoječe odjemalce, kot pa s pridobivanjem novih. Chaudhuri in Holbrook (2001) ugotavljata, da spremenljivka zvestoba (nakupna zvestoba in zvestoba, ki izhaja iz stališč) pripomore k večjemu tržnemu deležu, k morebitnemu postavljanju višjih cen in s tem k večjim obsegom prodaje. Zaradi ponavljajočih se nakupov lahko pričakujemo, da bodo izdelki in storitve, ki so jim odjemalci bolj zvesti, dosegali tudi večje tržne deleže. Takšna predpostavka izhaja iz teorije dvojnega tveganja (angl. double jeopardy) (Fader in Schmittlein, 1993). Skladno s teorijo dvojnega tveganja so izdelki in storitve z manjšim tržnim deležem v slabšem položaju kot izdelki in storitve z večjim tržnim deležem, in to zaradi dveh razlogov. Prvič, imajo manj kupcev in, drugič, obstoječi kupci jih kupujejo manj. V nasprotju s tem bolj popularne izdelke in storitve z večjim tržnim deležem kupci tudi pogosteje

kupujejo. Na podlagi teh ugotovitev pričakujemo pozitivno zvezo med zvestobo odjemalcev in tržnim deležem, pa tudi med zvestobo in obsegom prodaje. Visoka raven zvestobe bo namreč povzročila tudi zmanjšano elastičnost cene in večjo izolacijo konkurence (Smith in Wright, 2004), kar se bo poznalo v povečanju obsega prodaje.

Rust in Zahorik (1993) prikazujeta, kako lahko povežemo zadovoljstvo, zvestobo, tržni delež in dobičkonosnost. Na pozitivno povezavo med zvestobo in tržnim deležem sklepata predvsem na podlagi vložkov v programe zvestobe in na podlagi pozitivne spremembe tržnega deleža. Podobno ugotavlja tudi Verhoef (2003). Fader in Schmittlein (1993) na primeru organizacij na japonskih in severnoameriških trgih prikazujeta, da izdelki z večjo bazo zvestih odjemalcev dosegajo tudi večje tržne deleže. Tudi Snoj, Milfelner in Gabrijan (2007) na vzorcu podjetij v Sloveniji dokazujejo pozitivno povezavo med spremenljivkama. Iz zapisanega sklepamo, da bodo podjetja z zvestejšimi odjemalci dosegala večje tržne deleže in večje obsege prodaje, in podajamo naslednjo hipotezo:

H_4 : Zvestoba odjemalcev pozitivno vpliva na tržni delež ter obseg prodaje podjetja.

V literaturi s področja trženja in računovodstva je že dalj časa znana zveza med zvestobo in finančno uspešnostjo. Prvič, odjemalci izdelke in storitve, ki so jim zvesti, po navadi zaznavajo kot vredne več v primerjavi s konkurenčnimi, posledično bodo pripravljeni zanje tudi plačati več kot za alternativne izdelke in storitve (predvsem za takšne, ki temeljijo na nizkocenovnih strategijah) (Aaker, 1991; Reichheld, 1993). Drugič, najdemo tudi nekatere empirične dokaze o nasprotnem, ko znižanje cen negativno vpliva na zvestobo odjemalcev, predvsem pri trženju blaga, manj pa pri trženju storitev (Edvardsson et al., 2000). Reichheld (1993) dobro povzema koristi zvestobe odjemalcev, s tem ko opozarja na to, da z dosledno dostavo nadpovprečne vrednosti podjetje pridobiva zvestobo odjemalcev, kar povečuje tržni delež in prihodke ter zmanjšuje stroške pridobivanja novih odjemalcev. Ker so stroški pridobivanja novih odjemalcev visoki in se dobičkonosnost zvestih odjemalcev povečuje s trajanjem njihove zvestobe, je zvestoba tudi eden dolgoročnih kazalnikov dobičkonosnosti (Reichheld, 1993, 2001).

Tudi večji tržni deleži in obsegi prodaje pozitivno vplivajo na finančno uspešnost. Podjetja z zvestimi odjemalci imajo, kot smo že ugotovili, večje tržne deleže, ki so dokazano povezani tudi z višjo stopnjo donosnosti naložb (Reichheld in Sasser, 1990; Snoj et al., 2007). Večji tržni deleži vodijo v

višjo stopnjo dobičkonosnosti zaradi ekonomije obsega in učinka izkušenj.

V zvezi z zapisanim poudarjamo, da ni nujno, da zvestoba vpliva na finančno uspešnost samo neposredno, temveč je njen vpliv tudi posreden. Visoka raven zvestobe je povezana z zmanjšano elastičnostjo cene in večjo izolacijo konkurence, kar pomeni, da se bo najprej odražala v povečanju obsega prodaje in tržnega deleža in šele potem v finančni uspešnosti.

Kljub številnim teoretičnim prispevkom empirične raziskave še vedno kažejo različne rezultate v zvezi s povezavo med zvestobo odjemalcev in finančno uspešnostjo. Na primer, Reinartz in Kumar (2002) na vzorcu 16.000 končnih in medorganizacijskih odjemalcev povzemata, da ni nikakršnega dokaza, da bi bili bolj zvesti odjemalci nujno tudi cenejši z vidika storitvenih aktivnosti ali manj občutljivi na ceno. Snoj, Milfelner in Gabrijan (2007) v svoji raziskavi v Sloveniji prav tako poročajo o zelo šibki povezavi med zvestobo in finančno uspešnostjo. Avtorji so v strukturnem modelu zasnovali posredno povezavo med zvestobo in finančno uspešnostjo (preko tržnih deležev in obsegov prodaje) ter poudarjajo pomen posrednega vpliva zvestobe na finančno uspešnost. Pri tem navajajo, da je takšen rezultat tudi v skladu z teorijo defenzivnega trženja, kjer je zvestoba ena najpomembnejših predhodnikov tržnega deleža in se preko njega odraža v finančni uspešnosti podjetja. Ittner in Larcker (1998) po drugi strani dokazujejo pozitivno neposredno povezavo med zvestobo odjemalcev in prihodki v večjem telekomunikacijskem podjetju. Smith in Wright (2004) na vzorcu uporabnikov osebnih računalnikov prav tako ugotavljata, da ima zvestoba osrednjo vlogo pri finančni uspešnosti, natančneje pri donosnosti premoženja.

Raziskave PIMS (Buzzel in Gale, 1987) so pokazale, da sta kakovost izdelkov in storitev in tržni delež najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na donosnost prodaje. Snoj, Milfelner in Gabrijan (2007) dokazujejo močno pozitivno povezanost med tržnim deležem ter obsegom prodaje in finančno uspešnostjo. Ugotavljajo tudi, da sta oba dejavnika pomembna mediatorja med zvestobo in finančno uspešnostjo. Tudi druge empirične raziskave (Rumelt in Wensley, 1981; Prescott et al., 1986) kažejo, da tržna uspešnost pomembno vpliva na finančno uspešnost.

Pričakujemo, da bodo podjetja z zvestejšimi odjemalci hkrati tudi finančno uspešnejša, enako pa velja tudi za podjetja, ki na trgu dosegajo večje tržne deleže in večje obsege prodaje. Zadnji dve postavljeni hipotezi se tako glasita:

H_5 : Zvestoba odjemalcev pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja.

H_6 : Tržni delež ter obseg prodaje pozitivno vpliva na finančno uspešnost podjetja.

V empiričnem delu raziskave na podlagi hipotez zastavljamo strukturni model, s katerim bomo z metodo modeliranja strukturnih enačb preverjali neposreden vpliv ugleda na uspešnost podjetja.

5. METODOLOGIJA

5.1. OPERACIONALIZACIJA KONSTRUKTOV IN MERSKE LESTVICE

Našo empirično raziskavo smo začeli z oblikovanjem konstruktov in merskih lestvic, s katerimi smo želeli empirično zanesljivo in veljavno proučevati njihove povezave. Pri izdelavi merskih lestvic smo s kvalitativno raziskavo najprej dokončno konceptualizirali konstrukte in zanje tudi izoblikovali posamezne sklope vprašanj.

Za empirično merjenje smo kombinirali kazalnike iz znanstvene literature in kazalnike, ki smo jih razvili na podlagi kvalitativne raziskave. Glede na to, da so bili naši respondenti iz vrst menedžmenta trženja oz. marketinga, nismo mogli zajeti celotnega spektra reprezentativnih mnenj različnih deležnikov glede dejavnikov ugleda. Omejeni smo torej na subjektivno presojo menedžerjev glede zaznav ugleda pri drugih deležnikih (predvsem odjemalcih).

Pri upoštevanju dejavnikov, ki sestavljajo ugled, sledimo Schwaigerjevemu (2004) modelu, ki predlaga naslednje sestavine ugleda: kakovost, uspešnost, odgovornost in privlačnost. V konstrukt, ki ga je Schwaiger (2004) poimenoval uspešnost, smo zajeli predvsem signale, ki kažejo na sedanjo in bodočo uspešnost, ne pa tudi indikatorjev finančne in tržne uspešnosti. Merili smo torej predvsem naravnost podjetja na prihodnost. Sestavino ugleda, ki jo je Schwaiger (2004) poimenoval kakovost, smo poimenovali zaupanje, saj smo izpustili nekatere kazalnike, kot so kakovost izdelkov in storitev ter obzirnost do odjemalcev. Oba kazalnika se namreč zrcalita v zadovoljstvu in zvestobi in sta glede na raziskave nekaterih avtorjev (npr. Zeithaml, Berry in Parasuraman, 1996) z zadovoljstvom in zvestobo tudi pozitivno povezana. V naši raziskavi smo konstrukt zvestobe, kot je razvidno iz Tabele 4, opredelili ločeno. Indikatorji, ki so vključeni v posamezne sestavine ugleda, so prikazani v Tabeli 2.

Za potrebe naše raziskave smo zajeli finančni vidik uspešnosti in vidik uspešnosti, ki vključuje odjemalce. Oba sta upoštevana v uravnoteženem sistemu kazalnikov (BSC), ki predlaga še vidik poslovnih procesov in merjenje uspešnosti z vidika učenja in rasti ter zadovoljstva zaposlenih. Zadnjih dveh vidikov v naši definiciji merjenja uspešnosti ne zajemamo. Torej smo uspešnost merili s subjektivno presojo trženjskih menedžerjev glede dveh vidikov uspešnosti njihovega podjetja, in sicer vidika finančne uspešnosti in z vidika tržne uspešnosti. Tržno uspešnost zajemamo ločeno z vidika tržnega deleža in obsegov prodaje ter z vidika zadovoljstva in zvestobe odjemalcev. Hkrati je treba za merjenje uspešnosti določiti referenčno točko v razmerju, do katere uspešnost merimo. Najučinkovitejše merjenje, ki ustrezno prikazuje uspešnost, je pogosto vezano na obdobje, v katerem merimo uspešnost (preteklost, sedanost in prihodnost), in uspešnost najpomembnejših konkurentov, v primerjavi s katerimi merimo uspešnost. V Tabeli 4 so razvidni podkonstrukti s pripadajočimi kazalniki. Končni vprašalnik je zajemal 17 vprašanj, 10 vprašanj za merjenje ugleda v obliki sedemstopenjske Likertove lestvice (od 1 – sploh se ne strinjam – do 7 – popolnoma se strinjam) in sedem vprašanj za merjenje tržne in finančne uspešnosti. Finančno in tržno uspešnost so respondenti v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom v preteklih treh letih ocenjevali na lestvici od 1 – veliko slabše – do 7 – veliko boljše.

5.2. VZOREC IN VZORČENJE

Podatke smo na končnem vzorcu zbirali s kvantitativno raziskavo. Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so bila iz populacije podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi izbrana po principu enostavnega naključnega vzorca. Zbiranje podatkov je potekalo z metodo dopisnega in elektronskega spraševanja. Vprašalnike smo poslali na 3000 naključno v vzorcu izbranih naslovov, nanje so odgovarjali respondenti iz vrst menedžmenta. T-test je pokazal, da med vsemi odgovori, ki smo jih zbrali z metodo dopisnega spraševanja in metodo elektronskega spraševanja, pri $p < 0,01$ ni statistično značilnih razlik. Na naš anketni vprašalnik se je odzvalo 464 podjetij, kar pomeni 15,4-odstotna odzivnost. Glede na dolžino vprašalnika in metodo, ki smo jo uporabili za zbiranje podatkov, je odzivnost pričakovana. V Tabeli 1 so predstavljene značilnosti podjetij, ki so bila del vzorca.

Tabela 1: Značilnosti vzorca

Najpomembnejši odjemalci	F _k	Del. %	Kum. del. %
Končni odjemalci	96	20,7	20,7
Podjetja	368	79,3	100,0
Skupaj	464	100,0	
Velikost			
Velika podjetja	85	18,9	18,9
Srednje velika podjetja	191	42,5	61,5
Mala podjetja	173	38,5	100,0
Ni podatka o velikosti podjetja	15		
Skupaj	464		
Dejavnost			
D Predelovalne dejavnosti	182	40,4	40,4
F Gradbeništvo	58	12,9	53,3
G Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov za široko porabo	51	11,3	64,7
K Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve	43	9,6	84,0
I Promet, skladiščenje in zveze	24	5,3	74,4
O Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	24	5,3	89,3
H Gostinstvo	20	4,4	69,1
Drugo	48	10,7	100,0
Ni podatka o dejavnosti	14		
Skupaj	464		
Funkcija (delovno mesto) respondenta			
Direktor podjetja/predsednik uprave	132	30,1	30,1
Direktor/vodja trženja	93	21,2	51,3
Ne želim odgovoriti	62	14,1	65,4
Direktor/vodja prodaje	51	11,6	77,0
Član uprave za trženje	23	5,2	82,2
Direktor/vodja oddelka za oglaševanje, PR	15	3,4	85,6
Drugo	63	14,4	100,00
Ni podatka o funkciji respondenta	25		
Skupaj	464		1

5.3. VELJAVNOST IN ZANESLJIVOST MERSKEGA INSTRUMENTA

V Tabeli 2 najprej prikazujemo indikatorje (vprašanja), ki smo jih uporabili za merjenje ugleda. Ugled smo v skladu s predstavljeno konceptualizacijo merili v obliki štirih ločenih vidikov, in sicer kot naravnost na prihodnost, zaupanje, odgovornost in privlačnost. Indikatorje smo najprej združili v podkonstrukte. Vse indikatorje (vprašanja) smo združevali na podlagi povprečnih vrednosti, kar pomeni, da smo vse indikatorje pripadajočega podkonstrukta najprej sešteli in jih nato delili s številom indikatorjev za posamezen

podkonstrukt. Pred tem smo izračunali zanesljivost podkonstruktur s koeficientom Cronbachova alfa, ki so podani v Tabeli 2.

V Tabeli 3 je prikazan formativni konstrukt ugleda, vključen v končni model. Kakor je razvidno iz Tabele 3, je sestavljen iz štirih podkonstruktur. Koeficienti prvih treh sestavljenih podkonstruktur ugleda so statistično značilni, koeficient podkonstrukta odgovornost pa je statistično neznačilen, zato smo ga v nadaljnji obravnavi (v končnem modelu) izpustili. Indeksi ustreznosti potrjujejo zanesljivost formativnega konstrukta.

Tabela 2: Vsi podkonstrukti in indikatorji konstrukta ugleda

Podkonstrukt	Kazalnik	Zanesljivost konstrukta
1. Naravnost na prihodnost	Vodstvo ima jasno vizijo o prihodnosti našega podjetja.	0,79
	Naše podjetje je naravnano k dosežkom oziroma k poslovnemu uspehu.	
2. Zaupanje	Odjemalci zaupajo našemu podjetju.	0,92
	Odjemalci spoštujejo naše podjetje.	
	Naše podjetje je v očeh odjemalcev zanesljivo.	
3. Privlačnost	Naše podjetje je v očeh odjemalcev moderno.	0,74
	Fizični videz našega podjetja (zgradbe, pisarne) je za odjemalce privlačen.	
4. Odgovornost	Naše podjetje je v svojem delovanju družbeno odgovorno (skrbi za prebivalce v okolju, v katerem deluje).	0,77
	Naše podjetje je odkrito pri informiranju javnosti.	
	Naše podjetje je pošteno v odnosih do konkurentov.	

Tabela 3: Formativni konstrukt ugleda in njegovi podkonstrukti

Podkonstrukt	Standardizirana obtežitev (vrednost t)
Zaupanje	0,69 (7,76)
Privlačnost	0,39 (8,10)
Naravnost na prihodnost	0,14 (2,12)
Odgovornost	0,00 (0,03)
Indeksi ustreznosti: $\chi^2 = 7,33$; $df = 3$; $\chi^2/df = 2,44$; $p > 0,05$; RMSEA = 0,056; NFI = 0,992; NNFI = 0,968; CFI = 0,994; GFI = 0,991; SRMR = 0,014	

V nadaljevanju smo preverjali še veljavnost in zanesljivost reflektivnih konstruktov, s katerimi smo merili uspešnost. Oboje smo preverjali v okviru konfirmatorne faktorjske analize. Najprej smo preverjali zanesljivost, in sicer s kazalnikom zanesljivost kompozita (angl. composite reliability – CR). Rezultati v Tabeli 4 kažejo, da so vse vrednosti zanesljivosti kompozita višje od predpisane meje 0,6, kar pomeni, da so konstrukti zanesljivi. Konvergentno veljavnost konstruktov smo preverjali na dva načina. Koeficienti λ (faktorjske uteži) kažejo na ustrezno obtežitev indikatorjev na konstrukt, saj so vse višje od 0,6. To je prvi pokazatelj konvergentne veljavnosti. Tudi koeficient povprečje izločenih varianc (angl. average variance extracted – AVE), ki je večji od 0,5, kaže na konvergentno veljavnost konstruktov.

Testom konvergentne veljavnosti so sledili še testi diskriminantne veljavnosti za vse pare konstruktov. Tako smo želeli zagotoviti, da se konstrukti med seboj statistično značilno razlikujejo oziroma da merijo različne koncepte. Diskriminantno veljavnost smo preverjali na dva načina. Prvič z metodo proučevanja razlik med statistikama χ^2 , pri čemer smo s konfirmatorno faktorjsko analizo

izvedli teste med vsemi mogočimi kombinacijami konstruktov (skupaj tri kombinacije). Pri tem smo najprej dovolili prosto korelacijo med dvema paroma konstruktov in nato povezavo omejili na ena. Izračun je pokazal, da so vse razlike med statistikama χ^2 v primeru proste in omejene povezave statistično značilne pri $p < 0,01$. Izvedli smo še strožji test diskriminantne veljavnosti, pri čemer smo ugotavljali, ali so kvadrati korelacij med dvema konstruktoma manjši od obeh povprečij izločenih varianc (Fornell-Larckerjev pogoj, Fornell, Larcker, 1981). V vseh parih konstruktov smo pogoj potrdili, kar pomeni, da smo zadostili tudi pogoj diskriminantne veljavnosti. Na koncu smo preverjali še skupne indekse ustreznosti v modelu reflektivnih konstruktov. Kot je razvidno iz Tabele 4, so vsi v predpisanih intervalih in kot takšni sprejemljivi.

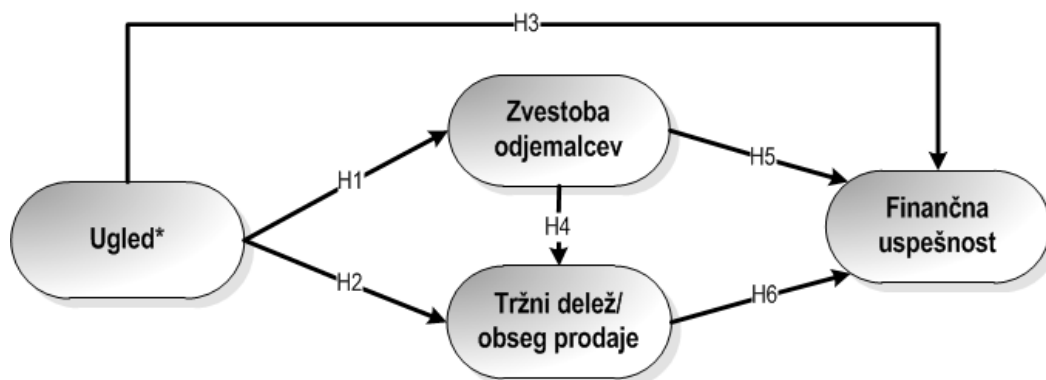
6. REZULTATI RAZISKAVE

V drugi fazi raziskave smo zastavljeni konceptualni model preverjali z modeliranjem strukturnih enačb, ugled pa smo vključili kot formativni konstrukt s tremi vplivnimi podkonstrukti v skupen strukturni model. Strukturni model je prikazan na Sliki 1.

Tabela 4: Indikatorji podkonstruktov uspešnosti, standardizirane obtežitve, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE)

Podkonstrukt	Kazalnik	Koeficienti λ	Vrednosti t	CR	AVE
Finančna uspešnost	Celoten dobiček/izguba pred obdavčitvijo in povečan za obresti (EBIT – bruto dobiček) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,88	24,28	0,92	0,79
	Donosnost sredstev (ROI) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,92	28,35		
	Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju) v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,86	24,83		
Zvestoba odjemalcev	Dosežena raven zvestobe odjemalcev v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,89	23,55	0,89	0,80
	Dosežena raven zadovoljstva odjemalcev v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,90	23,98		
Tržni delež in obseg prodaje	Doseženi tržni delež v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,90	20,13	0,85	0,74
	Doseženi obseg vrednostne prodaje v primerjavi z najpomembnejšim konkurentom	0,83	19,61		
Indeksi ustreznosti: $\chi^2 = 30,94$; df = 11; $\chi^2/\text{df} = 2,81$; RMSEA = 0,063; NFI = 0,983; NNFI = 0,976; CFI = 0,987; GFI = 0,976; SRMR = 0,029					

Slika 1: Strukturni model raziskave



V Tabeli 5 prikazujemo rezultate strukturnega modela. Kot je razvidno iz indeksov ustreznosti, so vsi v predpisanih intervalih, kar pomeni, da se model ustrezno prilega podatkom. Opazimo tudi, da so vse povezave pozitivne statistično značilne pri $p < 0,05$. Ugled torej pozitivno vpliva na

zvestobo, tržne deleže in obsege prodaje ter na finančno uspešnost. Opazno je, da ugled neposredno močnejše vpliva na tržno uspešnost kot na finančno uspešnost in da ima tako posreden kot neposreden vpliv na finančno uspešnost. To pomeni, da lahko potrdimo H_1 , H_2 in H_3 . Zvestoba

Tabela 5: Rezultati testiranja zastavljenih hipotez

Pot	Standardizirani koeficienti (t-vrednost)	Rezultat
H_1 : Ugled → Zvestoba	0,34 (6,51)	Potrjena
H_2 : Ugled → Tržni delež in obseg prodaje	0,40 (7,43)	Potrjena
H_3 : Ugled → Finančna uspešnost	0,15 (2,85)	Potrjena
H_4 : Zvestoba → Tržni delež in obseg prodaje	0,53 (9,12)	Potrjena
H_5 : Zvestoba → Finančna uspešnost	0,43 (6,42)	Potrjena
H_6 : Tržni delež in obseg prodaje → Finančna uspešnost	0,30 (4,14)	Potrjena
Indeksi ustreznosti: $\chi^2 = 95,99$; df = 45; $\chi^2/\text{df} = 2,81$; RMSEA = 0,049; NFI = 0,969; NNFI = 0,971; CFI = 0,980; GFI = 0,959; SRMR = 0,029		

pozitivno vpliva na tržne deleže in obseg prodaje ter na finančno uspešnost. Potrdimo lahko torej tudi H_4 in H_5 , enako pa velja za H_6 , saj je tudi vpliv tržnega deleža in obsega prodaje na finančno uspešnost pozitiven.

7. UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA TER OMEJITVE RAZISKAVE

Znano je, da se podjetja srečujejo z različnimi spremembami, ki izhajajo predvsem iz turbulenc v okolju. Prav zaradi tega so raziskave, s katerimi razlagamo povezave med specifičnimi menedžerskimi in trženjskimi viri in uspešnostjo podjetja, za napredek teorije in za menedžerske implikacije zelo pomembne. Na podlagi izsledkov takšnih raziskav se lahko namreč podjetja lažje pripravijo za tržni vstop in za prodor na trg. Še posebno to velja za tranzicijska in posttranzicijska gospodarstva, kot je slovensko, kjer nastajajo nova podjetja, ki si šele ustvarjajo ugled v očeh odjemalcev.

V tem prispevku dokazujemo, da ima ugled podjetja pozitivne vplive na uspešnost podjetja. Rezultati naše raziskave so v skladu z rezultati prejšnjih raziskav, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu. Pomemben prispevek naše raziskave je v tem, da gre za enega redkih prispevkov, ki se ukvarja z raziskovanjem vpliva ugleda slovenskih podjetij na njihovo uspešnost.

Rezultati, pridobljeni s proučevanjem podjetij v Sloveniji, kažejo, da ugled podjetja pozitivno vpliva na zvestobo odjemalcev, tržni delež in obseg prodaje ter finančno uspešnost. Ugled podjetja pozitivneje vpliva na tržno uspešnost kot na finančno uspešnost. Dokazali smo tudi, da tržna uspešnost pozitivno vpliva na finančno uspešnost, saj zvestoba odjemalcev pozitivno vpliva na tržni delež in obseg prodaje ter finančno uspešnost, hkrati pa tržni delež in obseg prodaje pozitivno vplivata na finančno uspešnost. Torej rezultati raziskave kažejo, da ugled na finančno uspešnost vpliva tudi posredno, prek tržne uspešnosti. Zato so ocene v zvezi z ugledom primerno merilo za podjetja, ki želijo povečevati in nadzorovati finančno uspešnost.

Za menedžerski vidik je treba izpostaviti, da močna tendenca maksimiranja dobičkonosnosti v kratkem času, v smislu zadovoljevanja potreb lastnikov in deležnikov podjetja, ne omogoča maksimiranja uspešnosti na dolgi rok. Še posebno to velja, če so zapostavljeni predhodniki uspešnosti, kot je ugled podjetja, ki na uspešnost vplivajo dolgoročno. Kot smo ugotovili, ugleda podjetja menedžerji ne morejo razviti oziroma pridobiti v kratkem času, prav ta pa je lahko zelo pomembna konkurenčna prednost.

V naši raziskavi opozarjamo na nekatere omejitve. Prva omejitev se nanaša na že omenjen možen povraten vpliv uspešnosti podjetja na njegov ugled. V naši raziskavi iz razlogov, ki smo jih navedli v uvodnem delu članka, nismo proučevali povratnega vpliva uspešnosti na ugled. Drugič, podatke o ugledu in uspešnosti smo pridobivali na vzorcu enakih respondentov, kar lahko vodi v pristranskost zaradi uporabljene raziskovalne metode. Prav tako lahko sodbo o ugledu podjetja podajo različni deležniki in te so lahko precej različne. V raziskavo smo zajeli le presojo notranje javnosti, torej menedžerjev podjetja. Dodatno omejitev predstavlja tudi uporaba subjektivnih kazalnikov uspešnosti. Glede na omejitve v prihodnjih raziskavah predlagamo vključevanje večjega števila kontrolnih spremenljivk v empirične modele, vključevanje več različnih informantov iz istega podjetja v raziskavo in kombinirano uporabo objektivnih in subjektivnih kazalnikov uspešnosti.

REFERENCE

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
2. Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 7–23.
3. Ballen, K. 1992. America's most admired corporations. *Fortune*, 125(3): 40–72.
4. Barnett, L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26–38.
5. Bennett, R., & Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (4), 224–234.
6. Bloemer, J., de Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 16 (7), 276–286.
7. Boyd, B. K., Carroll, W. O., & Dess, G. G. (1996). *Determining the strategic value of firm reputation: a resource-based view*. Working Paper.
8. Buzzel, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principle: Linking Strategy To Performance*. New York: The Free Press.
9. Capraro, A. J., & Srivastava, R. K. (1997). Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated? *Corporate Reputation Review*, 1 (1), 86–93.
10. Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65 (2), 81–93.
11. Clardy, A. (2012). Organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement. *Corporate Reputation Review*, 15, 285–303.
12. Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36, 230–240.

13. Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). Corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, 125-146.
14. DeChernatony, L., & MacDonald, M. (1992). *Creating Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
16. Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*, London: Kogan Page.
17. Dowling, G. R. (2000). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
18. Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press.
19. Dowling, G. R. (2004). Journalists' Evaluation of Corporate Reputations. *Corporate Reputation Review*, 7, 196-205.
20. Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005). Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 838-854.
21. Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11 (7), 917-927.
22. Evans, J. R. (2004). An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. *Journal of Operations Management*, 22, 219-232.
23. Fader, P. S., & Schmittlein, D. C. (1993). Excess behavioral loyalty for high-share brands: deviations from the direct model for repeat purchasing. *Journal of Marketing Research*, 30 (Nov), 478-493.
24. Ferguson, P. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*, 21 (12), 1105-1215.
25. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
26. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.
27. Fombrun, C. J., & Rindova, V. P. (2001). Fanning the flame: corporate reputations as social constructions of performance. V. J. Porac & M. Ventresca (ur.), *Constructing Markets and Industries*. New York: Oxford University Press.
28. Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), 5-13.
29. Fornell, C. and D. F. Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research (JMR)* 18(1): 39-50.
30. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24 (Nov), 337-346.
31. Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4, 303-307.
32. Golob, U., & Kline, M. (2010). Družbena odgovornost kot sestavina ugleda podjetja: Kako pomembna je za slovensko javnost? *Akademija MM*, 10 (16), 49-61.
33. Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing image and corporate reputation'. *Long Range Planning*, 31 (5), 685-692.
34. Groenland, E. A. G. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4, 308-315.
35. Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lanham: Lexington Books.
36. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
37. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
38. Helm, S. (2005). Academic research designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8 (2), 95-109.
39. Hess, R. L. Jr. (2008). The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures. *Journal of Services Marketing*, 22 (5), 385-398.
40. Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18 (3), 177-191.
41. Inglis, R., Morley, C., & Sammut, P. (2006). Corporate reputation and organisational performance: an Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 21 (9), 934-947.
42. Ittner, C. D., & Larcker, D. P. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36 (Supplement), 1-35.
43. Jussupova-Marithoz, Y., & Probst, A. R. (2007). Business concepts ontology for an enterprise performance and competences monitoring. *Computers in Industry*, 58 (2), 118-129.
44. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
45. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting Intangible Assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
46. Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organisational reputation: A review. *Journal of Management*, 37 (1), 153-184.
47. Lenz, R. (1981). Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*, 2, 131-154.
48. Lewellyn, P. G. (2002). Corporate reputation: Focusing the zeitgeist, *Business & Society*, 41 (4), 446-456.
49. Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15, 441-469.
50. Mawrick, N., & Fill., C. (2007). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396-409.
51. Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26 (13), 12-41.
52. Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, 41 (4), 415-446.
53. Newell, S. J., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
54. Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
55. Nuria, G. M., Sanzo, J., & Trespalacios, J. A. (2008). New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type. *Technovation*, 28 (11), 713-725.

56. Pharoah, A. (2003). Corporate reputation: the boardroom challenge. *Corporate Governance*, 3 (4), 46.
57. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
58. Prescott, J. E., Cooli, A. K., & Venkatraman, N. (1986). The market share-profitability relationship: an empirical assessment of major assertions and contradictions. *Strategic Management Journal*, 7, 377–394.
59. Reichheld, F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, (Mar-Apr), 64–73.
60. Reichheld, F. (2001). Lead for Loyalty. *Harvard Business Review*, 79 (7), 76–84.
61. Reichheld, F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections. *Harvard Business Review*, 68, 105–111.
62. Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80 (Jul), 86–94.
63. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718–804.
64. Roberts, P. M., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.
65. Rumelt, R., & Wensley, R. (1981). Market share and the rate of return: testing the stochastic hypothesis. *Manuscript in Preparation*. Los Angeles: University of California.
66. Rust, R.T., Zahorik, A.J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share, *Journal of Retailing*, 69 (2), 193–215.
67. Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46–71.
68. Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27 (9), 19–35.
69. Smith, R. E., & Wright, W. E. (2004). Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research*, 16, 183–206.
70. Snoj, B., Milfelner, B., & Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24 (3), 151–164.
71. Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 791–801.
72. Štorgelj, J. (2008). Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *Akademija MM*, 8 (12), 35–48.
73. Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 294–314.
74. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
75. Verhoef (2003), P.C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67 (4), 30–45.
76. Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357–387.
77. Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: definition and data. *Business & Society*, 41 (4), 371–393.
78. Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52 (3), 2–22.
79. Zeithaml, V., Berry, L.L., Parasuraman A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* 60 (2), 31–46.

VEDENJSKO OGLAŠEVANJE V ELEKTRONSKEM KOMUNICIRANJU: OKVIR ZA RAZISKOVANJE

Jelena Burnik, MSc (LSE)
doktorska kandidatka
Informacijski pooblaščenec RS
jelena.burnik@ip-rs.si

Povzetek: Vedenjsko oglaševanje je novo orodje tržnega komuniciranja. Njegova posebnost je podrobno profiliranje uporabnikov. Je bistvo najuspešnejših spletnih poslovnih modelov današnjega časa in eden redkih načinov, kako brezplačno storitev na spletu spremeniti v donosno, hkrati pa zbuja mnoge pomisleke glede posega v zasebnost uporabnikov, odpira širša vprašanja poslovne etike, družbene odgovornosti korporacij in vplivov personalizacije vsebin na družbo. Akademskih prispevkov na to temo je malo in ne nudijo celostnega vpogleda v ta pojav. V tem prispevku bo predstavljen pregled obstoječe literature, ki obravnava pojav vedenjskega oglaševanja in ki zadeva širše področje oglaševanja v digitalnem okolju in področje pravic uporabnikov elektronskih komunikacij. Cilj je najprej osvetliti vedenjsko oglaševanje in hitro spreminjajoče se pravno okolje, ki ga obdaja, hkrati pa nakazati, na kakšen način bi bilo smiselno preučevati to tematiko, da bi zgrajeni teoretski okvir ustrezal njeni širini in bi bilo mogoče v okviru multidisciplinarnih obravnave iskati odgovore na dileme, ki jih vedenjsko oglaševanje odpira tako v okviru teorije in prakse tržnega komuniciranja kot tudi širše, ter najti odgovore na odprta vprašanja načinov regulacije vedenjskega oglaševanja v prihodnosti.

Ključne besede: vedenjsko oglaševanje, pravica do zasebnosti, regulacija, družbena odgovornost

BEHAVIOURAL ADVERTISING IN DIGITAL COMMUNICATIONS: FRAMEWORK FOR RESEARCH

Abstract: Behavioural advertising is a new marketing communications tool, building on extensive user profiling. It is the essence of the most successful internet business models today and one of the rare ways of monetising free of cost internet services. At the same time it raises many concerns regarding its impact on the user's right to privacy; it opens broader questions of business ethics and corporate social responsibility, and the impact of content personalisation on

OPOMBA: Prispevek odraža mnenja in stališča avtorice in ne nujno ustanove, kjer je zaposlena.

Pregledni znanstveni članek

society. There is a lack of academic contributions in this field, the issue is not covered coherently yet. This paper includes a review of the existing literature covering behavioural advertising and the wider field of digital marketing and the rights of users of digital communications. The aim is twofold: first, to shed some light on the question in behavioural advertising and its regulatory environment, and second, to show how it would make sense to approach the issue theoretically in order for the framework to be wide enough and to make it possible to search for the answers to open dilemmas with a multi-disciplinary approach, including marketing communication theories. Such a framework would enable us to find answers to open questions of how to regulate behavioural advertising.

Keywords: behavioural advertising, right to privacy, regulation, corporate social responsibility.

1. UVOD

Sodobna družba je zaznamovana z razvojem informacijskih tehnologij. Internet kot javno dobro, kjer so informacije tradicionalno brezplačno ali za nizko ceno na voljo iskalcu, v veliki meri financirajo oglaševalci (LSE, 2009b), podobno kot v tradicionalnih medijih, ki občinstvu prinašajo svoje produkte, oglaševalcem pa v zameno občinstva (Smythe v Mosco, 1996: 148-149). Velika razlika med novimi in starimi mediji se kaže na strani oglaševalcev – v tradicionalnih medijih ti niso operirali z zelo natančnimi podatki o gledalcih in bralcih. Segmentacija glede na nekaj dejavnikov se je v svetu novih medijev spremenila v neposredno ciljanje na enega določenega uporabnika, čigar preference in vedenje lahko zabeleži ponudnik storitve (Evans, 2009: 9). Oglaševalska industrija tako izgublja manj denarja na nerelevantnih trgih (Goldfarb in Tucker, 2010), podatki uporabnikov interneta pa so vedno več vredno blago, tudi za ceno posega v njihove temeljne pravice.

T. i. vedenjsko oglaševanje¹ je novo orodje tržnega komuniciranja. Njegova posebnost je podrobno profiliranje uporabnikov, zaradi česar zbujajo mnoge pomisleke glede njihove zasebnosti (McDonald in Cranor, 2009; McStay, 2011) in odpira širša vprašanja poslovne etike (Carsten Stahl, 2008), družbene odgovornosti korporacij (Pollach, 2011) in vplivov personalizacije vsebin na družbo (Pariser, 2011). Hkrati pa je vedenjsko oglaševanje bistvo najuspešnejših poslovnih modelov današnjega časa in eden redkih načinov, kako brezplačno storitev na spletu spremeniti v donosno.

Akademskih prispevkov na to temo je malo (npr. McStay, 2011; Evans, 2009; Pariser, 2011; McDonalds in Cranor, 2010; Goldfarb in Tucker, 2010a; Tucker, 2011; Freudiger in drugi, 2010) in ne nudijo celostnega vpogleda v ta pojav. V okviru teorij tržnega komuniciranja se avtorji predvsem posvečajo učinkovitosti metod in tehnik digitalnega oglaševanja pri različnih storitvah v elektronskih komunikacijah (Kim, 2010; Person, 2010; Tutaj, 2012; Goldfarb in Tucker, 2010a; Petrescu in Korgaonkar, 2011), zelo malo prispevkov pa se podrobneje ukvarja z dilemami digitalnega oglaševanja (npr. McDonalds in Cranor, 2010; McStay, 2011).

Zaradi velikega potenciala, ki ga vedenjsko oglaševanje prinaša v smislu učinkovitosti oglaševanja in spletnih poslovnih modelov, in hkratnih pomislekov, ki se ob tem odpirajo, je kritično

¹ Izraz vedenjsko oglaševanje je preveden iz angleškega »*behavioural advertising*«. Kljub uporabi različnih angleških izrazov (targeting, re-targeting, behavioural marketing) se na ravni EU in ZDA v okviru zakonodajnih dokumentov in praks največ uporablja izraz »*online behavioural advertising*«.

raziskovanje tematike v okviru teorije in prakse oglaševanja nadvse relevantno. Za celostno obravnavo določenih oblik oglaševanja, ki morda zbuja etične ali druge pomisleke v okviru teorij tržnega komuniciranja namreč ni dovolj le odkrivanje njihovih funkcionalnosti in učinkovitosti, ampak tudi aktivno odkrivanje in odzivanje na njihove potencialne negativne vplive. Regulacija oglaševanja je ena ključnih tematik znotraj tržnega komuniciranja, saj vzpostavlja zaupanje posameznikov v oglaševanje, to pa je ključno za njegovo učinkovitost (Jančič, 1999).

Marsikatera dilema vedenjskega oglaševanja presega okvir teorij tržnega komuniciranja, saj je vedenjsko oglaševanje hkrati temeljni poslovni model večine globalno najuspešnejših spletnih podjetij, iz česar izhajajo širši etično-poslovni pomisleki in skrbi glede demokratičnosti in odprtosti interneta kot javnega dobrega ter vpliva personalizacije vsebin na družbo in s tem oženja posameznikovega polja zavedanja.

Namen prispevka je najprej kritično osvetliti pojav vedenjskega oglaševanja v elektronskem komuniciranju in predstaviti trenutne pristope k regulaciji tega področja. Zaradi majhnega števila akademskih virov in novosti smo uporabili tudi nekatera druga relevantna strokovna dela in pravne vire, iz katerih smo izluščili ključne pojme in dileme glede vprašanja urejanja tega področja. Nadalje pa je namen prispevka nakazati, na kakšen način bi bilo smiselno preučevati to tematiko, da bi zgrajeni teoretski okvir ustrezal širini problematike in bi bilo mogoče v okviru multidisciplinarnе obravnave iskati odgovore na dileme, ki jih vedenjsko oglaševanje odpira tako v okviru teorije in prakse tržnega komuniciranja kot tudi širše, ter najti odgovore na odprta vprašanja načinov regulacije vedenjskega oglaševanja v prihodnosti.

2. VEDENJSKO OGLAŠEVANJE V OKVIRU TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Vedenjsko oglaševanje temelji na sledenju aktivnostim uporabnika elektronskih komunikacijskih tehnologij, ki so mu nato, glede na analizo podatkov o njegovih aktivnostih, prikazani le zanj relevantni oglasi (McDonald in Cranor, 2010; McStay, 2011). Ko posameznik brska po spletu (ne glede na to, kakšno napravo za ta namen uporablja) po različnih spletnih straneh, izvajalec vedenjskega oglaševanja te aktivnosti beleži in sestavi posameznikov natančen profil (katere spletne strani obiskuje, katere ključne besede vpisuje v spletni iskalnik ipd.). Posameznik nato na spletnih straneh, ki sodelujejo z izvajalcem vedenjskega oglaševanja, vidi le oglase, ki so vezani na njegov profil, zanimanja, interese.

Vedenjsko oglaševanje izvajajo ponudniki storitev na različnih tehnoloških ravneh v elektronskih komunikacijah: ponudniki vsebin, storitev, aplikacij in ponudniki iskanja (če omenimo le nekaj največjih, Google, Microsoft, Yahoo!, Facebook, Amazon, eBay, AOL itd.), lahko ga implementirajo ponudniki dostopa do interneta (t. i. operaterji omrežja), pojavljajo se že primeri na platformi digitalne televizije (Burke, 2003). Vedenjsko oglaševanje vključuje rabo sledilnih tehnologij, najbolj običajno piškotkov, ki jih izvajalec (najpogosteje oglaševalska mreža) shrani na terminalni opremi uporabnika. Piškotki nosijo unikatni identifikator, po katerem je mogoče točno določenega uporabnika prepoznavati pri različnih aktivnostih na spletu in imajo različne roke trajanja, lahko tudi neomejene, kar vodi v akumulacijo velike količine podatkov o uporabnikih in zbuja vprašanja o njihovi zasebnosti in varstvu osebnih podatkov.

Pregled literature pokaže, da je raziskav in akademskih prispevkov na temo vedenjskega oglaševanja zelo malo; osredotočajo se predvsem na opisovanje delovanja industrije vedenjskega oglaševanja in tehničnih podrobnosti postopkov takega oglaševanja (Evans, 2009; Pariser, 2011). Avtorji se posvečajo tudi stališčem uporabnikov glede zasebnosti na spletu in njihovem razumevanju praks sledenja na spletu (McDonalds in Cranor, 2010; Freudiger in drugi, 2010) ter vplivu strožje zakonodaje na učinkovitost vedenjskega oglaševanja (Goldfarb in Tucker, 2010b). Raziskovalci so osredotočeni na Google, zaradi njegove vodilne vloge pri razvoju sofisticiranih načinov personalizacije vsebin (Kang, 2011; Stallworth, 2010; Pariser, 2011).

Vedenjsko oglaševanje je novo orodje tržnega komuniciranja, a kljub temu v okviru literature na temo tržnega komuniciranja obstajajo le posamezni prispevki, ki tega pojava ne obravnavajo celostno (npr. Kang, 2011; Stallworth, 2010; Person, 2010; Goldfarb in Tucker, 2010b). Tucker (2011) v raziskavi o personaliziranem oglaševanju na omrežju Facebook preučuje učinkovitost takega oglaševanja tudi z vidika spremembe mehanizmov za varovanje zasebnosti na njem. Na širšo temo oglaševanja v elektronskem komuniciranju najdemo raziskave o učinkovitosti specifičnih možnosti oglaševanja na internetu (Rodgers in Thorson, 2000), npr. o učinkovitosti oglasov v primerjavi s sponzoriranimi povezavami, kjer ugotovitev kaže večjo učinkovitost sponzoriranih povezav (Tutaj, 2012), ali o učinkovitosti kontekstualno umeščenih oglasov v primerjavi z vpadljivimi oglasi (Goldfarb in Tucker, 2010a), kjer se avtorja dotakneta tudi pomislekov glede zasebnosti, ki negativno vplivajo na učinkovitost spletnega oglaševanja. Velik poudarek je na raziskavah

spletnih družbenih omrežij, na učinkovitosti virusnega marketinga (Petrescu in Korgaonkar, 2011; van der Lans, 2010; Lieb 2011). Vedenjsko ciljanje avtorji pojasnjujejo skozi prizmo odziva uporabnikov na personalizirano vsebino in sledenje (Kim, 2010; Person, 2010). Pariser (2011) ponudi širši pogled na problematiko personalizacije vsebin. Enormne količine informacij, ki jih ne moremo več predelati sami, so botrovale nastanku novih struktur moči, ki na podlagi analize naših želja filtrirajo informacije in jih personalizirajo (najbolj sofisticiran primer je Google), to pa oži polje posameznikovega delovanja, saj so mu vsebine zunaj njegovih zabeleženih preferenc in aktivnosti vse manj dosegljive (Pariser, 2011; Woo, 2006: 957).

Vedenjsko oglaševanje ima velik potencial v smislu učinkovitosti oglaševanja in spletnih poslovnih modelov. Z natančnim poznavanjem uporabnika je mogoče veliko natančneje in učinkoviteje ciljati. Hkrati pa zaradi svoje relativno prikrite narave in spremljanja uporabnika odpira mnoge pomisleke glede njegovih pravic in etike. Kritično raziskovanje tematike je zato v okviru teorije in prakse oglaševanja nadvse relevantno. Nekatere etične dileme sicer niso novost; oglaševanje je pogosto vsiljena komunikacija, ki lahko zajema neetične prakse (npr. kontroverzni izdelki, prikrito oglaševanje, zavajajoče trditve ipd.). Kot tako je oglaševanje stalen vir kritike – zato natančna regulacija industrije, od samoregulacije pa do zakonodaje, ki jasno zapoveduje določene standarde (Jančič, 1999). Nov izziv pri vedenjskem oglaševanju je predvsem edinstveno invaziven poseg v zasebnost in pravice posameznika, ki ga oglaševalec spremlja, da bi ugotovil, kakšne vsebine mu ponuditi. To izvajalcu omogočajo sodobne tehnologije, ki so močno vpete v naš vsakdanjik in komuniciranje.

