

AKADEMIJA MM

Slovenska
znanstvena
revija
za trženje

4.
MM

AKADEMIJA MM

Slovenska znanstvena revija za trženje

4.

Letnik III/4, 1999
ISSN 1408-1652

Uredniški odbor: dr. Milan Jurše, dr. Zlatko Jančič,
dr. Iča Rojšek, dr. Boris Snoj, dr. Stane Bernik,
dr. Graham J. Hooley, dr. Peter Schnedlitz*,
mag. Janez Damjan, Jure Apih, Meta Dobnikar, Sonja Likar

Odgovorna urednica: Meta Dobnikar

Redakcija in jezikovni pregled: Sonja Likar

Računalniški prelom: Dušan Simšič

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

Izdajatelj: MM – Marketing magazin

Založnik: MM – Marketing magazin, Delo d. d.
Tit Doberšek, direktor Dela, d.d., predsednik uprave
Izhaja: od leta 1997

Tisk: Delo Tiskarna d. d., Ljubljana, september 1999

Naslov uredništva: Akademija MM – Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 061/1737 568, faks: 061/1737 407,
e-pošta: mm@delo.si,
internet: http://mm.ha.si

*Korespondenco in naročila pošljite na uredništvo
Akademije MM.*

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

4. številko Akademije MM je uredil dr. Boris Snoj

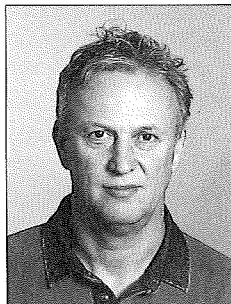
Akademija MM je edina slovenska znanstvena in referenčna
publikacija za področje marketinških znanosti. Kot taka
vključuje tudi interdisciplinarna dognanja s področja
ekonomskih, psiholoških in likovno-oblikovnih ved.
Ustanovljena je bila z namenom širitve in utrjevanja
marketinških znanosti v domačem okolju, prenosa znanja
in aplikacije akademskih spoznanj v prakso.

Akademija MM izhaja s podporo Ministrstva za znanost
in tehnologijo.

KAZALO

UVODNA BESEDA	7
I.	
Graham HOOLEY: <i>Marketing Strategy in a Changing World</i>	9
Milan JURŠE: <i>Porajanje virtualnega globalnega trga in njegovi vplivi na mednarodni marketing</i>	17
II.	
Vesna ŽABKAR: <i>Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev</i>	33
Matjaž IRŠIČ: <i>Ugotavljanje razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobavitelji – modelski pristop na primeru vzorca organizacij v Sloveniji</i>	41
III.	
Urša MANČEK: <i>Trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov</i>	49
Janez DAMJAN, Urša GOLOB: <i>Vpliv oglaševanja na tržne deleže blagovnih znamk široke porabe</i>	61
Tanja DMITROVIČ: <i>Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji</i>	71
IV.	
Đurđana OZRETIĆ DOŠEN, Tihomir VRANEŠEVIČ: <i>Accounting, Auditing and Finance Professionals Value Marketing</i>	79
V. OCENE IN PREDSTAVITVE	
Jozo PREVIŠIČ in Đurđana OZRETIĆ DOŠEN: <i>Mednarodni marketing</i> (Milan JURŠE)	85

UVODNA BESEDA



Boris Snoj

V vsaki novi številki naše revije udeležamo spremembe, in to na bolje. Pač v duhu tega, da si je za doseganje zadovoljstva treba zastavljati vedno višje cilje. Tako to številko revije že ureja mednarodni uredniški odbor. V njej so prvič objavljeni tudi prispevki tujih avtorjev. Poleg tega si je *Akademija MM* pridobila status slovenske znanstvene revije, kar pomeni, da bo morala izhajati redno vsaj dvakrat na leto. Prizadevamo si tudi za njeno uvrstitev v mednarodne računalniške baze in s tem za njeno mednarodno prepoznavnost. Seveda pa ta korak zahteva daljše, konsistentno kakovostno delo v zvezi z vsebino prihodnjih števil.

Za to številko revije je značilno, da jo je s svojimi prispevki preplaval mlajši val slovenskih avtorjev s področja marketinga. In kar je še bolj razveseljivo, iz njihovih prispevkov je vidna vse bolj korektna uporaba vseh sestavin, ki jih zahtevata priprava in objava znanstvenega članka (opredeljen problem raziskovanja, namen, cilji in trditve, predpostavke in omejitve, raziskovalna metodologija, teoretični del, prikaz rezultatov, razprava in predlogi za bodoče raziskovanje). V nekaterih primerih je opus uporabe literature prav na zavidljivi ravni. S to številko pa smo ponovno vzpostavili tudi stik z marketinškimi avtorji iz bivših jugoslovanskih republik, natančneje iz Hrvaške oz. z zagrebške Ekonomske fakultete, ki se ponaša z bogatimi tovrstnimi izkušnjami in s katero so imeli v preteklosti tesne vezi zlasti marketinški avtorji z Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru.

Avtorji v tej številki ponujajo številne sveže koncepte v marketingu (na primer »asset based marketing«, virtualni marketing, marketing odnosov, »cause related marketing« ipd.) in jih povezujejo s problemi, ki so za majhno slovensko gospodarstvo zelo aktualni.

Tako gostujoči avtor prof. Graham Hooley z Aston Business School iz Birminghama v Angliji, svetovno priznani strokovnjak za področje strateškega marketinga, v svojem članku predstavlja tudi za slovensko gospodarstvo ključne spremembe na svetovnih trgih in spremembe v samih organizacijah kot temelje, ki jih morajo organizacije upoštevati pri oblikovanju svojih strategij, če hočejo preživeti in se razvijati. Avtor nakazuje značilnosti t. i. »hidden champions«, srednje velikih zelo uspešnih organizacij v Nemčiji, ki so specializirane za ozke tržne niše in nastopajo globalno na vseh pomembnejših trgih po svetu. Njihove značilnosti bi nedvomno morale biti zanimive tudi za naše organizacije. V svojem članku prikaže tudi nekatere rezultate mednarodnega raziskovalnega projekta ACE, ki je bil izveden za potrebe EU in v katerega je bila aktivno vključena tudi Slovenija, tako kot objekt raziskovanja kot prek skupine raziskovalcev s Katedre za marketing na mariborski EPF.

Dr. Milan Jurše v svojem prispevku predstavlja internet kot eno od ključnih inovacij sodobne informacijske tehnologije, ki odpira nova obzorja tudi razvoju marketinga. Poudarja prednosti in ovire virtualnega marketinga, ki tudi malim podjetjem omogoča nastop na svetovnih trgih, ter nakaže razvojne stopnje poslovanja podjetja prek interneta.

Dr. Vesna Žabkar empirično proučuje večstopenjski konceptualni model trženjskih odnosov med ponudniki in uporabniki profesionalnih storitev s poudarkom na uporabi strukturnega modela enačb in merskega modela. Iz članka veje avtoričina težnja po poudarjanju mehkih konceptov v menjalnih procesih: odnosov, kakovosti v njih, vrednosti, zadovoljstva, zvestobe, stroškov menjave in podobnih.

Dr. Matjaž Iršič proučuje na osnovi multifaktorske matrike problematiko razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobaviteljem na nabavnem trgu ter v zvezi s tem stopnjo razvitosti tega odnosa na vzorcu organizacij v Sloveniji. Ugotavlja, da je stopnja razvitosti povezovalnih odnosov na tem področju relativno nizka.

Mag. Urša Manček v svojem prispevku osvetljuje v slovenski praksi relativno novo področje znanj, t. i. »cause related marketing« — eno izmed oblik družbeno odgovornega marketinga, ki povezuje pridobitne in nepridobitne organizacije, tako da prinaša vsem partnerjem koristi. Avtorica pojasnjuje večstopenjski model marketinga s podporo dobrodelnim namenom in poda rezultate empirične raziskave v Sloveniji v zvezi z uporabnostjo te oblike družbeno odgovornega marketinga.

Mag. Janez Damjan in Urša Golob predstavljata vpliv oglaševanja na tržne deleže blagovnih znamk izdelkov v Sloveniji, namenjenih široki porabi. Ugotavljata, da oglaševanje za te izdelke pri nas še vedno hitro raste in da imajo vodilno vlogo tuji oglaševalci z močnimi blagovnimi znamkami. Prav tako ob upoštevanju omejitev z rezultati dokazujeta močno pozitivno odvisnost med vložki v oglaševanje in splošnimi tržnimi deleži proučevanih znamk.

Dr. Tanja Dmitrović se v svojem prispevku loteva koncepta blagovnih znamk in proučuje trgovske blagovne znamke v trgovini na drobno v Sloveniji. Ugotavlja, da v svetu v prodaji izdelkov narašča delež

teh znamk. V uvodnem delu sestavka prikaže konceptualni razvoj znamk in spreminjanje motivov trgovcev, proizvajalcev in odjemalcev v prid trgovskim blagovnim znamkam. V empiričnem delu pa raziše stanje v Sloveniji na tem področju in na podlagi tega ugotavlja, da trgovska podjetja na drobno nimajo razvitih strategij blagovnih znamk.

Hrvaška avtorja dr. Đurđana Ozretić Došen in dr. Tihomir Vranešević v teoretičnem delu članka prikažeta pomen marketinških znanj v računovodskih, finančnih in podobnih organizacijah, v empiričnem pa raziše status marketinga v teh organizacijah na Hrvaškem.

Prispevke v tej številki zaokroži dr. Milan Jurše z recenzijo knjige *Međunarodni marketing*, avtorjev Previšića in Ozretić Došenove z Ekonomske fakultete v Zagrebu. O tem letos izdanem obsežnem strokovno poglobljenem delu ugotavlja, da lahko služi tako študentom kot sodoben učbenik, marketinškim strokovnjakom v gospodarski praksi pa kot temeljni strokovni vodnik.

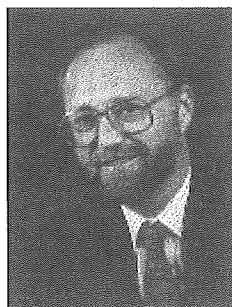
Naj končam uvodno besedo z odlomkoma iz knjige *Sufijske zgodbe modrosti* Julije Pergar (Ljubljana 1993), ki po mojem posrečeno nakazujeta težavnost in mik ponujanja in razumevanja marketinških znanj (kar velja tudi za vsebinsko zgradbo naše revije):

Zgodbe: Nekdo je Bahaudinu očital:
»Pripovedujete nam zgodbe, ne poveste pa nam, kako naj jih razumemo.« Bahaudin je odvrnil:
»Kako bi se počutili, če bi vam branjevec pred očmi pojedel sadje, ki ste ga od njega kupili, in vam pustil samo lupine?«

Skrivni učitelj: Nekdo je odkril, da skrivni učitelj Khidr dela kot brodar. Khidr, ki je prebral njegove misli, je rekel: »Če bi ustavljal ljudi na cesti in jim svetoval, kako naj živijo, bi mislili, da sem nor ali da počnem to v svojo korist, in me ne bi ubogali. Če bi se oblekel kot učen ali kot bogat mož in jim potem svetoval, bi moj nasvet zavrnil ali pa bi mi poskušali ustreči, namesto da bi skušali ustreči tistemu, kar predstavljam. Če pa se družim z ljudmi kot eden izmed njih in rečem besedico tu, besedico tam, bodo nekateri prisluhnili, tako kot ste me tudi vi prepoznali, medtem ko me tisoč drugih ni.«

I. Marketing strategy in a Changing World

Graham Hooley
redni profesor
Aston Business School
Univerza Aston
Velika Britanija



Abstract

"If it is to achieve sustainable success in the demanding world marketplace, tomorrow's company must be able to learn fast and change fast. To do this a winning company must inspire its people to new levels of skill, efficiency and creativity, supported by a sense of shared destiny with customers, suppliers and investors." R.S.A. (1994)

In the highly competitive markets envisaged for the foreseeable future ability to assimilate and act on knowledge, to create strategies based on assets and competencies, to establish close, deep relationships with chosen customers in clearly defined market segments, and finally the ability to re-define the scope and role of marketing within the organization will be the bases for creating competitive advantage.

Izvleček

Marketinška strategija v spreminjajočem se svetu

»Če podjetje želi uspeti na zahtevnem svetovnem tržišču, mora biti sposobno hitro učiti se in se hitro spreminjati. Da bi uspešno podjetje to storilo, mora motivirati svoje ljudi za nove ravni usposobljenosti, učinkovitosti in kreativnosti in to podpreti z občutkom skupne usode s kupci, dobavitelji in investitorji.« R.S.A (1994)

Na visoko kompetitivnih trgih prihodnosti bo osnova za ustvarjanje konkurenčne prednosti zmožnost asimilacije in ravnanje na podlagi znanja, ustvarjanje dobičkonosnih in kompetentnih strategij, uveljavljanje tesnih, globokih razmerij z izbranimi potrošniki v jasno definiranih tržnih segmentih in končno zmožnost redefiniranja obsega in vloge marketinga v organizaciji.

1. THE CHANGING COMPETITIVE ARENA

To claim that "the only constant is change" is trite but true in today's business environment. The recent UK study by the Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures & Commerce (R.S.A.) termed "Tomorrow's Company" identified a number of major changes taking place in business markets:

The pace of economic change is accelerating. During the Industrial Revolution it took 60 years for productivity per

person to double. China and South Korea have done the same in 10 years.

There is an explosion in innovation and new knowledge generation that is also accelerating. Every year as much new knowledge is generated through research and development as the total sum of all human knowledge up to the 1960s.

Competitive pressures are intensifying. Computer manufacturers, for example, need to reduce costs and improve product performance by around 30% per annum to remain competitive.

Manufacturing can now take place almost anywhere.

Companies are constantly seeking more efficient manufacturing options and that typically means sourcing from wherever makes economic sense. 1993 figures show UK manufacturing labor costs at half those of Germany but twice those of Korea and Taiwan. Labor costs in Poland, Thailand, China and Indonesia are significantly lower still. New organizational structures are emerging as firms seek to make themselves more competitive. Firms have reorganized, reduced overheads, de-layered, merged, created alliances and partnerships in attempts to create advantage in the market place.

International trade is being liberalized through the GATT and World Trade Organization but there are still massive regional trading blocks within which regional, nationalistic, ethnic and religious groupings seek to retain individual identity.

Company actions are becoming increasingly visible, especially their effects on the environment. Customers are demanding more both economically and environmentally.

At the macro-level these changes can be grouped into economic, technological, social, legal and political issues. Most macro-environmental factors are outside the control of individual firms. Few companies have the ability to significantly influence political, economic, social, and technological processes. Most need to ensure they understand and predict the changes going on.

A number of further trends can be seen in today's markets that are likely to continue into the foreseeable future.

First, customers are becoming increasingly demanding of the products and services they buy. Customers demand and expect, reliable and durable products with quick efficient service at reasonable prices. They also expect the products and services they buy to meet their needs. Different customers have different wants and needs and hence companies have an opportunity to select segments where their offerings most closely align with those needs and where they can focus their activities to create a competitive advantage.

A second major trend, one that particularly differentiates the late 1990s from the 1980s, is that customers are less prepared to pay a substantial premium for products or services that do not offer demonstrably greater value. While it is undeniable that well developed and managed brands can

command higher prices than unbranded products in many markets, the differentials commanded are now much less than they were and customers are increasingly questioning the extra value they get for the extra expense. Marlboro cigarettes are a case in point. On 2nd April 1992 ("Marlboro Friday") Philip Morris announced a one fifth reduction in price of its market leading brand of cigarettes to defend market share against aggressive US rivals. The brand had lost substantial market share to lower priced competitors. Customers were simply not convinced that Marlboro was worth the premium price it had been charging. The implications are clear. Differentiation needs to be based on providing demonstrably superior value to customers.

A third major trend is in both the level and nature of competition. Competition is becoming more intense and more global in nature. As international trade becomes more liberalized under the aegis of the World Trade Organization (WTO), the successor to the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) so firms face tougher international competition at home and increased opportunities abroad. Time and distance are shrinking rapidly as communications become near instantaneous. When Deng Xiaoping, the Chinese Paramount Leader, died on 18th February 1997 news of his death reached London, Washington and Bonn before many in Beijing knew about it. Firms are increasingly thinking global in their strategies, especially as cross-national segments are beginning to emerge for products and services from fast foods through toys to computers and automobiles.

Not only are markets becoming more competitive through more players emerging in them. Those firms that survive and thrive in these more competitive conditions are, by their very nature, tougher competitors. Weak firms are being shaken out of markets where they do not have clear positionings and attendant capabilities. The implications of heightened, more aggressive competition, both domestic and international, are that firms will need to look even more closely at their scope of operations and targeting in the future.

A study undertaken with colleagues from the University of Maribor* confirmed that these trends originally observed in Western markets are equally apparent in Central and Eastern Europe. Table 1 below shows some of the significant findings.

* The empirical research reported in this paper was funded by the European Union under its ACE 94 initiative. The contributions of Professors John Fahy, Tony Cox, David Shipley, Krisztina Kolos, Irma Agardi, Krzysztof Fonfara, Marin Marinov, Svetla Marinova, Boris Snoj and Vladimir Gabrijan to the four country study are gratefully acknowledged.

Table 1: Changing Customer Expectations

First figures show percent of respondents from each country agreeing with the statement

Figures in italics show which factors have had a big effect on the businesses concerned

	Total	Hungary	Poland	Bulgaria	Slovenia
	(n=2672)	(n=585)	(n=386)	(n=1080)	(n=621)
Changing Customer Expectations					
Customers are increasingly demanding better quality and reliability	96% 63%	93% 53%	98% 73%	96% 63%	98% 65%
Customers are becoming increasingly price sensitive	94% 79%	95% 75%	89% 66%	94% 89%	94% 72%
There is increasing customer choice	94% 62%	94% 59%	98% 62%	92% 68%	97% 52%
New market segments are emerging with different needs and expectations	85% 42%	81% 34%	77% 32%	90% 55%	86% 35%
Customers are becoming increasingly sensitive to the environmental impact of business	60% 21%	79% 53%	38% 18%	65% 13%	59% 26%

It is clear from the above table that the trends experienced in western markets are equally evident in CEE. Despite concerns over costs and prices customers do increasingly expect better quality and reliability in the products and services they buy. They have more choice, and because of that new market segments are starting to emerge. These offer great market opportunities for the firms that can spot them and lead them. While recognition of the emergence of new market segments is high, relatively few firms believe they currently have a big impact on their business. Similarly, increasing concern for

environmental issues was noted but its current impact on specific businesses reported as limited. Again, this may signal a potential area for innovative and progressive firms to move ahead of their less innovative competitors.

In addition to changes in customer requirements and expectations many of the key pressures on business from other quarters were also mirrored in the research. Table 2 shows some of these.

Table 2 : Pressures on Business

	Total	Hungary	Poland	Bulgaria	Slovenia
	(n=2672)	(n=585)	(n=386)	(n=1080)	(n=621)
Changing Business Pressures					
There is increased pressure to keep business costs down	93% 75%	93% 63%	89% 66%	90% 83%	99% 76%
New products & services are coming to market more quickly than in the past	85% 55%	86% 50%	94% 56%	77% 60%	93% 52%
Technology is changing rapidly	66% 37%	73% 44%	73% 41%	49% 26%	86% 49%

Cost pressures dominate business worldwide. They are particularly apparent during times of economic depression such as that experienced over the last few years. It is unlikely, however, that as economies in the region begin to grow more strongly as Poland and (to a lesser extent) Hungary are now doing these pressures will subside. Tomorrow's company needs to be both effective (giving customers what they want) and efficient (doing it as cheaply as possible).

perhaps reflecting the current technological infrastructure in some older industries. We must anticipate for the future that technological change will gather momentum. It was noticeable that more rapid change was acknowledged in Slovenia than the other countries studied reflecting the high technological base of the economy.

Technological change also affects all markets. The figures here were actually lower than might have been expected

Concerns have been expressed, however, concerning the general infrastructure in which business is conducted in CEE in general. Table 3 below shows some of the main factors.

Table 3 : The Infrastructure for business

	Total	Hungary	Poland	Bulgaria	Slovenia
	(n=2672)	(n=585)	(n=386)	(n=1080)	(n=621)
The Infrastructure for business					
Over-taxation on enterprises is reducing the funds available for re-investment	96% 82%	94% 82%	92% 78%	99% 97%	96% 76%
The level of official bureaucracy is a deterrent to foreign investment	72% 42%	63% 43%	58% 35%	90% 45%	60% 39%
There is a high level of business uncertainty in the market	71% 63%	62% 49%	50% 37%	89% 88%	59% 45%
The "black market" is a deterrent to trade and legitimate enterprise	65% 40%	75% 57%	39% 28%	71% 33%	63% 42%
The political situation in the country is conducive to business activity (disagree)	63% 47%	52% 34%	49% 28%	86% 69%	42% 30%
The legal framework in the country is conducive to business activity (disagree)	75% 48%	61% 32%	60% 43%	88% 60%	75% 46%
The financial infrastructure is conducive to business activity (disagree)	80% 59%	63% 34%	63% 42%	98% 84%	77% 49%

Clearly there is a role for governments in providing and encouraging the conditions under which enterprise can flourish.

managers were removed. In CEE also the impact of deregulation and privatization has been to push unemployment levels to heights never (overtly) seen under the planned economies of the past.

2. ORGANIZATIONAL CHANGE

The 1990s saw a major emphasis in many western organizations on corporate "downsizing" or "restructuring". In attempts to deal with the difficult economic conditions of the early 1990s in western, developed markets costs came under increasing pressure and layers of both workers and

While "downsizing" is now less fashionable, as firms have realized that there is only so much fat that can be cut before you damage the muscle and too aggressive slimming can lead to "anorexia industrialis" (*the excessive desire to be leaner and fitter leading to total emaciation and eventual death*) its impact on organizational structures for the new millennium has been far broader. These are manifest in two

main directions. First the impact within the firm, second the impact on inter-firm relations.

Within firms the boundaries between functional areas are becoming more blurred. Where firms were once organized with clear cut divisions between marketing, finance and operations it is now recognized that "functional silos" can result in myopic operations and sub-optimal strategies. In leading firms the functional boundaries have long since been replaced by process teams that can view the operations of the organization in holistic terms and will not be hampered by petty rivalries between functions.

At the same time the role of marketing per se in the organization has been challenged (Brady and Davis 1993; Doyle 1995). In 1994 Lever Brothers abolished the job of marketing director, merged sales and marketing departments into business groups focusing on consumer research and product development. They also created "customer development teams" responsible for relationship building with key retail customers (The Economist 9.4.94).

Marketing departments can get in the way of serving customers for two main reasons. The first is territorial. They may see dealing with customers as their preserve and wish to retain the power and influence that goes with that. Second, however, they may encourage others in the organization to off-load responsibility for customer building to the marketing department. This creates the dangerous view that others don't need to concern themselves with customers, someone else will take care of it.

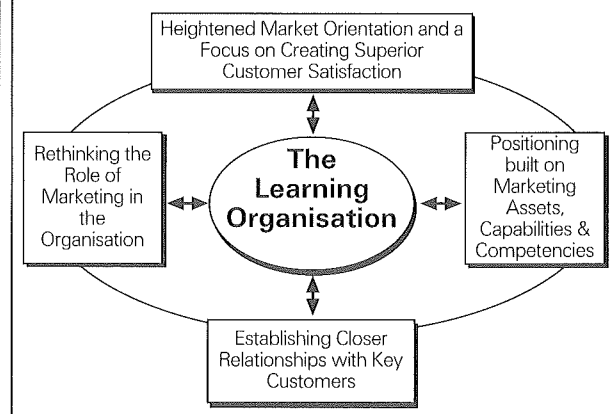
Between firms the boundaries of where one finishes and the next starts are also increasingly blurred. Boundaries with suppliers, distributors and customers are changing as more businesses understand the need to manage the entire value chain from raw materials through to customers, and work more closely with partner firms to achieve added value through the chain. A number of authors now refer to the "virtual organization" (Piercy and Cravens 1994) as networks and alliances create supra-organizational entities.