Za celostno obravnavo vedenjskega oglaševanja v okviru teorij tržnega komuniciranja ni dovolj le odkrivanje njegovih funkcionalnosti, ampak tudi aktivno odkrivanje in odzivanje na njegove potencialne negativne vplive. S tega vidika lahko vedenjsko oglaševanje dojemamo kot še eno izmed oblik oglaševanja, ki zaradi invazivnosti kliče po določenih omejevalnih ukrepih. Regulacija oglaševanja je ena ključnih tematik znotraj tržnega komuniciranja, saj deluje na temelju vzpostavljanja zaupanja potrošnikov v prakse oglaševalcev. Zaupanje, oziroma »pristanek potrošnika« (Jančič, 1999: 958) pa je ključno za učinkovitost oglaševanja.

Raziskave o odnosu posameznikov do vedenjskega oglaševanja v splošnem kažejo, da so posamezniki zaskrbljeni zaradi praks sledenja na spletu in da si želijo orodij, s katerimi bi se bilo mogoče temu izogniti. Hkrati se mnogi ne zavedajo, kako oglaševanje na spletu poteka. Mc-

Donald (2011) v svoji študiji ugotavlja, da odnos posameznikov variira od podpore vedenjskemu oglaševanju do globokih skrbi glede le-tega, čeprav v splošnem posamezniki razumejo, da oglaševalski prihodki v veliki meri zagotavljajo brezplačne vsebine na spletu. Čeprav situacijo razumejo, posameznike frustrira in jezi način, na katerega se vedenjsko oglaševanje izvaja, s prikritim zbiranjem zelo natančnih podatkov o vsakem posamezniku. Zasebnost je med pomisleki prva. Skoraj polovici se vedenjsko oglaševanje zdi strašljivo (ang. creepy) (McDonald, 2011). Podobne ugotovitve izhajajo tudi iz drugih raziskav na temo odnosa posameznikov do vedenjskega oglaševanja (npr. Anton in drugi, 2009; Turow in drugi, 2009); torej to vsekakor ne uživa nadpovprečnega razumevanja in podpore med uporabniki, pač pa jim zbuja mnoge pomisleke, predvsem glede zasebnosti. Da bi lahko pričeli razmišljati o učinkovitem izkoriščanju prednosti vedenjskega oglaševanja, je torej potreben razmislek o bodoči regulaciji, s katero bi lahko vedenjsko oglaševanje pridobilo na zaupanju posameznikov.

Čeprav bi bilo mogoče pojav vedenjskega oglaševanja raziskovati zgolj v okviru teorij tržnega komuniciranja, predvsem v navezavi na oglaševalsko etiko in širšo poslovno etiko, ki nastopa tudi v okviru pristopa družbene odgovornosti, bi na tak način marsikatera dilema, ki jo vedenjsko oglaševanje odpira, ostala nezadovoljivo pojasnjena, saj precej problematike presega okvir teorij tržnega komuniciranja. Vedenjsko oglaševanje ni le specifično orodje digitalnega tržnega komuniciranja, pač pa je temeljni poslovni model prenekaterega globalno uspešnega spletnega podjetja, iz česar izhajajo širši etični pomisleki in skrbi glede ohranjanja interneta kot odprtega prostora komunikacije in javnega dobrega, ter vpliva personalizacije vsebin na družbo. Zato bo bistvo tega prispevka poskus oblikovanja multidisciplinarnega teoretskega okvira, s katerim je mogoče pojav raziskovati v vsej svoji širini.

3. VEDENJSKO OGLAŠEVANJE IN PRVI POSKUSI REGULACIJE

3.1. NEKATERE POZITIVNE IN NEGATIVNE IMPLIKACIJE VEDENJSKEGA OGLAŠEVANJA

Vedenjsko ciljanje se je pričelo razvijati po letu 1990 in je v zadnjih letih doživelo svoj razcvet (McStay, 2011). Posebej vroča je postala razprava o vedenjskem oglaševanju ob primeru implementacije na ravni ponudnika dostopa do interneta² zaradi njegovega položaja, ki mu dovoljuje zajem

² Okoli leta 2007 so se pričele kontroverzne prakse v ZDA (podjetje NebuAd) in Veliki Britaniji (podjetje Phorm).

podatkov o prav vseh aktivnostih uporabnika na internetu (Bohm, 2008; Clayton, 2008; FTC, 2007; ICO, 2008; NAI, 2008; OFCOM, 2008) s tehnologijo Deep Packet Inspection, s katero je mogoče vpogledati v vsebino poslanih paketkov v omrežju. Sistem ponudnika Phorm v Veliki Britaniji je na podlagi aktivnosti uporabnika na spletu (obiskane strani, iskalni termini) identificiral njegova zanimanja in mu dodelil glede na njegove preference določene oglase³.

Ker je oglaševanje najmočnejši, če ne celo nujni temelj relativno brezplačne vsebine na internetu, kar je v največjo korist prav uporabnikom, je napredek pri ciljanju in personalizaciji vsebin s tega vidika običajno označen kot pozitiven. Izboljša tudi uporabniško izkušnjo – vsebine in oglasi postanejo za uporabnika relevantni in zanimivi. Argument za uvedbo vedenjskega ciljanja na ravni ponudnikov dostopa do interneta poudarja nov dotok sredstev, ki jih operaterji nujno potrebujejo za dograjevanje in izboljševanje infrastrukture, ki je ni mogoče financirati zgolj z naročninami, da bi uporabnikom ponudili univerzalni dostop in kakovostno storitev (OFCOM, 2008; LSE, 2009b).

Negativne plati vedenjskega ciljanja na drugi strani izpostavljajo skrb glede prestrezanja komunikacij, kršitve načela nevtralnosti omrežja ter posega v zasebnost in varstvo osebnih podatkov posameznikov. Ena glavnih težav vedenjskega ciljanja je njegova nevidnost in (celo zaželena) prikritost, ki dovoljuje vpogled v uporabnikove zasebne aktivnosti. Velika večina uporabnikov se ne zaveda, da ponudniki storitev beležijo njihove aktivnosti in zanje personalizirajo vsebine (McDonald in Cranor, 2010). Dejstvo je, da izvajalci vedenjskega ciljanja lahko razločujejo med različnimi uporabniki na podlagi unikatnih identifikatorjev. Kljub nasprotovanju industrije se je tako med regulatorji razvilo stališče, da ti identifikatorji, skupaj z vsemi zbranimi podatki, predstavljajo osebne podatke (WP29, 2010), ki morajo biti zbrani, obdelovani in varovani v skladu s sprejetimi pravili na tem področju. Odprta vprašanja vedenjskega oglaševanja tako zadevajo nizko transparentnost aktivnosti, vlogo privolitve uporabnika v sledenje in obvestila o sledenju, zavarovanje in hrambo zbranih podatkov, uporabo občutljivih podatkov za oglaševanje ter potencialno zlorabo zbranih podatkov za druge namene (Bohm, 2008; Clayton, 2008; FTC, 2007; LSE, 2009b; WP29, 2010).

³ Ker so bili poskusi tehnologije izvedeni brez vednosti in privolitve uporabnikov, je Evropska komisija proti Veliki Britaniji sprožila postopek zaradi kršitve evropske zakonodaje, ki take prakse dopušča le na podlagi privolitve posameznika (EC, 2009a, 2009b).

3.2. VEDENJSKO OGLAŠEVANJE IN PRVI POSKUSI REGULACIJE V ZDA IN EU

Pravno ozadje za regulacijo vedenjskega oglaševanja je raznoliko. V iskanje rešitev so najaktivneje vpletene Združene države Amerike in Evropska unija, tudi zaradi močne povezave med trgovino – večina pomembnih globalnih akterjev prihaja iz ZDA in močno nastopa na evropskem trgu. Zaradi različnih pristopov k regulaciji, ki so v veliki meri še na ravni pogajanj, je na področju mnogo trenja (Goldfarb in Tucker, 2010). Glavno vprašanje je privolitev posameznika v sledenje in vedenjsko ciljanje. Industrija deluje po načelu naknadne zavrnitve sledenja (ang. opt-out), in ne na principu vnaprejšnje privolitve (ang. opt-in), kar se je v praksi izkazalo za neučinkovito pri varstvu pravic posameznikov (McDonald in Cranor, 2010).

V ZDA je pravni okvir glede informacijske zasebnosti razdrobljen. Zvezna komisija za trgovino je regulator, ki se bori proti nepoštenim poslovnim praksam, tudi kršitvam pravice uporabnikov do zasebnosti. Oglaševanje na internetu je primarno prepuščeno samoregulaciji (Department of Commerce, 2010a; FTC, 2007; NAI, 2008), katere temelj je načelo naknadne zavrnitve, najpomembnejši argument pa izobraževanje uporabnikov, da bodo ti znali uveljavljati svoje pravice (American Association of Advertising Agencies, Association of National Advertisers, Direct Marketing Association, Interactive Advertising Bureau, Council of Better Business Bureaus, 2010a in b). Ker samoregulacija ni dosegla ciljev večje transparentnosti oglaševanja (FTC, 2010; Department of Commerce, 2010b), je bil v začetku leta 2012 predstavljen prvi temeljni akt za varovanje zasebnosti potrošnikov (Consumer Privacy Bill of Rights), ki pa naj bi temeljil na implementaciji v kodeksih samoregulacije (Janet, 2012). Okvir v ZDA je zelo pomemben tudi za evropske državljane, saj večina največjih ponudnikov storitev prihaja iz ZDA in so tako primarno zavezani tamkajšnji zakonodaji⁴, zato je za raziskovanje nujno upoštevati obe okolji.

V EU je področje urejeno z Direktivo o zasebnosti in elektronskih komunikacijah⁵ in Direktivo o

⁴ ... in njenim pomanjkljivostim, kot npr.: sledenje otrokom ni posebej prepovedano, izvajanje vedenjskega oglaševanja ponudnikov dostopa do interneta ni posebej opredeljeno. Kljub temu je treba poudariti, da evropska zakonodaja pod določenimi pogoji velja tudi za ponudnike iz tujine, če recimo uporabljajo opremo na območju EU.

⁵ Direktiva 2009/136/ES Evropskega parlamenta in sveta z dne 25. novembra 2009 o spremembah Direktive 2002/22/ES o univerzalnih storitvah in pravicah uporabnikov v zvezi z elektronskimi komunikacijskimi omrežji in storitvami, Direktive 2002/58/ES o obdelavi osebnih podatkov in varstvu zasebnosti na področju elektronskih komunikacij in Uredbe (ES) št. 2006/2004 o sodelovanju med nacionalnimi organi, odgovornimi za izvrševanje zakonodaje o varstvu potrošnikov.

varstvu osebnih podatkov⁶ (WP29, 2010; Kroes, 2010), ki določata, da mora industrija pred sledenjem s piškotki uporabnike jasno obvestiti in pridobiti njihovo vnaprejšnjo privolitve (WP29, 2010). EU prav tako ni naklonjena vedenjskemu oglaševanju ponudnikov dostopa do interneta (Cooper, 2010; Out-law.com, 2008; LSE, 2009a; Office of the Privacy Commissioner of Canada, IWGDPT, 2010; Tomšič in Burnik, 2011).

Direktiva, ki ureja uporabo piškotkov, je povzročila veliko negotovanje na strani industrije ponudnikov storitev. Argument oglaševalske industrije je, da spremembe v zakonodaji ne upoštevajo želje uporabnikov po personaliziranem oglaševanju, ki odgovarja njihovim interesom, in sistema zagotavljanja brezplačnih vsebin, ki jih oglaševanje podpira (IAB Europe, 2010b). Na tak način naj bi evropski internet postal za uporabnike manj privlačen, kar bi škodljivo vplivalo na razvoj tega trga, na doseganje ambicioznih ciljev digitalne agende EU in na konkurenčnost evropskega trga v primerjavi z ameriškim. Industrija v EU močno nasprotuje načelu predhodne privolitve in se zavzema za ureditev področja s svojim kodeksom samoregulacije (Kroes, 2010; EASA, 2011; IAB Europe, 2010b; WP29, 2011). Omenjeni kodeks pa ne temelji na načelu vnaprejšnje privolitve. Zaradi tega evropski nadzorni organi zaključujejo, da zgolj pristop k podpisu kodeksa ni dovolj za skladnost s spremenjeno direktivo, ki izrecno zahteva vnaprejšnjo privolitve (WP29, 2011).

Proti koncu leta 2011 se je fokus regulatorjev in industrije v EU in ZDA obrnil k razvoju »ne-sledi« (ang. do-not-track⁷) standarda (Fontana 2012), ki naj bi obetal prvo globalno orodje za zaščito uporabnikov. Z nastavitvijo v brskalniku bi uporabnik sporočal ponudnikom storitev v elektronskih komunikacijah, naj mu ne sledijo. Razvoj standarda je bil pospremljen z velikimi upi s strani evropskih regulatorjev (Kroes, 2012; Baker, 2012), a se je kmalu izkazalo, da so interesi industrije v konzorciju ustvarjalcev standarda premočni – proti koncu leta 2012 je bil standard osredotočen le na »ne-ciljaj« (ang. do-not-target) del obdelave podatkov, medtem ko ne bi prepovedoval samega zbiranja podatkov uporabnikov (ang. do-not-collect). Kot poudarjajo evropski regulatorji, bi bil za skladnost z evropsko zakonodajo standard primeren le, če bi dejansko pomenil, da se podatki ne zbirajo (Kohnstamm, 2012).

6 Direktiva Evropskega parlamenta in sveta 95/46/ES z dne 24. oktobra 1995 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov.

7 Z nastavitvijo v brskalniku bi uporabnik sporočal ponudnikom storitev v elektronskem komuniciranju, naj mu ne sledijo. Razvoj standarda je prevzel konzorcij W3C, ki združuje regulatorje, akademike in industrijo iz celega sveta pri razreševanju ključnih tem razvoja elektronskih komunikacij.

Medtem, v začetku leta 2012, je bil v EU predstavljen tudi predlog za prenovljen okvir za varstvo osebnih podatkov, ki je sprva sledil že navedenim usmeritvam – krepitevi pravic posameznikov glede njihovih podatkov na spletu in večji odgovornosti ponudnikov storitev, ki zbirajo njihove podatke⁸. Odziv na predlog je bil izredno močan in po enem letu intenzivnega lobiranja s strani velikih spletnih podjetij⁹ trenutno besedilo uredbe, ki še čaka na postopke sprejetja, predvideva novo kategorijo osebnih podatkov – psevdonimne podatke, pri obdelavi katerih bi bile zahteve po varovanju manjše (LIBE, 2012); to pa bi lahko vplivalo na trg digitalnega oglaševanja. Hkrati so bile določbe o piškotkih do začetka leta 2013 uspešno implementirane v državah članicah EU¹⁰, nadzorni organi pa so pričeli izvajati nadzor (ICO, 2012; Informacijski pooblaščenec RS, 2013). Kljub nekaterim razlikam so si nadzorni organi enotni glede ključnih zahtev zakonodaje, glede obveščenosti uporabnika o vedenjskem oglaševanju in nujnosti privolitve vanj (WP29, 2011, 2012).

Če strnemo: prvi pristopi do regulacije vedenjskega oglaševanja so bili v EU strožji kot v ZDA. Tradicionalno so ZDA bolj kot k pravicam posameznikov usmerjene k uspehu digitalne ekonomije in inovacijam in tako ustvarjajo pravno okolje, ki podpira te cilje. Čeprav je skrb za potrošnike jasno izražena v novem predlogu zakonodaje, implementacija tega predloga odseva prepričanje, da je samoregulacija zaradi svoje fleksibilnosti bolj primerna pot kot način regulacije v EU, ki naj bi premalo poudarjal obveščenost in izobraževanje potrošnikov. Ti se lahko sami odločijo, kaj od industrije želijo (Department of Commerce, 2010b). Ali imajo uporabniki informacijskih tehnologij dovolj znanja in sploh zavedanja, da bi uspešno izvajali svojo pravico do naknadne zavrnitve sledenja, pa je vprašanje, ki meče senco dvoma na uspešnost modela v ZDA.

Kot kaže razvoj dogodkov, je tudi regulacija vedenjskega oglaševanja v EU še vedno odprto vprašanje, kljub relativno odločnemu začetku z Direktivo o zasebnosti v elektronskih komunikacijah. Določbe o piškotkih, implementirane v nacionalnih zakonodajah, se skušajo mehčati z interpretacijami glede praktične izvedbe, hkrati pa industrija z vso močjo pritiska za spremembe bodoče uredbe o varstvu osebnih podatkov, ki bi lahko vplivale tudi na sprejeta pravila o uporabi piškotkov.

8 Predlog Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov, januar 2012, dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0011:FIN:SL:PDF>.

9 Več na lobbyplag.eu.

10 V Sloveniji Zakon o elektronskih komunikacijah, sprejet januarja 2013.

4. NA POTI K TEORETSKEMU OKVIRU ZA RAZUMEVANJE VEDENJSKEGA OGLAŠEVANJA

Opisani razvoj vedenjskega oglaševanja in poskus njegove regulacije zaradi vplivov na informacijsko zasebnost posameznikov kaže na množico odprtih vprašanj: kakšne so prednosti vedenjskega oglaševanja, v kolikšni meri je učinkovito, kam umestiti pomisleke o zasebnosti. Teoretski okvir za celostno razumevanje še ni postavljen, a je nujno potreben za prihodnje izkoriščanje prednosti ciljanja (Goldfarb in Tucker, 2010a: 33) in konceptualno domišljene predloge izboljšav za prihodnost.

Za raziskovanje tega pojava pa omejevanje zgolj na teoretsko polje teorij tržnega komuniciranja ni dovolj. Vedenjsko oglaševanje sicer znova odpira nekatere že obstoječe dileme glede neetičnih in kontroverznih praks v oglaševanju, hkrati pa so nekatere dileme nove, predvsem vprašanje posega v zasebnost posameznikov, ki ga v tako invazivni meri omogočajo šele sodobne komunikacijske tehnologije. Poleg tega vedenjsko oglaševanje močno presega okvir teorij tržnega komuniciranja, saj je hkrati temeljni poslovni model današnjih uspešnih spletnih podjetij, kar odpira širša vprašanja etike, odprtosti in demokratičnosti interneta in vpliva personalizacije vsebin na posameznika.

Zato je treba raziskovanje zastaviti širše in vključiti tudi druge teoretične pristope, s katerimi ga je mogoče zajeti v vsej svoji širini in celostno. Le z multidisciplinarnim pristopom je mogoče iskati odgovore na dileme, ki jih vedenjsko oglaševanje odpira v okviru teorije in prakse tržnega komuniciranja, pa tudi širše. Namen tega poglavja je torej nakazati, na kakšen način bi bilo smiselno preučevati to tematiko, da bi zgrajeni teoretski okvir ustrezal širini problematike in bi bilo mogoče v okviru multidisciplinarnе obravnave iskati odgovore na odprta vprašanja načinov regulacije vedenjskega oglaševanja v prihodnosti.

4.1. OKVIR ZA PREUČEVAJE UČINKOVITOSTI VEDENJSKEGA OGLAŠEVANJA IN NJEGOVE UMEŠČENOSTI V RAZVOJ ELEKTRONSKEGA KOMUNICIRANJA

Pregled relevantne literature na temo vedenjskega oglaševanja lahko strnemo v nekaj ključnih ugotovitev, dilem in vprašanj, ki so pomembni za oblikovanje teoretskega okvira. Za ekosistem elektronskega komuniciranja so značilne za uporabnika relativno brezplačne vsebine, ki jih izdajatelji financirajo z oglaševalskimi prihodki, zaradi česar ima oglaševanje neposreden vpliv na vsebino in

kakovost storitev v elektronskem komuniciranju (OFCOM, 2008; LSE, 2009b). Vedenjsko oglaševanje naj bi bilo zaradi personalizacije učinkovitejše (Goldfarb in Tucker, 2010a; Tucker, 2011), saj se uporabniki pozitivno odzivajo na oglase, relevantne zanje (McDonald in Cranor, 2009; IAB Europe, 2010b; Woo, 2006: 955). Prestroga regulacija, ki zahteva vnaprejšnjo privolitev uporabnika v sledenje, naj bi internet delala neprivlačen, kar naj bi škodljivo vplivalo na razvoj trga, konkurenčnost in na doseganje ciljev digitalne agende v EU (WFA, 2010; IAB Europe, 2010a; EACA, 2010; GPA, 2010). Ključno vprašanje je, kako učinkovito je dejansko vedenjsko oglaševanje in kaj razvoj tehnologij personaliziranja oglasnih vsebin pomeni v okviru razvoja industrije, različnih platform, kakšne so implikacije za založnike, oglaševalske mreže, ponudnike dostopa do interneta, manjša podjetja, velike multinacionalne korporacije, uporabnike in druge deležnike (npr. organe pregona).

Odgovor na to vprašanje je kompleksne narave, saj kliče po podrobnem poznavanju ekonomije delovanja industrije vedenjskega oglaševanja in ekosistema, ki ga obdaja. Poleg tega ni mogoče spregledati vloge posameznikov, ki lahko v tem kontekstu prevzemajo različno aktivne vloge, tudi s stališča moči.

Mansell (2004) v svojem prispevku k oblikovanju okvirja za raziskovanje novih medijev poudarja, da raziskave teh temeljijo pretežno na socioloških pristopih, ki medije obravnavajo kot pomemben vidik vsakdanjega življenja, a se generalno ne sprašujejo o vzorcih moči in tako same po sebi ne nudijo celostne slike o njihovem delovanju. Zato vidi prednost v revitalizaciji *teorije politične ekonomije*, ki skupaj z znanji nekaterih drugih tradicij prinaša celostni pregled nad novimi mediji (Mansell, 2004: 97).

Politična ekonomija komuniciranja poudarja, da so mediji predvsem komercialne organizacije, ki ustvarjajo in distribuirajo blago (ang. commodities) (Murdock and Golding, 1997) in poblagovljajo kulturo, občinstva (Adorno in Horkheimer, 1944; Mosco, 1996). Delujejo na dvojnem trgu, svoje produkte ponujajo občinstvu, hkrati pa ustvarjajo občinstva in jih ponujajo oglaševalcem (Smythe v Mosco, 1996: 148-149). Ta značilnost dvojnega trga je še posebej razvidna v primeru vedenjskega oglaševanja – občinstvo običajno prejme brezplačno storitev, oglaševalci pa zelo natančno opredeljeno občinstvo, kjer je za vsakega posameznika izdelan profil glede na njegove preference. Občinstvo torej postane produkt. Oglaševalec si lahko natančno izbere, komu želi poslati svoje sporočilo, občinstvo pa storitev dejansko plača s svojimi podatki.

Politična ekonomija tudi poudarja, da je delovanje medijev odvisno od ekonomskih in političnih sil njihovih lastnikov (McQuail, 2002: 10). Konkurenčnost držav v smislu medijskih trgov postaja v informacijski družbi vse pomembnejša dimenzija (Galperin, 2004). Želja po globalni konkurenčnosti pa pogosto ustvarja tako regulacijo medijskih trgov, ki primarno podpira njihovo rast in razvoj medijskih trgov (Grant, 2006). Pogled politične ekonomije osvetli procese poskusov regulacije vedenjskega oglaševanja v EU in ZDA. ZDA so tradicionalno usmerjene k uspehu digitalne ekonomije in inovacijam in oblikujejo regulacijo, ki podpira te cilje (WFA, 2010; IAB Europe, 2010a; Burnik, 2011), EU pa je sicer stopila na pot večje zaščite uporabnikov elektronskih komunikacij, a kot kaže razvoj zakonodaje, tudi EU ni imuna na faktor konkurenčnosti njenega gospodarstva v primerjavi z ameriškim. Razmerje moči med ekonomskimi interesi industrije in interesi uporabnikov elektronskih komunikacij se vedno bolj nagiba v korist industrije. V okviru konceptov moči in pomena »odprtega omrežja« za prihodnost družbe so pomembni tudi prispevki Benklerja (2000, 2001, 2004, 2006) in Zittraina (2008), ki sta kritična do zapiranja dostopa do informacij tako s strani oblasti kot tudi komercialnih entitet.