The above major trends and changes taking place both in markets and organizations lead to a need to reassess business strategy in general and marketing strategy in particular. The strategies that will be successful in the future will need to be responsive and adaptive rather than rigid and fixed. Key will be creating an organizational context in which learning can take place, market changes can be identified and capabilities can be fashioned to ensure a strategic fit between market and firm.

3. FUNDAMENTALS OF STRATEGY IN A CHANGING WORLD

Figure 1 below shows a number of factors that are increasingly essential in dealing with complex and changing circumstances.

Figure 1: Fundamentals of Strategy in a changing World



3.1 The Learning Organization

Central to developing a sustainable competitive advantage in rapidly, and often unpredictably, changing circumstances, is the ability to learn and adapt. The competitive dynamics of markets with new entrants, substitute technologies and shifts in customer preferences can swiftly erode static advantages built on the "generic" strategies of cost leadership or product differentiation (McKee and Varadarajan 1995). Organizational learning, however, offers the potential to both respond to, and act on opportunities in the markets of the firm. Indeed, Dickson (1992) suggests that ability to learn faster than competitors may be the only real source of sustainable competitive advantage.

Learning is manifest in the knowledge, experience and information held in an organization (Mahoney 1995). It resides both in people and technical systems. Learning involves the acquisition, processing, storing and retrieval (dissemination) of knowledge. A major challenge for many organizations is to create the combination of culture and climate to maximize learning (Slater and Narver 1995). At the human level managerial systems need to be established to both create and control knowledge. At the technical level systems need to be established to facilitate the accumulation and storing of relevant information in a manner that makes it readily accessible to those who need to access it.

Much of an organization's knowledge base typically resides in the heads of managers and workers. When personnel leave through "downsizing" or recruitment by competitors that knowledge may be lost, or more damagingly, gained by a competitor. Employment contracts of key personnel are increasingly including "golden handcuffs" that prohibit critical managers from taking their knowledge to competitors. Organizations are also increasingly looking for ways of extracting the knowledge of their key people and transmitting it to others in the organization, through expert systems and training processes, so that the knowledge is more secure and embedded in the fabric of the organization.

Of particular importance in the context of marketing strategy is the development of knowledge and skills in how to create

superior customer value. Slater and Narver (1995) show that a primary focus of market orientation is to create superior customer value, and that in turn needs to be based on knowledge derived from customer and competitor analysis, together with knowledge gleaned from suppliers, businesses in different industries, government sources, universities, consultants and other potential sources. They conclude that learning organizations continually acquire, process and disseminate knowledge about markets, products, technologies and business processes based on experience, experimentation, information from customers, suppliers, competitors and other sources. This learning enables them to anticipate and act on opportunities in turbulent and fragmented markets.

While the central requirement for competing in the future is learning, a number of other more specific building blocks can be suggested as important ingredients in fashioning competitive strategy.

3.2. Heightened market orientation & focus on creating superior customer value

In increasingly crowded and competitive markets there is no substitute for being market oriented. Put simply a market orientation focuses the firm's activities on meeting the needs and requirements of customers better than competitors. This in turn requires finding out what will give customers value and ensuring that the firm's energies are directed at providing that. Identifying ways of providing superior customer value is one of the central challenges of management for the new millennium.

A market orientation does not imply over-sophisticated marketing operation. Indeed it has been argued by some that marketing departments can themselves get in the way of providing superior customer value.

As Simon (1996) shows, German mid-sized "hidden champions" demonstrate a clear focus on providing solutions for their customers. These companies go deep rather than broad (they specialize in narrow niches of the market) but operate across global markets. Their success is based on understanding their customer needs and being highly responsive to delivering solutions to customer problems. They typically have dominant market shares of their chosen niches world-wide. For example, Krones has 80% worldwide market share in bottle labeling machines, Hauni is world market leader in cigarette machines with 90% share of high-speed machines, Brita has 85% of the world market for point of use water filters and Baader's share of the world market for fish processing equipment is 90%. All have a narrow focus but operate across global markets.

Winterhalter Gastronom make dishwashers for commercial use. There are many markets for these products including hospitals, schools, companies, hotels, military institutions etc. each with different product requirements. Many products are on the market and Winterhalter found that, globally, they only

commanded 2% of the market. This led to a re-focusing of the firm's strategy. First they decided to focus solely on hotels and restaurants (the second part of the company name was added after this decision to focus was made). The business was re-defined as the supplier of clean glasses and dishes for hotels and restaurants. In addition to designing the dishwashers to meet the specific requirements of the hotels and restaurants the company extended its product line to include water-conditioning devices, an own brand of detergent and round the clock service. Thus they were taking full responsibility for the provision of the clean glasses and dishes, going into depth with the chosen segment, rather than simply offering dishwashers across the market and leaving the provision of services and detergent to others. The company now has a world market share of its chosen segment of 20% and climbing (Simon 1996).

In the quest to provide superior customer value no firm can stand still. What offers better value than competitors today will be standard tomorrow. Innovation, the constant improving of the offering to customers, is essential for sustained competitive advantage. Again Simon's hidden champions demonstrate this clearly. Many of these firms created their own markets through technological breakthroughs but then continued to innovate to stay ahead of further industry entrants. They typically hold relatively large numbers of patents and derive disproportionate amounts of profits from new products. Critically, however, they achieve a balance between being technology driven and market led. While they are determined to exploit their technological advantages they also ensure that these are aligned with changing market requirements. W.L. Gore Inc, for example, an American "hidden champion", maker of semi-permeable Gore-Tex fabrics has exploited its technological lead in fabric manufacture to develop products suitable for its customers in the garment and shoe industries (Simon 1996).

The focus of activities in firms that are truly market oriented and intent on creating superior value for their customers is on finding solutions to those customers' problems. Rather than a focus on selling the firm's own existing products it sets out first to identify current and future customer problems and then to find solutions to them. Solutions may involve creating new products and services, integrating the offerings of other providers (through alliances), and even in some instances accepting that customers cannot be well served and recommending alternative suppliers. After exhausting all other options a truly market oriented firm can gain more customer goodwill (and ultimately more long term business) by admitting that it cannot provide exactly what the customer wants rather than trying to persuade the customer to accept second best, or even pretending that the solution offered is appropriate.

3.3. Positioning built on Marketing Assets, Capabilities and Competencies

Much of the emphasis in the strategy literature in the early 90s has focused on the "resource based theory" of the firm

(see Grant 1995 for a summary). The theory emphasizes the need for strategies to be based on the resources and capabilities of the firm, rather than merely chasing customers irrespective of the ability of the firm to serve them. Resource based theorists, however, are in danger of losing sight of the fact that resources are only valuable when they are translated into providing something that customers want. This is the essence of the "asset based marketing" approach (see Hooley & Saunders 1993).

Markets change and so too must assets and competencies. They need to be constantly improved and developed if the firm is to thrive. An essential task for marketing management is to identify the competencies and assets that will be needed in the future, as well as those that are needed today, so that they can be built or acquired in advance.

Marketing assets are any properties that can be exploited in the market place to create or sustain a competitive advantage. They range from recognized brand names, through unique use of distribution channels, to information and quality control systems. These assets are the resource endowments the business has created or acquired over time and now has available to deploy in the market. Competencies are the skills that are used to deploy the assets to best effect in the market. Day (1994) refers to them as the glue that binds the assets together and enables them to be deployed advantageously. He also offers a formal definition of capabilities:

"Capabilities are complex bundles of skills and collective learning, exercised through organizational processes, that ensure superior co-ordination of functional activities" (page 38).

This definition is in line with Barney (1991) who suggests that it is management that are important in the resource based view of the firm because they make use of the assets and other resources available to them based on their knowledge of the market acquired through their previous learning.

Competencies and Capabilities

Day (1994) goes on to identify three main types of competencies: outside-in; inside-out; and spanning and integrating competencies. Outside-in competencies are those skills and abilities which enable a business to understand its customers and create closer linkages with them. They include market sensing skills, or the abilities of the firm to assess and judge changes in its markets. Specific skills include the ability to conduct and interpret marketing research, and the capability of disseminating that information to those who need to know within the firm. Also relevant are customer bonding and linking skills which help build closer links with key customers.

Inside-out competencies are the internal capabilities of the firm and its employees that might be deployed in the market place to provide better products and services to customers.

They include financial management, cost controlling skills, technological skills, logistics management, manufacturing processes, and human resource management.

Spanning and integrating competencies bring together the inside-out and the outside-in to ensure delivery of appropriate products and services to customers. They include customer order fulfillment (which is achieved through understanding customer wants and needs [outside-in] and using internal systems and procedures to ensure delivery [inside-out]). Perhaps the most significant spanning and integrating capabilities are the ability to set competitive, yet profitable, prices and the development of new products. Both require a clear understanding of market needs coupled with internal, technical capabilities.

Alliance based assets and competencies

Not all assets and capabilities may be vested in the focal firm. Increasingly companies are creating alliances and networks with others that enable them to leverage further assets and competencies of partner firms. Alliances can offer four main sets of assets and competencies: access to new markets; access to managerial competence; access to technological competence; and economic benefits.

Access to new markets might be provided through the networks and reputation of the partner firm. Western firms entering the newly emerging markets of central and Eastern Europe, for example, have typically done so through alliances, joint ventures or acquisitions with local firms that know the market, have some existing market presence on which to build and, perhaps most crucially, understand how to do business in that very different market environment. In essence the local firm provides market knowledge and existing relationships that can add to the fund of assets and competencies of the foreign partner (see Hooley et al 1996).

Alliances may provide further managerial competencies above access to markets. These can include technical skills in dealing with local technologies, and human resource skills in dealing with local staff.

In strategic alliances technological competence can be gained through technology transfer and the sharing of core skills and processes. Alliances may be created to allow all partners to share in the enhanced technical abilities of the partnership.

Economic benefits of alliances include the sharing of risks and costs (such as with new product development), taking advantage of locational assets such as cheap labor or availability of raw materials, volume and scale opportunities and access to funds.

Taken together marketing assets and competencies/capabilities are the basis on which any competitive positioning is built. Ideally firms are seeking to build their positions on the basis of assets and competencies which are superior to the competition's and difficult to

duplicate. They are also seeking to create or acquire assets and competencies that can be exploited in many other situations (e.g. extend their brand name into new markets, exploit their technology in new industries, use their networks in different ways). A critical issue for the future is how different assets and competencies can be combined to create new products and services (Hamel and Prahalad 1994).

3.4. Establishing closer relationships with key customers

Relationship marketing (Gummesson 1987; Grönroos 1994; Payne 1995) has been one of the most significant developments in marketing thought of recent years. While it has been recognized as important in some markets for some time (e.g. financial services) it is now generally agreed that customer retention, through superior service and relationship building is applicable in far wider markets.

In consumer markets relationships may be built initially through branding and reputation creation, while in business markets relationships are more generally built at an individual level. Simon (1996), however, stresses that the relationships which endure in business markets are those based on sound economic and business grounds rather than, perhaps ephemeral, personal/social bases. Relationships and reputations can be far harder for competitors to copy than possibly transitory product features, special offers or deals.

Zeilke and Pohl (1996) show that key factors for success in the machine tool industry have changed since the start of the 1990s. In 1990 the keys to success were cross-functional teams, single sourcing and group working. These factors were seen to differentiate the better performing firms from the weaker ones. By 1996, however, these operational characteristics had become standard in the industry and no longer differentiated winners from losers. What now differentiates the more successful companies is their relationships with customers and suppliers. The market leaders are now managing the complete value chain with suppliers becoming increasingly concerned with new product development and quality improvement. They are also linking pay and other rewards with customer related performance targets. While efficiency has been the focus at the start of the decade, the emphasis has now shifted to customer and supplier relationship management.

3.5. Rethinking the role of marketing in the organization

The above lead to the inevitable conclusion that the role and function of marketing within the organization (or within the "virtual network") needs to be redefined and reasserted.

Basic to that rethinking is to escape from the notion that marketing is essentially a business function, a department on the organization chart. Increasingly marketing is being seen as a process within the value chain, a process responsible for ensuring the creation of value for customers in both the short

and long term. This requires a focus more on marketing skills rather than marketing titles (Brown 1995). Structures need to be created that facilitate rapid response and flexibility rather than hinder it. Indeed, it is interesting to note that some of the best firms such as Virgin, Marks & Spencer and BodyShop don't even have marketing departments yet few would dispute that they are close to their customers and responsive to their needs (Doyle 1995).

Simon (1996) also notes that many of the firms in his sample of "hidden champions" do not have marketing departments. They share, however, two main traits. First they are extremely close to their customers and ensure that all employees recognize their role in serving them. Second, they focus on solving customers' problems through innovation to constantly improve on their offerings to customers, continuously providing additional customer value. These two traits are the essence of a market orientation but are achieved without the trappings of a marketing department.

It is important in defining the role of marketing for the future to recognize that marketing operates at two main levels: strategic and operational. At the operational level brand managers and marketing managers deal with day to day marketing tasks such as liaison with market research companies, advertising and public relations agencies and so on. In FMCG companies they also spend much of their time organizing trade and consumer promotions, special deals, competitions etc.

At the strategic level, however, marketing is more concerned with decisions as to which markets to operate in and how to compete successfully in them. At this level marketing is not a functional activity but requires input from across the organization of alternative perspectives and skills.

Marketing needs to become and remain flexible and responsive to change. That entails distinguishing the philosophy from the trappings. At a strategic level everyone in the organization should place customers at the forefront of their minds because, as the CEO of Xerox says in the firm's mission statement, at the end of the day it is customers who will decide whether the firm survives and whether employees and managers have a job or not in the future.

Handy (see Abrahams 1996) talks of "shamrock organizations" emerging for the future. These will consist of three leaves. The first will be a small core of professional senior managers on fixed contracts who will be running the business and making the strategic decisions such as the markets in which the firm will operate and the ways in which it will create competitive advantage (positioning decisions, see Hooley, Saunders and Piercy 1998). The second leaf will be those on fixed term contracts providing services such as public relations, database management and advertising. These managers will be specialists in operational and implementation aspects of marketing but will be closely directed as to where their efforts should go. The third leaf will be ad-hoc contractors whom will supply specialist expertise as and when needed, such as advertising agencies, marketing research agencies, design consultancies etc.

4. CONCLUSIONS

In the highly competitive markets envisaged for the foreseeable future ability to assimilate and act on knowledge, to create strategies based on assets and competencies, to establish close, deep relationships with chosen customers in clearly defined market segments, and finally the ability to re-define the scope and role of marketing within the organization will be the bases for creating competitive advantage.

References & Further Reading

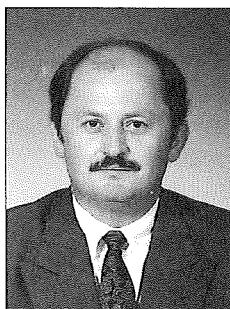
- Abrahams, B. (1996), 'Life after downsizing' *Marketing*, May 30th, 26–27.
- Armistead, Colin G. and Graham Clark (1992), *Customer Service and Support*, London, Financial Times Pitman Publishing.
- Barney, Jay B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through quality*, New York, The Free Press.
- Brady, J. and I. Davis (1993), 'Marketing's mid-life crisis', *The McKinsey Quarterly* 2 (2), 17–28.
- Brown, Antony (1995), 'The fall and rise of marketing', *Marketing Business*, February 25–28.
- Cooper, Robert and Elko Kleinschmidt (1995), 'New product performance : keys to success, profitability and cycle time reduction', *Journal of Marketing Management*, 11, 315–337.
- Day, G. S. (1994), 'The capabilities of market-driven organizations', *Journal of Marketing*, 58 (3), 37–52.
- Dickson, P.R. (1992), 'Towards a general theory of competitive rationality', *Journal of Marketing*, 56 (Jan), 69–83.
- Doyle, Peter (1995), 'Marketing in the new millennium', *European Journal of Marketing*, 29 (13), 23–41.
- Doyle, Peter and Veronica Wong (1996), EMAC Paper.
- Economist (1994), 'Death of the brand manager', *The Economist*, April 9th, 79–80.
- Grant, Robert M. (1995), 2nd Ed, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge Mass: Blackwell Business.
- Grönroos, Christian (1994), 'From marketing mix to relationship marketing: towards a new paradigm in marketing', *Management Decision*, 32 (2), 4–32.
- Gummesson, Evert (1987), 'The new marketing - developing long term interactive relationships', *Long Range Planning*, 20 (4), 10–20.
- Hamel, Gary and C. K. Prahalad (1991), 'Corporate imagination and expeditionary marketing', *Harvard Business Review*, July-August, 81–92.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hooley, Graham and John Saunders (1993), *Competitive Positioning*, London, Prentice Hall International.
- Hooley, Graham, Tony Cox, David Shipley, John Fahy, Jozsef Beracs and Krizstina Kolos (1996), 'Foreign direct investment in Hungary : resource acquisition and domestic competitive advantage', *Journal of International Business Studies*.
- Hooley, Graham, John Saunders and Nigel Piercy (1998), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd ed, Hemel Hempstead, Prentice Hall International.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, John Saunders and Veronica Wong (1996), *Principles of Marketing : the European Edition*, London, Prentice Hall International.
- McKee, Daryl and P. Rajan Varadarajan (1995), 'Introduction : special issue on sustainable competitive advantage', *Journal of Business Research*, 33 (2), 77–79.
- Mahoney, Joseph T. (1995), 'The management of resources and the resource of management', *Journal of Business Research*, 33 (2), 91–101.
- Moore, Geoffrey A. (1991), *Crossing the Chasm*, New York, Harper Collins.
- Piercy, Nigel and David Cravens (1995), 'The network paradigm and the marketing organization', *European Journal of Marketing*, 29 (3), 7–34.
- Pine, B. Joseph II (1993), *Mass Customization*, Boston, Harvard Business School Press.
- R.S.A. (1994), *Tomorrow's Company : the role of business in a changing world*, London, RSA (Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce).
- Saunders, John and Jim Saker (1994), 'The changing consumer in the UK' *International Journal of Research in Marketing*, 11, 477–489.
- Simon, Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- Slater, Stanley and John Narver (1995), 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*, 59 (July), 63–74.
- Tellis, Gerard and Peter Golder (1996), 'First to market, first to fail : real causes of enduring market leadership', *Sloan Management Review*, 37 (2).
- Zeilke, Andreas and Matthias Pohl (1996), 'Virtual vertical integration : the key to success', *McKinsey Quarterly* (3), 160–163.

Porajanje virtualnega globalnega trga in njegovi vplivi na mednarodni marketing¹

Milan Jurše

izredni profesor

Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Izvleček

Kljub zaenkrat še relativno manjšemu obsegu svetovne trgovine prek interneta v primerjavi s konvencionalno mednarodno trgovino postaja svetovni splet ena od ključnih inovacij sodobne informacijske tehnologije, ki nakazuje novo obdobje v razvoju paradigme trženja na prehodu v 21. stoletje in napoveduje temeljne spremembe v načinu organiziranosti poslovnih procesov in konceptih menedžmenta podjetij. Internet ustvarja kontekst za globalni virtualni trg z aktivnimi in suverenimi porabniki, katerih položaj na trgu se močno krepi zaradi neoviranega dostopa do informacij o trgu in tržni ponudbi, zato lahko v procesu menjave okrepijo svojo pogajalsko pozicijo nasproti dobaviteljem, s tem pa paradigma konvencionalnega množičnega trženja polagoma prehaja v trženje, ki temelji na interaktivnem izgrajevanju neposrednih odnosov z vsakim posameznim porabnikom in ustvarjanju drugačnih (partnerskih, uravnoveženih, trajnejših, donosnih v daljšem obdobju) odnosov med dobavitelji in odjemalci na trgu.

Internet ni zgolj le eden od novih distribucijskih in komunikacijskih kanalov, temveč postaja očitno precej več. Nakazuje spreminjanje temeljne paradigme trženja, ki tudi malim podjetjem omogoča učinkovit vstop na svetovni trg. Zaradi interaktivnosti v komuniciranju pa vpliva tudi na spremembo tradicionalnega razmerja moči med tržnimi udeleženci in vzpostavlja nove odnose med njimi, tako da s porajanjem novega poslovnega modela fizične razdalje med trgi in s tem tudi med kupci in dobavitelji izgubljajo pomen, podjetjem pa se ponuja učinkovit model za razvoj trženja na globalnem trgu. Posledica vsega tega je spreminjanje tradicionalnih konceptov in nastajanje novih pravil uspešnega trženja. Ker se s tem oblikujejo tudi nov okvir za razvoj trženjskega koncepta in novi pristopi za razvijanje trženjskih strategij podjetij, bodo morala slovenska podjetja v bodoče pogumneje in bolj agresivno umestiti internet v koncept bodočega razvoja svoje trženjske in celotne poslovne strategije.

Abstract

Influences of the Emerging Virtual Global Market on International Marketing

In spite of the fact that current level of international trade on the internet is relatively low in comparison to conventional international trade, Internet represents one of the key emerging information technological innovations on the eve of 21st century, promising to

¹ Prispevek je dopolnjen in razširjen verzija prispevka, ki je bil predstavljen na 4. marketinški konferenci DMS, 4.–5. junija 1999 v Portorožu.

challenge traditional marketing concept, organisation of business processes and managerial concepts. Internet creates a new context for global virtual market, characterized by sovereign customers with easy access to market information and growing bargaining power against suppliers and distributors. Through these underlying changes a new marketing paradigm is emerging and through replacement of the conventional mass marketing concept with one-to-one marketing it relies upon marketing relationship development with each individual customer at once. Interactivity in relationship development with each customer supports strategic shift toward partnerships and more balanced division of power between suppliers and their customers aimed at realising a long-term profitability of these relationships. Internet creates a new global market space with active consumers, who are becoming more sovereign market participants due to an unhindered access to market information and consequently, their bargaining power will be increased in the market exchange process. Traditional mass marketing concept will be gradually replaced by direct (one-to-one) marketing, based on interactive development of a firm's relationships with an individual customers and long-term relationships between suppliers and their customers. Internet represents not only a new type of distribution and communication channel, but also delineates profound changes in a basic marketing paradigm and enables also to SME to enter efficiently the global market. It changes the traditional division of power between market participants in a way that it enables customers to be well informed about the market and thus active and powerful subjects who enter well informed into the exchange process. Consequently, also geographic distances between markets are losing their traditional role as barriers to exchange in international marketing and with the emerging virtual global market new concepts for success in the market will replace traditional ones and conventional marketing principles will be changed or rewritten. Companies have the possibility to enter the global market efficiently through Internet and can use this new marketing infrastructure as a framework for active and aggressive development of future marketing and overall business strategies. In this new marketing environment and rules also Slovenian companies will have to be encouraged to embed their marketing and business strategies more aggressively into the Internet context.

UVOD IN IZHODIŠČA RAZPRAVE

Internet postaja ena od ključnih inovacij sodobne informacijske tehnologije, ki nakazuje novo obdobje v razvoju paradigme trženja, v načinu organiziranosti poslovnih procesov in konceptu menedžmenta podjetij. Namen prispevka je oceniti vlogo in pomen interneta za mednarodno trženje in opozoriti slovenske tržnike in teoretike trženja na nov trženjski izziv. Izkušnje podjetij, ki pri svojem poslovanju že intenzivno uporabljajo internet, nakazujejo tudi grobe obrise novega ekonomskega modela poslovanja. Nekatera pionirska podjetja, ki so svoj model s konvencionalnega poslovanja razširila tudi na poslovanje in trženje prek interneta, npr. proizvajalec računalniške opreme Dell, pa tudi hitra uveljavitev novih (kibernetskih) blagovnih znamk, kot so Netscape, AOL, Yahoo!, Amazon.com idr., opozarjajo s svojimi izkušnjami na pomembno dejstvo, da internet ni zgolj nov distribucijski in komunikacijski kanal, temveč se razvija v pomembno novo tržno infrastrukturo, ki nakazuje temeljite spremembe v procesu menjave in razvoju marketinških konceptov.