Po drugi strani pa pri raziskovanju novih medijev in pojava vedenjskega oglaševanja ni mogoče spregledati študij, katerih fokus je na občinstvu in na načinih, kako so tehnologije in mediji vpeti v vsakodnevno življenje posameznikov (npr. Livingstone, 2002; Silverstone, 1999), kako ti kodirajo in dekodirajo sporočila (Fiske, 1987; Hall, 1974) in kako novi mediji vplivajo na stare odnose moči. Družbeni akterji imajo v novih medijih precejšnjo moč, da izbirajo načine njihove uporabe; uporabnik je lahko hkrati tudi ustvarjalec (Zittrain in Palfrey, 2008; Benkler, 2001). V okviru teh študij lahko v globino raziskujemo, kako uporabniki dojemajo personaliziranje vsebin na spletu in vedenjsko oglaševanje, kako je to vpeto v njihovo vsakdanje življenje, kateri so pozitivni vidiki vedenjskega oglaševanja s stališča posameznikov in kateri negativni.

4.2. OKVIR ZA PREUČEVANJE VPRAŠANJ ZASEBNOSTI IN PRAVIC POSAMEZNIKOV PRI VEDENJSKEM OGLAŠEVANJU

Vpliv na zasebnost uporabnikov je eden ključnih pomislekov pri izvajanju vedenjskega oglaševanja (npr. Tucker, 2011); pomembna so vprašanja privolitve uporabnikov v sledenje, transparentnosti oglaševanja, nadaljnje uporabe zbranih podatkov (Bohm, 2008; WP29, 2010), izobraževanja uporabnikov (Woo, 2006). Uporabniki se namreč najpogosteje ne zavedajo vedenjskega oglaševanja in svojih pravic. Velike so razlike med tistimi, ki

se zavedajo problematike zasebnosti, in tistimi, ki tega znanja nimajo – Woo tako govori o »zasebnostni ločnici« (ang. privacy divide) (Woo, 2006: 958). Ker uporabniki ne znajo izkoristiti svojih pravic do zavrnitve sledenja, zgolj samoregulacija področja ne more biti uspešna (McDonald in Cranor, 2009). Tudi mehanizem privolitve ni splošno zagotovilo za varovanje pravic uporabnikov, saj je to pogosto le navidezno prostovoljna privolitev (Woo, 2006: 958). Analiza politik zasebnosti spletnih podjetij prav tako pokaže, da te ne zagotavljajo varovanja zasebnosti potrošnikov, ampak predvsem legalizirajo dejanja podjetij (Fernback in Papacharissi, 2007). Ključen je odgovor na vprašanje, v kolikšni meri je vedenjsko oglaševanje invazivne narave in posega v pravice uporabnikov elektronskih komunikacijskih tehnologij ter v kolikšni meri so trenutni pristopi k varovanju informacijske zasebnosti uporabnikov uspešni, ob upoštevanju sposobnosti uporabnikov, da svoje pravice izkoriščajo.

Glavna značilnost, ki vedenjsko oglaševanje loči od drugih vrst oglaševanja, je zbiranje velikih količin podatkov o aktivnostih in preferencah uporabnikov, na podlagi katerih dobi uporabnik na njegovo kožo pisan oglas. Poseg v zasebnost posameznika je torej ključna komponenta vedenjskega oglaševanja. Teoretski okvir raziskave tako nujno potrebuje znanja in uvide, ki jih ponujajo *teorije informacijske zasebnosti*.

Pravico do zasebnosti običajno dojemamo kot predpogoj svobode posameznika do njegove lastne misli, do izražanja, združevanja, ustvarjanja, politične volje. K izvoru pravnega varstva in oblikovanja te pravice je veliko prispeval razvoj tehnologije, ki omogoča različne oblike nadzora (Solove, 2006: 3). Definicija pravice do zasebnosti se je skozi čas razvijala, od znamenitega opisa, da je to »pravica, da te pustijo pri miru« (the right to be let alone) (Warren & Brandeis, 1890), do podrobnejših opredelitev o naravi in vlogi pravice do zasebnosti ter njenem razmerju do drugih pravic posameznikov v družbi (Westin, 1967; Perri, 1998; Rule, 2007). Ena od dimenzij zasebnosti je informacijska zasebnost (varstvo osebnih podatkov) (Kovačič, 2006), pravica posameznika do nadzora nad podatki, ki se o njem zbirajo in obdelujejo. Sprva naj bi pravica ščitila posameznika predvsem pred oblastnim delovanjem države (Solove, 2006), v sodobnosti pa se vse bolj poudarja njena vloga ščitenja pred interesi zasebnega sektorja, ki v posameznikovih podatkih najde komercialne koristi (Kovačič, 2006). Vedenjsko oglaševanje, prilagajanje vsebine določenemu uporabniku ter prakse prilagajanja cen točno določenim uporabnikom spleta so modeli delovanja, ki se v elektronskem komuniciranju vse hitreje razvijajo in ki temeljijo na

izkoriščanju polnega potenciala podatkov, ki jih uporabniki puščamo za sabo. Komerencialna korist pa je pri ponudnikih takih storitev velika.

Celostno informacijsko zasebnost obravnava Floridi (2006), ki razume identiteto posameznika in njegovo informacijsko sfero kot celoto – posameznik je hkrati tudi informacija (Floridi, 2006: 111). Informacijske zasebnosti tako ne obravnava le v okviru koncepta posameznikove lastnine svojih podatkov, pač pa razvije širši pogled, v katerem ločuje med pasivno in aktivno informacijsko zasebnostjo (pravica posameznika, da drugi ne posegajo v njegovo informacijsko sfero in priznavanje prostora informacijske zasebnosti drugim) in svari pred poenostavljenim dojemanjem informacijske zasebnosti v okviru javne in zasebne sfere. Tudi v javni sferi ima posameznik pravico do informacijske zasebnosti. Ta dimenzija je posebej pomembna v okolju elektronskega komuniciranja, kjer je posameznikova »infosfera« podvržena večjim pritiskom, kot so prikrito zbiranje podatkov, rudarjenje podatkov, profiliranje ipd. (Floridi, 2006: 117).

4.3. OKVIR ZA PREUČEVANJE ZDAJŠNJEGA IN PRIHODNJEGA UREJANJA PODROČJA VEDENJSKEGA OGLAŠEVANJA

Na pristope k regulaciji vedenjskega oglaševanja poleg dilem v zvezi z varovanjem pravic posameznikov močno vplivajo značilnosti trgov elektronskih komunikacij in odnosi med različnimi deležniki. Trgi elektronskih komunikacij so namreč zaznamovani s koncentracijo moči v rokah peščice multinacionalnih korporacij (Van Couvering, 2003; Noam, 2009; Pariser 2011). Pomembna dimenzija je konkurenčnost trgov v razmerju ZDA in EU ter do določene mere sodelovanje med tema silama (Goldsmith in Wu, 2006). Ključno vprašanje za regulacijo področja je, kje je ravnovesje med interesi industrije in posameznikov ter kako se to ravnovesje spreminja? Ali je samoregulacija v kontekstu hitro razvijajoče se industrije dovolj ali pa je potrebna strožja zakonodaja (Boucher Ferguson, 2008)? Telesa samoregulacije so zaradi svojega strokovnega znanja res lahko bolj učinkovita in bolj fleksibilna, a jim na drugi strani primanjkuje odgovornosti, saj so inherentno ujeta v interese industrije. Težava je neobvezno članstvo, kar pomeni, da zavezuje le podpisnike (Baldwin in Cave, 1999). Zdi se, da je kombinacija orodij regulacije za iskanje ravnovesja med interesi najustreznejša pot, prav tako sodelovanje regulatorjev in industrije pri iskanju tehničnih standardov. Za večjo transparentnost vedenjskega oglaševanja je bistveno vprašanje privolitve uporabnika. Varovanje pravic uporabnikov na spletu je namreč ključno za njihovo zaupanje v ponudnike storitve

– le zaupanje bo vodilo v večjo uporabo storitev elektronske družbe (Burnik, 2011). V tem kontekstu je velikega pomena izobraževanje uporabnikov (McDonald in Cranor, 2009), razvoj morebitnih shem za certificiranje pa je, kljub njihovim pomanjkljivostim, pogosto izpostavljena tema (European Privacy Seal, 2010; Pollach, 2011: 90). Prihodnje urejanje vedenjskega oglaševanja se ne bo moglo ogniti odgovorom na vprašanja glede vloge zakonodaje, samoregulacije, regulacije s kodo, zasebnosti prijaznih tehnologij, certificiranja, izobraževanja, ocen vplivov in koncepta vgrajene zasebnosti.

Raziskovanje procesov regulacije oglaševanja in komuniciranja nujno vodi tudi preko znanj *normativne teorije*, ki se sprašuje, kako naj bi mediji delovali, če naj izpolnijo naša pričakovanja glede svojega doprinosa družbi in razvoju (McQuail, 2002: 16). Normativna teorija poudarja, da so mediji vpeti v naše družbeno, moralno in politično življenje in je zaradi tega včasih pri omejevanju njihovega delovanja potrebna zunanja intervencija. Koncept javne sfere, v kateri se oblikuje javno mnenje, ki nadzoruje oblast (Habermas, 1974), je eden temeljnih v tem okviru. Mediji naj bi delovanje javne sfere omogočali, zato se v literaturi pogosto pojavljajo razmisleki o potencialnem doprinosu interneta k delovanju civilne družbe (npr. Poster, 1995; Dahlgren, 2005; Bennet, 2003; Benkler 2006). Hkrati pa Dahlgren (2005) ugotavlja, da je za internet kot za stare medije, značilna postopna komercializacija (Dahlgren, 2005: 151). V imenu težko opredeljivega javnega interesa, pogosto v nasprotju s komercialnim ciljem medija, so vzniknili načini regulacije medijev, ki naj bi zagotavljali njihovo odgovornost za produkcijo družbeno zaželenih dobrin, zagotavljanje dostopa do informacij tudi tistim, za katere ni ekonomskega razloga (Feintuck, 2004). Zaradi negativnih učinkov, ki jih ima vedenjsko oglaševanje na pravice uporabnikov informacijskih tehnologij, in ker peščica velikih ponudnikov storitev (kot so npr. iskalniki – okno v svet za povprečnega uporabnika) »zapirajo« internet, so tudi v okviru vedenjskega oglaševanja relativno hitro vzniknile diskusije o regulaciji te aktivnosti, ki bi zagotavljala spoštovanje pravic uporabnikov.

V iskanje okvirov za prihodnje urejanje elektronskega komuniciranja in novih tehnologij, ki vsebujejo komponente nadzora in posega v zasebnost posameznikov pa se v zadnjem času vse bolj vpleta *pristop družbene odgovornosti* (King, 2012). Pollach (2011) umesti informacijsko zasebnost v okvir družbene odgovornosti podjetij, kot etično odgovornost, ker zgolj zakonodaja na področju ne pokriva vseh vidikov obdelave podatkov. Kot meni, bi tak pogled lahko doprinesel

k iskanju ravnovesja med željo uporabnikov po zasebnosti in med interesi podjetij po uresničitvi poslovnih ciljev (Pollach, 2011). Izkušnje kažejo, da zgolj intervencija v obliki zunanje regulacije pri sodobnih tehnologijah za varstvo interesov in pravic posameznikov ne zadošča. Pravni okvir vedno stopicajo za silovitim razvojem tehnologije, ki prinaša vedno nove etične izzive. Samoregulacija ima svoje slabe plati. Zato je v teoretskih pristopih vedno več poudarka na različnih orodjih, s katerimi določen subjekt lahko oceni potencialne negativne vplive določene tehnologije in skuša kot družbeno odgovoren te negativne vplive zmanjšati oziroma obvladati; to so npr. koncept vgrajene zasebnosti (Privacy by Design) ali ocene vplivov na zasebnost, etične standarde (Privacy/Ethical Impact Assessment) (Carsten Stahl, 2011; Wright in de Hert, 2012).

Multidisciplinaren teoretski okvir, primeren za nadaljnje raziskovanje dilem vedenjskega oglaševanja

nja, ki je bistvo tega poglavja, torej gradi širše od teorij tržnega komuniciranja in vključuje znanja in uvide politične ekonomije komuniciranja, teorije informacijske zasebnosti, normativne teorije in pristopa družbene odgovornosti, ob upoštevanju prispevkov študij, ki se posvečajo vlogi medijev v vsakdanjem življenju posameznikov. Tabela 1 vsebuje pregled dilem, ki se ob pojavu vedenjskega oglaševanja pojavljajo, in teoretskih pristopov in nekaterih avtorjev, ki na izpostavljene dileme ponujajo odgovore.

5. SKLEP

Namen tega prispevka je bil kritično osvetliti vedenjsko oglaševanje v elektronskem komuniciranju ter nakazati, na kakšen način bi bilo mogoče oblikovati multidisciplinaren teoretski okvir, primeren za nadaljnje raziskovanje problematike. Glavne dileme, ki so v prispevku izpostavljene, zadevajo učinkovitost vedenjskega oglaševanja

Tabela 1: Pregled teoretskih pristopov, ki v multidisciplinarnem okviru dajejo odgovore na ključne dileme in vprašanja glede vedenjskega oglaševanja (VO) in njegove regulacije.

Ključne dileme/vprašanja	Teoretski pristop in avtorji	Odgovori, ki jih pristop ponuja.
Kako učinkovito je VO?	Teorije tržnega komuniciranja (npr. Kang, 2011; Stallworth, 2010; Person, 2010; Goldfarb in Tucker, 2010b, Tucker, 2011; Kim, 2009; Pariser 2011; Jančič 1999, idr.)	Učinkovitost VO, primerjave z drugimi tehnikami digitalnega oglaševanja, vpliv personaliziranih vsebin na učinkovitost VO, tudi etika in regulacija v oglaševanju.
Kaj VO pomeni v okviru razvoja industrije, za uporabnike in druge deležnike?	Politična ekonomija komuniciranja (npr. McDonald in Cranor, 2009; Mansell, 2004; Mosco, 1996; McQuail, 2002; Grant 2006, Benkler, idr.)	Novi mediji kot predvsem komercialne organizacije, ekonomija trga VO, vprašanja konkurence, razmerja moči na trgu ponudnikov elektronskih komunikacij in VO, razmerja moči med ponudniki, uporabniki, regulatorji, drugimi deležniki.
Kaj VO pomeni za uporabnike? V kolikšni meri uporabniki lahko uveljavljajo svoje pravice?	Študije s fokusom na občinstvu in medijih v vsakdanjem življenju (npr. Silverstone, 1999; Livingstone, 2002; Zittrain in Palfrey, 2008; Benkler, 2001; idr.)	Mediji v vsakdanjem življenju. Občinstvo in njegove možnosti. Kako uporabniki uporabljajo medije, kako dojemajo VO, katere prednosti in slabosti vidijo, njihova (ne)moč pri uporabi.
V kolikšni meri je VO invazivne narave in posega v pravice uporabnika (do zasebnosti)? Kako učinkoviti so pristopi za varovanje zasebnosti?	Teorije informacijske zasebnosti (npr. McDonald in Cranor, 2009; Woo, 2006; Westin, 1967; Perri, 1998; Rule, 2007; Floridi, Solove; idr.)	Bistvo in zgodovinski razvoj pravice do zasebnosti, pomen v sodobnem svetu elektronskih komunikacij, v okviru VO. Negativne plati VO in nujnost regulacije.
Kakšne so značilnosti in pomanjkljivosti trenutne regulacije VO v EU in ZDA?	Normativna teorija (npr. Poster, 1995; Dahlgren, 2005; Bennet, 2003; Benkler 2006 Goldsmith in Wu, 2006; Baldwin and Cave, 1999; idr.)	Doprinos medijev družbi in intervencija države. Javno mnenje in mediji kot orodje za nadzor oblasti. Komercializacija medijev in javni interes. Vloga različnih načinov regulacije (zakonodaje, samo-regulacije, regulacije s kodo), izobraževanja, zasebnosti prijaznih tehnologij.
Kako VO urejati v prihodnje?	Pristop družbene odgovornosti (npr. King, 2012; Pollach, 2011; Carsten Stahl, 2011; Wright in de Hert, 2012; idr.)	Informacijska zasebnost kot del družbene odgovornosti podjetij. Poslovna etika. Iskanje ravnovesja med interesi podjetij in uporabnikov. Vloga novih načinov regulacije (ocena vplivov na zasebnosti ipd.)

in njegov vpliv na razvoj elektronskega komuniciranja in deležnikov v tem ekosistemu, pomisleke glede zasebnosti in pravic posameznikov ter možnosti in orodja za prihodnjo regulacijo področja. Teoretski okvir, ki bi omogočal iskanje odgovorov na ta odprta vprašanja, bi gradil širše od teorij tržnega komuniciranja in bi vključeval politično ekonomijo komuniciranja, teorije informacijske zasebnosti, normativno teorijo in pristop družbene odgovornosti, ob upoštevanju prispevkov študij, ki se posvečajo vlogi medijev v vsakdanjem življenju posameznikov.

Vedenjsko oglaševanje je pojav, ki ima v sodobnih poslovnih modelih na spletu ključno vlogo, hkrati pa etične dileme, ki jih zbuja, preprečujejo polni izkoristek novih možnosti, ki jih ponuja. Multidisciplinaren teoretski okvir, ki ponuja odgovore na vse dileme in upošteva etične vidike, tako doprinaša k prihodnjemu izkoriščanju prednosti ciljanja na praktični ravni, hkrati pa pomeni tudi prispevek v teoretskem smislu, saj ponuja enega redkih poskusov grajenja celostnega teoretskega okvira za razumevanje tega pojava.

REFERENCE

- Adorno, T. & Horkheimer M. (1944). *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception*. Prevzeto 5. maj 2012. Dostopno na: <http://www.marxists.org/reference/archive/adorno/1944/culture-industry.htm>.
- Anton, A. I., Earp, J. B., & Young, J. D. (2009). *How Internet users' privacy concerns have evolved since 2002*. Tech. Rep. Computer Science Technical Report TR-2009-16, North Carolina State. Prevzeto 3. Marec 2010. Dostopno na: http://theprivacyplace.org/blog/wp-content/uploads/2009/07/tr_2009_16.pdf.
- American Association of Advertising Agencies, Association of National Advertisers, Direct Marketing Association, Interactive Advertising Bureau, Council of Better Business Bureaus (2010). *Self-Regulatory Principles for Online Behavioral Advertising*. Prevzeto 15. december 2010. Dostopno na: <http://www.iab.net/media/file/ven-principles-07-01-09.pdf>.
- Baker, J. (2012). *European Watchdog Pushes for Do Not Track Protocol*. Prevzeto 1. april 2013. Dostopno na: http://www.pcworld.com/article/251373/european_watchdog_pushes_for_do_not_track_protocol.html.
- Baldwin, R. & M. Cave. (1999). *Understanding regulation. Theory, Strategy, and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Benkler, Y. (2001). *The battle over the institutional ecosystem in the digital environment*. Communications of the ACM 44(2): 84–90.
- Benkler, Y. (2003). *Freedom in the commons: towards a political economy of information*. Duke Law Journal 52: 1245–1276.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Benkler, Y. (2011). *Networks of Power; Degrees and Freedom*. International Journal of Communication 5: 721–755.
- Bennett, W. L. (2003). *Communicating Global Activism*. Information, Communication & Society 6(2): 143 – 168.
- Bohm, N. (2008). *The Phorm "Webwise" System - a Legal Analysis*. Prevzeto 2. november 2008. Dostopno na: <http://www.fipr.org/080423phormlegal.pdf>.
- Boucher Ferguson, R. (2008). *A Battle Is Brewing Over Online Behavioral Advertising*. Prevzeto 30. junij 2008. Dostopno na: <http://www.eweek.com/c/a/Enterprise-A-Battle-Is-Brewing-Over-Online-Behavioral-Advertising-Market/>.
- Burke, D. (2003). *Your TV is watching you*. Prevzeto 30. april 2008. Dostopno na: http://www.opendemocracy.net/media-digitaltv/article_1019.jsp.
- Burnik, J. (2011). *Behavioural advertising in electronic communications*. V Net Neutrality and other challenges for the future of the Internet. Proceedings of the 7th International Conference on Internet, Law & Politics, ur. Cerrillo-i-Martínez, A., Peguera, M., Peña-López, I. & Vilasau Solana, M., 293–305. Barcelona: UOC-Huygens.
- Carsten Stahl, B. (2008). *Ethical Issues of Information and Business*. V The handbook of Information and Computer Ethics, ur. Kenneth Einar Himma in Herman T. Tavani John, 311–336. New York: Wiley and Sons, inc.
- Carsten Stahl, B. (2011). *IT for a Better Future. How to integrate ethics, politics and innovation*. V Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields, ur. René von Schomberg, 18 – 33. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Clayton, R. (2008). *The Phorm "Webwise" System*. Prevzeto 2. november 2008. Dostopno na: <http://www.cl.cam.ac.uk/~rnc1/080404phorm.pdf>.
- Cooper, A. (2010). *The Singular Challenges of ISP Use of Deep Packet Inspection*. Prevzeto 30. januar 2011. Dostopno na: <http://www.deeppacketinspection.ca/the-singular-challenges-of-isp-use-of-deep-packet-inspection/>.
- Dahlgren, P. (2005). *The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation*, Political Communication 22(2): 147 – 162.
- Department of Commerce (2010a). *Notice of Inquiry. Information Privacy and Innovation in the Internet Economy*. Federal Register / Vol. 75, No. 78 / Friday, April 23. Prevzeto 30. januar 2011. Dostopno na: http://www.ntia.doc.gov/frnotices/2010/FR_PrivacyNOI_04232010.pdf.
- Department of Commerce, Internet Policy Task Force (2010b). *Commercial Data Privacy and Innovation in the Internet Economy: A Dynamic Policy Framework*. Prevzeto 28. januar 2011. Dostopno na: http://www.ntia.doc.gov/reports/2010/IPTF_Privacy_GreenPaper_12162010.pdf.
- EACA European Association of Communications Agencies (2010). *Europe's data privacy regulators' latest opinion on cookies is out of step with online businesses and their consumers*. Prevzeto 28. januar 2011. Dostopno na: <http://www.eaca.be/news/pressdetail.asp?release=253>.
- EASA European Advertising Standards Alliance (2011). *Best Practice Recommendation for Online Behavioural Advertising*. Prevzeto 28. maj 2011. Dostopno na: http://www.easa-alliance.org/News/News/page.aspx/46?xf_itemId=131&xf_selectionDatapartId=91.
- EC European Commission (2009a). *Telecoms: Commission launches case against UK over privacy and personal data protection*, Brussels, 14. April 2009. Prevzeto 28. januar 2011. Dostopno na: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/570&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.
- EC European Commission (2009b). *Telecoms: Commission steps up UK legal action over privacy and personal data protection*, Brussels, 29. October 2009. Prevzeto

28. januar 2011. Dostopno na: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1626>.
26. European Privacy Seal. (2010). *Position paper on the impact of the new "Cookie Law" on certifiability of behavioural advertising systems according to EuroPriSe*. Prevzeto 28. januar 2011. Dostopno na: <https://www.european-privacy-seal.eu/results/Position-Papers/PDF%20-%20EuroPriSe%20position%20paper%20on%20the%20new%20cookie%20law.pdf>.
27. Evans, D. S. (2009). *The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy*. Prevzeto 5. maj 2012. Dostopno na: <http://www.intertic.org/Policy%20Papers/EvansEOAI.pdf>.
28. Feintuck, M. (2004). »The public interest« in regulation. Oxford: Oxford University Press.
29. Fernback, J. & Z. Papacharissi. (2007). *Online Privacy as legal safeguard: the relationship among consumer, online portal, and privacy policies*. New media and society 9(5): 715–734.
30. Fiske, John. 1987. *Television Culture*. London: Methuen.
31. FIPR Foundation for Information Policy Research (2008). *Open Letter to the Information Commissioner*. Prevzeto 30. junij 2008. Dostopno na: <http://www.fipr.org/080317icoletter.html>.
32. Floridi, L. (1999). *Information Ethics: On the philosophical foundation of computer ethics*. Ethics and Information Technology 1: 37–56.
33. Floridi, L. (2006). *Four challenges for a theory of informational privacy*. Ethics and Information Technology 8: 109–119.
34. Freudiger, J., N. Vratonjic & J. P. Hubaux (2009). *Towards Privacy-Friendly Online Advertising*. Prevzeto 1. maj 2012. Dostopno na: <http://w2spsconf.com/2009/papers/s2p1.pdf>.
35. FTC Federal Trade Commission (2007). *FTC Staff Proposes Online Behavioral Advertising Privacy Principles*. Prevzeto 30. junij 2010. Dostopno na: <http://www.ftc.gov/opa/2007/12/principles.shtm>.
36. FTC Federal Trade Commission (2010). *Protecting Consumer Privacy in an Era of Rapid Change, A proposed framework for Business and Policymakers, Preliminary FTC Staff Report*. Prevzeto 31. januar 2011. Dostopno na: <http://www.ftc.gov/os/2010/12/101201privacyreport.pdf>.
37. Galperin, H. (2004). *New Television, Old Politics. The Transition to Digital Television in the United States and Britain*. New York: Cambridge University Press.
38. Goldfarb, A. & C. Tucker (2010a). *Online Display Advertising: Targeting and obtrusiveness*. Marketing Science 30: 413–415.
39. Goldfarb, A. & C. Tucker (2010b). *Privacy Regulation and Online Advertising*. Management Science 57(1): 57–71.
40. Goldsmith, J. L. & T. Wu. 2006. *Who Controls the Internet*. Oxford, New York: Oxford University Press.
41. GPA Global Privacy Alliance (2010). *Comments of the Global Privacy Alliance on Cookies and Web Beacons*. Prevzeto 11. november 2010. Dostopno na: http://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Pdf/novice/GPA_Comments_on_Cookies_and_Web_Beacons.pdf.
42. Grant, J. (2006). *OFCOM buys into product placement: consultation on issues related to product placement*. Entertainment Law Review 17(4) 118–121.
43. Habermas, J. (1974). *The public sphere: an encyclopedia article*. New German Critique 1 (3): 49–55.
44. Hall, S. (1974). *The television discourse; encoding and decoding*. Education and Culture (Council of Europe) 25: 8–15.
45. IAB Europe Interactive Advertising Bureau Europe (2010a). *Industry unites to reject privacy opinion*. Prevzeto 25. januar 2011. Dostopno na: <http://www.iabuk.net/en/1/europeanmediaindustryunitesagainstarticle29opinion.mxs>.
46. IAB Europe Interactive Advertising Bureau Europe (2010b). *Consumers driving the digital uptake. The economic value of online advertising-based services for consumers*. Prevzeto 25. januar 2011. Dostopno na: http://iabueurope.eu/media/39559/whitepaper%20_consumerdrivingdigitaluptake_final.pdf.
47. ICO Information Commissioner's Office (2008). *Phorm – Webwise and Open Internet Exchange*. Prevzeto 9. junij 2009. Dostopno na: <http://www.ico.gov.uk/>.
48. ICO Information Commissioner's Office (2012). *Guidance on the rules on use of cookies and similar technologies*. Prevzeto 1. april 2013. Dostopno na: http://www.ico.org.uk/for_organisations/privacy_and_electronic_communications/the_guide/cookies.
49. Informacijski pooblaščenec RS (2013). *Kdaj lahko uporabimo piškotke? Smernice Informacijskega pooblaščenca*. Prevzeto 1. april 2013. Dostopno na: https://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Pdf/smernice/Smernice_o_uporabi_piskotkov.pdf.
50. Jančič, Z. (1999). *Etično oglaševanje in samoregulativa*. Teorija in praksa 36(6): 957–975.
51. Janet (2012). *US Consumer Privacy Bill of Rights*. Prevzeto 5. maj 2012. Dostopno na: <http://webmedia.company.ja.net/edlabblogs/regulatory-developments/2012/03/14/us-consumer-privacy-bill-of-rights/>.
52. Kang, H. (2011). *Examining the Audience Commodification of Google*. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society 9(2): 141–153.
53. King, E. (2012). *Surveillance companies: real responsibility goes beyond the letter of the law*. Prevzeto 1. december 2012. Dostopno na: <https://www.privacyinternational.org/blog/surveillance-companies-real-responsibility-goes-beyond-the-letter-of-the-law>.
54. Kim, N. Y. (2010). *Relevance to the rescue: can »smart ads« reduce negative response to online ad clutter?* Journalism & Mass Communication Quarterly 87(2): 346–362.
55. Kohnstamm, J. (2012). *Online tracking: to collect or not to collect, that's the question....* Prevzeto 1. april 2013. Dostopno na: http://www.cbppweb.nl/downloads_artikelen/art_2012_kohnstamm_online_tracking.pdf.
56. Kovačič, M. (2006). *Nadzor in zasebnost v informacijski družbi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Kroes, N. (2010). *Towards more confidence and more value for European Digital Citizens*. Speech at European Roundtable on the Benefits of Online Advertising for Consumers, Brussels. Prevzeto 30. januar 2011. Dostopno na: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/10/452>.
58. Kroes, N. (2012). *Why we need a sound Do-Not-Track standard for privacy online*. Prevzeto 1. april 2013. Dostopno na: <http://blogs.ec.europa.eu/neelie-kroes/donottrack/>.
59. LIBE Committee on Civil Liberties, Justice and Home Affairs (2012). *Draft report on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the protection of individual with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Prevzeto 1. april 2013. Dostopno na: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/libe/pr/922/922387/922387en.pdf.
60. Livingstone, S. (2002). *The changing social landscape*. V Handbook of new media: social shaping and social consequences of ICTs, ur. Lievrouw, Leah A. and Livingstone, Sonia, 17–21. London: Sage.
61. LSE London School of Economics and Political Science,

- 80/20 Thinking, Working Group on Consumer Consent (2009a). *From legitimacy to informed consent: mapping best practices and identifying risks*. London: LSE.
62. LSE London School of Economics and Political Science, Policy Engagement Network The Information Systems and Innovation Group (2009b). *Online Advertising, Confronting the Challenges*. London: LSE.
63. Mansell, R. (2004). *Political economy, power and new media*. New Media & Society 6(1): 96–105.
64. McDonalds, A. M. & L. F. Cranor (2010). *Beliefs and Behaviors: Internet Users' Understanding of Behavioral Advertising* TPRC 2010. Prevezeto 5. maj 2012. Dostopno na: <http://ssrn.com/abstract=1989092>.
65. McDonald, A. M. (2011). *User Perceptions of Online Advertising*. Yale ISP Conference, March 25–26.
66. McStay, A. (2011). *The mood of information. A critique of behavioural advertising*. New York, London: The Continuum International Publishing Group.
67. McQuail, D. (2002). *McQuail's reader in Mass Communication Theory*. London: Sage Publications Ltd.
68. Mocso, V. (1996). *The political economy of communication: rethinking and renewal*. London; Thousand Oaks: Sage Publications.
69. Murdock, G. & Golding P. (1997). *For a Political Economy of Mass Communications*. V The Political Economy of the Media, ur. Peter Golding, & Graham Murdock, 3–32. Cheltenham; Brookfield: Edward Elgar.
70. NAI Network Advertising Initiative (2008). *Self-regulatory Code of Conduct for online Behavioral Advertising*. Prevezeto 30 junij 2008. Dostopno na: <http://www.networkadvertising.org/networks/principles.asp>.
71. Noam, E. M. (2009). *Media Ownership and Concentration an America*. Oxford: University Press.
72. OFCOM (2008). *Delivering super-fast broadband in the UK, setting the right policy framework*. Prevezeto 9. september 2009. Dostopno na: http://stakeholders.ofcom.org.uk/consultations/nga_future_broadband/.
73. Pariser, E. (2011). *The filter bubble*. New York: The Penguin Press.
74. Perri 6 (1998). *The future of privacy*. Vol.1, Private Life and Public Policy. London: Demos.
75. Person, A. (2010). *Behavioral Advertisement Regulation: How the Negative Perception of Deep Packet Inspection Technology May Be Limiting the Online Experience*. Communications Law Journal 62(2): 435–464.
76. Pollach, I. (2011). *Online privacy as a corporate social responsibility: an empirical study*. usiness Ethics: A European Review 20(1): 88–102.
77. Poster, M. (1995). *CyberDemocracy: Internet and the Public Sphere*. Prevezeto 5. maj 2012. Dostopno na: <http://www.hnet.uci.edu/mposter/writings/democ.html>.
78. Rule, J. B. (2007). *Privacy in peril*. Oxford; New York: Oxford University Press.
79. Silverstone, R. (1999). *Why Study the Media?* London: Sage.
80. Stallworth, B. (2010). *Future Imperfect: Googling for Principles in Online Behavioral Advertising*. Federal Communications Law Journal 62(2): 465–490.
81. Solove, D. J. (2004). *The Digital Person*. New York: NYU Press.
82. Tien, L. (2010). *Commerce Department's Online Privacy Report a Positive Step, But Self-Regulation Isn't Enough*. Prevezeto 28. januar 2011. Dostopno na: <http://www.eff.org/deeplinks/2010/12/commerce-departments-online-privacy-report>.
83. Tucker, C. (2011). *Social Networks, Personalized Advertising and Privacy Controls*. NET Institute Working Paper No. 10-07; MIT Sloan Research Paper No. 4851-10. Prevezeto 5. maj 2012. Dostopno na: <http://ssrn.com/abstract=1694319> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1694319>.
84. Turow, J., King, J., Hoofnagle, C. J., Bleakley, A., & Hennesy, M. (2009). *Americans reject tailored advertising and three activities that enable it*. Tech. rep., Annenberg School for Communications, University of Pennsylvania. Prevezeto 4. marec 2010. Dostopno na: http://repository.upenn.edu/asc_papers/137/.
85. Van Couvering, E. (2004). *New Media? The Political Economy of Internet Search Engines*. Prevezeto 6. januar 2008. Dostopno na: http://personal.lse.ac.uk/vancouve/IAMCR-CTP_SearchEnginePoliticalEconomy_EVC_2004-07-14.pdf.
86. Zittrain, J. (2008). *The Future of the Internet and how to stop it*. New Haven: Yale University Press.
87. Zittrain, J. & J. Palfrey. (2008). *Internet Filtering: The Politics and Mechanisms of Control*. V Access Denied. The Practice and Policy of Global Internet Filtering, ur. Ronald Deibert, John Palfrey, Rafal Rohozinski, Jonathan Zittrain, 29–56. Boston: The MIT Press.
88. Warren, S. & L. Brandeis. (1890). *The right to privacy*. Harvard Law Review, 4(5): 193.
89. Westin, A. F. 1967. *Privacy and freedom*. New York: Atheneum.
90. WFA World Federation of Advertisers (2010). *WFA responds to EU opinion on interest-based advertising*. Prevezeto 25. januar 2011. Dostopno na: <http://www.wfanet.org/globalnews.cfm?id=381>.
91. Woo, J. (2006). *The right not to be identified: privacy and anonymity in the interactive media environment*. New media Society 8(6): 949–967.
92. WP29 Article 29 Data Protection Working Party (2010). *Opinion 2/2010 on online behavioral advertising*. Prevezeto 31. julij 2011. Dostopno na: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/2010/wp171_en.pdf.
93. WP29 Article 29 Data Protection Working Party (2011). *Opinion 16/2011 on EASA/IAB Best Practice Recommendation on Online Behavioural Advertising*. Prevezeto 5. maj 2012. Dostopno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/article-29/documentation/opinion-recommendation/files/2011/wp188_en.pdf.
94. WP29 Article 29 Data Protection Working Party (2012). *Opinion 04/2012 on Cookie Consent Exemption*. Prevezeto 1. april 2013. Dostopno na: http://ec.europa.eu/justice/data-protection/article-29/documentation/opinion-recommendation/files/2012/wp194_en.pdf.
95. Wright, D. & de Hert, P. (2012). *Privacy Impact Assessment*. Netherlands: Springer.

VEČDIMENZIONALNOST KONCEPTA REFERENČNE CENE IN NJEN VPLIV NA PORABNIKA

Nina Dremelj, univ. dipl. trž. kom.
dremelj.nina@gmail.com

izr. prof. dr. **Urša Golob**
Fakulteta za družbene vede
Univerza v Ljubljani
ursa.golob@fdv.uni-lj.si

Povzetek: Pojem referenčne cene postaja vedno bolj priljubljen in se vse več uporablja pri modeliranju cenovnih vplivov na porabnikovo nakupno vedenje. Postavljanje in komuniciranje prave cene je za podjetja na današnjem prenasičenem trgu pravi izziv. Vsakodnevno se soočajo z vprašanji, kako pritegniti omejeno pozornost porabnika in ga prepričati, da so ravno njihovi izdelki prava izbira zanj. Prispevek nudi bogat teoretični vpogled v procese oblikovanja, uporabe in učinke referenčne cene. Opozarja na koristi in možne posledice vpliva tržnega komuniciranja in vrste prodajalne na vrednotenje ponudbe. Prispevek empirično preverja vpliv referenčne cene in različnih zunanjih dražljajev na vrednotenje ponudbe – za to smo uporabili metodo eksperimenta. Rezultati kažejo, da porabniki za vrednotenje ponudbe uporabljajo modele referenčnih cen. Ugotovimo tudi, da primerjalno oglaševanje, za razliko od vrste prodajalne, nima vpliva na vrednotenje ponudbe. Dognanja o vplivu referenčne cene na vrednotenje ponudbe pa se razlikujejo glede na eksperimentalno skupino. Na podlagi ugotovljenega ponudimo nekaj smernic in predlogov za nadaljnje raziskovanje ter poudarimo, kaj ugotovitve pomenijo za sfero marketinga.

Ključne besede: referenčna cena, vrednotenje ponudbe, vpliv tržnega komuniciranja, vpliv prodajalne, vedenje porabnikov.

MULTI-DIMENSIONAL VIEW OF REFERENCE PRICE AND HOW IT AFFECTS VALUE JUDGEMENT

Abstract: The concept of reference price is getting more and more popular and is commonly applied when modelling the effect of pricing on consumer purchase behaviour. Companies in today's saturated markets are seriously challenged by how to set the right price and communication. Every day they face questions on how to attract consumers' limited attention and how to convince them that their products are the best choice. This

paper includes a broad theoretical insight into the processes of shaping, use and effects of reference price. It underscores the advantages and possible consequences of such influence that marketing communication and the choice of the right store type can have on offer value. Empirical testing was performed as experimental research. The statistical analysis answers the research question on use and influence of reference price and the influence of external factors on offer value. Results show that consumers are in fact using the model of reference price to establish offer value. Furthermore, we find that comparative marketing does not have any effect on offer value, whereas a store type does. Findings, however, vary depending on experimental groups. Based on the results presented, we offer some guidelines and proposals for future research. In conclusion we emphasize what our findings mean for the marketing sphere.

Keywords: reference price, offer value, impact of marketing communication, influence of store, consumer behaviour

1. UVOD

Določanje, spreminjanje in upravljanje cene sodi v sklop najpomembnejših strateških odločitev vsakega podjetja. Določanje »prave« cene, torej cene, ki na eni strani zagotavlja dobiček in na drugi strani zadovoljstvo porabnika, je odločilno za dolgoročni uspeh na trgu. Namen tega prispevka je v središče postaviti porabnika in nakazati pomembnost razumevanja njegovih pričakovanj o ceni, ki so v literaturi najpogostejše označena s pojmom referenčna cena (Wedel in Leeflang, 1998). Najsplošneje je referenčna cena opredeljena kot cena, ki jo porabnik zaznava kot razumno in pošteno ter jo je pripravljen plačati za določen izdelek (Nagle et al., 2011). V marketinški literaturi je problematika referenčne cene precej dobro raziskana; avtorji pa se ukvarjajo zlasti s področjem porabnikove zaznave in vrednotenja cene. Osnovna predpostavka, iz katere večinoma izhajajo, je, da proces oblikovanja referenčne cene združuje primerjavo med trenutno tržno ceno in referenčno ceno (Kalyanaram in Winer, 1995). Takšna primerjava omogoča identifikacijo, ali je cena postavljena previsoko oziroma prenizko (Mondéjar-Jiméz et al., 2009). Če je cena previsoka, bomo porabnike odgnali h konkurenci, če je prenizka, ne bomo pokrili stroškov in porabniki bodo začeli dvomiti o kakovosti izdelka.

Referenčna cena je večdimezionalen pojem, ki ga je mogoče preučevati z različnih vidikov. Ker avtorji praviloma preučujejo le določene vidike omenjenega koncepta, je namen našega prispevka med drugim oblikovati integrativni okvir pregleda obstoječe literature na to temo in prikazati večdimenzionalnost koncepta referenčne cene. Prav tako je pregled literature pokazal, da se avtorji večinoma ne ukvarjajo s tem, kako zunanji dejavniki vplivajo na referenčno ceno in vrednotenje ponudbe hkrati. Naš namen je zato tudi preučiti vpliv zunanjih dejavnikov na referenčno ceno in vrednotenje ponudbe ter ugotoviti, ali lahko govorimo o moderacijskem vplivu zunanjih dejavnikov na zvezo med referenčno ceno in vrednotenjem ponudbe.

Prispevek je razdeljen na teoretični in empirični del. V prvem delu predstavimo različne opredelitve in ugotovitve predhodnih avtorjev ter temeljne psihološke teorije, ki so osnova za razumevanje oblikovanja sodb in odločitev porabnikov. Nadalje se posvetimo preučevanju dveh dejavnikov vpliva na referenčno ceno in posledično na vrednotenje ponudbe. Celoten teoretični del sklenemo s konceptualnim modelom, ki predstavlja osnovo empiričnega raziskovanja. Da bi pridobili odgovor na zastavljeno vprašanje, tj. kako referenčna cena in zunanji dejavniki vplivajo na vrednotenje

ponudbe, izvedemo raziskovanje z eksperimentom. Prispevek sklenemo s povzetkom ključnih ugotovitev in refleksijo ugotovitev ter izhodišči za nadaljnje raziskovanje.

2. TEORETSKI OKVIR RAZUMEVANJA REFERENČNE CENE

Avtorji glede referenčne cene niso enotni. V literaturi lahko zasledimo kar nekaj konceptualizacij referenčne cene (Tabela 1), ki se razlikujejo po tem, kako porabnik zbira informacije oz. ali so informacije notranje ali zunanje (Lowengart, 2002). Notranje informacije so shranjene v dolgoročnem spominu porabnika, medtem ko so zunanje zbrane iz okolja (Chandrashekar, 2012). Biswas in Blair (1991) notranjo referenčno ceno opredelita kot pričakovanje, ki ga porabniki oblikujejo na podlagi preteklih informacij o ceni, o tem, koliko naj bi znašala cena pri prihodnjem nakupu. Na drugi strani zunanja referenčna cena predstavlja ceno, ki je dostopna v nakupnem okolju, oziroma ceno, na katero porabnik naleti v procesu iskanja.

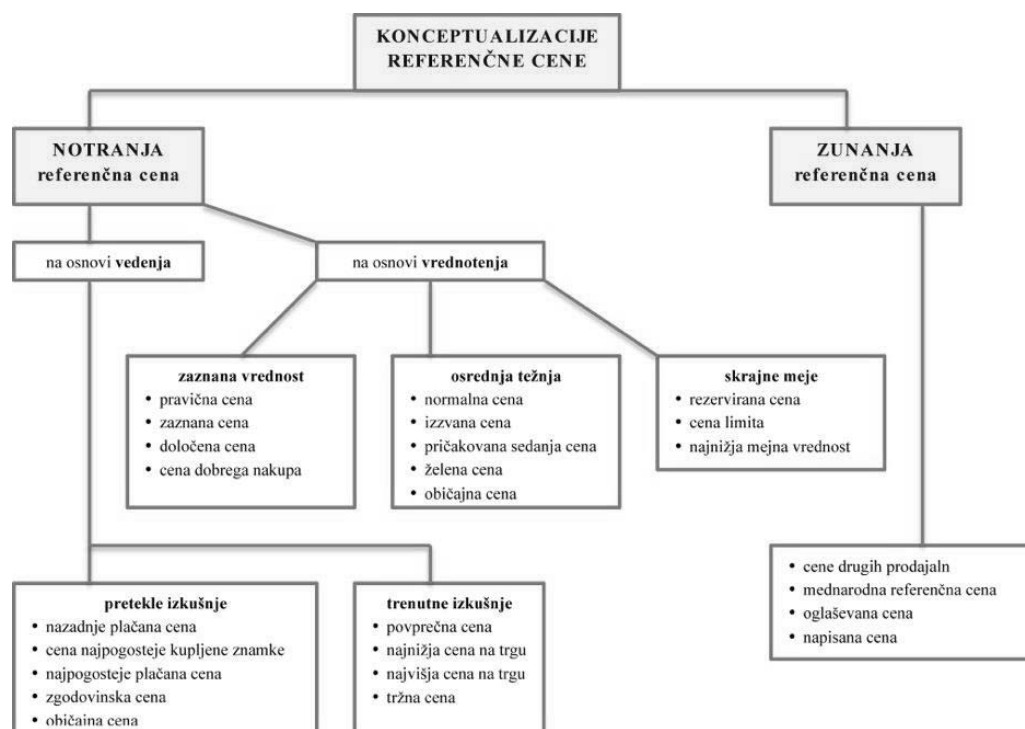
Znotraj notranje referenčne točke lahko naredimo distinkcijo med cenami, ki so oblikovane na osnovi vedenja, in med cenami, ki so oblikovane na osnovi vrednotenja (Slika 1). Prve so oblikovane na podlagi porabnikove osebne izkušnje s specifičnim izdelkom in kategorijo ter jih lahko razdelimo na pretekle, torej tiste, ki se nanašajo na cene v preteklosti, in trenutne, torej tiste cene, s katerimi je porabnik

seznanjen v času nakupa. Druge se nanašajo na proces oblikovanja pričakovanj, ki lahko poteka v treh smereh. Referenčno ceno lahko oblikujejo na osnovi zaznane vrednosti, osrednje težnje, ki združuje oceno med trenutno in prihodnjo ceno ter na osnovi postavljenih skrajnih mej, torej minimuma in maksimuma cene (Lowengart, 2002).