Internet ustvarja globalni trg z aktivnimi in suverenimi porabniki, katerih položaj se močno krepi zaradi neoviranega dostopa do informacij o trgu in tržni ponudbi. Prav zaradi učinkovitega in enostavnega dostopa do informacij lahko porabniki v procesu menjave okrepijo svojo pogajalsko moč

nasproti dobaviteljem in distributerjem, s tem pa prehaja poudarek paradigme trženja od konvencionalnega množičnega trženja na trženje, temelječe na interaktivnem izgrajevanju neposrednih odnosov z *vsakim* posameznim porabnikom in ustvarjanju drugačnih (partnerskih, uravnoteženih, trajnejših, donosnih v daljšem obdobju) *odnosov* med dobavitelji in odjemalci. Dostop do tržnih informacij povečuje tudi transparentnost trga za porabnike in jim tako omogoča aktivnejše vključevanje v menjalni proces na globalnem trgu.

Ocene o pomenu interneta za podjetja so zelo različne in čeprav so ta v novem tržnem okolju, tj. na internetu, prisotna s trženjem izdelkov in storitev v precej različni meri in je relativni obseg prodaje pri vrsti izdelkov in storitev zaenkrat še precej skromen (1–3 %) v primerjavi s prodajo na konvencionalnem (fizičnem) trgu in s konvencionalnim trženjskim konceptom, vendarle ne gre spregledati nekaterih ključnih dejstev, kot so npr. izjemno dinamične stopnje rasti prodaje, skokovito povečevanje števila uporabnikov, ki imajo dostop do interneta, hitra širitev prisotnosti podjetij v svetovnem spletu, hitra širitev elektronskega poslovanja in trženja podjetij na medorganizacijskih trgih, pojavljanje novih podjetij z inovativnimi koncepti trženja in strukturiranja poslovnih procesov ter skokovita rast tržne vrednosti pionirskih podjetij, ki so zasnovala svoje poslovanje na uporabi svetovnega spleta.

Medtem ko nekatere ovire, zlasti tehnološke, programske, psihološke in poslovne, na sedanji razvojni stopnji še omejujejo hitrejšo širjenje trženja prek interneta, ki omogoča vstop na globalni trg tudi malim podjetjem in ne le multinacionalnim korporacijam, pa se nedvomno že zarisuje nov trženjski koncept, ki se mu v svojem razvoju v dogledni prihodnosti ne bo moglo izogniti tudi nobeno slovensko podjetje. Sedaj je pravi trenutek tudi za menedžerje v slovenskih podjetjih, da si zastavijo razvojno pomembno vprašanje, kako se lahko strategija elektronskega trženja umešča v konvencionalni koncept trženja njihovih podjetij, ali in kakšen strateški pomen ima internet za poslovno strategijo njihovih podjetij in na kakšen način naj vključijo ta porajajoči se model trženja v poslovno strategijo.

Globalna informacijska revolucija vse bolj spreminja temelje vodenja podjetij in strukturiranja poslovnih procesov, spodbuja nastanek novih in inovativnih podjetij ter tako vpliva na konvencionalni koncept menedžmenta podjetij in posameznih poslovnih funkcij in procesov, torej tudi na proces menjave in marketinške koncepte. V prispevku želimo zato opozoriti tržnike na pomembno dejstvo, da morajo biti pozorni na spreminjanje konceptov in načel uspešnega trženja, saj internet tudi malim podjetjem omogoča učinkovit vstop na svetovni trg, krepi proces internacionalizacije poslovanja in zaostruje konkurenco, zlasti zaradi večje transparentnosti trga za porabnike. Zaradi interaktivnosti v komuniciranju pa vpliva tudi na tradicionalno razmerje moči med tržnimi udeleženci in vzpostavlja med njimi nove odnose; z nastajanjem novega poslovnega modela izgubljajo fizične razdalje med trgi svoj tradicionalni značaj ovire v mednarodni menjavi (zaradi visokih

logističnih stroškov) in s tem tudi med kupci in dobavitelji in podjetjem se ponuja učinkovit model razvoja trženja na globalnem trgu. Posledica vsega tega je spreminjanje tradicionalnih konceptov in nastajanje novih pravil uspešnega trženja. Novi okvir razvoja trženjskega koncepta in novi pristopi k razvijanju trženjskih strategij bodo v bodoče tudi slovenska podjetja prisilili v pogumnejše in bolj agresivno umeščanje trženjske in celotne poslovne strategije v razvojni kontekst interneta ter njegovo izkoriščanje kot osnovo za izgrajevanje in utrjevanje konkurenčne sposobnosti.

INTERNET KOT STRATEŠKI OKVIR RAZVOJA TRŽENJSKE PARADIGME

Tehnološke inovacije nenehno postavljajo podjetja pred nove priložnosti in nevarnosti ter jim ponujajo razvoj inovativnih poslovnih konceptov. S hitrim procesom komercializacije uporabe interneta, ki je bil sicer razvit kot veliko superomrežje računalnikov, ki učinkovito povezuje številne lokalne računalnike v mrežo in omogoča paketni prenos podatkov s pomočjo izoblikovanih standardov oziroma protokolov (npr. TCP/IP, FTP), se je v zadnjih letih pričela tudi njegova intenzivna geografska in vsebinska širitev. Za mednarodne tržnike je zato danes pomembno dejstvo, da se internet vse hitreje širi tudi na poslovno področje, bodisi znotraj podjetij ali v njihovem poslovanju z okoljem.

Internet navidezno sicer ne sili podjetij v razvoj lastne strategije vstopa na virtualni trg in podpore poslovanja, pa vendarle je vse bolj očitno, da postaja s svetovnim spletom kot svojim osnovnim delom nov vzvod za njihove inovativne pristope in okolje za njihovo hitro tržno ekspanzijo, četudi imajo zelo omejene vire in nimajo razvite lastne distribucijske mreže v konvencionalnih distribucijskih kanalih. Tržniki in vodstva podjetij morajo pogumneje usmeriti svojo pozornost v nastajanje nove paradigme trženja ter jo sprejeti kot nadaljnji razvojni korak v razvoju zasnove trženjskih procesov, saj nova informacijska tehnologija z novimi pravili tržnega uspeha postavlja podjetja v drugačen tržni kontekst. Pospešeno dinamiziranje razvoja infrastrukturnih in podpornih tehnologij ter novih trženjskih konceptov in načel trženja, ki zaenkrat sicer še niso jasno izoblikovani in povsem stabilni oziroma ustaljeni, povečuje poslovno negotovost, obenem pa spodbuja podjetja tudi k inoviranju trženjskih konceptov in ponuja s tem nov okvir za izgrajevanje konkurenčne prednosti v procesu oblikovanja izdelkov in storitev za zadovoljevanje potreb porabnikov na trgu. Seveda pa zgolj modna prisotnost z lastno domačo stranjo na svetovnem spletu še ne zagotavlja podjetju konkurenčnega uspeha v virtualnem tržnem prostoru, temveč je za to treba storiti precej več.

Razen ravni razvitosti komunikacijske mreže in dostopa do interneta sta varnost elektronskega poslovanja in trgovanja ter varovanje osebnih podatkov porabnikov nedvomno osrednji vprašanji nadaljnjega razvoja interneta v komercialne namene, saj za zdaj še ovirata hitrejši razmah virtualnega trženja.² Hkrati

pa je vse bolj očitno, da internet nakazuje korenite (revolucionarne) spremembe v trženjskih konceptih, zlasti zaradi interaktivne podpore komuniciranju, in razvoju poslovnih odnosov med dobavitelji in *individualnimi* porabniki na globalnem trgu ter spreminja uveljavljene koncepte ustvarjanja vrednosti za odjemalce in načine izročanja (distribucije) izdelkov porabnikom.

PORAJANJE NOVEGA EKONOMSKEGA MODELA IN RAZVOJA KONCEPTOV VIRTUALNEGA TRŽENJA

Hiter razmah elektronskega trgovanja

Kot kažejo podatki analitikov, je uporaba interneta v komercialne namene zelo različna na različnih izdelčnih in nacionalnih (regionalnih) trgih, vendar so zaradi nejasnih konceptov in pravil zaenkrat tudi razpoložljivi podatki o dejansko ustvarjeni elektronski prodaji in prognoze bodočega razvoja še precej nezanesljivi. Čeprav se ocene analitikov razlikujejo, pa so po našem mnenju na tej razvojni stopnji bolj kot absolutne številke pomembni zlasti trendi rasti in razvoja novega koncepta trženja, ki kažejo na hitro širitev uporabe interneta v trženju. Na drugi strani pa zaradi neizdelane metodologije merjenja novih pojavov razpoložljivi podatki opozarjajo na raznolikost analitičnih ocen bodočega razvoja in s tem na fluidnost stanja na elektronskem trgu.

Datamonitor ocenjuje, da ima dostop do interneta približno 170 milijonov uporabnikov, do leta 2002 naj bi ga imelo že čez 250 milijonov in leta 2005 že 300 milijonov. Zelo hitro rast je mogoče pričakovati v državah Latinske Amerike in v Aziji. Letno se število uporabnikov poveča tudi za 1000 odstotkov. Promet na internetu se čedalje bolj približuje prometu v telefoniji in telekomunikacijska podjetja vse bolj spoznavajo njegov strateški pomen za razvoj telefonije. V ZDA uporabljata elektronsko trgovanje že več kot dve tretjini večjih podjetij (banke, turistične agencije, letalske družbe, avtomobilska prodaja, računalništvo), medtem ko Evropa zaostaja za ZDA. Približno dve tretjini vseh priključkov na internet sta na severnoameriški celini in po nekaterih ocenah bodo 80 odstotkov vseh elektronskih denarnih transakcij opravila ameriška podjetja.

Analitiki pri Forrester Research ocenjujejo, da so ustvarili trgovci prek interneta v ZDA leta 1998 prodajo v obsegu 7,8 milijarde dolarjev, to je potrojitev prodaje v primerjavi z letom 1997, ko je znašala samo 2,4 milijarde dolarjev. Do leta 2003 naj bi se ta povečala na 109 milijard dolarjev, saj bo do takrat že več kot 40 milijonov ameriških gospodinjstev nakupovalo prek tega medija. To sicer ni velika vsota v primerjavi s celotno prodajo na drobno, saj je samo WalMart leta 1998 ustvaril prodajo v višini 130 milijard dolarjev, celotna prodaja trgovcev na drobno pa je znašala 1.700 milijard dolarjev. To pomeni, da bo prodaja po internetu čez pet let znašala samo 5 % celotne prodaje na drobno (*The Economist* 1999). Obseg elektronskega trgovanja med podjetji je že sedaj petkrat večji od trgovanja na porabniškem trgu in je leta 1998 znašal 43 milijard dolarjev, do leta 2003 pa naj bi se povzpел na 1.300

² Dinamika razvoja trženja na medorganizacijskih trgih je precej večja, zato obstajajo ocene, da bo v naslednjih letih medorganizacijsko trženje na internetu doživljalo veliko hitrejši razmah v primerjavi s trženjem na porabniškem trgu.

milijard dolarjev. Amazon.com je leta 1998 ustvaril prodajo knjig v obsegu 610 milijonov dolarjev, njegova tržna vrednost pa znaša skoraj 20 milijarde dolarjev (Hof, 1999).

Analitiki tudi ocenjujejo, da je bilo leta 1998 na internet priključenih 128 milijonov ljudi, do leta 2005 pa naj bi jih bilo 300 milijonov. Do leta 2007 naj bi bilo v Zahodni Evropi 70 odstotkov gospodinjstev priključenih na internet. V Zahodni Evropi naj bi se prihodki od elektronskega trgovanja povečali od 6 milijard dolarjev leta 1998 na 223 milijard leta 2002, v ZDA od 31 milijard dolarjev na 291 milijard in v celotnem svetu od 41 milijard na 623 milijard dolarjev. Število »elektronske« populacije naj bi se do leta 2005 povečalo na približno 90 milijonov v Evropi in prav toliko v ZDA ter 150 milijonov v preostalem svetu. Z naraščanjem števila porabnikov in podjetij na internetu se hitro povečujejo tudi priložnosti za razmah elektronske trgovine na porabniškem in medorganizacijskem trgu. Po podatkih International Data Corp. naj bi se v svetovnem okviru prihodki od elektronskega trgovanja povečali od 41 milijard dolarjev v letu 1998 na 623 milijard do leta 2002 (Taylor, 1999).

S hitrim razmahom elektronskega trgovanja pričanja vedno več ponudnikov ponujati svoje izdelke in storitve na svetovnem spletu kot novem in učinkovitem distribucijskem kanalu, ki bo v naslednjih nekaj letih najbolj zanimiv za prodajo naslednjih izdelkov: turistične storitve (rezervacije letalskih vozovnic, hotelov in turističnih potovanj), računalniško opremo in softver, knjige, špecerijske izdelke, oblačila, izdelke za zabavo (računalniške igre, glasbeni cedeji in plošče), darila, elektronske izdelke, igrače (The Economist, 1998). V Zahodni Evropi uporablja internet približno 10,4 % prebivalcev, stopnja rasti deskanja po njem pa se je povzpela na 50 % letno. Analize kažejo, da so evropski uporabniki v primerjavi z ameriški bolj nezaupljivi do izvajanja finančnih transakcij po internetu (Baker et al., 1999). Manjše zaupanje evropskih porabnikov v varnost elektronskega plačevanja s kreditnimi karticami, relativno višji stroški elektronskega nakupovanja in omejena razširjenost interneta v posameznih evropskih državah so pglavitne ovire hitrejšega razmaha elektronske prodaje v Evropi, če jo primerjamo z ZDA. Po nekaterih ocenah bo do leta 2002 razpolagalo s priključkom na omrežje samo 10 % gospodinjstev v Španiji in Italiji, kar je precej manj kot npr. na Švedskem, kjer se bo ta delež povzpela na 35 % gospodinjstev (Woodruff, 1998).

Razmere se hitro spreminjajo tudi v regijah, ki so nedavno še zaostajale za trendom širitve dostopa do interneta v primerjavi z razvitemi državami. Tako npr. Azija (brez Japonske) beleži z 10,5 milijona naročnikov interneta 39-odstotno letno rast, analitiki pa ji napovedujejo podobno dinamiko rasti elektronskega trgovanja tudi za prihodnost. Medtem ko trgovanje prek interneta leta 1998 še ni imelo omembe vrednega obsega, naj bi se obseg prodaje prodaje povečal na 15 milijonov dolarjev do leta 2002. V Aziji sicer trenutno prevladujejo poslovni uporabniki interneta, v bodoče pa naj bi se v uporabniški strukturi intenzivneje povečeval delež gospodinjstev, tako da bi se povzpela od sedanjih 20 na 32 odstotkov. Povsem drugačno pa je stanje npr. v ZDA, kjer

odpade na gospodinjstva 54-odstotni delež uporabnikov internetnih storitev (Eihorn, 1999).

Tudi v Sloveniji vse več porabnikov posega po internetu kot mediju za nakupovanje. Po anketi, ki jo je izvedla revija *Moj mikro*, slovenski porabniki pogosto uporabljajo internet za nakupovanje, naročanje in rezervacije bodisi v Sloveniji ali v tujini (Batagelj, 1999a). Prek interneta kupujejo zlasti naslednje izdelke: cedeje (42 %), knjige (39 %), programsko opremo (37 %), računalniške dele (9 %), vnaprej pripravljeno hrano (7 %), srečke (7 %), rezervacije za potovanja (5 %). Za nakupe v tujini se je leta 1998 odločila četrтина uporabnikov interneta, za nakupe doma pa 15 %.³

Spreminjanje konvencionalnega ekonomskega modela in konceptov trženja

Hitra rast poslovanja prek interneta in naraščanje prihodkov podjetij iz tega načina prodaje kažeta, da se tradicionalni koncept poslovanja že intenzivno spreminja. Globalna informacijska revolucija spodbuja nastajanje novih podjetij, ki postajajo nekonvencionalni tržni leaderji, saj spreminjajo modele in pravila poslovanja ter postavljajo s tem pod vprašaj obstoječe koncepte menedžmenta. Posledično se porajajo spremembe v strukturiranju poslovnih procesov v organizacijah, spreminja pa se tudi strateški okvir razvoja odnosov podjetij z dobavitelji in odjemalci, s tem pa tudi koncepti poslovanja in pravila tržnega uspeha.

Z novimi tehnološkimi koncepti nastajajo tudi nove priložnosti in nevarnosti, ki še dodatno spodbujajo razvoj inovativnih poslovnih konceptov. Vse več podjetij namreč spoznava, da na globalnem trgu, na katerem zaradi hitrega razvoja tehnologije obstoječe proizvodne zmogljivosti znatno presegajo plačilno zmogljivo povpraševanje, zgolj kakovostni izdelki, ki jih zmore ponujati čedalje več proizvajalcev iz različnih delov sveta, niso več zagotovilo za rast prodaje in ustvarjanje dobička. V posameznih panogah se čedalje bolj spreminjajo konvencionalni dejavniki tržnega uspeha (cena, kakovost, servis) v povezavi z obvladovanjem kritičnih členov vrednostne verige izdelkov in storitev.

V tem novem kontekstu, v katerem igrajo vse pomembnejšo vlogo storitve in zlasti informacije, tudi razpoložljiva programska podpora (softver) poslovnih procesov in procesa menjave izdelkov na trgu vse bolj določa značaj izkušnji, ki jih pridobijo odjemalci v interakciji z dobavitelji. Odjemalci lahko zagotavljajo tržnikom ažuren in neposreden feedback o kakovosti, ceni, storitvah in servisu, dizajnu, prodajnih kanalih itd. S sprejemanjem ali zavračanjem izdelkov in storitev podjetja sporočajo menedžerjem pomembne tržne signale. Na ta način se ustvarja tudi neposreden dvosmerni proces učenja, v katerega vstopajo porabniki in dobavitelji na podlagi medsebojne interakcije z neposrednim dialogom. Zato nekateri avtorji poudarjajo, da lahko postane programska podpora podjetja pomemben vir konkurenčnih prednosti.⁴

³ Vir: www.rtis.org/si/ris98/www.elposl.html

⁴ Prahalad, C. K., M. S. Krishnan (1999), »The New Meaning of Quality in the Information Age«, *Harvard Business Review*, 77 (September–October) 5, str. 116.

Zaradi zasičenosti konvencionalnih trgov se zaostruje konkurenca za tržne deleže, zato proizvajalci vse pogosteje posegajo po kratkoročnem zniževanju cen, na drugi strani pa iščejo tudi nove prijeme v procesih ustvarjanja vrednosti za odjemalce, da bi tako učinkoviteje obvladovali poslovne stroške in dosegali dobičkonosnost prodaje. Načini in oblike odzivanja podjetij na te izzive sodobnega trga ob koncu dvajsetega stoletja so v različnih panogah in pri različnih proizvajalcih zelo različni.

Nova ekonomija, ki se že poraja in jo nekateri imenujejo »*e-ekonomija*«, bo korenito spremenila tudi ustaljene pristope na področju trženja. Informacijska tehnologija ustvarja novi rod podjetij, ki spreminjajo globalno poslovanje. Hamel in Sampler (1998) imenujeta ta podjetja »*e-korporacije*«, ki interneta ne uporabljajo zgolj za to, da bi spremenile pristop do trga in odjemalcev, temveč za to, da bi *spremenile* vse svoje poslovanje in funkcioniranje. Hitra odzivnost na porabniške zahteve in izgrajevanje tesnih, neposrednih in trajnih odnosov z vsakim posameznim porabnikom postajata osnovna značilnost sodobnega trženjskega koncepta. Beg od množičnega trženja standardiziranih izdelkov k ustvarjanju celovitega zadovoljstva porabnikov in partnerskega odnosa med odjemalci in porabniki postavlja odjemalce v središče trženjskih prizadevanj podjetij. Spreminjanje konvencionalne poslovne logike, pravil tržne igre in konceptov trženja, ki ga sproža razvoj komercialne uporabe interneta, se že kaže v spreminjanju konvencionalnega modela dobavne verige s treh vidikov, in sicer: vse bolj se povečuje hitrost poslovanja, izboljšuje se učinkovitost komuniciranja, izvajanja transakcij in s tem učinkovitost celotnega poslovanja, nastaja možnost za učinkovito obvladovanje stroškov (Gross, 1998).

Že na tej stopnji spreminjanja konvencionalnega modela trženja je jasno, da v celotnem konceptu ne gre le za oblikovanje spletnih strani podjetij s ponujanjem naslovov za elektronsko pošto in telefonskih števil, marveč za spreminjanje samega koncepta vrednostne verige, za njeno razstavljanje in ponovno sestavljanje s konceptom outsourcinga. Splet bo temeljito spremenil pričakovanja porabnikov o prikladnosti (udobnosti) nakupovanja, hitrosti, kompatibilnosti, cenah in storitvah, na koncu pa se bo zmožnost porabnikov, da nakupujejo na velikem omrežnem trgu, pokazala v pritisku na zniževanje cen (Hamel in Sampler, 1998). Zato je za podjetja zelo pomembno, da čim prej preučijo vpliv interneta na svojo panogo in na svoj nabavni in prodajni trg ter si izoblikujejo izhodišča za razvoj lastne strategije prehoda na novo paradigmo poslovanja. Nekatera podjetja pospešeno eksperimentirajo z novimi koncepti poslovanja in trženja, razvijajo drugačne pristope v razvoju izdelkov, odkrivajo nove trženjske priložnosti tudi v majhnih tržnih nišah, se povezujejo v virtualne skupnosti oziroma spodbujajo njihov nastanek in razvoj, razvijajo nove globalne koncepte trženja in namenjajo osrednjo pozornost razvoju odnosov z odjemalci. Načrtujejo in udeležujejo tudi nove akcije, izjemno hitro razvijajo nove znamke in jih agresivno promovirajo, odjemalcem namenjajo osrednjo vlogo v razvoju menjava, zato jih vključujejo v sam poslovni proces in proces razvoja novih izdelkov, vse bolj pa se tudi zavedajo, da je bolj

kot sam koncept pomemben kontekst razvoja poslovanja in interakcij z odjemalci, dobavitelji in porajajočimi skupnostmi (Martin, 1997).

V konvencionalnem poslovnem okolju so proizvajalci običajno izdelovali izdelke »na zalogo«, da bi se lahko odzvali na dejansko povpraševanje na trgu, zato so jih v pretežni meri standardizirali, vendar pa si je zaradi tega lahko običajno le relativno malo porabnikov *dejansko* zagotovilo izdelke ali storitve, ki so bili povsem prilagojeni njihovim individualnim zahtevam. Trženje v svetovnem spletu pa zagotavlja porabnikom naročanje izdelkov, ki v celoti ustrezajo njihovim specifičnim zahtevam in željam, podjetja pa sili v razvoj drugačnega koncepta poslovanja, ki temelji na hitri odzivnosti, individualizaciji izdelkov in povezovanju vseh delov vrednostne verige na tak način, da je organizacija na eni strani zmožna zadostiti zahtevam *vsakega* posameznega kupca, na drugi pa racionalizirati stroške poslovanja in izboljševati svoj konkurenčni položaj na trgu.

Ameriški proizvajalec računalnikov Dell Computers je z razvojem učinkovitega poslovnega modela trženja v svetovnem spletu znižal zaloge nedokončanih računalnikov na minimum. Da bi bil zmožen kupcu hitro dobaviti naročeni računalnik na osnovi njegovih specifikacij, so morali strokovnjaki podjetja drugače zasnovati koncept poslovanja in sodelovanja podjetja z dobavitelji komponent in sestavnih delov. Z novim pristopom je podjetju uspelo znatno znižati stroške tekočega poslovanja, zaradi neposredne prodaje računalnikov končnim kupcem pa tudi stroške distribucije, kar je na koncu odsevalo v okrepljeni konkurenčni sposobnosti in dobičkonosnosti prodaje. Podjetje je moralo zasnovati tudi drugačen model nabavnega poslovanja, da bi lahko s pomočjo virtualnega modela nabave komponent dosegalo znatne stroškovne prihranke. Zato pošilja svoja naročila dobaviteljem po internetu vsaki dve uri, dobavitelji sproti dobivajo povratne informacije o nabavnih zahtevkih in imajo vpogled tudi v proizvajalčeve zaloge in njegove proizvodne načrte. Na ta način lahko Dell ponuja povsem individualizirane osebne računalnike, s takim načinom naročanja pa mu je uspelo znižati tudi zaloge na vsega 8 dni, medtem ko njegov konkurent Compaq še vedno vzdržuje 26-dnevne zaloge komponent. Dell si z novim konceptom prodaje zagotavlja tudi nadpovprečno (tudi 55-odstotno) rast prihodkov. To pa seveda pomeni, da nova logika dobaviteljske verige zahteva korenito spremembo nabavne strategije in taktike ter temeljit premislek o vsakem poslovnem procesu (Hof et al, 1998, str. 66).

Izkušnje nekaterih podjetij, ki so že intenzivno prepletla novi model trženja s konvencionalnim, nakazujejo, da bo internet korenito spremenil tudi same odnose med odjemalci in proizvajalci. Nova trženjska stvarnost je večje prehajanje nadzora nad procesom trženja v roke odjemalcev, ki postajajo vse bolj aktiven tržni subjekt, kar pomeni povsem drugačno tržno stvarnost za podjetja in novo razdelitev moči v procesu menjava. Zato Hamel in Sampler (1998) opozarjata, da se podjetja že danes izpostavljajo nevarnosti, da bodo izgubila konkurenčno tekmo, če se menedžerji še vedno ne zavedajo,

kako daljnosežni vpliv bo imel internet na obstoječi model poslovanja njihovih podjetij, saj že dosednji razvoj opozarja, da se vsakič, ko se spremeni poslovni model, pojavijo tudi novi leaderji. Za elektronsko trženje pa ni ključnega pomena zgolj informacijska tehnologija sama po sebi, temveč zlasti razvijanje in vzdrževanje novih in drugačnih odnosov pri ustvarjanju mrež povezav med ključnimi subjekti konvencionalnega (fizičnega) tržnega okolja (Larsson, Lundberg, 1998).

Konkurenčna izhodišča za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetij se v tem procesu spreminjajo zlasti zaradi:

- vse večje dinamike sprememb v razvoju trga in ustvarjanja novih tržnih pravil
- razvoja učinkovitih instrumentov in mehanizmov za zagotavljanje boljše informiranosti porabnikov o tržni ponudbi (večja transparentnost trga)
- zniževanja transakcijskih stroškov zaradi zniževanja pomena geografskih razdalj med trgi in razvoja lastne prodajne mreže (npr. lastnih prodajaln na ekskluzivnih lokacijah)
- razvoja novih konceptov trženja
- večjega poudarka na individualiziranju odnosov med udeleženci menjave
- naraščanja pomena odzivnosti podjetij (skrajševanje odzivnega časa) na trgu.

Eno od podjetij internetne dobe, ki je uspešno razvilo koncept virtualnega trženja in zelo jasno pokazalo, da za trgovino na drobno nista več pomembna fizična lokacija prodajaln in lastna logistična infra (velika skladišča izdelkov), je ameriška elektronska knjigarna *Amazon.com*. Podjetje je razvilo učinkovit sistem za prodajo knjig prek interneta, pri čemer si prizadeva spoznati osnovne preference vsakega potencialnega kupca in podrobno preferenčni profil svojih obstoječih kupcev knjig. Z aktivnim komuniciranjem s kupci po elektronski pošti jih sproti obvešča o aktualnem stanju njihovih naročil in dobave naročenih knjig, prek povratnih informacij odjemalcev pa lahko tudi nenehno spremlja njihove želje, priporočila in pričakovanja. Na tej osnovi lahko sproti prilagaja svoj koncept poslovanja s ciljem uresničiti pričakovanja odjemalcev in jim nenehno ponujati dodatne koristi, kot je npr. vnaprejšnje obveščanje o izidu nove knjige, ki ustreza ugotovljenemu profilu porabnika. Za razliko od klasičnih knjigarn posluje *Amazon.com* z zelo skromnimi zalogami knjig, kljub temu pa ponuja več kot 3 milijone naslovov, tudi takih, ki jih klasične knjigarne nikoli nimajo na zalogi. *Amazon.com* širi prodajo na področje glasbenih cedejev in daril. Vse večje število stalnih strank pa je zgolj posledica uspešnega modela zadovoljevanja njihovih potreb.

Podjetja, ki tržijo svoje izdelke prek interneta, nenehno eksperimentirajo z razvojem konceptov prodaje in krepijo svojo dobavno odzivnost s skrajševanjem dobavnega časa v skladu s percepcijo porabnikov o »online logiki« odzivnosti ponudnikov, saj so na virtualnem trgu, na katerem so prodajalne odprte 24 ur na dan, tudi dobavna pričakovanja porabnikov povsem drugačna v primerjavi z nakupovanjem v

konvencionalnem tržnem okolju. Internet se je pokazal kot učinkovit oglaševalski medij, s pomočjo katerega je mogoče meriti tudi neposredni odziv obiskovalcev, tako da lahko podjetja spremljajo učinkovitost vloženih sredstev v oglaševanje. Ponudnik internetnih storitev, ki ima široko bazo uporabnikov, bo zlahka pritegnil veliko podjetij, ki želijo oglaševati in biti prisotna na njegovi vstopni točki, za odstopanje oglasnega prostora na svojih spletnih straneh pa jim zaračunava ustrezno provizijo (Jackson, 1999). Več naročnikov ko si uspe zagotoviti, bolj je zanimiv za oglaševanje.

V konvencionalnem tržnem okolju porabnik niti v diskontni prodajalni ne more vedeti, ali je resnično dobil izdelek po najugodnejši ceni, saj ne more fizično obiskati številnih prodajaln, da bi si zagotovil vpogled v dejansko raven cen za iskani izdelek. Trgovci se tega dejstva zavedajo, skušajo sicer ponujati konkurenčno zelo ugodne cene, ker pa vedo, da porabniki redko razpolagajo s podrobno informacijo o najugodnejši ceni, lahko veliko lažje arbitrirajo pri postavljanju cen za svoje izdelke, zato je geografsko diferenciranje cen samo ena od oblik njihove strategije. Zaradi lažjega dostopa do tržnih informacij se spreminja vloga porabnikov kot udeležencev v procesu menjave, saj zaradi boljše informiranosti o tržni ponudbi narašča njihova pogajalska moč, postajajo aktivnejši in enakopravnejši tržni subjekt, sočasno pa se jim ponuja možnost za resnično prilagajanje tržne ponudbe lastnim individualnim potrebam in pričakovanjem.

Porabniki se pričenjajo zavedati prednosti novega tržnega okolja in tržne moči, ki jo imajo zaradi učinkovitega dostopa do informacij. Pogosto obiščejo internet samo zato, da si ustvarijo pregled nad ponudbo izdelkov (storitev) in trgovcev, ki ponujajo določene izdelke, ter šele nato, na osnovi zbranih informacij, obiščejo izbranega trgovca, pri katerem bodo izdelek *dejansko* kupili. Na osnovi vpogleda v stanje ponudbe na trgu, ki si ga lahko sedaj pridobijo v izjemno kratkem času z virtualnim obiskom konkurenčnih prodajaln in analizo tržne ponudbe ali pa s pridobitvijo informacij pri informacijskih posrednikih, postajajo zahtevnejši kupci in aktivni pogajalci v procesu določanja primerne ponudbe pri trgovcu.

Internet spreminja nakupovalne navade in vedenje porabnikov, ti pa postajajo vir novih spodbud za spreminjanje klasične paradigme množičnega trženja v smeri individualiziranega trženja. Pri elektronskem trženju imajo porabniki precej drugačno izhodišče za svoje nakupne odločitve. Kot posebna oblika pritiska porabnikov na zniževanje cen dobaviteljev izdelkov in storitev se namreč pojavljajo tudi interaktivne avkcije, s pomočjo katerih si skušajo kupci zagotoviti cenovno najugodnejši nakup zelenih izdelkov oziroma storitev, pač od ponudnika, ki je pripravljen ponuditi najnižjo ceno. Na ta način se za porabnike še dodatno povečuje cenovna transparentnost trga.

V procesu izgrajevanja elektronskega trgovanja se zaradi vzpostavljanja interaktivnih povezav z odjemalci spreminja tudi vloga terenskega prodajnega osebja. Neposredne obiske kupcev v veliki meri zamenjujejo elektronske povezave in

komuniciranje s pomočjo elektronske pošte. Za softver specializirana podjetja pospešeno razvijajo programsko podporo za učinkovito elektronsko poslovanje, ki zagotavlja podjetjem vpogled v vse faze dobavne verige, npr. spremljanje poti izdelka na logistični poti do kupca in dinamike povpraševanja za hitrejšo odzivanje na spremembe v vzorcih porabe ter učinkovito nadziranje gibanja zaloga izdelkov in sestavnih delov.

Internet pa ne omogoča zgolj avtomatiziranega izvajanja rutinskih transakcij v spletu, temveč tudi hiter pretok informacij v organizaciji in povezovanje poslovnih funkcij z vidika tržno naravnane izvajanja poslovnih procesov. Torej ne gre zgolj za transakcije in izvajanje operativnih aktivnosti v prodajnem procesu prek interneta, temveč za novi koncept poslovanja in s tem za drugačen model izvajanja poslovnih procesov. S pomočjo interneta je mogoče redefinirati splet storitev za odjemalce, način načrtovanja novih izdelkov, sočasno pa tudi povečati hitrost odzivanja podjetja na zaznane signale s trga. Na ta način spreminja internet celoten koncept strukturiranja poslovnih aktivnosti podjetij in trženja izdelkov oziroma storitev (podrobneje o tem v: Schlender, 1999).

Pravočasno in uspešno prilagajanje spremembam v okolju postaja ključna prvina tržne odzivnosti podjetij, ki jo podpira tudi interaktivni koncept komuniciranja s sodobno informacijsko tehnologijo. Trženje v svetovnem spletu zagotavlja porabnikom naročanje izdelkov, ki v celoti ustrezajo njihovim specifičnim zahtevam in željam, podjetja pa sili v razvoj drugačnega koncepta poslovanja, ki temelji na hitri odzivnosti, individualizaciji izdelkov in povezovanju vseh delov vrednostne verige na tak način, da je organizacija na eni strani zmožna zadostiti zahtevam *vsakega* posameznega kupca, na drugi pa racionalizirati stroške poslovanja in izboljševati svoj konkurenčni položaj na trgu.

PREDNOSTI IN OVIRE V RAZVOJU KONCEPTA OMREŽNEGA MEDNARODNEGA TRŽENJA

Potencialne prednosti virtualnega trženja

Dejavniki, kot sta znižanje pomena fizičnih razdalj in meja med državami ter krepitev pomena izgrajevanja neposrednih in trajnejših odnosov s partnerji na nabavnem in prodajnem trgu, ustvarjajo drugačen okvir za razvoj trženjskega koncepta. Poudarek se vse bolj pomika od kratkoročne in transakcijske naravnosti poslov na razvoj trajnejših odnosov s strateškimi partnerji na podlagi upoštevanja vzajemnih interesov in zaupanja ter ustvarjanja obojestranskih koristi. Bistveno vprašanje seveda je, kako hitro so menedžerji zmožni spoznati in razumeti *strateške razsežnosti teh sprememb*, ki jih prinaša razvoj komunikacijske in informacijske tehnologije, in nato izkoristiti prednosti te tehnologije pri strukturiranju poslovnih procesov v podjetju za agresivnejše konkuriranje na trgu. Koncept virtualnega trga zahteva od podjetij, da prilagodijo svoj poslovni model drugačnim zahtevam, kot so nenehni dialog z odjemalci in dobavitelji, večja tržna odzivnost ter krepitev dobavne sposobnosti podjetja.

Medtem ko trgovci na drobno še vedno vabijo odjemalce, da obiščejo njihove prodajalne, pa v elektronskem trgovanju porabniki pričakujejo, da jim bodo trgovci dostavili izdelke na želeno lokacijo, in to kmalu potem, ko so jih naročili. Nenehni dostop porabnikov do ponudbe v elektronskih prodajalnah zahteva namreč od podjetij, da morajo temu ustrezno organizirati svoje proizvodne in logistične procese, pri čemer konvencionalno razumevanje delovnega časa ni več sprejemljiv operativni okvir za izvajanje logističnih operacij. Ali kot poudarjata Hamel in Sampler (1998), v kibernetnem prostoru nihče ne spi in trgovine so vedno odprte.

S prehodom na trženje v svetovnem spletu lahko podjetje izkoristi nekatere pomembne prednosti, ki jih ponuja tak koncept trženja. Izkušnje podjetij, ki so že prisotna na virtualnem trgu in na njem ponujajo svoje izdelke in storitve, kažejo, da so lahko te prednosti zelo raznorodne. Tudi kupci (porabniki) lahko izkoristijo vrsto prednosti, zlasti velja še enkrat omeniti ključno, to je njihov aktivnejši in močnejši položaj nasproti dobaviteljem. Ker bo internet zagotovil odjemalcem veliko večjo tržno moč, bo to podjetjem z velikim tržnim deležem na trgu otežilo možnost, da nenehno povečujejo dobičkonosnost prodaje. Porabniki, ki imajo možnost enostavnega dostopa do informacij o cenah konkurentov na trgu, bodo namreč povečevali pritisk na zniževanje cen oziroma usmerili svoje nakupe k dobaviteljem z ugodnejšo cenovno ponudbo. Že sedaj lahko uporabljajo v ta namen različne iskalnike, ki prečesavajo omrežje in iščejo izdelke z najnižjo ceno.

Internet sicer ne ponuja možnosti za neposreden stik uporabnikov z izdelki oziroma ponudbo podjetja, vendar pa omogoča prezentiranje vsebine ponudbe odjemalcem v več oblikah: s pomočjo teksta, dvodimenzionalne grafike, tridimenzionalnih prikazov, avdio in video posnetkov. Na tak način lahko podjetje razvije za *vsakega* znanega potencialnega kupca *virtualni izdelek*, in to še prej, preden ga bo dejansko izdelalo, pri tem pa upošteva potrebe, želje in pričakovanja porabnika in njegove povratne informacije kot input v razvoju prilagojenega izdelka. V ospredje menjalnega procesa in trženja stopajo kot strateške prvine torej osebni odnosi, zaupanje in partnerstvo med dobavitelji in odjemalci, ki omogočajo menjavo in izvedbo fizičnih transakcij.

Nedvomno je drugačen položaj porabnika na virtualnem trgu tista osnovna prednost, ki pelje do spreminjanja samega koncepta trženja. Ta prehaja od klasičnega »push« modela — za trženje izdelkov na množičnem trgu — k »pull« modelu — za trženje porabnikovim potrebam prilagojenih izdelkov, ki jih podjetje lahko razvije na osnovi pritegnitve porabnika na svojo spletno stran in aktivnega dialoga z njim v procesu razvoja izdelka. Informacijska tehnologija omogoča podjetju, da so prizadevanja tržnikov na osnovi neposrednih odnosov z odjemalci v procesu trženja prek interneta usmerjena zlasti na obdržanje obstoječih odjemalcev z razvijanjem privlačne ponudbe in utrjevanje odnosov z njimi, ne pa toliko v nenehno širitev baze odjemalcev. Zato skušajo podjetja razvijati trajnejše odnose s svojimi odjemalci s pomočjo ponovljenih interakcij in nenehnega dvosmernega dialoga z njimi na osnovi izmenjave

informacij. Internet omogoča to na različnih ravneh razvitosti spletnih strani podjetja in na različnih ravneh interakcije (Sirojanat et al, 1998).

Internet pa ne omogoča zgolj avtomatiziranja izvajanja rutinskih transakcij v spletu, temveč veliko več. Omogoča hiter pretok informacij v organizaciji in povezovanje poslovnih funkcij z vidika tržno naravnane izvajanja poslovnih procesov. S pomočjo interneta je mogoče redefinirati splet storitev za odjemalce, način načrtovanja novih izdelkov in sočasno povečati hitrost odzivanja podjetja na zaznane signale s trga. Internet spreminja celoten koncept strukturiranja poslovnih aktivnosti podjetij in trženja izdelkov oziroma storitev (podrobneje v: Schlender, 1999). Torej ne gre zgolj za transakcije in izvajanje operativnih aktivnosti v prodajnem procesu prek interneta, marveč za nov poslovni model in s tem za drugačen model izvajanja poslovnih procesov.

Podjetja pogosto razvijajo tudi *intranet omrežja* za komunikacijsko povezovanje in izvajanje transakcij med enotami lastnega podjetja, ki so na različnih lokacijah, npr. v več državah. Za povezovanje s svojimi dobavitelji in distributerji izdelkov pa razvijajo tudi t. i. *ekstranet omrežje* kot osnovo za učinkovitejšo in cenejšo izvajanje trženjskih transakcij in celovitega izvajanja poslovnih procesov, saj lahko npr. grosist realizira prejeto naročilo trgovcev na drobno v nekaj urah, medtem ko je pri klasičnem načinu poslovanja za to potreboval kar dva dneva. Zlasti *pospešeno časovno odzivanje na zahteve trga* postaja novi vir konkurenčne prednosti podjetij. Tako je npr. pravočasno prilagajanje spremembam v okolju zelo pomembno za proizvajalce modnih oblačil.

Za podjetja dobiva politika izdelka in cen vse bolj značaj kreiranja primerne ponudbe (značilnosti izdelka in primerna cena) za *vsakega* posameznega kupca, pri čemer je mogoče izvesti spremembo cen takoj, torej v stvarnem času in v dani tržni situaciji, ne pa šele v daljšem časovnem obdobju, kot je to bilo v klasičnem trženju, ko je moral proizvajalec spreminjati cene in obveščati svoje distributerje o tem ter pogosto natisniti celo nove cenike, zato je minilo kar nekaj časa od njegove odločitve za spremembo cene pa do dejanske uveljavitve novih cen na trgu, pri čemer so bili pogosto občutni tudi stroški za izvedbo te aktivnosti. Nekatera podjetja že razvijajo posebne iskalne stroje (robote), ki bodo omogočali odjemalcem hitro pregledovanje svetovnega spleta pri iskanju najugodnejše tržne ponudbe. Potencialnim kupcem bo tako na voljo preglednica s prikazom najugodnejše ponudbe različnih ponudnikov izbranega izdelka ali storitve.

Nove koncepte trženja pomagajo udejanjati tudi novi tržni subjekti. Oblikuje se nov tip posrednikov, ki prevzemajo vlogo *informacijskih posrednikov*⁵ in ki bodo novi ustvarjalci trga. Pri prodaji osebnih avtomobilov npr. posredniki že poiščejo za potencialnega kupca najugodnejšo ponudbo zelenega modela osebnega avtomobila, mu zagotovijo ugodno kreditiranje nakupa, zavarovanje novega avtomobila, sam fizični nakup pa opravi kupec neposredno pri prodajalcu avtomobilov.

⁵ Nekateri avtorji jih imenuje *informediaries* (Hamel in Sampler, 1998).

Posredniki se pojavljajo v trženju prek interneta v različnih vlogah, in sicer kot (1) pravi trgovci (distributerji), (2) posredniki informacij, ki ponujajo kupcem informacije o tržni ponudbi (primerjava cen in drugih ugodnosti pri različnih dealerjih) in jim svetujejo pri nakupu ali se v imenu kupca celo pogajajo s trgovcem za ugodno ponudbo, ali (3) kot avkcionarji, ki vodijo avkcije za nakup in prodajo (novih ali rabljenih) izdelkov.

Porabniki kot aktivni tržni subjekti si prizadevajo pridobiti zanesljive informacije o tržni ponudbi, saj lahko zdaj na časovno in stroškovno učinkovit način opravijo proces zbiranja informacij. Pri konvencionalnem trženju so bili namreč stroški zbiranja informacij, ki bi jim omogočili neposredno primerjavo izdelkov in storitev, pogosto izjemno visoki. V elektronskem tržnem prostoru pa nastopajo nevtralni elektronski brokerji, kot je npr. CompareNet (npr. www.compare.com), ki zagotavljajo porabnikom informacije, s pomočjo katerih lahko primerjajo značilnosti izdelkov in njihove cene, nepristranske ocene izdelkov in izmenjujejo svoja mnenja in izkušnje v razpravah v debatnih skupinah.

V elektronskem trženju imajo velik pomen *ponudniki storitev ob vstopu porabnikov na internet* – t. i. *portali*. Vse več podjetij želi biti prisotnih na spletnih straneh portalov, saj si na ta način zagotavljajo opaženost ob vstopu potencialnih odjemalcev v svetovni splet. Nekateri ponudniki, kot so npr. Yahoo!, Netscape Netcenter in AOL, ustvarjajo prihodke tudi z naročnino, ki jo zaračunavajo naročnikom, pa tudi s prispevki za oglaševanje podjetij, ki želijo biti prepoznavna na vstopnem mestu v internet. Podoben pristop razvija tudi prvi slovenski portal *Eon.si*. Prav ti portali opozarjajo na pomen stalnih odjemalcev, v tem primeru zvestih obiskovalcev istih spletnih strani, saj se na ta način povečuje tudi tržna vrednost vstopne točke v svetovni splet. Sočasno si portali prizadevajo pritegniti nove obiskovalce in na ta način krepiti svojo pozicijo na virtualnem trgu. Yahoo! omogoča svojim stalnim obiskovalcem, da si ustvarijo lasten informacijski servis, izkoriščajo brezplačno pošiljanje elektronske pošte ipd., tako da jim omogoča nakupovanje z enim postankom in krepi njihov občutek pripadnosti skupnosti (*The Economist*, 1999).

Očitno je torej, da ponujata nova informacijska tehnologija in koncept virtualnega trženja vrsto prednosti podjetjem. Navedimo samo nekaj najpomembnejših:

- zagotavljanje hitrega, učinkovitega in racionalnega vstopa na svetovni trg
- znižanje stroškov vzdrževanja prodajne lokacije v primerjavi s klasičnimi prodajnimi mesti
- izboljšanje prodajne pripravljenosti (odzivnosti) podjetij na povpraševanje ne glede na čas
- enostavno in ažurno prilagajanje ponudbe, aktualiziranje informacij za kupce in s tem povečanje odzivnosti podjetja na zahteve odjemalcev in spremembe v tržnih pogojih (npr. sprememba cen)
- učinkovito pridobivanje podatkov za ustvarjanje baze podatkov o porabnikih ter oblikovanje profila nakupnega vedenja vsakega kupca z aktivnim spremljanjem njegovih nakupovalnih navad (običajni čas obiska, čas zaustavljanja

na posameznih spletnih straneh, najbolj obiskane spletne strani) in preferenc

- ponujanje možnosti za vključevanje porabnikov v proces razvoja prilagojene ponudbe
- nižje institucionalne ovire za izvozno trženje
- racionalno usmerjanje trženjskih prizadevanj na ozko definirane tržne niše
- zagotavljanje široke dostopnosti za svoje izdelke in storitve porabnikom na tujih trgih
- enostavno eksperimentiranje za razširitev tržnega dosega in baze odjemalcev
- možnost za interaktivno odzivanje na zahteve, preference in pričakovanja porabnikov ter možnost vzpostavljanja interaktivne komunikacije z njimi⁶
- učinkovito in usmerjeno izvajanje komuniciranja s porabniki brez nekaterih omejitev, ki so prisotne pri konvencionalnih medijih (čas, dinamika, stroški, omejen oglaševalski prostor ali čas)
- znižanje operativnih stroškov, saj fizična lokacija prodajaln izgublja svoj tradicionalni pomen
- možnost za takojšnje vzpostavljanje neposrednega dialoga s potencialnimi kupci, kakor hitro se pojavijo na spletnih straneh podjetja in pričnejo iskati informacije
- možnost za znižanje vpliva in pogajalsko moč distributerjev na strategijo prodaje izdelkov podjetja na izbranih trgih
- možnost povečevanja učinkovitosti ponujenih informacij s preverjanjem časa zadrževanja porabnikov na spletnih straneh podjetja in prilagajanjem strategije z namenom zadržati potencialne porabnike na spletni strani oziroma jih prepričati, da se ponovno vrnejo na domačo stran podjetij;
- razširitev prodajnih kanalov za obstoječe izdelke (velja tudi za posrednike in ne le proizvajalce).