Temelji koncepta referenčne cene izhajajo z različnih področij psihologije. Najpogosteje se avtorji sklicujejo na Helsonovo teorijo adaptacijske ravni (*ang. adaptation-level theory*) (Kalyanaram in Winer, 1995), ki pravi, da ljudje vrednotijo nove dražljaje glede na notranjo normo, na katero so se prilagodili (Mazumdar et al., 2005). Prilagoditvena raven cene je v ožjem pomenu opredeljena kot povprečna cena podobnih izdelkov na trgu, ki pa ni nujno stalna. Zunanja referenčna cena lahko spremeni prilagoditveno raven ali pa je celo njen nadomestek (Biswas in Blair, 1991). Teorija predpostavlja, da porabnik zaznana ceno vrednoti glede na notranjo referenčno ceno, oblikovano na osnovi vedenja, ki izhaja iz pretekle izkušnje, tj. najpogosteje plačane cene.

Asimilacijsko-kontrastna teorija (*ang. assimilation-contrast theory*) je prav tako pogosto uporabljena za pojasnjevanje vpliva referenčne cene (Lii et al., 2009). Sloni na predpostavki, da porabnik oblikuje razpon sprejemljivih cen. Ko porabnik zazna ceno, ki je znotraj njegovega ranga, jo vključi v svoj nabor sprejemljivih cen in tako zaznana

Slika 1: Razvrščene konceptualizacije referenčne cene



Vir: Lowengart (2002: 153).

Tabela 1: Konceptualizacije referenčne cene

Vrsta referenčne cene	Avtorji
Normalna/standardna cena (<i>ang. normal or standard price</i>) razpon cen, ki jih trgovci običajno zaračunajo, ko izdelek ni na razprodaji	Scitovsky (1945); Della Bit, Monroe in McGinnis (1981); Lichtenstein in Bearden (1989); Urbany in Sickson (1991)
Povprečna cena (<i>ang. average price</i>) na podlagi preteklih izkušenj porabnik oblikuje povprečno ceno podobnih izdelkov	Emory (1970); Gabor (1977)
Nazadnje plačana cena (<i>ang. last paid price</i>) zaznana cena temelji na primerjavi z zadnjo plačano ceno v spominu	Scitovsky (1945); Gabor in Granger (1966); Monroe (1971)
Najpogostejše plačana cena (<i>ang. price most frequently charged</i>) cena, ki jo porabnik najpogostejše plača za določen izdelek	Olander (1970); Winer (1988)
Cena najpogostejše kupljene znamke (<i>ang. price of most frequently purchased brand</i>) cena, ki jo porabnik uporablja za primerjavo s cenami drugih znamk	Gabor in Granger (1961)
Rezervirana cena (<i>ang. reservation price</i>) najvišja cena, ki jo je porabnik še pripravljen plačati	Scherer (1980); Thaler (1985); Klein in Oglethorpe (1987)
Zaznana cena (<i>ang. perceived price</i>) relativna na cene konkurenčnih znamk in uporabne vrednosti	Emory (1970); Monroe (1973); Della Bit in Monroe (1974)
Izzvana cena (<i>ang. evoked price</i>)	Rao in Gautschi (1982)
Pravična cena (<i>ang. fair price</i>) porabnikovo prepričanje o tem, koliko naj bi izdelek stal @ vrednost za denar; razumna cena	Scitovsky (1945); Gabor in Grandner (1966); Kamen in Toman (1970); Thaler (1985); Klein in Oglethorpe (1987); Winer (1988); Lichtenstein in Bearden (1989)
Cena limita (<i>ang. price limits</i>) zajema obseg sprejemljivih cen, kjer porabnik oblikuje najvišjo in najnižjo ceno, ki jo je pripravljen plačati	Monroe (1990)
Cena dobrega nakupa (<i>ang. good buy price</i>)	Klein in Oglethorpe (1987)
Napisana cena (<i>ang. list price</i>)	Klein in Oglethorpe (1987)
Najnižja cena na trgu (<i>ang. lowest market price</i>) porabnikova percepcija najnižje možne cene na trgu	Lichtenstein in Bearden (1989); Monroe (1990)
Najvišja cena na trgu (<i>ang. highest market price</i>) porabnikova zaznava najvišje možne cene na trgu	Monroe (1990)
Želena cena (<i>ang. aspiration price</i>) cena, ki bi jo porabnik želel plačati	Klein in Oglethorpe (1987)
Tržna cena (<i>ang. market price</i>) povprečje cen na trgu	Sampson (1964); Klein in Oglethorpe (1987)
Zgodovinska cena (<i>ang. historical price</i>) lahko predstavlja povprečje cen, plačanih v preteklosti, ali pa ceno, ki jo porabnik običajno plača	Klein in Oglethorpe (1987)
Pričakovana sedanja cena (<i>ang. expected current price</i>) pričakovanje o tem, koliko naj bi znašala cena pri prihodnjem nakupu	Winer (1986); Kalwani in drugi (1990); Kalwani in Chi Kin Yim (1992)
Določena cena (<i>ang. just price</i>) porabnik je pripravljen plačati točno določeno ceno ali manj	Gabor (1977); Winer (1988)
Običajna cena (<i>ang. ordinary price</i>) cena, ki jo trgovec običajno zaračuna	Liefeld in Helsop (1985); Lichtenstein in Bearden (1989)
Najnižja mejna vrednost (<i>ang. lower threshold</i>) najnižja sprejemljiva cena, ki še zagotavlja kakovost	Monroe (1973); Winer (1988)
Pričakovana cena v prihodnosti (<i>ang. expected future price</i>) pričakovanje porabnika, koliko bo plačal ob prihodnjem nakupu	Emory (1970); Jacobson in Obermiller (1990)
Oglaševana cena (<i>ang. advertised seller's price</i>) oglaševana cena se uporablja za primerjavo z dejansko ceno	Biswas in Blair (1991)
Cene drugih prodajaln (<i>ang. other stores' price</i>) primerjava cene identičnega izdelka glede na različne prodajalne	Biswas in Blair (1991)

Vrsta referenčne cene	Avtorji
Mednarodna referenčna cena (<i>ang. international reference price</i>) zunanja referenčna cena, ki odraža ceno izdelka v različnih državah	Lowengart in Mizeahi (2000)
Običajna cena (<i>ang. ordinary price</i>) enotna cena, pri kateri porabnik misli, da jo plačuje za določen izdelek	Monroe (1973); Shapiro (1968)

Vir: prirejeno po Lowengart (2002: 150).

cena postane sprejemljiva. V nasprotnem primeru, ko je cena zunaj območja sprejemljivih cen, jo porabnik zaznava kot nesprejemljivo in jo posledično zavrača. Prilagoditvena raven je specifična glede na posameznika in kategorijo izdelkov ter glede na vrsto, obseg in razpršenost dražljajev, ki nanjo vplivajo (Kalyanaram in Winer 1995). Teorija podpira opredelitev notranje referenčne cene, ki se oblikuje na osnovi vrednotenja. Najbližje asimilacijsko-kontrastni teoriji so avtorji, ki so referenčno ceno opredelili kot ceno limita.

Wedel in Leeflang (1998) ponudita še tretji pristop, ko pravita, da je koncept referenčne cene osnovan na teoriji pričakovanj (*ang. prospect theory*), katere avtorja sta Kahneman in Tversky. Teorija pričakovanj predpostavlja, da porabnik dobičke in izgube vrednoti relativno na referenčno točko (Kahneman in Tversky, 1979). Dobiček predstavlja opazovano ceno, ki je nižja od referenčne cene, na drugi strani pa izguba predstavlja opazovano ceno, ki je višja od referenčne cene v glavi porabnika (Wedel in Leeflang, 1998).

2.1. OBLIKOVANJE IN UPORABA REFERENČNE CENE TER ZUNANJI DEJAVNIKI VPLIVA PRI VREDNOTENJU PONUDBE

Avtorji preučujejo koncept referenčne cene z različnih zornih kotov. V literaturi lahko najdemo tri glavne smeri raziskovanja (Mazumdar et al., 2005): študije o oblikovanju referenčnih cen, uporabi referenčnih cen in vplivih referenčne cene na nakupne odločitve.

Nekateri avtorji, ki se ukvarjajo z **oblikovanjem referenčne cene**, menijo, da je notranja referenčna cena oblikovana na podlagi cen, s katerimi so se porabniki srečevali v preteklosti, in tako predstavlja obteženo povprečje preteklih cen (npr. Mayhew in Winer, 1992). Drugi dodajajo, da referenčna cena ni le skupek preteklih cen, temveč nanjo vplivajo kontekstualni dejavniki (npr. Kalwani et al., 1990). Spet tretji ugotavljajo, da porabnik nima tako dobrega spomina, da bi si zapomnil pretekle cene in zato referenčno ceno oblikuje na kraju nakupa, kjer mu referenčno točko predstavljajo trenutne cene izdelkov (npr. Rajendran in Tellis, 1994). Različne operacionalizacije kažejo na to, da je referenčna

cena kompleksen, multidimenzionalen konstrukt, ki predpostavlja, da posamezniki v različnih situacijah uporabijo različno število in tip referenčnih cen (Chandrashekar, 2012).

Lii in sodelavci (2009) ugotavljajo, da je oblikovanje referenčne cene dinamičen proces. Notranja referenčna cena se neprestano spreminja glede na nove informacije, zbrane iz okolja. Na eni strani se notranja referenčna točka lahko prilagaja zunanjim informacijam, kar imenujemo asimilacijski učinek, po drugi strani pa lahko ostane nespremenjena, kar imenujemo kontrastni učinek. Notranja referenčna cena je lahko izražena v eni oziroma več točkah ali v obliki ranga (Lii et al., 2009). Avtorji običajno predpostavljajo, da je referenčna cena številsko izražena in shranjena v spominu porabnika, kar pomeni, da porabniki oblikujejo neko številsko predstavo o tem, koliko naj bi določen izdelek stal, vendar pa predstava o ceni ni vedno natančno kvantificirana. Lahko je v spominu vkodirana v obliki cenovnega ranga ali cenovnega prepričanja (Mazumdar et al., 2005).

Druga skupina raziskav se ukvarja z **uporabo referenčne cene** in vprašanjem, ali porabnik pri vrednotenju zaznane cene uporablja notranjo in/ali zunanjo referenčno ceno. Hardie s sodelavci (1993) je ugotovil, da so v kategoriji pomarančnega soka zunanje informacije boljše reprezentacija referenčne cene kot informacije v mislih porabnika. Nasprotno so Briesch in drugi (1997) ugotovili, da v vseh štirih raziskovanih kategorijah (arašidovo maslo, tekoči detergent, kava, robčki) notranja referenčna cena zagotavlja večji vpliv na izbiro znamke kot zunanja. Avtorji, ki so združili obe vrsti referenčnih cen, pa so ugotovili, da šele takrat, ko obravnavamo oba vidika referenčne cene skupaj, lahko zares pojasnimo njen vpliv (Mazumdar in Papatla, 2000; Rajendran in Tellis, 1994). Mazumdar in Papatla (2000) tako ugotavljata, da so porabniki, ki pretežno uporabljajo zunanjo referenčno ceno, skladno s teorijo pričakovanj, bolj občutljivi na izgubo zaradi razlike v primerjavi z dejansko plačano ceno kot uporabniki notranje referenčne cene in obratno. Notranja referenčna cena se pogosteje uporablja za vrednotenje kategorij izdelkov višjega cenovnega ranga, medtem ko se uporaba zunanje večja s frekvenco promocij in količino časa namenjenega nakupu.

Tretja smer raziskovanja je skušala odgovoriti na vprašanje, kako oblikovana referenčna cena **vpliva na raznolike nakupne odločitve**, kot so izbira znamke, količina nakupa, nakupni čas ipd. Pri raziskovanju vpliva referenčne cene na izbiro tržne znamke so študije najpogostejše uporabljale t. i. model referenčne cene »sticker shock«. Njegova osnovna predpostavka je, kadar se aktualna cena razlikuje od pričakovane, porabnik doživi učinek šoka zaradi cene na nalepki (Sákovics, 2011). Kadar je aktualna cena nižja od pričakovane, govorimo o pozitivni razliki, ki poveča koristnost in vrednost izdelka in obratno (Chang et al., 1999). Pozitivno razliko porabniki zaznavajo kot dobiček, zato se povpraševanje poviša (Mazumdar et al., 2005). Če porabnik izbira med več ponujenimi znamkami, se za referenčno ceno domneva, da je v funkciji preteklih cen znamke. Interakcija med znamkami se pojavi šele ob opazovani ceni, kar imenujemo navzkrižni cenovni učinek (Kopalle et al., 1996). Preučevanje učinka referenčne cene na količino nakupa je pokazalo, da je učinek odvisen od potrošnje gospodinjstva in lojalnosti znamki. Referenčna cena ima vpliv tudi na čas nakupa: kadar porabniki v času nakupa zaznavajo izgubo, bodo najverjetneje nakup odložili, medtem ko zaznavanje dobička nakup pospeši (Mazumdar et al., 2005).

V skladu s spoznanji predhodnjih študij in na podlagi predstavljenega pregleda konceptualizacij referenčnih cen si zastavljamo prvo raziskovalno vprašanje:

R_1 : Ali porabniki pred nakupom izdelka razmišljajo o ceni, in če, katere referenčne cene imajo najpogostejše v mislih?

Referenčna cena ne obstaja v vakuumu in nanjo vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki (Chandrashekar, 2001; Chandrashekar, 2012; Kalwani et al., 1990; Laurent in Kapferer, 1985; Lichtenstein et al., 1988; Zaichowsky, 1988). Na notranje dejavnike, kot je denimo vpletenost porabnika, podjetja nimajo neposrednega vpliva, imajo pa vpliv na zunanje dejavnike, ki jih lahko spreminjajo in z njimi skušajo vplivati na porabnika. Zelo enostavno lahko na porabnika vplivajo z oglaševanjem in drugimi oblikami marketinškega komuniciranja, ki poudarja (nizke) cene, kar je aktualno zlasti v obdobju gospodarske krize.

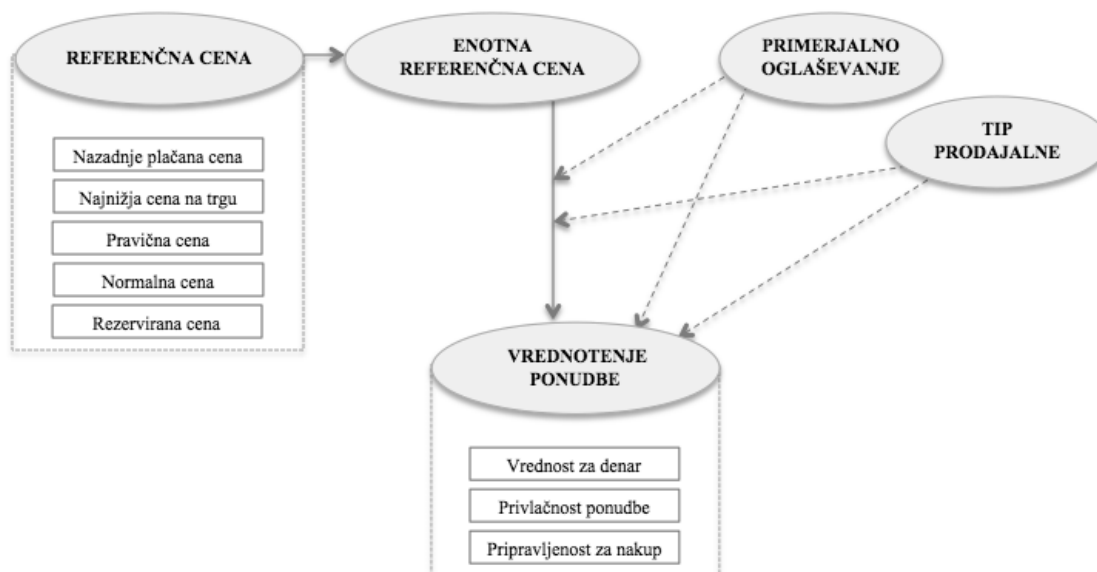
Posebno oblika komuniciranja s ceno v literaturi zasledimo pod imenom primerjalno oglaševanje s ceno (Grewal in Compeau, 1992), v okviru katere se dejanska cena izdelka primerja z zunanjo referenčno ceno. Namen je ustvarjanje privlačnosti ponudbe v očeh porabnika (Biswas in Blair, 1991; Kopalle in Lindsey-Mullikin, 2003; Wedel in Leeflang, 1998) in poudarjanje (navideznega) pri-

hranka (Biswas in Blair, 1991). Primerjalno komuniciranje cene se pojavlja v različnih oblikah; npr. običajna cena X EUR, sedaj Y EUR; cena drugih trgovcev je X EUR, naša je Y EUR; prihranite X EUR; prihranite X % itd. (Kopalle in Lindsey-Mullikin, 2003). Na tem mestu se odpira vprašanje ali primerjalno oglaševanje s ceno deluje, kdaj deluje in kako. Diamond in Campbell (1989) sta ugotovila, da ima prisotnost referenčne cene v oglasu določen učinek na porabnika; bodisi vpliva na percepcijo, vpletenost, nakupno namero ali izbiro izdelka/znamke. Učinek se razlikuje glede na količino popusta, komuniciranje popusta in glede na višino napisane cene.

Ker promocijo vedno spremlja nižja cena, avtorji opozarjajo tudi, da tovrstno tržno komuniciranje lahko vpliva na porabnikovo zaznavanje vrednosti ponudbe (Lattin in Bucklin, 1989). Cenovne promocije sicer povečajo promet v trgovini, vendar negativno vplivajo na vrednotenje kakovosti znamke in na notranjo referenčno ceno ter lahko celo škodujejo imidžu prodajalne (Grewal et al., 1998). Rajendaran in Tellis (1994) še posebej opozarjata na neprestane promocije, ki dosledno nižajo notranjo referenčno ceno. Glede na navedeno smo oblikovali naslednjo hipotezo:

H_1 : Med eksperimentalnima skupinama, izpostavljenima različnim oglasom, bodo razlike v vrednotenju ponudbe. Porabniki, ki bodo videli oglas s primerjano ceno, bodo ponudbo bolj vrednotili od porabnikov, ki bodo videli le oglas s ceno.

Avtorji ugotavljajo tudi, da referenčna cena lahko variira glede na vrsto prodajalne. Odvisna je od širine ponudbe in storitev, ki jih trgovina ponuja ter od tipa prodajalne (npr. outlet, specializirana trgovina, masovna proizvodnja) (Mazumdar et al., 2005). Prvič, porabniki oglaševano ponudbo specializiranih prodajal vrednotijo drugače kot ponudbo oglasa nizkocenovne prodajalne z enako oglaševano referenčno ceno. Večji zaznani prihranek in posledično boljšo evalvacijo ponudbe zaznajo v specializirani prodajalni (Biswas in Blair, 1991). Vzemimo za primer buteljno vino. Kadar se vino (iste znamke in količine) prodaja v eni prodajalni po višji ceni kot v drugi enakovredni trgovini, se bo porabnik odločil za nakup v dražji trgovini. Porabnik bo ponudbo specializirane trgovine vrednotil ugodneje kot ponudbo diskontne prodajalne vin (Lynch in Ariely, 2000). Drugič, na notranjo referenčno ceno in posledično na vrednotenje ponudbe vpliva tudi pogostost promocij v prodajalni (Mazumdar et al., 2005). Kot pravita Kalwani in Yim (1992), je pričakovana cena za izdelek precej nižja, kadar je porabnik pogosto izpostavljen promocijam. Pogoste promocije so bolj značilne za nespecializirane prodajalne, zato

Slika 2: Konceptualni model

je tudi pričakovana cena izdelkov v tovrstnih trgovinah nižja kot v specializiranih trgovinah. Skladno s temi ugotovitvami predpostavljamo:

H_2 : Med eksperimentalnima skupinama, izpostavljenima različnim oglaševanjem, so razlike v vrednotenju ponudbe. Porabniki, ki bodo videli oglas specializirane prodajalne, bodo ponudbo bolje vrednotili od porabnikov, ki bodo videli oglas nespecializirane prodajalne.

Na podlagi hipotez smo oblikovali konceptualni model medsebojne povezanosti referenčne cene, dejavnikov vpliva in vrednotenja ponudbe (Slika 2). Model temelji na predpostavki, da porabnik kot osnovo za vrednotenje ponudbe uporablja tako notranjo kot zunanjo referenčno ceno ter da oblikuje enotno referenčno ceno. Model predvideva, da cenovno primerjalno oglaševanje in tip prodajalne vplivata na referenčno ceno in na vrednotenje ponudbe ter da delujeta kot moderatorja na povezavo med referenčno ceno in vrednotenjem ponudbe.

3. PREDSTAVITEV EMPIRIČNIH REZULTATOV

3.1. METODOLOGIJA IN MERSKI INSTRUMENT

Razvoj merskega instrumenta je potekal v treh stopnjah. Najprej smo naredili temeljit pregled literature in obstoječih merskih lestvic na temo referenčne cene. Referenčno ceno in vrednotenje ponudbe smo operacionalizirali skladno s teoretičnimi izhodišči ter kot podlago uporabili izbor dimenzij, ki jih je v svoji raziskavi uporabil že Lii

s sodelavci (2009). Njihov model smo uporabili kot osnovo, vendar smo ga dopolnili z izbranimi zunanjima dejavnikoma, oglaševano ceno in tipom prodajalne. V nadaljevanju smo izvedli manjšo raziskavo s spletno anketo, ki je zajemala 52 respondentov. S petstopenjsko lestvico (5 – popolnoma sem seznanjen s ceno, 1 – sploh nisem seznanjen s ceno) smo skušali ugotoviti, kateri izdelek bi bil primeren za raziskovanje vpliva zunanjih dejavnikov na referenčno ceno in vrednotenje ponudbe. Izkazalo se je, da so respondenti najbolj seznanjeni s ceno prenosnega računalnika¹; v povprečju menijo, da je normalna cena zanj približno 705 evrov².

V osrednji študiji smo izvedli t. i. terenski oz. poljni³ eksperiment (ang. field experiment) s štirimi skupinami respondentov. Podoben tip eksperimenta so uporabili npr. Berens in sodelavci (2005), s katerim so raziskovali vpliv dominantnosti logotipa korporacijske znamke v oglasih za finančne storitve. Spremenljivka, ki je merila referenčno ceno, je bila za vse enaka in z njo nismo manipulirali (ang. self-reported factor), prav tako nismo manipulirali s ceno in izdelkom, ki sta bila v vseh oglasih ena-

1 S ceno prenosnega računalnika, kar pomeni, da so respondenti na lestvici označili 4 ali 5, je bilo seznanjenih 83 % respondentov. Med moškimi je 91 % takšnih, ki so seznanjeni s ceno prenosnikov na trgu, med ženskami pa jih je nekoliko manj (78 %).

2 Za vse izdelke, za katere so označili, da so seznanjeni s ceno na trgu (na lestvici 4 ali 5), so morali respondenti v nadaljevanju številsko izraziti referenčno ceno za izbrani izdelek, tj. normalno ceno.

3 V slovenskem jeziku je edini prevod, ki smo ga lahko zasledili, "poljni eksperiment", izraz, ki ga uporablja prof. dr. Musek.

ka⁴ (glej prilogo z oglasi). Drugi dve spremenljivki, primerjalno oglaševanje in tip prodajalne, pa smo spreminjali (ang. manipulated factors). V prvem delu študije smo torej preverjali vpliv primerjalnega oglaševanja, v drugem pa vpliv tipa prodajalne na vrednotenje ponudbe in vpliv na povezavo med notranjo referenčno ceno in vrednotenjem ponudbe. Vzorec je bil računalniško razdeljen v štiri skupine, kar ustreza zahtevam kontroliranega eksperimentalnega raziskovanja, saj so bili respondenti naključno izbrani v skupino (npr. Churchill in Iacobucci, 2009). Vsaka od skupin je bila izpostavljena drugačnemu dražljaju. Prva skupina je videla oglas s poudarjeno ceno, druga oglas brez poudarka na ceni, tretja skupina je bila izpostavljena oglasu ne-specializirane prodajalne in četrta oglasu specializirane prodajalne. Oglase smo oblikovali izključno za potrebe obeh študij, vsebovali pa so elemente iz »resničnega« življenja, kar ustreza vrsti eksperimenta (npr. Berens et al., 2005).