Internet omogoča tudi malim podjetjem učinkovit vstop njihovih izdelkov na svetovni trg. Sodobna tehnologija omogoča neposredne stike z odjemalci na različnih geografskih lokacijah, fizična dobava izdelkov v različne dele sveta je čedalje hitrejša in ekonomičnejša. Tudi oglaševanje oziroma komuniciranje z odjemalci postaja z uporabo interneta bolj usmerjeno in prilagojeno posameznemu porabniku, saj lahko na osnovi boljšega poznavanja vsakega individualnega porabnika podjetje učinkovito prilagodi strategijo in vsebino komuniciranja z njim. Oblikuje se torej nov okvir za razvoj trženjskega koncepta in s tem tudi novi pristopi za razvijanje trženjskih strategij podjetij, zato bodo morala v bodoče tudi slovenska podjetja pogumneje in bolj agresivno umestiti internet v koncept razvoja svoje trženjske in celotne poslovne strategije.

Ovire in prepreke v razvoju koncepta virtualnega trženja

Ne glede na vrsto prednosti, ki jih lahko izkoristi podjetje z vstopom v virtualni model trženja, pa je treba opozoriti tudi na *ovire*, ki na sedanji stopnji razvoja celotnega koncepta, zlasti

še tehnološke in programske podpore, in razumevanja njegovega bistva omejujejo ali otežujejo hitrejši razvoj trženja prek interneta. Med ovirami kaže omeniti najprej infrastrukturne, torej tehnične, ki so povezane s samo razširjenostjo in stopnjo razvitosti komunikacijske infrastrukture in informacijske tehnologije v posameznih državah, z dostopnostjo in uporabniško prijaznostjo razpoložljive programske opreme. Pri podjetjih kot uporabnikih interneta pa lahko tudi omejena zmožnost dobaviteljske mreže za prilagajanje poslovanja novemu sistemu ovira prehod podjetja na elektronsko trženje na nabavnem trgu.

Tudi nerazumevanje vodstev podjetij vloge in pomena sodobne informacijske tehnologije in interneta v poslovanju je lahko notranja (organizacijska) ovira, ki onemogoča udeležanje strateških zamisli o razvoju trženja prek svetovnega omrežja. Prilagajanje podjetja novim tehnološkim izzivom lahko upočasni tudi nezmožnost vodstva za celovito razumevanje pomena in priložnosti elektronskega trženja, pogosto zaradi nepoznavanja informacijske tehnologije in njene uporabe v poslovanju, pa tudi zaradi pomanjkanja vizije glede dolgoročnih usmeritev in vloge novih konceptov v razvojni strategiji organizacije ali pa pomanjkanja ustreznih izkušenj, uporabnih rešitev in modelov za reševanje aktualnih poslovnih problemov s pomočjo nove tehnologije. Ta ovira lahko povzroča težave tudi, kadar se vodstvo odloči sicer za uporabo sodobne informacijske tehnologije, vendar je prepričano, da je celoten projekt uvajanja trženja prek interneta zgolj v pristojnosti organizacijske enote za informacijski sistem. Nezadostna usposobljenost strokovnjakov v podjetjih za razvoj elektronskega poslovanja in šibka povezljivost obstoječih baz podatkov pa lahko še dodatno upočasni prehod podjetja na elektronsko trženje.

Dodatna ovira za hitrejši razmah elektronskega trženja so tudi nekatera večja *odprta vprašanja in problemi spletnega trženja*, med katerimi omenjamo zlasti naslednje:

- nerešeno vprašanje varnosti elektronskih plačil
- velika izpostavljenost porabnikov razkrivanju osebnih podatkov in možnost neetične uporabe teh podatkov s strani ponudnikov internetnih storitev
- necelovit sistem pravne varnosti elektronskega poslovanja (spoštovanje pogodbenih/ponudbenih obveznosti, lastništvo intelektualne lastnine) zaradi pomanjkanja ustrezne mednarodne zakonodaje na področju elektronske trgovine⁷
- neizdelani standardi etičnega poslovanja (razkrivanje osebnih podatkov, polnjenje poštnih nabiralnikov porabnikov z neželenimi sporočili idr.)
- neizdelana strategija podjetij za prilagajanje vsebine spletnih strani lokalnim porabnikom (kulturne in jezikovne razlike)
- neurejeno vprašanje zaščite pravic industrijske in intelektualne lastnine.

⁶ Ta značilnost dobi predznak slabosti, če podjetje ne zmore zagotoviti ustrezne *hitrosti* odzivanja na pričakovanja porabnikov.

⁷ S temi vprašanji se v zadnjem času intenzivno ukvarjajo tako vladni organi v ZDA kot tudi v EU, tako da je mogoče pričakovati, da bo v kratkem izoblikovan konsistenten pravni okvir za trženje na internetu.

Rešitev teh pomembnih vprašanj utegne dati veliko večji zagon razmahu izvoznega trženja prek interneta.

Pri uporabnikih je torej treba omeniti zlasti dve vrsti ovir. Najprej gre za omejen dostop do interneta in omejeno znanje uporabnikov pri uporabi osebnega računalnika, pa tudi nepreglednost množice informacij na medmrežju lahko povečuje njihovo negotovost pri iskanju primernih informacij in tržne ponudbe. Pomembna ovira je lahko tudi psihološke narave, povezana z nezaupanjem v tehnologijo, strahom glede varnosti elektronskih plačil in izpolnjevanja obljub ponudnikov na internetu.

Nezaupanje uporabnikov v nakupovanje prek interneta je lahko tudi posledica ogrožanja njihove zasebnosti (nevarnost nenadzorovanega in nepooblaščenega razširjanja osebnih podatkov, do katerih imajo dostop ponudniki internetskih storitev z registriranjem uporabnikov, zbiranjem osebnih podatkov o njih, tudi s pomočjo evidentiranja elektronskih plačil – številke kreditnih kartic, nakupovalni vzorci idr., puščanje sledi t. i. cookies, ki označujejo nakupni profil uporabnika interneta, poskus vnašanja posebne kode v procesor zaradi identifikacije uporabnikov ipd.). Tako nezaupanje utegne vplivati na počasnejši razvoj nakupovanja prek interneta v primerjavi z zelo optimističnimi prognozami analitikov o razmahu elektronskega trgovanja. Na drugi strani pa se prav zaradi teh dejstev povečujejo prizadevanja ponudnikov storitev na internetu za zagotavljanje ustrežnejših sistemov elektronskega plačevanja in zlasti varnosti transakcij (npr. varovanje finančnih transakcij pri elektronskem bančnem poslovanju). Kljub subjektivnemu značaju nekaterih ovir pa to še ne pomeni, da porabniki ne bodo uporabljali interneta. Nasprotno, številni ga uporabljajo predvsem za informiranje o ponudbi (izdelki, storitve, cene), nato pa naročajo izbrane izdelke ali storitve pri konvencionalnih prodajalcih. Na ta način vključujejo ovire v delno modificiranje svojih nakupovalnih navad.

RAZVOJ STRATEGIJE ELEKTRONSKEGA TRŽENJA

Zaradi izjemne dinamike razvoja informacijske tehnologije in konceptov poslovanja prek interneta je na tej razvojni stopnji nemogoče izoblikovati splošno veljaven okvir za njegovo uporabo v mednarodnem trženju, saj še ni univerzalnih pravil virtualnega trženja, praktična uporaba interneta pa ustvarja vsak dan nove izkušnje in sproža nova konceptualna vprašanja o razvoju novega modela trženja (Samiee, 1998, str. 413). Na medorganizacijskih trgih se je v številnih podjetjih dodobra uveljavil sistem elektronske izmenjave podatkov (EDI), ki jih je spodbudil v uvajanje elektronske tehnologije poslovanja s kupci in dobavitelji. Sistem omogoča hitro izmenjavo podatkov (sistem naročanja, pospešeno izvajanje transakcij in plačil, disponiranje z blagom idr.), zmanjšuje papirnato administriranje, ustvarja učinkovito vzpostavljane stikov in znižuje stroške poslovanja. Internet bo ta proces samo še pospešil. Tudi v malih podjetjih že spoznavajo prednosti hitre izmenjave sporočil z elektronsko pošto, možnost cenene

vstopa na mednarodne trge, možnost brskanja po obsežnih katalogih in cenikih izdelkov idr.

Izhodišče za razvoj elektronskega trženja je nedvomno pravilna presoja (ocena) pomena interneta za podjetje, zato si morajo tržniki že v fazi snovanja strategije razvoja elektronskega trženja za podjetje najprej odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšno strategijo elektronskega trženja želi razviti podjetje in katere cilje naj doseže s postavljanjem svoje domače strani na svetovni splet?
- Ali bo internet uporabljen zgolj kot posrednik trženjskih informacij za porabnike (brošure, kontaktni naslovi, katalogi), kot novi distribucijski kanal ali tudi kot mehanizem za doseganje specifičnih skupin odjemalcev in pozicioniranje znamk podjetja? Katere storitve bo podjetje ponudilo prek interneta?
- Kako se bo elektronsko trženje skladalo s širšim kontekstom dejavnosti podjetja?
- Kakšni bodo pričakovani učinki in rezultati novega koncepta poslovanja podjetja?
- Ali bo imelo elektronsko trženje strateški pomen za glavno dejavnost podjetja (razvoj novega koncepta poslovanja) ali pa gre zgolj za avtomatiziranje nekaterih operativnih trženjskih aktivnosti (npr. proces naročanja, sistem fakturiranja in plačil, avtomatiziranje dokumentacijskega toka)?
- Ali bo internet vplival na obstoječo pozicijo podjetja na trgu in kako jo utegne izboljšati?
- Kako bo podjetje razvilo lastne zmožnosti za udejanjanje koncepta elektronskega poslovanja in trženja prek interneta?
- Kakšni bodo stroški razvoja novega koncepta poslovanja in v kolikšnem času bo naložba dosegla prag rentabilnosti?

Celoten koncept virtualnega poslovanja podjetij je še v zgodnji fazi svojega razvoja, v kateri se šele pričenjajo zarisovati pravila menedžmenta v novem okolju, zato je mogoče iskati rešitve v obliki *hibridnega modela trženja*, ki ga uporabljajo nekatera podjetja, ko prepletajo konvencionalni model s kibernetiskim poslovnim modelom. Zlasti nova (pionirska) podjetja, ki so organizirala svoje poslovanje izključno v internetskem okolju z *interaktivnim (online) modelom trženja*, agresivno ustvarjajo nova načela poslovanja in razvijajo poslovne koncepte, ki bodo temeljito spremenili konvencionalni model menedžmenta podjetij in vodenja poslovnih procesov in zato korenito vplivali tudi na vodenje trženjskih aktivnosti. Osnovne zamisli o prehodu konvencionalnega koncepta izvoznega trženja na elektronski model trženja prikazujemo v slikovnem prikazu (slika št. 1).

Internet ne omogoča podjetjem samo drugačnega pristopa v izgrajevanju informacijskega sistema in zagotavljanju dostopa do informacij za sodelavce v podjetju, njegove dobavitelje in druge partnerje, temveč ponuja povsem drugačen koncept izgrajevanja samih odnosov z odjemalci na trgu. Za razliko od pristopa v tradicionalnem konceptu trženja, ki je bil

s standardiziranjem izdelkov in strategijo zagotavljanja vrednosti porabnikom usmerjen pretežno na množični trg, lahko tržniki z novim konceptom trženja zagotovijo *individualizirano tržno podporo* – individualnemu porabniku prilagojeno predprodajno podporo, svetovanje pri izbiri izdelkov, prilagojeno komuniciranje in razvoj interaktivnega poslovnega odnosa s ciljem trajnejšega zadovoljevanja potreb porabnikov (Gascoyne, Ozcubukcu, 1997, str. 158).

Zelo pomembno je, da podjetje razvije prijazen uporabniški vmesnik in dejansko ponudi na svojih spletnih straneh tiste interaktivne storitve, ki zagotavljajo ustrezne oziroma nove koristi obstoječim odjemalcem, pritegnejo nove odjemalce in mu obenem omogočajo učinkovit vstop na trg, izboljšano odzivnost na potrebe in želje porabnikov in znižanje stroškov poslovanja s pomočjo racionaliziranja dokumentacijskega toka ter logističnih stroškov; pri elektronskih katalogih odpadejo tudi stroški tiskanja in distribucije, nižji pa so tudi stroški oglaševanja (*Business Strategy*, 1998).

K temu je treba dodati, da je poleg vsebine – značilnosti ponudbe – enako pomemben tudi *kontekst razvoja trženja* na spletnih straneh. Tako so imeli nekateri tradicionalni ponudniki časopisov in revij (vsebina) resne težave s prilagajanjem svojega konvencionalnega modela dinamiki digitalnega sveta, saj že samo ustvarjanje, skladiščenje in distribucija digitalne vsebine v interaktivnem okolju vplivajo na preoblikovanje vrednosti, ki je povezana z vsebino. V digitalnem okolju določa vrednost kontekst, tako da je lahko vsebina v tržnem okolju na internetu celo brez vrednosti, zlasti če je sočasno enostavneje dosegljiva v drugih medijih, kot so npr. revije, ki so bralcu dostavljene neposredno v njegov poštni predal. Zato je za uspeh trženja prek interneta treba poleg vsebine upoštevati tudi kontekst kot enakovredno sestavino trženjskega koncepta v novem okolju. Kot kontekst pa lahko opredelimo prepletenost dejavnikov časa, prostora, relevantnosti vsebine, tehnologije in ciljne publike (Martin, 1997, str. 141). Prav s kontekstom podjetje lahko zagotovi privlačnost svoje domače strani za odjemalce in jim ponudi celotno ponudbo na tak način, da se bodo pripravljene nenehno vračati na njegovo spletno stran.

Zlasti v začetnih fazah, ko je celoten koncept elektronskega trženja v obdobju hitrega razvoja, ki ga v veliki meri diktirata razvoj informacijske tehnologije in programske podpore, morajo biti tržniki dovzetni za nenehno prilagajanje koncepta elektronskega trženja. Nedvomno gre za dinamičen proces razvoja novega trženjskega okolja, v katerem mora podjetje nenehno iskati primerno vsebino in obliko v procesu učenja s pomočjo eksperimentiranja, povratnih informacij od porabnikov in spremljanja tehnološkega razvoja na področju računalniške in programske opreme. Omrežni trg je zelo dinamičen, zato tudi izdelčne strategije ni mogoče v celoti razviti brez realnih časovnih izkušenj, tempo aktivnosti je izjemno hiter, celoten koncept pa veliko bolj »mehak« in v spremenljivem stanju (Martin, 1997, str. 20).

Celoten proces trženja podjetje lahko veliko bolj ciljno naravna in sproti prilagaja posameznim uporabnikom (odjemalcem) s

pomočjo interaktivnega trženjskega koncepta, saj lahko na podlagi boljšega razumevanja vedenja odjemalcev gradi odnose z njimi na individualni ravni in prilagaja način svojega odzivanja specifičnim zahtevam posameznikov, sočasno pa si zagotavlja dostop do širokega trga. Na operativni ravni trženja pa mora podjetje organizirati svoje trženjske aktivnosti po posameznih fazah trženja – od sprejemanja naročil, zagotavljanja izdelkov in storitev (logistike) do izvedbe sistema plačil in poprodajne podpore kupcem – na tak način, da bo zagotavljalo *ustrezno raven odzivnosti* v skladu s pričakovani kupcev (slika 1).

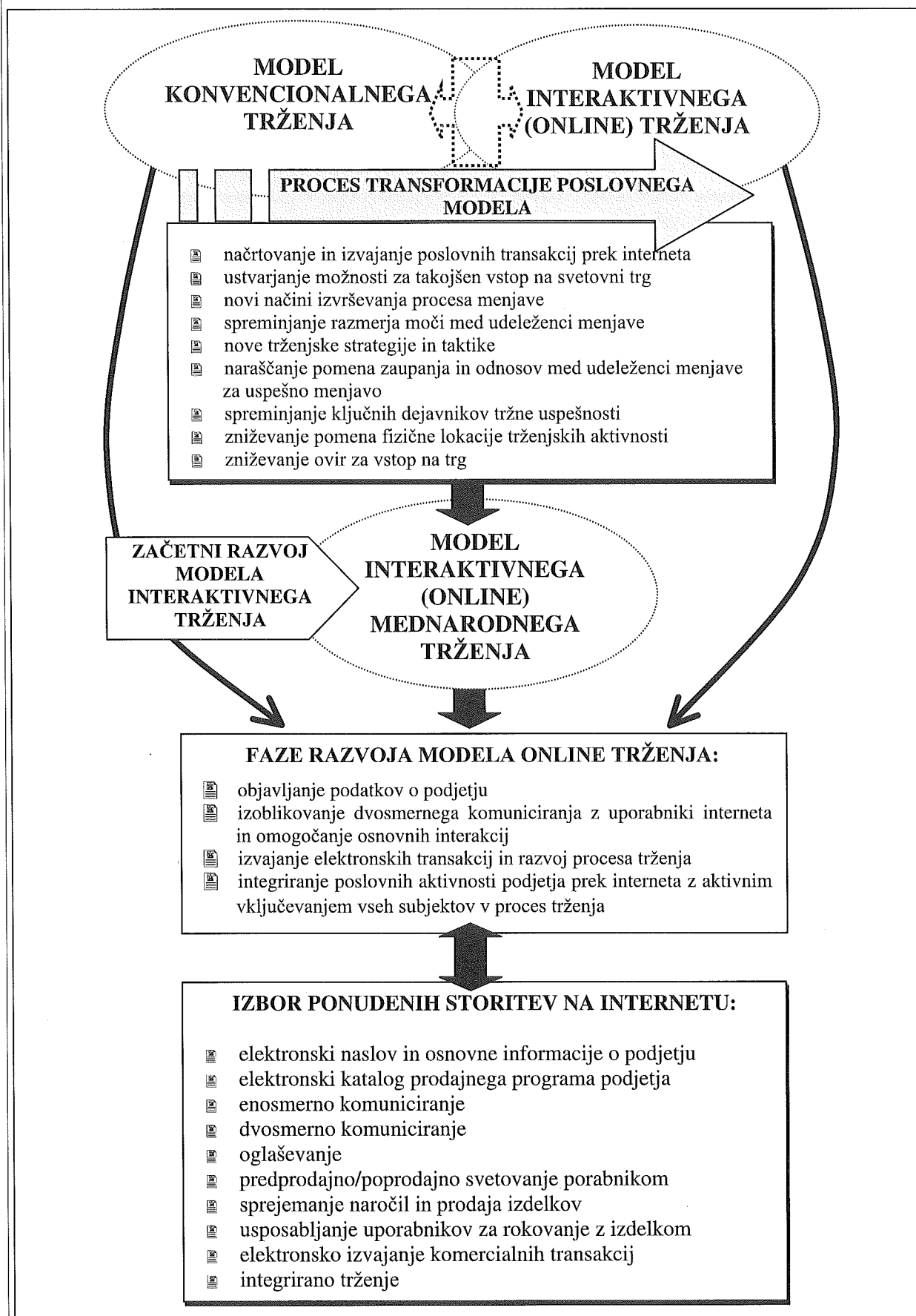
Na splošno so znane naslednje razvojne stopnje poslovanja podjetja prek interneta:

1. *razvojna raven*: objavljanje podatkov o podjetju; podjetje zagotavlja uporabnikom samo osnovne informacije o sebi s pomočjo enosmerne komunikacije. Običajno posreduje v elektronsko okolje podatke za svoje delničarje, obvestila za splošno javnost in medije (odnosi z javnostmi), informacije o svojih izdelkih in storitvah za odjemalce, informacije o zaposlitvenih možnostih, oglaševalska obvestila ter svoje osnovne podatke (naslov, številke telefona in telefaksa). Vsebinsko gre za povsem enosmerni koncept komuniciranja podjetja z okoljem.
2. *razvojna raven*: izoblikovanje osnovnega dvosmernega toka informacij z uporabniki interneta in ustvarjanje osnovnih interakcij z njimi. Podjetje želi vzpostaviti sodelovanje in interaktiven odnos z odjemalci na internetu. Na svojih spletnih straneh jim ponudi osnovno tehnično podporo, svetovanje pri uporabi izdelkov, možnost brskanja po elektronskem katalogu izdelkov, interaktivno komuniciranje s pomočjo elektronske pošte.
3. *razvojna raven*: omogočanje elektronskih transakcij s porabniki in s tem razvoj dejanskega procesa trženja. Na ta način podjetje zagotavlja prodajo in nakup izdelkov ter ustrezen način izvrševanja plačil. Prilagoditi mora svojo organiziranost in strukturiranost poslovnih procesov, tehnično infrastrukturo in ustrezno usposobiti svoje osebje za elektronsko poslovanje in zagotavljanje ustrezne odzivnosti na zahteve odjemalcev.
4. *razvojna raven*: integriranje poslovnih aktivnosti podjetja prek interneta z aktivnim vključevanjem porabnikov in posrednikov v proces trženja. Tako se porabniki pogosto vključujejo v proces trženja že v fazi razvoja izdelkov ali storitev. Zlasti na medorganizacijskem trgu vodi ta faza do tesne integracije nabavno-prodajnih aktivnosti med kupci in njihovimi dobavitelji, sistem povezovanja prek interneta pa pogosto nadomesti model elektronske izmenjave podatkov (EDI), ki ga je podjetje razvilo pred tem. Zniževanje stroškov interakcij s trgom omogoča podjetjem boljše usklajevanje trženjskih aktivnosti v procesu povečevanja vrednosti za odjemalce.⁸

Obstajajo torej različne ravni razvitosti prisotnosti podjetja v svetovnem spletu. Tako je lahko podjetje samo pasivno predstavljeno na spletnih straneh s ponujanjem osnovnih

⁸ Podrobneje v delu: O'Connor in Galvin, 1998, str. 36–46.

Slika 1: Povezovanje konvencionalnega trženja z virtualnim trženjem



informacij uporabnikom interneta, nato lahko razvije interaktivno predstavitev svoje dejavnosti in ponuja uporabnikom možnost iskanja po elektronskih katalogih in nakupovanja izdelkov, a v zelo togem okolju. Lahko pa razvije takšno strategijo prisotnosti na internetu, ki mu omogoča razvoj interaktivnih odnosov in neposreden dialog s porabniki. Z vključevanjem porabnikov v proces oblikovanja svoje ponudbe, ki bo prilagojena specifičnim zahtevam vsakega posameznega porabnika, lahko izboljša svojo odzivnost na zahteve trga.

Na podlagi preliminarne analize razvitosti spletnega trženja slovenskih podjetij lahko sklepamo, da je koncept virtualnega trženja zelo različno prisoten v poslovni strategiji slovenskih podjetij, čeprav obstajajo tudi mnenja, da se ne bo razvil tako hitro, ker zaradi majhnosti domačega trga podjetja v elektronskem trgovanju preprosto ne vidijo dovolj zaslужka (Drakulič, 1999, str. 72). Zgolj v ilustracijo navajamo nekaj ugotovitev. Tudi slovenska podjetja se zelo različno lotevajo uvajanja razvoja trženja na svetovnem spletu. Pogosto se odločijo zgolj za osnovno domačo stran z logotipom podjetja in osnovnimi kontaktnimi podatki, kot npr. podjetje Mura EFD (*mura.si*). Ali pa k temu dodajo še pregled proizvodnega oziroma prodajnega programa in naslove svoje prodajne mreže v Sloveniji in tujini, če jo imajo, npr. Trimo (*trimo.si*), Unior (*unior.si*), Mont (*mont.si*). Pregled prodajnega programa je pogosto zelo okviren in se omejuje na osnovni katalog izdelkov oziroma storitev, pogosto brez podrobnega tehničnega opisa izdelkov.

Nekatera podjetja pa so naredila korak naprej, tako da zelo podrobno predstavljajo svoj prodajni program (katalog izdelkov), kot npr. podjetje Donit (*donittesnit.si*); uporabnikom omogočajo interaktivno tehnično podporo na osnovi njihovega interaktivnega feedbacka in jim ponujajo nasvete pri reševanju določenih problemov, povezanih z izdelki podjetja (Lek npr. ponuja nasvete za samozdravljenje). Ponekod so dodane tudi osnovne informacije o razvoju podjetja, organiziranosti, strukturi lastništva, finančni podatki, pregled aktualnih aktivnosti ter sporočila v okviru stikov z javnostmi. Pri nekaterih podjetjih je mogoče zaznati nerazumevanje odzivnosti in aktualnosti ponudbe in informacije na internetu, ki se kaže v »neinteraktivnosti« oziroma neažurnosti pri vzdrževanju spletnih strani (neko podjetje je npr. svoje spletne strani nazadnje ažuriralo aprila 1998!). Veliko podjetij se pri razvoju strategije prisotnosti na spletnih straneh osredotoča na domači trg (podatki so izključno v slovenskem jeziku) in zgolj na osnovno informiranje javnosti.

Nekatera podjetja pa skušajo predstaviti svojo ponudbo celovito in na zelo privlačen način, kot npr. Cetus (*cetus.si*), a le za domače uporabnike interneta. Zlasti prodajalci računalniške opreme so razvili že zelo dodelano strategijo elektronskega trženja oziroma ponujanja svojih izdelkov prek interneta, podobno poskuša tudi Mercator (*mercator.si*) razviti elektronsko prodajalno živilskih izdelkov z njihovo dostavo na dom. Letalski prevoznik Adria Airways (*adria.si*) ponuja poleg rezervacijskega sistema in prodaje letalskih vozovnic vrsto uporabnih informacij za potnike in druge uporabnike svojih

storitev, npr. za tovarni promet. Svoje spletne strani sproti ažurira. Podobno so prisotne na internetu nekatere turistične agencije in turistična podjetja, npr. Terme čatež (*termecatez.si*).

Podjetja, ki se s prodajo svojih izdelkov pretežno osredotočajo na tuje trge, pa običajno vzdržujejo spletne strani tudi v tujih jezikih (najpogosteje v angleščini, pa tudi v nemščini, slovaščini, ruščini). Nekatera skušajo s konceptom elektronske predstavitve slediti svojim večjim konkurentom iz tujine. Npr. Gorenje (*gorenje.si*), ki se predstavlja s podrobnimi informacijami o podjetju, finančnem poslovanju, organiziranosti, prodajni in distribucijski mreži v tujini, vzdržuje katalog izdelkov in ponuja osnovne kontaktne naslove. Podatki so tudi v tujih jezikih, v angleščini, deloma nemščini in češčini. Uporabnikom ponuja možnost interaktivnega komuniciranja in iskanja informacij o podjetju ter njegovem programu. Spletne strani so oblikovane zelo privlačno in dinamično. Nekateri njegovi konkurenti želijo že z uvodno spletno stranjo zbuditi pri obiskovalcih občutek domačnosti in vstopa v dom (npr. Electrolux – *electrolux.com*) in podobno uporabnike zelo preprosto voditi in usmerjati po spletnih straneh. Electrolux ponuja tudi zelo podrobne informacije za delničarje in vzdržuje ažurne in intenzivne stike z javnostjo s številnimi sporočili. Tudi Siemens (*siemens.de*), Maytag (*maytag.com*) in Whirlpool (*whirlpool.com*) imajo podoben pristop pri organiziranju spletnih strani. Whirlpool usmerja porabnike k nakupu primernih gospodinjskih aparatov s sistemom vprašanj in odgovorov in skuša na ta način izoblikovati predprodajno svetovanje ter jih spodbujati k zelo zgodnjemu vzpostavljanju stikov s korporacijo in k usmerjanju njihovih nakupnih odločitev v prodajalni. Objavlja tudi izbrane kuharske nasvete in recepte in porabnike tudi na ta način spodbuja k vračanju na svoje spletne strani.

Prikaz pristopov nekaterih domačih in tujih podjetij k razvoju trženskega koncepta s pomočjo interneta kaže, da se podjetja lotevajo strategije na zelo različni ravni. Nedvomno gre torej za razvojni proces, v katerem bodo razvila svoji lastni poslovni filozofiji primerno raven elektronskega poslovanja in v tem okviru tudi koncept virtualnega trženja. Jasno je, da bodo tista podjetja, ki delujejo na trgu, ki je zelo dinamičen in kjer obstoječi in novi ponudniki hitro spreminjajo konvencionalne modele poslovanja, trgovanja in trženja, hitreje razvijala tudi lastno strategijo in koncept virtualnega trženja kot pa podjetja, ki delujejo na trgih s prevladujočim konvencionalnim načinom trženja, nizko razvojno dinamiko in kjer želijo imeti uporabniki neposreden stik z izdelkom na prodajnem mestu.

SKLEPNE UGOTOVITVE

Dasi obstajajo različne ocene o hitrosti razvoja virtualnega trženja in tudi različne ovire ne spodbujajo podjetij k agresivnemu razvoju trženja v okolju svetovnega spleta in četudi poslovna praksa številnih podjetij opozarja, da podjetja, ki že poslujejo v novem interaktivnem okolju, ne ustvarjajo vselej (velikega) dobička s prodajo prek interneta, vsaj ne kratkoročno, pa morajo tržniki v sedanjem obdobju razvoja novega ekonomskega modela, ko pravila tržnega uspeha niso

jasno postavljena in vloge v novem tržnem prostoru še niso razdeljene, vendarle pozorno spremljati razvoj novih trženjskih konceptov in tudi tveganja, ki so jim izpostavljena podjetja z vstopom v novi model trženja na interaktivnem trgu ali pa s čakanjem na konvencionalnem trgu. Zlasti pa je pomemben proces učenja, v katerem si tržniki in vodstva podjetij pridobivajo nove izkušnje z eksperimentiranjem in testiranjem razvoja in uporabe novih poslovnih konceptov in novih modelov za zagotavljanje vrednosti odjemalcem. Z zgodnjim razvojem primerne izhodiščne pozicije na virtualnem trgu si podjetje nenehno pridobiva nove izkušnje in si zelo zgodaj ustvarja potrebna izhodišča za bodoči tržni razmah. Gre torej za proces učenja, spoznavanje nove logike trženja in razvoj konkurenčne sposobnosti za delovanje v novem trženjskem kontekstu, sočasno pa tudi za razvoj zmožnosti podjetij za ustvarjanje prisotnosti v novem tržnem prostoru, ki vodi do pridobivanja novih odjemalcev na globalnem trgu, razvoja prepoznavne tržne identitete med virtualnimi konkurenti in dobavitelji, razvoja novih konceptov trženja, novih oblik poslovnega povezovanja z drugimi udeleženci trženjskega procesa, pa tudi za razvoj in pozicioniranje znamk v novem tržnem prostoru.

Zaradi relativno skromne prakse domačih podjetij v elektronskem trženju in šibke prisotnosti v svetovnem spletu smo želeli v prispevku opozoriti zlasti na dejstvo, da interneta tržniki ne smejo obravnavati kot zgolj še enega novega distribucijskega in komunikacijskega kanala, temveč da gre za pomemben razvojni korak samega marketinškega koncepta. Zarisuje se namreč spreminjanje temeljne paradigme trženja, zato morajo mednarodni tržniki najprej razumeti, kakšne možnosti se ponujajo podjetjem z razvojem novega trženjskega okolja. Razen razmisleka o tem, kako naj podjetje izkoristi sodobno informacijsko infrastrukturo na operativni ravni za učinkovitejše izvajanje poslovnih transakcij, morajo razumeti tudi širši pomen (strateški okvir) novega okolja za mednarodno trženje. S spreminjanjem odnosov in razmerja moči med tržnimi udeleženci, z drugačno osnovo za tržno odzivnost podjetij, z ustvarjanjem racionalne možnosti za ustvarjanje prisotnosti na globalnem trgu, z razvojem novih konceptov v strukturiranju aktivnosti za izročanje vrednosti odjemalcem in s pojavljanjem novih konkurentov se namreč oblikujejo tudi drugačna pravila uspešnega trženja, ki zahtevajo nov razvojni korak v trženjskem konceptu podjetij.

Nedvomno zahteva internet korenite spremembe v klasični paradigmi trženja. Z nastajanjem novega poslovnega modela izgubljajo pomen fizične razdalje med trgi in s tem tudi med kupci in dobavitelji, manjša se tudi pomen fizične lokacije izvajanja posameznih poslovnih procesov, na drugi strani pa se povečuje pomen znanj za ustvarjanje in vzdrževanje mrež različnih poslovnih povezav. Pomen pridobivajo tudi neposredne interakcije med tržnimi udeleženci, ki vodijo do razvoja trajnejših poslovnih odnosov in vključevanja porabnikov v proces oblikovanja in proizvodnje izdelkov. Tak razvoj poslovnega modela vpliva tudi na razvoj novih načinov strukturiranja poslovnih procesov, na njihovo organiziranost in model oskrbovanja odjemalcev ter spreminja način izvajanja poslovnih procesov in trženjskih strategij podjetij, ki skušajo

slediti novi tržni dinamiki oziroma jo aktivno soustvarjati in s tem spreminjati značaj trgov in panog.

Zniževanje stroškov interakcij s trgom omogoča podjetjem boljše usklajevanje trženjskih aktivnosti v procesu povečevanja vrednosti za odjemalce. Zaradi novega poslovnega modela in tržnih konceptov, npr. razvoja interaktivnih avkcij, se spreminja tudi značaj tradicionalnih distributerjev kot posrednikov med proizvajalci in porabniki. Medtem ko so posredniki tradicionalno s pridom izkoriščali šibko preglednost tržne ponudbe na konvencionalnem trgu, na katerem so bili stroški visoki za porabnike zlasti v procesu ustvarjanja pregleda nad tržno ponudbo, pa so z upadanjem interakcijskih stroškov zaradi učinkovite komunikacijske tehnologije podjetja začela razvijati neposredne stike s porabniki s pomočjo telefonskih povezav in prek interneta, pa tudi porabniki sami so začeli aktivno iskati najugodnejšo tržno ponudbo.

Internet omogoča tudi malim podjetjem učinkovito trženje izdelkov na svetovnem trgu. Sodobna tehnologija omogoča podjetjem neposredne stike z odjemalci na različnih geografskih lokacijah in fizična dobava izdelkov v različne dele sveta je čedalje hitrejša in ekonomična. Tudi oglaševanje oziroma komuniciranje z odjemalci postaja z uporabo interneta bolj usmerjeno in prilagojeno posameznemu porabniku, saj lahko podjetje na osnovi boljšega poznavanja vsakega individualnega porabnika učinkovito prilagodi strategijo in vsebino komuniciranja z njim. Oblikuje se torej nov okvir za razvoj trženjskega koncepta in s tem tudi novi pristopi za razvijanje trženjskih strategij podjetij, zato bodo morala v bodoče tudi slovenska podjetja pogumneje in bolj agresivno umestiti internet v koncept bodočega razvoja svoje trženjske in celotne poslovne strategije.

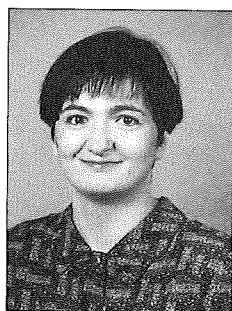
Literatura

- Baker, Stephen, J. Flynn, J. Rossant, M. Popper and M. Johnston (1999), »Hunting for the Next Amazon«, *Business Week* (February 8), str. 30–34.
- Batagelj, Zenel (1999a), »Kaj, kje, s kom, s čim...«, *Moj mikro* (februar), str. 72–73.
- Batagelj, Zenel (1999b), »Vse več predstavitev v internetu«, *Moj mikro* (april), str. 90–91.
- Business Strategy* (1998), »E-commerce«, (November–December), str. 40–41.
- Drakulič, Igor (1999), »Načelo hokejske palice«, *Manager* (julij–avgust), str. 71–73.
- Einhorn, Bruce, M. Kripalani, M. Shari (1999), »Asia Logs On«, *Business Week* (February 1), str. 34–39.
- Gascoyne, Richard J. and Koray Ozcubukcu (1997), *Corporate Internet Planning Guide: Aligning Internet Strategy With Business Goals*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Hagel, John III and Marc Singer (1999), »Unbundling the Corporation«, *Harvard Business Review*, Vol. 77 (March–April), No. 2, str. 133–141.
- Hamel, Gary and Jeff Sampler (1998), »The e-Corporation«, *Fortune* (December 7), str. 53–63.
- Hof, Robert D. (1999), »Electronic Business: A Survival Guide«, *Business Week* (March 22), str. EB7.
- Hof, Robert D., Gary Mc Williams and Gabrielle Saveri (1998), »The Click Here Economy«, *Business Week* (June 22), str. 66.
- Jackson, Tim (1999), »Free rein on the net«, *Financial Times* (Tuesday February 16), str. 10.
- Jrvenpää, Sirtka, Stefano Grazioli, *Financial Times*, priloga: Mastering Information, (Monday March 15), str. 3.
- Jurše, Milan (1999), »Vključevanje interneta v menedžment mednarodnega marketinga kot razvojni izziv informacijske dobe«, *4. marketinška konferenca DMS*, Portorož–Bernardin, (4.–5. junij), str. 98–111.
- Larsson, Mats, David Lundberg (1998), *The Transparent Market*:

- Management Challenges in the Electronic Age*, Houndsmill and London, Macmillan Press.
- Martin, Chuck (1997), *The Digital Estate: Strategies for Competing, Surviving, and Thriving in an Internetworlded World*, New York, McGraw-Hill.
- »Neue E-konomie« (1999), *Intervju, Manager Magazin* (Januar), str. 172 (168–175).
- O'Connor, John and Eamonn Galvin (1998), *Creating Value Through e-Commerce*, London, Financial Times Management.
- Prahalad, C. K., M. S. Krishnan (1999), »The New Meaning of Quality in the Information Age«, *Harvard Business Review*, 77 (September-October) 5, str. 109–118.
- Proposal for a European parliament and council directive on certain legal aspects of electronic commerce in the internal market*, COM (1998) 586 final 98/0325 (COD).
- Samiee, Saed (1998), »Exporting and Internet: a Conceptual Perspective«, *International Marketing Review*, Vol. 15 (5), str. 413–426.
- Schlender, Brent (1999), »E-Business According to Gates«, *Fortune* (April 12), str. 44–47.
- Siegel, David (1999), »How should Rachel relaunch her upgraded, Internet-friendly product line? What role should the Web site play?«, *Harvard Business Review*, Vol. 77 (March-April), No. 2, str. 28–32.
- Srirojanat, Sirinuch, Peter Cresswell Thirkell (1998), »Relationship Marketing and its Synergy with Web-based Technologies«, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, str. 23–46.
- Taylor, Paul (1999), »E (for essential) mail is here«, *Financial Times* (Wednesday February 10), str. 22.
- Taylor, Paul (1999), »How the internet will reshape worldwide business activity«, *Financial Times Survey – Information Technology* (April 7), str. I.
- Gross, Neil (1998), »Leapfrogging a Few Links«, *Business Week* (June 22), str. 76–77.
- The Economist* (1998), »Online sales« (December 19th), str. 165.
- The Economist* (1999), »When the bubble bursts« (January 30th), str. 21–22.
- Woodruff, David (1998), »E-shop till You Stop«, *Business Week*, (February 9), str. 14–15.
- www.electrolux.si/point/nsf/WebPressReleasesAll
- www.rtis.org/si/ris98/www.elposl.html

Konceptualni model in empirična preverba trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev

Vesna Žabkar
asistentka
Ekonomsko fakulteta
Ljubljana



Izvleček

V nekaterih najbolj razširjenih modelih, ki povezujejo koncepte zadovoljstva, zavezanosti in vrednosti, je zadovoljstvo porabnikov postavljeno v odvisnost kot funkcija pričakovanj porabnikov in zaznane kakovosti. Zavezanost je odvisna od zadovoljstva porabnikov in ovir za zamenjavo. Navedeni koncepti so zajeti v naš model trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. Dolgoročni trženjski odnosi med ponudnikom in porabnikom profesionalnih storitev se razvijajo prek stopnje spoznavanja, stopnje rasti in zavezanosti, dokler se končno ne razdrejo. Dolgoročen trženjski odnos med ponudnikom in porabnikom zahteva kakovost pri vzpostavljanju tega odnosa, kakovosten odnos na stopnji rasti ter zadovoljstvo in zavezanost na stopnji zavezanosti.

V članku predstavljamo model trženjskih odnosov, ki naj bi prispeval k izboljšanju razumevanja odnosov med osrednjimi koncepti – zadovoljstvom porabnikov in zavezanostjo. V skladu z Bagozzijevo celovito sestavo (1984) lahko pridemo do pravega pomena osrednjih konceptov z opredelitvijo vseh dejavnikov (kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov, kakovost trženjskih odnosov) in posledic posameznega koncepta (zavezanost). Da bi model empirično preverili, smo anketirali vzorec 153 oglaševalcev. Parametri modela so ocenjeni s pomočjo LISREL-orodja, tako smo najprej ocenjevali merski model, nato pa njegovo povezavo s strukturnim modelom. Kakovost trženjskih odnosov se je pokazala kot pomemben element v njihovem razvoju, tako za oblikovanje zadovoljstva, zavezanosti kot za dolgoročno uspešnost ponudnikov profesionalnih storitev.

Abstract

Conceptual model and empirical research of marketing relationships among clients and professional services providers

In some of the best known models which connect concepts of customer satisfaction, customer loyalty and value, customer satisfaction is modeled as a function of customer expectations and perceived quality. Loyalty, in turn, is a function of customer satisfaction and switching barriers. These concepts are also integrated into our model of service provider/client relationship. A long-term relationship between a company and a professional service provider progresses through an exploration stage, expansion, commitment and finally dissolution. It requires that both the buyer and the seller experience an effective encounter in the exploration stage, a quality relationship in the expansion stage and satisfaction and loyalty in the commitment stage.

In article we present a model of marketing relationships which

attempts to enrich our understanding of the relationships between focal constructs - customer satisfaction and loyalty. Following the Bagozzi holistic construal (1984), the conceptual meaning of our focal concept of customer satisfaction is to be obtained through specification of the antecedents (encounter quality, relationship quality) and the consequences (loyalty). In order to test the model in a real setting, a sample size of 153 advertisers was used. A LISREL solution for the model was developed: a measurement model and structural equation model were estimated. The relationship quality in our model was confirmed to be paramount for customer satisfaction, loyalty and also the long term success of business services.

1. UVOD

V zadnjih dvajsetih letih se v trženjskem raziskovanju intenzivno uveljavljajo **strukturni modeli z nemerljivimi spremenljivkami**, najpogostejše v obliki kovariančnih strukturnih modelov v programskem paketu LISREL. Paket, ki združuje metodološke prispevke s področja faktorske analize iz psihometrije ter strukturne modele enačb s področja ekonometrije, uporabljamo v tem delu za empirično preverbo konceptualnega modela. Na ta način je mogoča razlaga strukture med latentnimi (neopazovanimi, teoretičnimi) spremenljivkami, ki so ponazorjene z eno ali več merjenimi (opazovanimi, empiričnimi) spremenljivkami. Strukturni modeli (SEM) z latentnimi spremenljivkami omogočajo združevanje delov raziskave v celoto in kot metodologija zahtevajo oblikovanje konceptov in hipotez, opazovanje in merjenje ter izgrajevanje modelov (Bagozzi, 1994, 317). V družboslovnih in poslovnih znanostih raziskovalci pogosto uporabljajo za analizo podatkov SEM¹, ker dopuščajo uporabo podatkov, v katerih so različne merske napake (Bollen, 1989, 10–16; Coenders, 1996, 125). SEM z latentnimi spremenljivkami nadalje dajejo raziskovalcem močna in relativno enostavna orodja za preverjanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja (Bagozzi, 1984, 26).

V skladu z **Bagozzijevo celovito sestavo** (1984, 11–28) lahko pridemo do pravega pomena osrednjih konceptov z opredelitvijo vseh dejavnikov in posledic posameznega koncepta. Vstopna točka za oblikovanje modelov s tako opredeljenimi koncepti je obstoječe znanje na znanstvenem področju, rezultat pa je lahko nov prispevek na znanstvenem področju. Proces oblikovanja modelov zajema uporabo logičnih načel, metod in postopkov ter standardov raziskovanja določenega področja. Struktura oblikovanja modelov obsega teoretične koncepte, hipoteze, opazovanja in merjenja, ki so formalno organizirana v splošni predstavitvi modela. Bagozzijeva celovita sestava je podlaga za strogo metodološko razmišljanje in presega filozofijo znanosti², ki se usmerja predvsem na logične in epistemološke pojme, zanemarija pa operacionalizacijo in empirična merila. Prav tako presega statistične pristope, ki so prepogosto usmerjeni na tehnična oz. empirična merila, zanemarijajo pa formalna merila za oblikovanje teorij. Kot zagovorniki Bagozzijeve celovite sestave v skladu s povedanim v članku združujemo teoretično področje z empiričnim.

¹ Za primere uporabe glej npr. Anderson, 1987; Bagozzi, Yi, 1988; Hooley, Hussey, 1994.

² Ang. philosophy of science

V pričujočem članku na podlagi obstoječe literature s področja trženja in drugih področij oblikujemo hipoteze o konceptualnem okviru trženjskih odnosov na primeru odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. S pomočjo konceptualnih dognanj na področju profesionalnih storitev in medorganizacijskega trženja ter obsežnega testiranja v strokovnih krogih smo razvili skupino merljivih spremenljivk, da bi na tej podlagi oblikovali merski instrument. Naš namen je bil oblikovati model trženjskih odnosov z zadovoljstvom porabnikov kot osrednjim konceptom, z dejavniki v kakovosti trženjskih odnosov ter kakovosti pri vzpostavljanju odnosov kakor tudi s posledicami v zavezanosti med ponudnikom in porabnikom. Model poskuša obogatiti naše razumevanje povezav med vrednostjo, kakovostjo, zadovoljstvom in zavezanostjo v trženjskih odnosih na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev.

Da bi model empirično preverili, smo oblikovali vzorec 200 porabnikov — poglavitnih naročnikov oglaševalskih storitev v slovenskem prostoru³. Vprašalnik je bil pripravljen za telefonsko anketiranje s pomočjo računalnika. V telefonskih intervjujih je sodelovalo 153 vodilnih na področju trženja, odgovornih za odnose z oglaševalskimi agencijami. Tolikšna velikost vzorca naj bi bila zadostna za končno rešitev v LISREL-u za modele s tremi in več merljivimi spremenljivkami na posamezno latentno spremenljivko (Anderson in Gerbing, 1988, 415; MacCallum, 1986, 118).

Na primeru vzorca naročnikov iz slovenskega prostora tako preverjamo teoretično veljavnost postavljenih povezav in razvijamo merski model ter strukturni model enačb. Za analizo uporabljamo dvostopenjski pristop (Anderson, Gerbing, 1988, 417–422), po katerem posebej preverjamo merski model in v naslednjem koraku njegovo povezavo s strukturnim modelom. Strukturni model je opredeljen tako, da je vsaka odvisna spremenljivka odvisna samo od predhodnih odvisnih ali neodvisnih spremenljivk, torej brez logičnih zank (Joereskog, Soerbom, 1989, 2; 1993, 1). Parametri so ocenjeni s pomočjo metode največje verjetnosti v LISREL-u.

2. KONCEPTUALNI MODEL

V konceptualni opredelitvi trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev izhajamo iz interakcijskega oz. diadnega pristopa (Halinen, 1997, 24–26). Nadalje smo podlago poiskali v teoriji družbene menjave (Thibaut, Kelley, 1959), razlagi diadne narave trženjskih transakcij, opredelitvah Scanzonija (1979, 61–89) na področju razvoja dolgoročnih odnosov ter številnih drugih teoretičnih dognanjih na področju trženjskih odnosov. Zanima nas predvsem, kako se razvijajo

³ Med 300 vodilnimi slovenskimi podjetji po prihodku oz. dobičku (GV, 1996) je bilo izbranih 150 podjetij, ki so med oglaševalci v slovenskem prostoru oz. med tistimi, ki oglašujejo svoje izdelke/storitve v medijih v slovenskem prostoru (Marketing magazin, 1996). Ker seznam vodilnih slovenskih podjetij ne zajema finančnih institucij, smo v vzorec izbrali še 50 oglaševalcev med bankami, zavarovalnicami in finančnimi institucijami (Bilten združenja slovenskih bank, Statistični zavarovalniški bilten, 1996). Gre torej za vzorec, za katerega želimo zagotoviti, da imajo enote v vzorcu — naročniki — vzpostavljene odnose z oglaševalskimi agencijami, hkrati pa predstavljajo poglavitne naročnike iz slovenskega prostora.

trženjski odnosi in kako lahko s pomočjo izbranih teoretičnih konceptov opišemo vsebino teh odnosov med naročnikom in ponudnikom profesionalnih storitev. V diadnem odnosu sodelujeta posamezni ponudnik in porabnik, ki sta vzajemno aktivna, odnos pa je lahko partnerski, prijateljski, tekmovalni ali samo na ravni poznanstva. Večina literature na področju trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih se nanaša na partnerski odnos, ki je oseben, tesen, temelji na zaupanju, sodelovanju in zavezanosti (Krapfel et al., 1991, 33–35); iz partnerskega odnosa bo izhajal tudi naš konceptualni model. Proces razvoja trženjskega odnosa se lahko kaže na različne načine, osnovni scenarij pa opredeljuje, da se na prvi stopnji obe strani spoznavata, ne da bi se druga drugi zavezali, medsebojna pričakovanja so le redko usklajena. Pozneje v razvoju obe strani postavljata realnejša pričakovanja in ocenjujeta zadovoljstvo s trženjskimi odnosi oz. rezultati odnosov na podlagi poznavanja partnerja. Bliže ko sta si obe strani glede pričakovanj, verjetneje je, da bo njun odnos dolgotrajen in uspešen (Szmigin, 1993, 19–20).