Z vprašanjem o tem, ali sploh razmišljajo o referenčni ceni oz. katero ceno imajo v glavi pred nakupom, smo želeli podati odgovor na naše prvo raziskovalno vprašanje. Referenčno ceno smo merili s petimi kazalci⁵ (Slika 2), kot je to storil že Lii s sodelavci (2009). Od respondentov smo zahtevali preprosto obkroževanje trditev – imeli so možnost obkrožiti več trditev. Različne konceptualizacije referenčne cene (npr. normalna referenčna cena, tj. razpon cen, ki jih trgovci običajno zaračunajo za izdelek, ki ni razprodaji, ali rezervirana referenčna cena, tj. najvišja cena, ki jo je potrošnik še pripravljen plačati) so bile prevedene v »jezik« porabnika. Vprašanje se je nanašalo izključno na nakup prenosnega računalnika, zato je treba poudariti, da bi bile verjetno pri različnih vrstah izdelkov razlike pri tipu referenčne cene in številu. Respondenti so morali nato tudi številsko izraziti zahtevano referenčno ceno. Na podlagi tega smo izračunali povprečno vrednost, torej enotno referenčno ceno respondenta.

Pri oblikovanju merske lestvice za merjenje vrednotenja ponudbe smo uporabili splošno sprejete

4 Specifikacije prenosnega računalnika so bile sledeče: 15", s 6 GB spomina, 500 GB trdega diska in priloženim operacijskim sistemom. Na oglasu blagovna znamka prenosnika ni bila vidna z namenom, da smo se izognili njenemu vplivu. Oglasi so bili oblikovani izključno za namen raziskave.

5 Respondenti so morali številsko izraziti, (1) koliko so nazadnje plačali za nakup prenosnega računalnika, (2) koliko je po njihovem mnenju najnižja cena prenosnika, ki ga ponujajo trgovci, (3) koliko je po njihovem mnenju pravična cena oz. koliko bi moral po njihovem mnenju računalnik s takšnimi specifikacijami stati, (4) koliko trgovci običajno zaračunajo za prenosni računalnik s takšnimi lastnostmi in (5) koliko je zgornja meja cene oz. koliko bi bili pripravljeni največ odšteti za takšen prenosnik. Pri vsakem vprašanju so bile specifikacije prenosnika eksplicitno zapisane.

indikatorje (Chandrashekar, 2011; Chandrashekar, 2012; Lii et al., 2009). Spremenljivko vrednotenja ponudbe smo izmerili na semantičnem diferencialu s pomočjo treh dimenzij⁶ (glej sliko 2). Zanesljivost lestvice smo preverili s pomočjo koeficienta alfa ($\alpha = 0.79$). V nadaljni analizi smo vse tri dimenzije združili v eno spremenljivko, ki meri povprečno vrednost vseh treh dimenzij, kot je to naredil Lii s sodelavci (2009).

3.2. VZOREC, ZBIRANJE PODATKOV IN ANALIZA

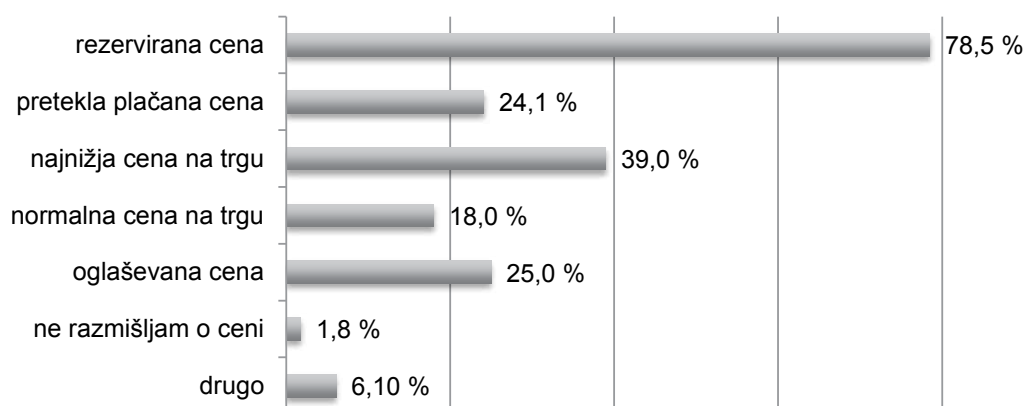
Podatke smo zbrali s spletno anketo od 28. julija do vključno 19. avgusta 2012. Anketa se je preko družabnega omrežja Facebook, Google skupin in elektronske pošte širila po načelu snežene kepe. Od 228 anketirancev, ki so v celoti odgovorili na anketo, je bilo 38,2 % moških in 61,8 % žensk. Najmlajši anketiranec je bil star 15 let, najstarejši 69 let, medtem ko je bila povprečna starost nekoliko nad 27 let. Ker se na spletu pogosteje zadržujejo mladi in ker so ti bolj vešč družbenih medijev, ni presenetljivo, da vzorec v večini sestavljajo nekoliko mlajši respondenti. Večina (73,7 %) respondentov ima zaključeno bodisi štiriletno srednjo šolo bodisi so zaključili univerzitetni študij. Največ anketirancev je imelo mesečni dohodek nižji od 500 evrov.

Za analizo podatkov smo uporabili statistični paket SPSS 18.0. Da bi ustrezno odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje in potrdili oz. ovrgli hipotezi, smo poleg osnovnih deskriptivnih statističnih metod podatke analizirali še s t-test statistiko in GLM-om (ang. General Linear Model), ki temelji na analizi variance in omogoča izračun moderacijskih učinkov ter je primerna metoda za analizo podatkov, zbranih z eksperimentom.

3.3. REZULTATI

V sklopu analiz nas je najprej zanimal odgovor na naše prvo raziskovalno vprašanje. Kot je razvidno s spodnje slike (Slika 3), večina anketirancev pred nakupom razmišlja o ceni. Največ, kar slabih 80 %, jih pred nakupom prenosnika pomisli na to, koliko največ so pripravljeni plačati, torej na rezervirano ceno. Pogosto (skoraj 40 % odgovorov) respondenti pomislijo na najnižjo ceno prenosnika na trgu. V 25 % pomislijo na oglaševane cene in v nekoliko manjšem deležu (24,1 %) na to, koliko

6 Respondenti so morali na 5-stopenjskem semantičnem diferencialu ovrednotiti ponudbo oglasa, ki so ga videli. Označiti so morali (1) vrednost za denar (1 – neprimerna vrednost za denar, 5 – primerna vrednost za denar), (2) privlačnost ponudbe (1 – neprivlačna ponudba, 5 – privlačna ponudba) in (3) pripravljenost za nakup (1 – nepripravljenost za nakup, 5 – pripravljenost za nakup).

Slika 3: Pogostost uporabe različnih referenčnih cen

so doslej plačevali za tovrstni izdelek. Slabih 20 % respondenotov pomisli tudi na ceno, ki jo trgovci običajno zaračunajo. Le majhen delež anketirancev, slaba 2 %, pa pri nakupu ne razmišlja o ceni.

Vprašanje je dopuščalo tudi možnost odprtega odgovora. Ugotovili smo, da respondenti pogosto pomislijo tudi na lastnosti prenosnika, za katere menijo, da jih potrebujejo, ter na razmerje med ceno in kakovostjo. Ugotovitve tudi kažejo, da anketiranci v povprečju pomislijo vsaj na dve ceni, ki jih imajo v glavi.

3.3.1. ANALIZA PRVEGA DELA ŠTUDIJE (PRIMERJALNO OGLAŠEVANJE S CENO)

Približno polovica vseh respondentov (118 respondentov) je v okviru manipulacije o primerjalnem oglaševanju s ceno videla oglas bodisi s poudarkom na ceni (52,5 %) bodisi brez poudarka na ceni (47,5 %). Tisti, ki so bili izpostavljeni oglasu s poudarjeno ceno, so v povprečju ovrednotili ponudbo z oceno 2,86 na lestvici od 1 do 5 (std. odklon = 1,04), medtem ko je druga skupina respondentov, ki je bila izpostavljena oglasu brez poudarka na ceni, ponudbo ovrednotila s povprečno oceno 2,73 (std. odklon = 0,79). Vrednost Levenovega testa ($p < 0,05$) nam pove, da sta obe varianci značilno različni. Rezultati **t-testa** kažejo, da je pri 5 % stopnji značilnosti p -vrednost 0,457, kar pomeni, da statistično značilne razlike v povprečni oceni vrednotenja ponudbe med skupinama ni. Na podlagi **t-testa** ne moremo potrditi H_1 . Čeprav je moč zaznati minimalno razliko v povprečni vrednosti ocene ponudbe ($= 0,13$), ta razlika ni statistično značilna, zato ne moremo trditi, da ima na primeru našega vzorca primerjalno oglaševanje cene večji vpliv na vrednotenje ponudbe kot oglaševanje brez poudarka na ceni.

Rezultati **GLM analize** kažejo, da je dobra polovica respondentov (53 %) referenčno ceno opredelila nižje od cene na oglasu. Zanimivo

je, da je tistih, ki so referenčno ceno opredelili višje, več, kot tistih, ki so jo opredelili približno enako. Čeprav so respondenti s približno enako referenčno ceno ponudbo ovrednotili bolje ($r_{c2} = 3,11$) od tistih z nižjo ($r_{c1} = 2,67$) in tistih z nekoliko višjo ($r_{c3} = 2,92$), se je, podobno kot pri analizi s **t-testom**, izkazalo, da v vrednotenju ponudbe ni bilo statistično značilnih razlik glede na opredeljeno referenčno ceno. Vrednost R^2 , ki meri delež pojasnjene variance v modelih učinkov, ki smo jih preverili, je bila zelo nizka (0,003).

Respondenti z enako ali višjo referenčno ceno so ponudbo oglasa s poudarkom na ceni vrednotili skoraj enako ($r_{c2+cena} = 3,15$; $r_{c1+cena} = 3,16$). Na drugi strani so oglas brez poudarka na ceni respondenti z enako referenčno ceno vrednotili nekoliko bolje ($r_{c2+brez} = 3,07$; $r_{c1+brez} = 2,7$). Najmanjša razlika v vrednotenju se je pojavila pri respondentih z višjo referenčno ceno, ki so videli oglas brez poudarka na ceni (std. odklon = 0,62). Pri vseh ostalih skupinah so se odgovori razlikovali za približno eno oceno (std. odklon ≈ 1). V okviru analize smo naredili tri modele: prvi model, s katerim smo preverjali vpliv referenčne cene na vrednotenje ponudbe pri oglasu brez poudarka na ceni, drugi model, s katerim smo enako preverbo naredili za skupino, ki je videla oglas s poudarkom na ceni, in tretji model, v okviru katerega smo s centriranjem vrednosti referenčne cene na vrednost, prikazano v oglasu (tj. 649,99 EUR), preverjali razlike v vrednotenju ponudbe za obe preučevani skupini: tisto, ki je videla oglas brez poudarka na ceni, in tisto, ki je videla oglas s cenovnim poudarkom. Preverili smo tudi vpliv interakcije med referenčno ceno in videnim oglasom. Centriranje vrednosti referenčne cene smo opravili zato, da bi bili regresijski koeficienti pri primerjavi vrednotenja vrednosti med obema skupinama smiselni. Brez centriranja se srednji vrednosti vrednotenja ponudbe namreč primerjata med skupinama, tako da se predpostavlja, da je vrednost referenč-

Tabela 2: Modeli GLM vrednotenja ponudbe za primerjalno oglaševanje s ceno

	Model 1 (oglas brez poudarka)			Model 2 (oglas s poudarkom)			Model 3 (ogl. referenčna cena)		
parameter	reg. koef.	t	st. znač.	reg. koef.	t	st. znač.	reg. koef.	T	st. znač.
dražljaj (oglas)	-0,23	-0,39	0,70	0,23	0,39	0,70	0,21	1,19	0,23
referenčna cena	0,00	0,43	0,67	0,00	1,51	0,13	0,00	0,43	0,67
referenčna cena*dražljaj	0,01	0,73	0,47	-0,01	-0,73	0,47	0,01	0,73	0,47

ne cene enaka nič. To v našem primeru, ko nihče izmed respondentov ni navedel, da je referenčna cena enaka nič, ni uporabna primerjava. S centriranjem dosežemo, da regresijski koeficient za spremenljivko »dražljaj« pokaže svoj dejanski učinek na spremenljivko »vrednotenje ponudbe«. Rezultati so pokazali, da med skupinama ni razlik pri vrednotenju ponudbe in da ne višina referenčne cene ne dejstvo, ali so respondenti videli en ali drugi tip oglasa, nima statistično značilnega vpliva na vrednotenje ponudbe (Tabela 2).

Analiza GLM je pokazala tudi, da statistično značilnega moderacijskega učinka med referenčno ceno in dražljajem oz. videnim oglašom ni. Interakcijo prikazujemo še v obliki grafikona, ki prikazuje regresijski krivulji za obe analizirani skupini (Slika 4). Na sliki se sicer kaže tendenca, da

bi lahko imela vrsta oglasa pri porabnikih z višjo referenčno ceno vpliv na zvezo med referenčno ceno in vrednotenjem ponudbe in da bi potencialno z vplivom na vrednotenje ponudbe porabnikov, katerih referenčna cena je višja od oglaševane cene, lahko dosegli, da bi ti porabniki ponudbo zaznavali kot bolj privlačno in ugodno. Vendar pa statistično značilne interakcije nismo dokazali.

3.3.2. ANALIZA DRUGEGA DELA ŠTUDIJE (TIP PRODAJALNE)

Druga polovica respondentov (110 respondentov) je videla oglas bodisi specializirane (52,7 %) bodisi nespecializirane prodajalne (47,4 %) prenosnih računalnikov. Tisti, ki so bili izpostavljeni oglaševanju specializirane prodajalne, so v povprečju ponudbo ovrednotili z oceno 3,23 (std. odklon =

Slika 4: Regresijski grafikon za vrednotenje ponudbe (primerjalno oglaševanje s ceno)

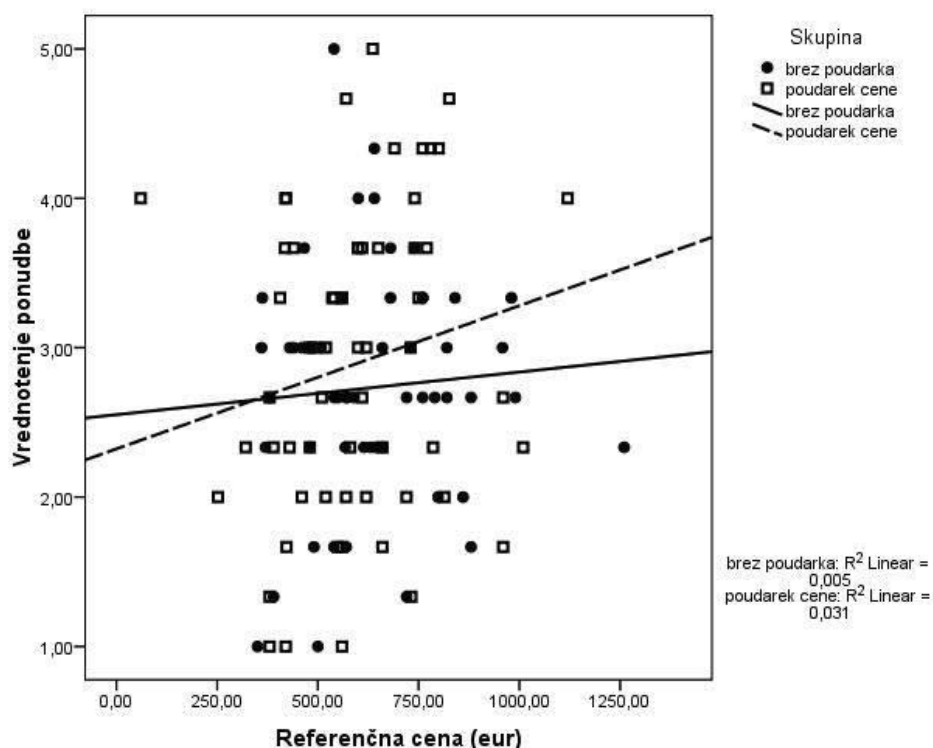


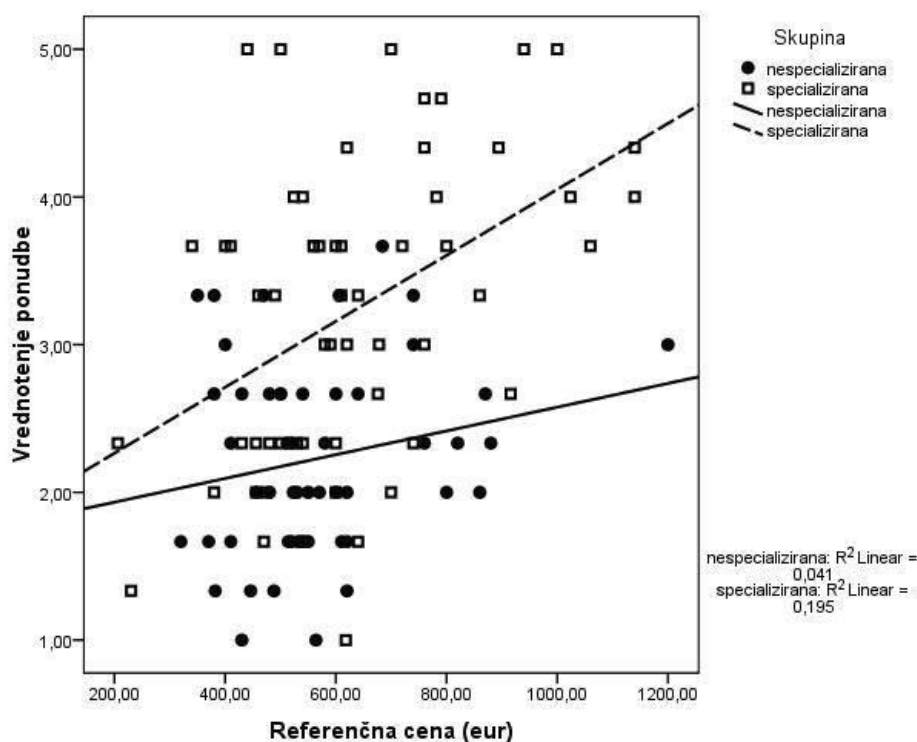
Tabela 3: Modeli GLM vrednotenja ponudbe za tip prodajalne

	Model 1 (nespecializirana prod.)			Model 2 (specializirana prod.)			Model 3 (ogl. referenčna cena)		
parameter	reg. koef.	t	st. znač.	reg. koef.	t	st. znač.	reg. koef.	t	st. znač.
dražljaj (tip prodajalne)	0,05	0,09	0,93	-0,05	-0,09	0,93	0,97	5,81	0,00
referenčna cena	0,01	1,15	0,25	0,02	4,24	0,00	0,01	1,15	0,25
referenčna cena*dražljaj	0,01	1,63	0,10	-0,01	-1,63	0,10	0,01	1,63	0,10

1,03), medtem ko so tisti, ki so bili izpostavljeni oglasu nespecializirane prodajalne, ponudbo ovrednotili s povprečno oceno 2,26 (std. odklon = 0,69). Tudi rezultati **t-testa** kažejo, da je pri 5 % stopnji značilnosti p-vrednost 0,000 (in manjša od 0,05), kar pomeni, da med skupinama obstaja statistično značilna razlika v povprečni oceni vrednotenja ponudbe. Skladno s tem lahko na podlagi rezultatov t-testa potrdimo prvi del H_2 , da razlike med eksperimentalnima skupinama obstajajo in so statistično značilne.

Rezultati **analize GLM** kažejo, da je velika večina respondentov (59,6 %) referenčno ceno opredelila nižje od cene na oglasu, 23,9 % respondentov jo je opredelilo višje in le 16,5 % je bilo takšnih, katerih cena v glavi je bila približno enaka napisani ceni. Glede na analizo lahko vidimo, da je pri vrednotenju ponudbe precej vplivala prodajalna,

kar je skladno z rezultati t-testa. V povprečju so respondenti ponudbo oglasa specializirane prodajalne vrednotili za skoraj oceno višje kot ponudbo oglasa nespecializirane prodajalne. Tisti, katerih referenčna cena je bila višja od napisane cene, so ponudbo ovrednotili najboljše ($r_{c1} = 3,45$). Nekoliko slabše so v povprečju ponudbo vrednotili tisti, katerih referenčna cena je bila približno enaka tržni ceni ($r_{c2} = 2,74$). Najslabše ($r_{c3} = 2,49$) pa so ponudbo vrednotili tisti z nižjo referenčno ceno. Za razliko od modelov v študiji s poudarkom na ceni lahko v modelih učinkov glede na tip prodajalne vidimo, da ti pojasnjujejo precej večji delež variance vrednotenja ponudbe, saj vrednost R^2 znaša 36,4 %. Statistično značilni vpliv referenčne cene (sicer zelo majhen) na vrednotenje ponudbe se je pokazal v primeru druge skupine, tj. tiste, ki je videla oglas specializirane prodajalne. V tretjem modelu, v katerem smo vnovič

Slika 5: Regresijski grafikon za vrednotenje ponudbe (tip prodajalne)

centralni vrednost referenčne cene na raven oglaševane cene, se je nato pokazalo, da je srednja vrednost vrednotenja ponudbe pri skupini, ki je videla oglas specializirane prodajalne, statistično značilno višja od skupine, ki je videla oglas nespecializirane prodajalne (Tabela 3). To nakazuje, da lahko H_2 potrdimo.

Tudi v primeru tipa prodajalne je analiza GLM pokazala, da moderacijski učinek med referenčno ceno in dražljajem ni statistično značilen pri 5 % stopnji tveganja. Stopnja značilnosti je v primeru tipa prodajalne precej nižja kot v primeru oglasa s ceno ($p = 0,10$), zato je tu v grafikonu (Slika 5) še nekoliko bolj izražena tendenca, da bi lahko imela vrsta prodajalne pri porabnikih z višjo referenčno ceno vpliv na zvezo med referenčno ceno in vrednotenjem ponudbe. V primeru vpliva tipa prodajalne bi to pomenilo, da bi lahko tisti, ki so videli oglas specializirane prodajalne in imajo v glavi višjo referenčno ceno, potencialno bolje vrednotili ponudbo.

4. DISKUSIJA IN IMPLIKACIJE

Kljub poudarjeni vlogi necenovnih dejavnikov, cena ostaja izjemno pomemben dejavnik pri nakupni odločitvi. Večina porabnikov pred nakupom razmišlja o ceni, zato je treba pri določanju prave cene in komuniciranju te poznati njihova cenovna pričakovanja. V naši študiji smo ugotovili, da porabniki najpogosteje pomislijo na rezervirano ceno, torej najvišjo ceno, ki so jo še pripravljeni plačati za nakup izdelka (Lowengart, 2002). Gre za notranjo referenčno ceno, ki se oblikuje na podlagi postavljenih sprejemljivih mej cene (Monroe, 1973). Poznavanje rezervirane cene ciljne skupine podjetjem omogoča, da postavijo ceno, ki bo za porabnika sploh sprejemljiva, in da predvidijo prihodnje obnašanje porabnikov, ne le preko analize preteklih nakupov, temveč tudi z modeliranjem pričakovanih (Lowengart, 2002).