Halinenova (1997, 277–282) opredeljuje model razvoja odnosov na primeru naročnikov in oglaševalskih agencij s stopnjo pred odnosom, začetno stopnjo, stopnjo rasti, stopnjo upadanja, stopnjo stalnosti in stopnjo težav. Meje med posameznimi stopnjami predstavljajo kritični dogodki ali serije manjših dogodkov in sprememb. Posamezno stopnjo je mogoče opisati z intenzivnostjo menjave in drugih interakcij, močjo infrastrukture v odnosu, nivojem zadovoljstva ter močjo povezav v trženjskih odnosih. Posamezne stopnje se lahko ponavljajo ali pojavljajo nepredvideno v času trajanja trženjskega odnosa. Pomembno je spoznanje, da ne obstaja predpisana pot razvoja za vse trženjske odnose, kar je vezano na to, da je razvoj vsakega odnosa odvisen od namenov obeh strani v odnosu ter da nanj vplivajo posebnosti okolja in razmer, v katerih se razvija.

Naš konceptualni model sodi med tiste, ki opredeljujejo razvoj odnosov z vidika dejavnikov, ki spodbujajo, vzpostavljajo in ohranjajo odnose ali vplivajo na drugačne posledice. Čas v našem modelu ni absolutna in linearna dimenzija, kar pomeni, da posamezne stopnje v razvoju niso vezane v strogo linearno zaporedje. Glede na način empiričnega raziskovanja gre za model, ki temelji na podatkih, zajetih v eni časovni točki. Stopnje razvoja odnosov so pri našem konceptualnem modelu po številu stopenj in vsebinsko zasnovane drugače kot pri Halinenovi: dolgoročni trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev se razvijajo prek stopenj spoznavanja, stopnje rasti in stopnje zavezanosti. Razlago za takšno razumevanje stopenj v razvoju odnosov opredeljujemo v nadaljevanju.

Na **stopnjo spoznavanja** je v našem konceptualnem modelu vezan koncept **kakovosti pri vzpostavljanju odnosov**. To je večdimenzionalen koncept, ki vključuje prilagoditve med ponudnikom in porabnikom, pričakovanja porabnika, komunikacijski slog ponudnika, zaznano vrednost storitve ter oportunistično obnašanje obeh strani. Prilagoditve so bistveni sestavni del vzpostavljanja in razvoja odnosov med ponudniki in porabniki in se kažejo kot relativno preproste *ad hoc* ali kot

strateške (Brennan, Turnbull, 1997, 67–69). Na zgodnjih stopnjah vzpostavljanja odnosa obe strani oblikujeta mnenje o uresničljivosti trženjskega odnosa, pri čemer je posebej pomembno, da posamezna stran ne zazna obnašanja druge kot oportunističnega. Pričakovanja kot napovedi bodočih dogajanj igrajo osrednjo vlogo pri razumevanju in ovrednotenju rezultatov odnosa in zadovoljstva s storitvami in odnosom, oblikujejo pa se že predhodno ali na začetku vzpostavljanja odnosov (Oliver, 1996, 66–68). Razumevanje vrednosti trženjskih odnosov olajšuje vzpostavljanje odnosov in pogajanja o položaju v odnosu. Vrednost trženjskih odnosov je opredeljena kot splet ekonomskih in družbenih koristi, izražen v denarnih enotah, ki jih porabnik dobi v zameno za ceno, ki jo plača, ob upoštevanju razpoložljivih ponudb drugih ponudnikov (Anderson et al., 1993, 5–6). Menjava in prilagajanje med ponudnikom in porabnikom kažeta, da je bilo vzpostavljanje odnosov uspešno.

Na **stopnjo rasti** je vezan koncept **kakovosti odnosov**. Kakovost odnosov je večdimenzionalna in kompleksna. V našem konceptualnem modelu obsega primerjalno raven in kakovost storitev, norme, kontrolo v odnosu, kakovost komunikacije, sposobnost razreševanja nasprotij in moč ter zaupanje. Porabnik išče za svojo odločitev o nakupu potrditev, tako da pridobiva dodatne informacije od drugih ponudnikov, pri tem pa primerja raven kakovosti dobljenih storitev z alternativami, dotedanjimi izkušnjami in znanjem (Bejou, 1994, 90). Kakovost storitve je opredeljena kot zaznana kakovost, torej subjektivno, kar uporabniki primerjajo z idealom ali pričakovanji odličnosti (Oliver, 1996, 168–170). Norme v trženjskih odnosih opredeljujejo dovoljene meje obnašanja in tako služijo kot zaščita za kakovost odnosov. Partnerja sta do določene mere odvisna od odnosa in lahko s spreminjanjem svojih aktivnosti vplivata na njegovo kakovost. V tem smislu je moč v trženjskih odnosih opredeljena kot zmožnost vplivanja na rezultate odnosa. Bistveno na stopnji rasti pa je vzpostavljanje zaupanja med obema stranema, ki se razvija od spoznavne prek čustvene do obnašalne osnove (Fenneteau, Guibert, 1997, 234–244). Zaupanje v odnosih med partnerji prispeva k povečanju vrednosti odnosa in zavezanosti v odnosih (Morgan, Hunt, 1994, 23).

Na **stopnjo zavezanosti** večemo v našem konceptualnem modelu dva koncepta: **zadovoljstvo z odnosi** ter **zavezanost**. Zadovoljstvo je zaželeno stanje za porabnika. Pri ocenjevanju zadovoljstva uporabljajo porabniki različne vrste primerjav, tako pričakovanja, potrebe, ideale, vrednost, obljube ponudnikov in norme v panogi (Woodruff, Gardial, 1996, 90–93; Oliver, 1996, 66–91). Zadovoljstvo porabnikov je povezano z vrednostjo storitve, torej s konceptom kakovosti pri vzpostavljanju odnosov, s tem ko je opredeljeno kot pozitivno ali negativno občutenje vrednosti, ki so jo prejeli iz odnosa. Zadovoljstvo je nadalje povezano s kakovostjo odnosov (Fornell, 1992, 13–19; Cronin, Taylor, 1992, 63–65). Zadovoljstvo z odnosom lahko vodi v zavezanost, nezadovoljstvo pa v prekinitev odnosa in/ali negativno ustno izročilo o storitvi in odnosu.

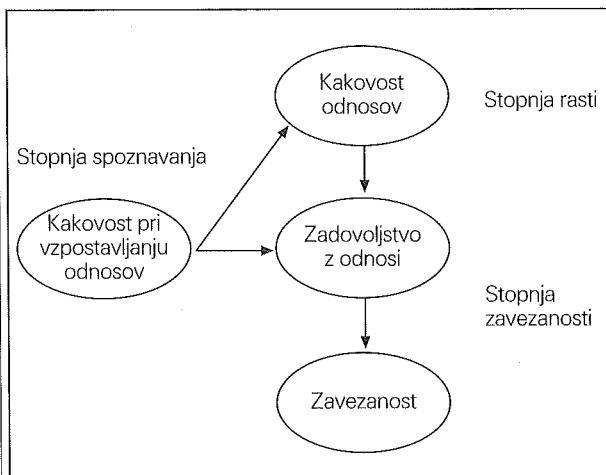
Zvestoba oz. zavezanost je bila prvotno opredeljena samo kot ponovljeni nakupi, pozneje pa so raziskovalci ugotovili, da gre

pri zavezanosti poleg obnašanja še za stališča (prepričanja, želje, zavezo; Jacoby, Chestnut, 1978, 35–47; Bloemer, Kasper, 1995, 311–318). V navezavi na štiristopenjski model razvoja zvestobe (Oliver, 1996: 392–394), gre pri razvoju zavezanosti za razvoj vse močnejših povezav, tako da morajo biti spodbude za zamenjavo ponudnikov vse močnejše. Kot rečeno, je zaupanje, torej sestavina kakovosti odnosov, ena glavnih določiljk zavezanosti. Pogosto je v literaturi utemeljena tudi vzročno-posledična povezava med zadovoljstvom in zavezanostjo (npr. Fornell, 1992, 6–21).

Stopnjo zavezanosti nekateri raziskovalci dopolnjujejo s **stopnjo razgradnje oz. razpustitve odnosa** (Ford, 1980, 349; Dwyer in Oh, 1987, 19–20; Wackman et al., 1987, 23). Naš konceptualni model ne zajema stopnje razpustitve odnosa, ker menimo, da je končanje odnosa samo končno dejanje stopnje zavezanosti in kot tako samo zanikanje te stopnje (podobno Anderson, 1995, 348).

Dolgoročen trženjski odnos med ponudnikom in porabnikom zahteva kakovost pri vzpostavljanju tega odnosa, kakovosten odnos na stopnji rasti ter zadovoljstvo in zavezanost na stopnji zavezanosti. Trženjski odnos se lahko prekine na katerikoli točki, kadar so privlačnost in nagrade iz odnosa nižje kot privlačnost in nagrade iz alternativnih, drugih trženjskih odnosov. Medsebojne povezave med posameznimi koncepti v razvoju trženjskih odnosov ponazarjamo na sliki 1.

Slika 1. Konceptualni model trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev



3. HIPOTEZE O POVEZAVAH POSAMEZNIH STOPENJ V RAZVOJU TRŽENJSKIH ODNOSOV

V procesu razvoja trženjskih odnosov med ponudnikom in porabnikom profesionalnih storitev smo opisali različne stopnje, tako stopnjo spoznavanja, stopnjo rasti in stopnjo zavezanosti. Posamezne stopnje lahko neopazno prehajajo druga v drugo brez vidnejših sprememb in ob manjših dogodkih, prehodi pa so lahko tudi burnejši, ob kritičnih dogodkih, ki pogosto označujejo konec razvoja določenega trženjskega odnosa. Zapisali smo že, da dlje časa trajajoči trženjski odnosi zahtevajo kakovost pri njihovem vzpostavljanju, kakovostne odnose na stopnji rasti ter

zadovoljstvo in zavezanost na stopnji zavezanosti. Trženjski odnosi se lahko prekinajo na katerikoli točki, kadar so privlačnost in nagrade iz odnosov nižje kot privlačnost in nagrade iz alternativnih trženjskih odnosov.

Številni raziskovalci priznavajo pomen vzpostavljanja odnosov med ponudnikom in porabnikom na področju trženja storitev (tako Stock, Zinszer, 1987; Bitner, 1990). Teoretične in empirične ugotovitve v trženjski literaturi kažejo na to, da ima vzpostavljanje odnosov velik vpliv na kakovost trženjskih odnosov, zadovoljstvo z odnosi in posredno na zavezanost (npr. Crosby et al., 1990, 68–72). Pri tem je zanimivo, da imajo *ex-post* merjena pričakovanja kot element koncepta kakovosti pri vzpostavljanju trženjskih odnosov veliko napovedno moč pri ocenjevanju zadovoljstva (Oliver, 1996, 87–88). Razen pričakovanj ima vrednost trženjskih odnosov kot element koncepta kakovosti pri njihovem vzpostavljanju po mnenju Woodruffa in Gardiala (1996, 67–70) bistveno vlogo pri opredeljevanju zadovoljstva za naročnika. Na podlagi navedenega oblikujemo naslednje hipoteze:

- H_A : *Kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov in kakovost trženjskih odnosov sta pozitivno povezani.*
- H_B : *Kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov je pozitivno povezana z zadovoljstvom naročnika.*
- H_C : *Kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov pozitivno vpliva na kakovost trženjskih odnosov.*
- H_D : *Kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov pozitivno vpliva na zadovoljstvo s trženjskimi odnosi.*

Na stopnji rasti trženjskega odnosa med ponudnikom in porabnikom profesionalnih storitev se povečuje menjava, tako v obsegu kot v strateški pomembnosti projektov (Halinen, 1997, 278). V trženjski literaturi je mogoče najti utemeljitve za povezave koncepta kakovosti trženjskih odnosov, s katerim opisujemo to stopnjo, z drugimi koncepti, tako pri Andersonu in Narusu (1984, 1990), Andersonu in Weitzu (1989), Bitnerjevi in Hubbertovi (1993) idr. Anderson in Narus (1984, 67–74) sta gradila na teoriji družbene menjave Thibauta in Kelleyja (1959) ter pokazala, da ima zaznana primerjalna raven storitev kot element kakovosti trženjskih odnosov pozitiven vpliv na sodelovanje/zadovoljstvo. Številni raziskovalci so preučevali povezave s kakovostjo storitev (npr. Groenroos, 1984; Berry et al., 1990), npr. pozitiven vpliv kakovosti storitev na zadovoljstvo, ki naprej vpliva na pozitivno ustno izročilo. Splošna ocena kakovosti odnosa/storitve, ki je zasnovana na celoti izkušenj skozi čas, dovoljuje raziskovanje povezanosti kakovosti z drugimi koncepti, posebej z zadovoljstvom. V skladu s teorijo nepotrjenih pričakovanj je zadovoljstvo vezano na naročnikovo zaznavo rezultatov storitve, ki jih primerja s standardom (Oliver, 1996, 66–91). Raziskave Morgana in Hunta (1994, 22–24) ter poznejše potrditve (npr. Kalafatis, Miller, 1997, 412–414) so pokazale pozitivno vlogo zaupanja kot elementa kakovosti trženjskih odnosov na izgradnjo zavezanosti. Na podlagi navedenega postavljamo naslednje hipoteze:

- H_E : *Kakovost trženjskih odnosov je pozitivno povezana z zadovoljstvom z odnosi.*

H_F : *Kakovost trženjskih odnosov pozitivno vpliva na zadovoljstvo z odnosi.*

Za stopnjo zavezanosti, s katero sta povezana koncepta zadovoljstva s trženjskimi odnosi in zavezanosti odnosom, je značilen zmeren razvoj, v katerem je menjava ustaljena na določeni ravni (Halinen, 1997, 280). Razvoj s stopnje rasti na stopnjo zavezanosti kaže na to, da so nagrade iz obstoječega trženjskega odnosa višje kot nagrade drugih možnih trženjskih odnosov. Zavezanost je posledica zadovoljstva naročnika (Oliver, 1996, 357). V trženjski literaturi Bitnerjeva (1990, 179–80) dokazuje, da zadovoljstvo s trženjskimi odnosi vodi k zaznani kakovosti trženjskih odnosov in posledično k pozitivnemu ustnemu izročilu, zavezanosti ali zamenjavi ponudnikov. Fornell (1992, 13–19) oblikuje povezavo med koncepti zadovoljstva, zavezanosti in ovirami za zamenjavo v obliki, da je zadovoljstvo odvisno od pričakovanj in zaznanih rezultatov, zavezanost pa je funkcija zadovoljstva, ovir za zamenjavo in dobrega glasu ponudnika. Zadovoljstvo povečuje zavezanost in zmanjšuje verjetnost zamenjave ponudnikov. V splošnem je dokazano, da bodo porabniki, ki so zadovoljni s storitvijo, verjetno nadaljevali z nakupom in uporabo storitev. Na podlagi navedenih ugotovitev podajamo naslednje hipoteze:

H_G : *Med zadovoljstvom s trženjskimi odnosi in zavezanostjo trženjskim odnosom je pozitivna povezava.*

H_H : *Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zavezanost.*

H_I : *Med zadovoljstvom in težnjo po zamenjavi agencije je negativna povezava.*

H_J : *Med zavezanostjo in težnjo po zamenjavi agencije je negativna povezava.*

4. REZULTATI TESTIRANJA HIPOTEZ O POVEZAVAH POSAMEZNIH STOPENJ V RAZVOJU TRŽENJSKIH ODNOSOV – STRUKTURNI MODEL

Pomen posameznega koncepta je mogoče pokazati z množico povezav z drugimi koncepti, kot jih opredeljujejo teoretična dognanja in kot se povezujejo v nomološko mrežo.

Pristop z modelom linearnih strukturnih enačb v LISREL-u omogoča preverjanje hipotez o povezavah med posameznimi koncepti, v našem primeru stopnjami v razvoju trženjskih odnosov, s preverjanjem celotnega modela. Izhodišče za preverjanje hipotez je primerjava hipotetičnih povezav z izmerjenimi, podanimi v obliki matrike varianc in kovarianc ali v obliki korelacijskih koeficientov in povprečnih vrednosti razpoložljivih empiričnih podatkov (za podrobnejši opis postopkov in razlago glej Saris, Stronkhorst, 1984; Žabkar, 1995, 53–88).

V strukturnem modelu imamo v našem primeru opravka z nepovratnim sistemom linearnih enačb⁴. Parametre modela

⁴ V nepovratnem sistemu enačb (ang. recursive system) je mogoče odvisne spremenljivke razporediti v zaporedje, tako da je vsaka odvisna spremenljivka odvisna samo od predhodnih odvisnih in neodvisnih spremenljivk (Joereskog, Soerborn, 1993, 28–29).

ocenjujemo s pomočjo najpogostejše uporabljane metode največjega verjetja. Ta pristop sicer predpostavlja multivariatno normalno porazdelitev merjenih spremenljivk, kar v našem primeru ni popolnoma izpolnjeno, kot je sicer pogosto pri merjenju zadovoljstva in zavezanosti. Ne glede na to so številne raziskave pokazale robustnost modelov LISREL glede te osnovne predpostavke (Satorra, 1990).

Predlagani strukturni model obsega eksogeno latentno spremenljivko kakovosti pri vzpostavljanju trženjskih odnosov ter endogeni spremenljivki kakovosti trženjskih odnosov in zadovoljstva, ki so pojasnjene z odvisnostjo od eksogene spremenljivke in endogenih spremenljivk. Tako je kakovost trženjskih odnosov pojasnjena s kakovostjo pri vzpostavljanju odnosov, na zadovoljstvo vplivata tako kakovost pri vzpostavljanju odnosov kot kakovost trženjskih odnosov na stopnji rasti. V modelu so merjene spremenljivke, ki operacionalizirajo zavezanost, neposredno odvisne od zadovoljstva (slika 2.)⁵. Razen dejstva, da nemerljiva spremenljivka zavezanosti ne nastopa neposredno v modelu, je podoba razvoja trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev v slovenskem prostoru v skladu s postavljenimi hipotezami.

V splošnem so bile povezave med posameznimi koncepti, ki smo jih lahko preverili v modelu, potrjene. Ocene parametrov so statistično značilne. Predznaki povezav so skladni z *a priori* opredeljenimi predznaki. Kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov je zmerno in pozitivno povezana s kakovostjo teh odnosov ter z zadovoljstvom naročnika. Kakovost odnosov je pozitivno in relativno močno povezana z zadovoljstvom, kar opravičuje njuno neposredno povezavo v modelu. Povezave v modelu nakazujejo, da na kakovost odnosov neposredno in pozitivno vpliva kakovost pri njihovem vzpostavljanju, čeprav sistem hipotez v predlaganem strukturnem modelu še zdaleč ne zajema vseh spremenljivk, ki vplivajo na kakovost trženjskih odnosov (delež pojasnjene variance je nizek, 4,8 %). Analiza je nadalje pokazala, da na zadovoljstvo neposredno in pozitivno vplivata tako kakovost odnosov kot kakovost pri njihovem vzpostavljanju (pojasnjena varianca je 48,1 %). To pomeni, da višja raven kakovosti pri vzpostavljanju odnosov na stopnji spoznavanja in višja stopnja kakovosti odnosov na stopnji rasti ob vseh drugih nespremenjenih spremenljivkah v modelu pomeni bolj zadovoljne porabnike. Namesto nemerljive spremenljivke zavezanosti nastopajo v modelu samo merjene spremenljivke; z njimi smo želeli operacionalizirati zavezanost. Zadovoljstvo naročnikov in kakovost trženjskih odnosov posredno prek zadovoljstva tako pozitivno vplivata na obravnavanje ponudnika kot partnerja, na kontinuiran in dlje časa trajajoč odnos s ponudnikom ter na to, da bi morala biti na voljo veliko boljše alternativa, da bi se porabnik odločil za zamenjavo. Tako opredeljen strukturni model, oblikovan na podlagi hipotez o povezavah posameznih stopenj v razvoju trženjskih odnosov, je glede na merila za oceno celotnega

⁵ Navedeno spremembo narekujejo nizke korelacije med posameznimi merjenimi spremenljivkami zavezanosti. Razlog za nizke korelacijske koeficiente lahko iščemo v operacionalizaciji koncepta zavezanosti. Spremenljivke, s katerimi smo želeli operacionalizirati zavezanost, se nanašajo na vidike zavezanosti, ki se le delno povezujejo. Z obstoječimi spremenljivkami v raziskavi teh vidikov zavezanosti ni mogoče podrobneje raziskati.

modela sprejemljiv ($\chi^2 = 52,1$, prostostne stopnje = 48, stopnja tveganja = 0,319, CFI = 0,991).

V skupnem ne moremo ovreči postavljenih hipotez o povezavah med posameznimi stopnjami v razvoju trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. Če s težnjami po zamenjavi razumemo negacijo zavezanosti, potem lahko v tem smislu pritrdimo tudi hipotezam o negativnih povezavah med zadovoljstvom in težnjami po zamenjavi, čeprav v modelu neposredno ne uporabljamo koncepta teženj po zamenjavi (za povzetek hipotez glej tabelo 1).

Povezave v opisanem strukturnem modelu nakazujejo, da se stopnja spoznavanja povezuje s stopnjo rasti in posredno prek nje s stopnjo zavezanosti, da obstajajo vzročne povezave med kakovostjo pri vzpostavljanju trženjskih odnosov, kakovostjo trženjskih odnosov, zadovoljstvom in zavezanostjo. Porabniki, ki izkusijo kakovostne trženjske odnose in izpolnitev pričakovanj, so v večji meri zavezani izbranemu ponudniku, obravnavajo ga kot partnerja in nameravajo pri njem tudi v prihodnje naročiti projekte.

Tabela 1: Povzetek ocen raziskovalnih hipotez o povezavah med posameznimi stopnjami v razvoju trženjskih odnosov

Faktor	Pričakovani predznak	Koef.	Std. nap. ocene
Kakovost odnosov			
Kakovost pri vzpostavljanju (H_A , H_B)	+	0,219	0,11
Zadovoljstvo			
Kakovost pri vzpostavljanju (H_B , H_C)	+	0,595	0,11
Kakovost odnosov (H_C , H_D)	+	0,250	0,09

5. PRISPEVKI IN SKLEPI

Ugotovitve pričujočega dela nakazujejo nekaj teoretičnih prispevkov na področju trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih. Konceptualni model, ki smo ga predstavili, je lahko osnova za razlago in razumevanje razvoja trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev. Malo raziskovalcev je namreč empirično proučevalo večstopenjski model razvoja trženjskih odnosov. Pričujoči članek poskuša z modelom zajeti tako stopnjo spoznavanja kot stopnjo rasti, zadovoljstva in zavezanosti ter prek navedenih stopenj pojasniti razvoj trženjskih odnosov. Kaže na to, da sta kakovost pri vzpostavljanju trženjskih odnosov in kakovost trženjskih odnosov lahko pomembna elementa v razvoju teh odnosov in naj bi bila kot taka vključena tudi v prihodnje raziskave zadovoljstva in zavezanosti v trženjskih odnosih.