Porabniki pogosto pomislijo tudi na oglaševano referenčno ceno, ki se v praksi uporablja za primerjavo z dejansko tržno ceno (Biswas in Blair, 1991). To dejstvo marketinškim strokovnjakom omogoča, da z zunanjo referenčno ceno vplivajo na notranjo referenčno ceno porabnika, vendar le v primeru, ko je oglaševana cena znotraj porabnikovih pričakovanj o normalni in pošteni ceni (Lowengart, 2002). Oglaševana referenčna cena sicer dviguje percepcijo privarčevanega denarja (Biswas in Blair, 1991), vendar je njena uporaba lahko na dolgi rok škodljiva. Z večkratnim komuniciranjem nizke oglaševane cene, vztrajno znižujemo notranjo referenčno točko. Skladno s teorijo adaptacijske ravni se bo porabnik privadil na nižjo

ceno in posledično bo prihodnjo (višjo) ceno dojemal kot nesprejemljivo oziroma previsoko.

Ugotovitev, da se porabniki najpogosteje zanašajo na (notranjo) rezervirano in (zunanjo) oglaševano ceno, odpravlja tudi razlike med dognanji preteklih raziskovalcev, ki so se ukvarjali s preučevanjem oblikovanja referenčne cene. Kot je dokazal že Kalwani s sodelavci (1990), porabniki enotno referenčno ceno oblikujejo tako na podlagi notranjih prepričanj kot tudi zunanjih informacij o ceni. Oblikovanje referenčne cene je skladno s tem treba razumeti kot dinamični proces (Lii et al., 2009). Z zunanjimi informacijami, pod vplivom katerih je porabnik v nakupnem procesu, lahko vplivamo na njegovo referenčno točko. Pri tem je potrebno poudariti, da morajo biti te informacije prilagojene pričakovanjem ciljne skupine, saj le to vodi do asimilacijskega učinka, ki bo v prid podjetju. Na tem mestu predlagamo, da podjetja raziščejo, kakšna so cenovna pričakovanja ciljne skupine, kajti le v primeru poznavanja teh bo lahko uporaba zunanje referenčne cene učinkovita.

Urbany s sodelavci (v Grewal in Compeau, 1992) je ugotovil, da oglasi z referenčno ceno v primerjavi z oglasi brez referenčne cene povečujejo zaznano vrednost ponudbe, vendar z našo analizo te ugotovitve ne moremo potrditi. Možna razlaga je v tem, da so porabniki vedno manj občutljivi na cenovne promocije ali pa si cenovno spremembo (napačno) razlagajo na način, da bo izdelek nadomestil nov model, da je izdelek pomankljiv in se ne prodaja dobro, da je izdelek slabše kakovosti ipd. (Kotler, 2004). Razlog je morda tudi v tem, da je bila cena v našem eksperimentu previsoka in so porabniki ponudbo že v osnovi zaznali kot nesprejemljivo⁷. Skladno z ugotovitvijo Biswasa in Blaira (1991) lahko predvidevamo, da bi vpliv obstajal oziroma bil večji, če bi bila količina popusta večja oziroma napisana cena nižja.

V drugem delu eksperimenta smo dokazali, da tip prodajalne vpliva na vrednotenje ponudbe. V splošnem porabniki ponudbo specializirane prodajalne vrednotijo bolje od (enake ponudbe) diskontne prodajalne, kar je skladno z ugotovitvijo predhodnih avtorjev (Biswas in Blair, 1991; Lynch in Ariely, 2000). Ker so za nespecializirane prodajalne značilne tudi pogostejše promocije, imajo porabniki nižjo pričakovano ceno (Kalwani in Yim, 1992) in posledično lahko napisano ceno zelo hitro zaznajo kot previsoko. Slabše vrednotenje kaže tudi na nezaupanje v kakovost izdelkov nizkocenovnih trgovin.

⁷ O tem sicer dvomimo, ker je bila napisana cena nižja tako od povprečne rezervirane cene ($c_{\text{rezervirana}} = 696,136 < 649,99$) kot tudi od nazadnje plačane cene ($c_{\text{nazadnje}} = 752,86 < 649,99$) respondentov.

Deloma smo torej podkrepili ugotovitve predhodnih raziskovalcev (Lii et al., 2009; Thaler, 1985), ki so dokazali, da ima lahko referenčna cena velik vpliv na oceno ponudbe⁸. To se je izkazalo v primeru tipa prodajalne, ne pa tudi v primeru oglaševanja s primerjano ceno. Kaže, da je bil torej tip prodajalne v primeru naših respondentov pomembnejši dražljaj, ki je vplival na njihovo referenčno točko pri vrednotenju ponudbe. Z vidika dejstva, da je danes porabnik izpostavljen pravi gneči cenovnih oglasov in drugih cenovnih promocij, tak rezultat morda ni presenetljiv. Za odločevalce o ceni in marketinške strokovnjake pa naši rezultati vsekakor nakazujejo, kako pomembno je, da poznajo pričakovanja o ceni in da dobro razumejo, kakšne so referenčne cene ciljne skupine, šele nato lahko oblikujejo in uspešno komunicirajo ponudbo, ki bo porabnikom po meri in bo pritegnila njihovo pozornost. Razumevanje, kako se referenčna cena oblikuje in kakšen vpliv ima na vrednotenje ponudbe, bi moralo biti v ospredju marketinških prizadevanj, saj cena velja za vse bolj pomembno orodje v marketinški praksi.

4.1. OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Deloma se omejitev raziskave kaže v majhnosti vzorca, čeprav vzorec ni najmanjši med vzorci, ki se uporabljajo v eksperimentalnem raziskovanju in je povsem primerljiv z raziskavami s podobno zastavitvijo (npr. Berens et al., 2005). Raziskava je bila spletna, zato so rezultati v večji meri vezani na segment mladih porabnikov. V prihodnosti bi lahko raziskavo izvedli na večjem in bolj raznolikem vzorcu.

Naslednja omejitev, ki bi jo bilo smiselno nasloviti v prihodnjih študijah, je, da je bilo raziskovanje omejeno le na en trajni izdelek, računalnik. Nakupi tovrstnega izdelka so največkrat občasni, načrtovani in premišljeni, spremlja pa jih tudi večja stopnja porabnikove vpletenosti, zato so rezultati zanimivi le za podobne kategorije izdelkov. V prihodnosti bi bilo smiselno preučiti razlike, ki so posledica vpliva različnih kontekstualnih dejavnikov glede na različne kategorije izdelkov, med njimi na izdelke široke potrošnje, kot je npr. hrana. To bi nadalje omogočilo identifikacijo porabnikov na (ne)uporabnike referenčne cene in na segmente tipa uporabljene referenčne cene. Ustrezna segmentacija za podjetja bi lahko pomenila učinkovitejše in uspešnejše komuniciranje cene.

⁸ V prid temu dognanju so rezultati drugega eksperimenta ter analiza korelacije, ki smo jo izvedli na celotnem vzorcu respondentov in kaže na statistično značilno povezanost med referenčno ceno in oceno ponudbe.

Skladno z ugotovitvijo Liija in drugih (2009) smo predpostavljali, da porabniki za vrednotenje ponudbe uporabijo povprečno referenčno ceno. Glede na to, da so se ugotovitve glede oblikovanja referenčne cene razlikovale že pri predhodnih raziskovalcih, bi bilo smiselno raziskati, katera predpostavka velja za slovenski prostor. Prav tako bi bilo treba preveriti, ali tudi slovenski porabniki za vrednotenje ponudbe uporabijo tako notranjo kot zunanjo referenčno ceno, kajti tudi pri tem si avtorji v preteklosti niso bili enotni.

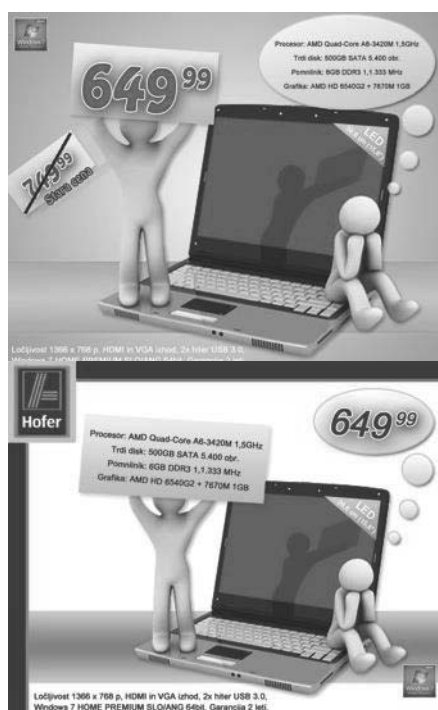
Ker se raziskava nanaša izključno na preučevanje le dveh zunanjih dejavnikov vpliva (primerjalno oglaševanje cene in (ne)specializiranost prodajalne), bi bilo v prihodnosti smiselno preučiti še vpliv drugih zunanjih dejavnikov, ki jih omenja literatura. Opozoriti moramo tudi na to, da je v delu eksperimenta, v katerem smo preučevali vpliv vrste prodajalne, lahko imela določen vpliv tudi izbira trgovinske verige (Hofer in Big Bang). Morda bi drugačen izbor trgovcev lahko vplival na rezultate. Na podobne težave z omejitvami v smislu diagnostičnosti rezultatov, ki jih daje poljno raziskovanje z uporabo oglasov posameznih izbranih tipov produktov ali ponudnikov, opozarjajo tudi Berens in sodelavci (2005), vendar kljub temu ne zanemarijo pomena ugotovitev tovrstnega raziskovanja za teorijo in prakso.

REFERENCE

1. Berens, G., Van Riel, C. B., & Van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69, 35–48.
2. Biswas, A., & Blair, A. E. (1991). Contextual Effect of Reference Prices in Retail Advertisements. *Journal of Marketing*, 3, 1–12.
3. Briesch, A. R., Krishnamurthi, L., & Raj, S. P. (1997). A Comparative Analysis of Reference Price Models. *Journal of Consumer Research*, 2, 202–214.
4. Chandrashekar, R. (2001). The implications of individual differences in reference price utilization for designing effective price communication. *Marketing Communication and Consumer Behavior*, 2, 85–91.
5. Chandrashekar, R. (2012). Consumers' utilization of reference prices: the moderating role of involvement. *Journal of Product & Brand Management*, 1, 53–60.
6. Chang, K., Siddarth, S., & Weinberg, C. B. (1999). The impact of heterogeneity in purchase timing and price responsiveness on estimates of sticker shock effect. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 2, 178–192.
7. Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2009). *Marketing research: methodological foundations*. Mason: South-Western Pub.
8. Diamond, D. W., & Campbell, L. (1989). The Framing of Sales Promotions: Effect in Reference Price Change. *Advances in Consumer Research*, 16, 241–247.
9. Grewal, D., & Compeau, L. D. (1992). Comparative Price Advertising: Informative or Deceptive? *Journal of Public Policy & Marketing*, 1, 55–62.
10. Grewal, D., & Compeau, L. D. (1998). Comparative Price

- Advertising: An Integrative Review. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2, 257–273.
11. Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., & Borin, N. (1998). The Effect of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 3, 331–352.
 12. Hardie, G. S. B., Johnson, E. J., & Fader P. S. (1993). Modeling Loss Aversion and Reference Dependent Effect on Brand Choice. *Marketing Science*, 4, 378–394.
 13. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 2, 263–292.
 14. Kalwani, U. M., Yim, C. K., Rinne H. J., & Sugita, Y. (1990). A Price Expectations Model of Consumer Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, 3, 251–262.
 15. Kalwani, U. M., & Yim, C. K. (1992). Consumer Price and Promotion Expectations: An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*, 29, 90–100.
 16. Kalyanaram, G., & Winer, R. S. (1995). Empirical Generalizations From Reference Price Research. *Marketing Science*, 3, 161–169.
 17. Kopalle, K. P., Rao, A. G., & Assunção, J. L. (1996). Asymmetric Reference Price Effects and Dynamic Pricing Policies. *Marketing Science*, 1, 60–85.
 18. Kopalle, K. P., & Lindsey-Mullikin, J. (2003). The impact of external reference price on consumer price expectations. *Journal of Retailing*, 4, 225–236.
 19. Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
 20. Lattin, M. J., & Bucklin, R. E. (1989). Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior. *Journal of Marketing Research*, 3, 299–310.
 21. Laurent, G., & Kapferer, J. N. (1985). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, 2, 41–53.
 22. Lichtenstein, R. D., Bloch, P. H., & Black, W. C. (1988). Correlates of Price Acceptability. *Journal of Consumer Research*, 2, 243–252.
 23. Lii, Y. S., Lee, M., Lin, M. J., & Lin, H. T. (2009). A study of reference price in value judgement. *International Journal of Commerce and Management*, 4, 278–292.
 24. Lowengart, O. (2002). Reference Price Conceptualisations: An Integrative Framework of Analysis. *Journal of Marketing Management*, 1(2), 145–171.
 25. Lynch, J. G., & Ariely, D. (2000). Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality and Distribution. *Marketing Science*, 1, 83–103.
 26. Mazumdar, T., Raj, S. P., & Sinha, I. (2005). Reference Price Research: Review and Propositions. *Journal of Marketing*, 4, 84–102.
 27. Mazumdar, T., & Papatla, P. (2000). An Investigation of Reference Price Segments. *Journal of Marketing Research*, 2, 246–258.
 28. Mayhew, E. G., & Winer R. S. (1992). An Empirical analysis of Internal and External Reference Price Using Scanner Data. *Journal of Consumer research*, 1, 62–70.
 29. Mondéjar-Jiménez, J. A., Carricano, M., & Mondéjar-Jiménez, J. (2009). Reference price in a virtual experimental context: Analysis cross-cultural. *Journal of Business Management*, 10, 621–623.
 30. Monroe, B. K. (1973). Buyers' Subjective Perceptions of Price. *Journal of Marketing Research*, 1, 70–80.
 31. Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing: A guide to growing more profitably*. New Jersey: Prentice Hall.
 32. Rajendran, K. N., & Tellis, G. J. (1994). Contextual and Temporal Components of Reference Price. *The Journal of Marketing*, 1, 22–34.
 33. Sákovics, J. (2011). Reference Distorted Prices. *Springer Science and Business Media*, 1, 1–24.
 34. Thaler, R. (1985). *Mental Accounting and Consumer Choice*. *Marketing Science*, 4, 199–214.
 35. Zaichkowsky, J. L. (1988). Involvement and the Price Cue. *Advances in Consumer Research*, 15, 323–327.
 36. Wedel, M., & Leeflang, P. S. H. (1998). A model for the effects of psychological pricing in Gabor-Granger price studies. *Journal of Economic Psychology*, 19, 237–260.

Priloga: Oglasi v anketi



AKADEMIJA MM: GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

A Brief Description of the Journal: *Akademija MM* is a Slovenian scientific journal for the field of marketing. The articles in the journal are classified either as professional or scientific and can be in Slovene or in English. They should be related to Slovenia or deal with content which is of interest to Slovene readers.

Length of Manuscripts: 4000 to 8000 words (including the abstract, keywords, bibliography, tables and charts).

Language: Manuscripts can be either in Slovene or in English. Manuscripts in Slovene should still include the title, abstract and keywords in English. Manuscripts in English should be accompanied by an extensive abstract, which, if the article is accepted for publication, will also be translated into Slovene. The authors of manuscripts are required to exhibit appropriate linguistic proficiency. Slovene manuscripts should also include appropriate translations of terminology.

Manuscript Style: Manuscripts should be formatted for A4-sized paper. The font should be Times New Roman, size 12, all page borders should be set to 2.5 centimetres and line spacing to 1.5. Tables and charts should be included in the text.

Page one should contain the following information: author's name and surname, author's affiliation and author's e-mail address. Page two should include the title, abstract (150 to 200 words) and keywords (4-6) in Slovene. These should be followed by the title, abstract and keywords in English. If the manuscript is in English, the second page should include the title, an extensive abstract (600 to 700 words) and keywords (4-6) in English. The author(s) should suggest whether the manuscript is to be included in the scientific or the professional section of the journal. Page three should include the title and the text of the article. The headings and the subheadings should be clearly numbered (1, 2, 2.1, etc.). The bibliography should be listed at the end of the manuscript.

Citing literature in the text and at the end of the manuscript. When citing in the text, the following style should be included: author's surname, year of publication and, when so required, the page number, i.e. (Gartner, 1993). Each citation in the text should have a corresponding bibliography entry at the end of the manuscript.

NAVODILA ZA PRIPRAVO PRISPEVKOV ZA REVIJU AKADEMIJA MM

Kratek opis revije: Akademija MM je slovenska znanstvena revija s področja trženja, pri kateri so prispevki ločeni na strokovne in znanstvene in so lahko napisani v slovenskem ali angleškem jeziku. Prispevki se morajo nanašati oz. biti vsebinsko povezani s področjem Slovenije ali zajemati teme, ki so zanimive za njene bralce.

Obseg prispevkov: od 4.000 do 8.000 besed (vključno s povzetkom, ključnimi besedami, literaturo, tabelami in grafi).

Jezik: Prispevki so lahko napisani v slovenskem ali angleškem jeziku. Za članke, napisane v slovenskem jeziku, je treba poleg slovenskega povzetka in ključnih besed v slovenščini pripraviti tudi naslov, povzetek in ključne besede v angleškem jeziku. Angleški članki morajo vsebovati razširjeni povzetek, ki bo v primeru objave preveden v slovenski jezik. V obeh primerih se od avtorjev zahteva ustrezna jezikovna raven. V slovenskih člankih je zaželeno raba ustreznega slovenskega strokovnega izrazja.

Oblika članka: Poslani prispevki morajo biti ustrezno oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pik, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5. Tabele in grafi naj se nahajajo med tekstem.

Prva stran naj vključuje naslov članka ter ime in priimek, naziv, institucijo in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Druga stran naj vključuje naslov, povzetek (od 150 do 200 besed) in ključne besede (4-6) v slovenskem jeziku. V nadaljevanju naj bodo naslov, povzetek in ključne besede predstavljene tudi v angleškem jeziku. V primeru angleških člankov naj druga stran vključuje naslov, razširjeni povzetek (od 600 do 700 besed) in ključne besede (4-6) v angleškem jeziku. Avtor(ji) naj tudi predlaga(jo) uvrstitev članka med znanstvene oziroma strokovne. Tretja stran vključuje naslov in besedilo članka. Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo ustrezno oštevilčeni (1., 2., 2.1 itn.). Seznam literature naj bo na koncu članka.

Navajanje literature med tekstem in na koncu prispevka: Med tekstem se navede priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in po potrebi številka strani, npr. (Gartner, 1993). Vsaki bibliografski navedbi med tekstem naj ustreza navedba dela v seznamu literature na koncu prispevka. V seznamu literature naj ne bodo navedena dela, na katere se avtor v besedilu ne sklicuje.

The bibliography should not include works that are not cited in the manuscript.

Bibliographical entries at the end of the manuscript should be listed in accordance with the APA standards. The bibliography list should be in alphabetical order of (the first) authors' surnames. Entries by the same author should be in chronological order.

The following are some basic examples of citations in accordance with the APA standards.

Journal Articles

Gartner, W.C., & Bachri, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: An Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 161-179.

Books

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.

Chapters in Books

Gartner, W.C. (1993). Image formation process. In M. Uysal, & D.R. Fesenmaier (Eds.), *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing* (pp. 191-215). New York: The Haworth Press.

Reviewing Process: Manuscripts will first be reviewed by the editorial board and then sent to either local or foreign independent referees. The reviewing process will adhere to the principle of blind reviews. The authors will receive feedback by e-mail. If required, they will be asked to make suitable modifications to and improvements of their contributions.

Papers should be submitted by e-mail at amm@dmslo.si. Add also the author's postal address where we can send your issue of the review.

Bibliografske enote na koncu prispevka naj bodo navedene v skladu s standardi APA. V seznamu literature se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem zaporedju.

V nadaljevanju so podani osnovni primeri navajanja v skladu s standardi APA.

Članki v revijah

Gartner, W.C., & Bachri, T. (1994). Tour operators' role in the tourism distribution system: An Indonesian case study. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2), 161-179.

Knjiga

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.

Poglavje v knjigi

Gartner, W.C. (1993). Image formation process. In M. Uysal, & D.R. Fesenmaier (Eds.), *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing* (pp. 191-215). New York: The Haworth Press.

Recenzijski postopek: Poslani prispevki bodo najprej pregledani s strani uredništva ter v nadaljevanju s strani domačega oz. tujega neodvisnega recenzenta. Recenzija bo narejena po načelu slepe recenzije. Avtorji bodo o povratnih informacijah recenzijskega postopka obveščeni ter po potrebi pozvani k ustreznim prilagoditvam oz. nadgradnjam prispevkov.

Prispevke pošljite po elektronski pošti na naslov amm@dmslo.si. S prispevkom pošljite tudi poštni naslov, da vam bomo lahko poslali avtorski izvod revije.

VABILO K ODDAJI PRISPEVKOV ZA 22. AKADEMIJO MM

CALL FOR PAPERS, AKADEMIJA MM, ISSUE 22

Revija Akademija MM je edina strokovno-znanstvena revija s področja trženja v Sloveniji in je že vključena v uveljavljene mednarodne bibliografske baze EconLit, ProQuest in EBSCO, potekajo pa tudi dogovori za vključitev revije v bazo SCOPUS. S tem revija Akademija MM pridobiva na mednarodni pomembnosti in prepoznavnosti.

Vabimo vas, da sooblikujete vsebino revije in nam posredujete članke, ki obravnavajo aktualna vprašanja in prispevajo k razvoju teoretičnega in empiričnega trženjskega znanja v slovenskem prostoru. Članki so lahko znanstveni ali strokovni, napisani v slovenskem ali angleškem jeziku.

Prejete članke bomo po zgledu vseh kakovostnih revij presojali glede na njihov potencialni prispevek k razvoju in nadgradnji trženjskega znanja. Članki naj bi zadostili naslednjim minimalnim kriterijem:

- obravnava aktualnega trženjskega problema ali vprašanja;
- nov, zanimiv vpogled v problematiko ali temeljit pregled obstoječega znanja (pregledni prispevek);
- uporaba relevantne literature;
- zadostna konceptualna in metodološka rigoroznost;
- upoštevanje navodil za pripravo prispevkov v reviji Akademija MM.

Vabimo vas, da znanstvene in strokovne prispevke pošljete na elektronski naslov: **amm@dmslo.si**.

Uredniški odbor Akademije MM

The journal Akademija MM is the only Slovenian indexed scientific publication in the field of marketing; it is indexed in EconLit, ProQuest and in EBSCO. The journal is currently considered for being included in the world's largest abstract and citation database of peer-reviewed literature SCOPUS.

The editorial board invites you to submit quality papers that will help strengthen marketing theory and practice in Slovenia. We especially encourage an interdisciplinary debate and empirical research that is based on different methods, qualitative and quantitative. We welcome contributions from different marketing perspectives. They can be in Slovene or English.

Every submitted article will be reviewed with regard to their potential contribution to the field it discusses. The minimum criteria for publication are as follows:

- Focus on a relevant broad-marketing question;
- A new and interesting insight into the research question, or a thorough review of the existing body of knowledge (a review paper);
- Based on relevant literature;
- Sufficient conceptual and methodological rigorousness;
- Appropriate use of terminology and submitted by strictly following the journal's Guidelines for contributors.

Papers should be submitted by email to **amm@dmslo.si**.

Editorial Staff