V predstavljenem konceptualnem modelu uporabljamo teoretične vidike iz drugih znanosti na področju trženjskih odnosov (Thibaut, Kelley, 1959), poleg tega pa uporabljamo in prilagajamo koncepte iz obstoječih modelov razvoja trženjskih odnosov za razvoj teh odnosov na medorganizacijskih trgih (Dwyer et al., 1987; Wackman et al., 1987; Bejou, 1994; Halinen, 1997; Ford [ed.], 1997). Teoretični prispevek dela je v širšem razumevanju procesa

razvoja trženjskih odnosov med naročnikom in ponudnikom ter v povezavi konceptov v logično zaporedje.

V konceptualni predstavitvi si navadno želimo parsimoničnost konceptov in povezav med njimi ter tega, da se konceptualna predstavitev nanaša na problem, ki ni opredeljen preozko, česar smo se v izgradnji modela skušali držati. Tako smo dejavnike okolja omejili na tiste, ki so vezani na obe strani v odnosu, pogoje za vzpostavitev odnosov upoštevali kot eksogene spremenljivke v modelu, predvsem pa se posvetili vsebini in razvoju odnosov prek konceptov kakovosti, zadovoljstva s trženjskimi odnosi ter zavezanosti.

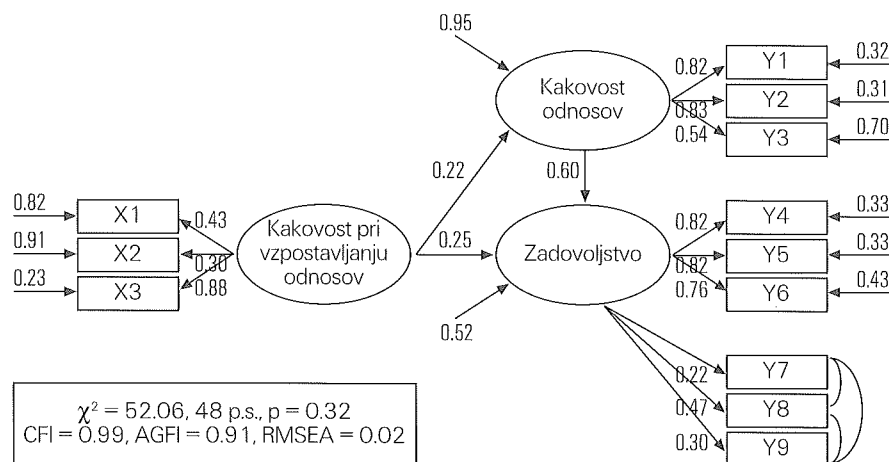
Predstavljeni model seveda ne zajema (niti ni bil to njegov namen) vseh dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavezanost v trženjskih odnosih, prav tako pa tudi ne vseh posledic. Poleg kakovosti odnosov in kakovosti pri njihovem vzpostavljanju so seveda še drugi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, npr. pomanjkanje alternativ ali individualne značilnosti vpletenih posameznikov. Model je navadno poenostavitev stvarnosti, ker je stvarnost prezahtevna, da bi jo lahko raziskali do zadnje podrobnosti. Tako je tudi predstavljeni konceptualni model poenostavitev stvarnosti, ki se nanaša na samo nekatere vidike trženjskih odnosov med naročniki in agencijami. Vendar pa je oblikovan na osnovi vsebinskih teorij, drugače bi lahko bil samo prazna razlaga podatkov, brez prispevka k obstoječemu teoretičnemu znanju.

6. ODPRTE TEME ZA PRIHODNJE

Spremenljivke, ki smo jih zajeli v konceptualni model in njegovo preverbo, se nanašajo samo na del elementov kakovosti pri vzpostavljanju odnosov, kakovosti odnosov, zadovoljstva in zavezanosti, predvsem zaradi parsimoničnosti. V nadaljnje raziskave razvoja trženjskih odnosov bi bilo treba vključiti tudi druge elemente, ki jih raziskovalci odkrivajo v medorganizacijskem okolju, še posebej sodelovanje, družbene povezave, stroške zamenjave idr. Poleg tega posamezni koncepti zajemajo številne vidike, ki bi jih bilo mogoče vključiti v model neodvisno, z različnimi dejavniki in različnimi posledicami.

Nadaljnja razširitev bi poleg vsebine in razvoja trženjskih odnosov ter pogojev za njihovo vzpostavitev v večji meri zajela vpliv dejavnikov okolja na razvoj trženjskih odnosov v profesionalnih storitvah. Na tak način bi v raziskavo vključili več posebnosti trženjskih odnosov v državah na prehodu, ki jih naš model v želji po ugotavljanju širših zakonitosti v trženjskih odnosih med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev ni posebej izpostavljala. Morebitna usklajenost merjenj s sedanji bi lahko pokazala, ali se sedanje merjenje nanaša na neko posebno obdobje v splošnem razvoju trženjskih odnosov v državi na prehodu. Teorija razvoja trženjskih odnosov se je namreč razvila v relativno stabilnih gospodarstvih Severne Amerike in Zahodne in Severne Evrope, tako da bi bile primerjave z drugimi državami na prehodu, kjer se trženjski odnosi šele oblikujejo, zelo dobrodošle.

Slika 2: Ocene parametrov za model strukturnih enačb — razvoj trženjskih odnosov med ponudniki in porabniki profesionalnih storitev



Opomba: Vse ocene parametrov so statistično značilne ($p < 0.05$). Podane so standardizirane rešitve.

Literatura

- Anderson Erin, Weitz Barton (1989), »Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads«, *Marketing Science*, 8 (Fall), 310–23.
- Anderson James C., Jain Dipak C., Chintagunta Pradeep K. (1993), »Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study«, *Journal of Business-to-business Marketing*, 1, 1, 3–29.
- Anderson James, Gerbing David (1988), »Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two - Step Approach«, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411–423.
- Anderson James, Narus James (1984), »A Model of the Distributor's Perspective of Distributor/Manufacturer Working Relationships«, *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62–74.
- Anderson, J. C. (1987), »An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling in organizational properties«, *Management Science*, 33, 525–541.
- Anderson, J. C. (1995), »Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346–350.
- Anderson, J. C. (1995), »Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346–350.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990), »A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships«, *Journal of Marketing*, 54 (January), 42–58.
- Bagozzi (1984), »A Prospectus for Theory Construction in Marketing«, *Journal of Marketing*, 48, 11–29.
- Bagozzi Richard P. (1994), *Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles*. V Bagozzi: *Principles of Marketing Research*, Blackwell Business, 423 str.
- Bagozzi Richard P., Yi Youjae (1988), »On the evaluation of structural equation models«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 74–94.
- Bejou David (1994), *Relationship-Selling Trajectories: A Conceptual Model and Empirical Investigation*, Ph.D. Memphis State University, 213 str.
- Berry Leonard L., Zeithaml Valerie A., Parasuraman A. (1990), »Five Imperatives for Improving Service Quality«, *Sloan Management Review*, 31(4), 29–38.
- Bitner Mary Jo (1990), »Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses«, *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
- Bitner Mary Jo, Hubbert Amy R. (1993), *Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality*, v Rust, Oliver [eds.] (1993): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Newbury Park: Sage, 72–94.
- Bloemer, J. M. M., Kasper H. D. P. (1995), »The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty«, *Journal of Economic Psychology*, 16, 311–329.
- Bollen Kenneth A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York, John Wiley & Sons, 514 str.
- Brennan Ross, Tunbull Peter W. (1997), »Antecedents to Adaptation in Buyer-Seller Relationships«, *Proceedings of the 13th IMP International Conference*, Lyon, Competitive Papers, 61–81.
- Coenders Germa (1996), *Structural Equation Modeling of Ordinally Measured Survey Data*, neobjavljena doktorska disertacija, ESADE, Barcelona, Španija, 153 str.
- Cronin J. Joseph Jr., Taylor Steven A. (1992), »Measuring Service Quality: A reexamination and Extension«, *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Crosby Lawrence A., Evans Kenneth R., Cowles Deborah (1990), »Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective«, *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
- Dwyer F. Robert, Schurr Paul H., Oh Sejo (1987), »Developing Buyer-Seller Relationships«, *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Fenneteau Herve, Guibert Nathalie (1997), »Trust in Buyer-Seller Relationships: Towards a Dynamic Classification of the Antecedents«, *Proceedings of the 13th IMP International Conference*, Lyon, Competitive Papers, 217–247.
- Ford, D. (1980), »The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets«, *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), 339–353.
- Fornell Claes (1992), »A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience«, *Journal of Marketing*, 56, 6–21.
- Groenroos, Christian (1984), »A Service Quality Model and its Marketing Implications«, *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36–44.
- Halinen Aino (1997), *Relationship Marketing in Professional Services. A study of agency client dynamics in the advertising sector*, London, New York, Routledge, 373 str.
- Hookey Graham J., Hussey Michael K. (1994), *Quantitative Methods in Marketing*, London (etc.), Academic Press, 272 str.
- Jacoby, J., Chestnut R.W. (1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, Now York, Wiley, 135 str.
- Joereskog Karl, Soerbom Dag (1989), *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*, Chicago, SPSS Inc., 322 str.
- Joereskog Karl, Soerbom Dag (1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago, SSI Scientific Software International, 226 str.
- Kalafatis Stavros P., Miller Hamish (1996), »A Re-Examination if the Commitment-trust Theory«, *Proceedings of the 12th IMP Conference*, Karlsruhe, University of Karlsruhe, 399–418.
- Krapfel, R.E., Salmond, D., Spekman, R. (1991), »A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships«, *European Journal of Marketing*, 25 (9), 22–37.
- MacCallum R. (1986), »Specification searches in covariance structure modeling«, *Psychological Bulletin*, 100, 1, 107–120.
- Morgan Robert M., Hunt Shelby D. (1994), »The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing«, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
- Oliver Richard L. (1996), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York (etc.), McGraw-Hill Company, 432 str.
- Saris Willem E., Stronkhorst L.Henk (1984), *Causal Modeling in Nonexperimental Research. An Introduction to the LISREL Approach*, Amsterdam, Sociometric Research Foundation, 334 str.
- Satorra A. (1990), *Robustness Issues in Structural Equation Modeling: A Review of Recent Developments. Quality and Quantity*.

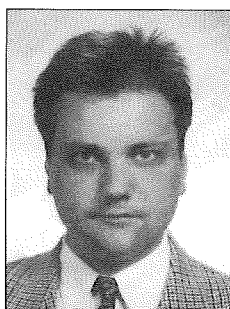
- Scanzoni, J. (1979), *Social exchange in developing relationships*, New York, Academic Press.
- Stock James R., Zinszer Paul H. (1987), »The Industrial Purchase Decision for Professional Services«, *Journal of Business Research*, 15, 1–16.
- Szmigin Isabelle T. D. (1993), »Managing quality in business-to-business services«, *European Journal of Marketing*, 27 (1), 5–21.
- Thibaut, J. W., Kelley H. H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley.
- Wackman Daniel B., Salmon Charles T., Salmon Carlyn C. (1987), »Developing an Advertising Agency-Client Relationship«, *Journal of Advertising Research* 26(6), December 1986/January 1987, 21–28.
- Woodruff Robert B., Gardial Sarah (1996), *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, Inc., 338 str.
- Žabkar Vesna (1995), *Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 98 str.
- Finančni izkazi poslovanja bank v letu 1996. Združenje bank Slovenije, Ljubljana.
- Lestvice 300 največjih, 300 največjih po dobičku. Gospodarski vestnik, zgoščenka, 1996.
- Marketinški dosje MM, Marketing magazin, junij-julij 1997, 78 str.
- Statistični zavarovalniški bilten (1996), Slovenski zavarovalniški biro, Ljubljana, 62 str.

Ugotavljanje razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobavitelji – modelski pristop na primeru vzorca organizacij v Sloveniji

Matjaž Iršič

asistent

Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Izvleček

V članku proučujemo problematiko razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobaviteljem na nabavnem trgu. Raven povezanosti z dobaviteljem je ena pomembnejših sestavin pri proučevanju razvitih konceptov »marketinga povezav« (angl. relationship marketing). V raziskavi proučujemo stopnjo razvitosti povezovalnega odnosa na vzorcu organizacij v Sloveniji, pri čemer izhajamo iz modelskega pristopa z uporabo Olsen-Ellramove multifaktorske matrike, ki vključuje dve pomembni dimenziji: relativno atraktivnost dobavitelja in intenzivnost povezovalnega odnosa. Na podlagi tehtanih ocen smo prišli do ugotovitev, da je stopnja razvitosti povezovalnih odnosov v organizacijah v Sloveniji relativno nizka.

Abstract

In the present paper we are dealing with the problem of the development of organisational relationship with its supplier in the purchasing market. The level of relationship with supplier is one of the most significant elements in the context of study of the developed concept of relationship marketing. During the research process we are investigating the level of development of the relationship on the sample of Slovenian enterprises using "Olsen-Ellram" modelling multifactor approach with two important dimensions: relative attractiveness of the supplier and intensity of the relationship. On the base of weighted estimation we have found out, that the level of development of such relationship in the Slovenian enterprises is relatively low.

1. UVOD

Sodoben tržni pristop organizacij na nabavnem trgu nujno temelji na proučevanju kakovosti in intenzivnosti zvez s tržnimi partnerji v menjalnem odnosu, proces nastajanja koalicij in opozicij na trgu pa narekuje potrebo po prilagajanju organizacij z vidika postavljanja ciljev, strategij in taktičnih aktivnosti. Uporaba zunanjih virov nabave, ki temelji na dolgoročnem in intenzivnem odnosu z dobaviteljem, poruši tradicionalne tržne koncepte delovanja organizacije na nabavnem trgu in klasične pristope k razumevanju porazdelitve akcijskih parametrov, ki določajo pogajalsko moč partnerjev. Učinkovito in uspešno

kreiranje strategij nabavnega marketinga v takih pogojih nujno zahteva temeljito poznavanje takšnih odnosov, potrebnih pogojev za njihov nastanek, prednosti in pomanjkljivosti ter njihove rezultate.

V sedemdesetih in osemdesetih letih avtorji s področja marketinga ugotavljajo, da je primarna usmeritev marketinga menjalni proces oziroma transakcija (Kotler, 1973; Kotler in Levy, 1969).

Razvoj na tem področju pomenijo predvsem Frazierjevo orodje za medorganizacijsko menjavo (1983), Boggozijevo razvojna teorija menjave (1975, 1979) in Weitzov kontingenčni model prodaje (Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Poleg tega menjava okupira tudi druge strokovnjake s področja ekonomike in politične ekonomije (Achrol, 1991; Arndt, 1983).

Pomanjkljivosti tradicionalne marketinške paradigme, spremembe odnosov med tržnimi subjekti z neposrednim in posrednim približevanjem zaradi potrebne komplementarnosti v nabavi, proizvodnji, financiranju in ponudbi vedno bolj sestavljenih izdelkov, globalizacija trgov, naraščanje pomena znanja in lastnih sposobnosti (prihaja do redefiniranja najpomembnejših dimenzij in virov konkurenčnih prednosti), omejenost nabavnih virov, spremembe v zahtevah odjemalcev, spremembe v vedenjskih vzorcih tržnih subjektov ter vedno pogostejše vertikalne integracije med tržnimi subjekti pripeljejo do redefiniranja koncepta marketinga in tržnih odnosov med udeleženci v menjalnem procesu.

Z vidika organizacije na nabavnem trgu pomeni pridobivanje zanesljivih nabavnih virov hkrati tudi strateško premoženje, zato pomenijo možnosti dolgoročnih povezav z dobaviteljem, ki temeljijo na tesnejših menjalnih odnosih, izvor konkurenčnih prednosti, doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti tako na nabavnem kot tudi posledično na prodajnem trgu.

Izhodišča »nove« paradigme marketinga devetdesetih let temeljijo na interaktivnih povezavah med tržnimi subjekti, upošteva pri tem »diadični« odnos med dvema organizacijama (Anderson, Narus, 1990; Anderson in Weitz, 1989; Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Gummesson, 1995; Low, 1996; Payne, 1994; Han, Wilson in Dant, 1993).

V takih pogojih je proučevanje ravni razvitosti povezovalnega odnosa med udeleženci v menjavi izjemno pomembna sestavina proučevanja udejanjanja koncepta »marketinga povezav« (angl. relationship marketing).

2. RAZISKOVALNI PROBLEM, REZULTATI PRELIMINARNE RAZISKAVE IN RAZISKOVALNI CILJI

Ker je raven razvitosti povezovalnega odnosa organizacij z dobavitelji posledica udejanjanja koncepta razvitih oblik marketinga povezav, tj. razvitih marketinških konceptov, moramo kot izhodiščni problem izpostaviti predvsem troje:

- a) proučitev spreminjajočega se gospodarskega / poslovnega okolja organizacij v Sloveniji
- b) proučitev udejanjanja posameznih poslovnih konceptov teh organizacij s posebnim poudarkom na problemu udejanjanja koncepta marketinga in ovir za takšno udejanjanje
- c) proučitev stanja na področju obstoječih povezav organizacij z dobavitelji ter tržne moči dobaviteljev v slovenskem prostoru.

Omenjene analize stanja so rezultat preliminarne raziskave v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta ACE (Fahy, Snoj, Mumel, Gabrijan, Iršič, 1997).

V omenjenem projektu smo izhajali iz statistične množice vseh podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Velikost statistične množice je znašala $N = 1581$ organizacij. Upoštevanih odgovorov (= vrnjenih vprašalnikov) je bilo 628, kar znaša 39,7 %.¹

Podatki iz raziskave predstavljajo odgovore generalnih direktorjev anketiranih organizacij v Sloveniji in torej temeljijo na njihovih zaznavah v zvezi s proučevano problematiko.

To dejstvo v neki meri predstavlja tudi pomensko omejitev tovrstne raziskave in s tem tudi preliminarne raziskave, kajti izhodišča, na katerih temelji analiza stanja organizacij v Sloveniji, so rezultat mnenj slovenskih menedžerjev (njihovih predstav), ki niso nujno identična z dejanskim (objektivnim) stanjem.

Vendar je po drugi strani taka omejitev majhnega pomena, če vemo, da gre v omenjenem raziskovalnem projektu za proučevanje zelo velikega vzorca organizacij ($N = 628$), in glede na dejstvo, da je udejanjanje razvitih poslovnih konceptov vendarle v veliki meri rezultat zaznavanja razmer v zunanem in notranjem okolju organizacij s strani vodilnih menedžerjev.

Iz omenjene preliminarne raziskave in nekaterih teoretičnih izsledkov, omenjenih že v teoretičnem delu disertacije, kaže izpostaviti naslednja dejstva:

1. Majhen odstotek organizacij je takih, v katerih so tesnejše dolgoročne zveze z dobavitelji vir konkurenčnih prednosti, kar ni smotno, če upoštevamo, da je po drugi strani pogajalska moč dobaviteljev relativno visoka in so torej akcijski parametri pri oblikovanju ravni in strukture objektov menjave na strani dobavitelja.
2. Razloge za omenjeno dejstvo kaže iskati med drugim tudi v nepoznavanju in premalo intenzivnem uveljavljanju koncepta in filozofije marketinga v nabavi ter v preteklih vrednotah organizacij, ki so bile usmerjene predvsem k doseganju kratkoročne učinkovitosti na račun dolgoročne, razvojne uspešnosti.

¹ Pri omenjenem mednarodnem raziskovalnem projektu ACE smo proučevali učinke privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije in aktivnosti organizacij v Srednji in Vzhodni Evropi. Del raziskovalnega projekta je zajemal tudi slovenske organizacije.

3. V slovenskem prostoru trenutno uveljavljanje koncepta marketinga preprečujejo poleg neznanj tudi procesi tranzicije in dolgotrajen proces privatizacije. Ker pogoji, v katerih delujejo tržni subjekti, niso povsem razčiščeni (z vidika lastnine, kapitala, finančne moči), je tudi težavno in tvegano ugotavljati realno boniteto dobaviteljev, na podlagi katere bi bilo mogoče odločati o izboru tistih, s katerimi je smiselno vzpostavljati tesnejše dolgoročne povezovalne odnose, ki bi temeljili na konceptu marketinga povezav.
4. Nenazadnje je kot zaviralni dejavnik v razvitosti povezovalnih odnosov v Sloveniji mogoče opredeliti tudi odsotnost razumevanja nabavne funkcije v organizaciji kot pomembne nosilke strateškega razvoja organizacije.

Od tod izhajajo za potrebe nadaljnje raziskave naslednji raziskovalni cilji:

- ugotoviti za vzorec organizacij njihovo tehtano vrednostno oceno relativne atraktivnosti izbranega dobavitelja na podlagi posamičnih dejavnikov
- ugotoviti za vzorec organizacij njihovo stopnjo intenzivnosti povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem na podlagi merjenih dejavnikov
- oceniti na podlagi predhodno omenjenih kriterijev raven razvitosti povezovalnega odnosa vzorca organizacij z izbranim dobaviteljem.

3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

3.1. Vzorec

Izhodišče za oblikovanje vzorca v raziskavi je statistična množica organizacij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi.

Izmed 1581 organizacij v statistični množici smo oblikovali novo statistično množico 628 organizacij, ki so v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta ACE (= hkrati naša preliminarne raziskava) vrnille izpolnjene vprašalnike.

Velikost celotnega vzorca glede na obseg raziskovalnih spremenljivk in pričakovane stopnje odgovorov znaša $N = 428$ organizacij.

V prvi fazi izmed omenjenih 628 organizacij izberemo tiste, ki kakorkoli omenjajo »tesne zveze z dobavitelji« kot pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti na nabavnem trgu ali pa ta dejavnik opredeljujejo kot pomemben v okviru menjalnih procesov. Na ta način dobimo po načelu izločitve 155 takih organizacij, ki ustrezajo omenjenemu kriteriju. Na podlagi tega kriterija je torej v vzorcu celotna statistična množica tovrstnih organizacij.

Preostale, tj. 273 organizacij, izberemo po načelu enostavnega naključnega izbora izmed preostalih 628 organizacij.

V vzorcu so torej zajete tako organizacije, v katerih menedžerji zaznavajo določeno obliko tesnih zvez z dobavitelji, pri katerih

pričakujemo potencialno višjo raven razvitosti povezovalnih odnosov z dobavitelji, kot tudi organizacije, za katere to ni evidentno.

Strukturo vzorca prikazujemo v naslednji tabeli.

Tabela 1: Struktura vzorca za raziskavo

- statistična populacija: 1581 organizacij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi
- statistična množica: 628 organizacij, ki so v okviru mednarodne raziskave ACE vrnille vprašalnike (izhodišče za opredelitev vzorca)

Karakteristika vzorca	N	v %
Organizacije, katerih menedžerji zaznavajo določeno stopnjo pomembnosti tesnih zvez z dobavitelji	155	36,2
Preostale organizacije	273	63,8
Skupaj	428	100,0

3.2. Metodologija izdelave vprašalnika

Zbiranje podatkov je temeljilo na uporabi visoko strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali generalnim direktorjem omenjenega vzorca organizacij.

Cilji vprašalnika so usmerjeni v ugotavljanje ravni razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z njenim najpomembnejšim dobaviteljem, pri čemer je bilo merilo za izbranega analiziranega dobavitelja njegova strateška pomembnost za organizacijo odjemalca z vidika strateške vloge objekta nabave.

Izhodišče za pridobivanje podatkov smo poiskali v t. i. Olsen-Elramovi multifaktorski portfolijski metodi (prirejeno po Olsen, Elram, 1997, 109), pri čemer smo razvitost povezovalnega odnosa ugotavljali na podlagi dveh multifaktorskih dimenzij:

1. relativne atraktivnosti izbranega dobavitelja za odjemalca
2. intenzivnosti povezovalnega odnosa z dobaviteljem.

Proučevanje relativne atraktivnosti dobavitelja je temeljilo na izboru 17 dejavnikov, za katere smo ugotavljali tehtano »relativno« oceno v primerjavi s potencialnimi dobavitelji za merjeni strateški objekt nabave. Tako smo prišli do tehtanih vrednosti za naslednje izbrane dejavnike, razdeljene v zaključene vsebinske sklope:

1. sklop: finančni in ekonomski dejavniki

- (1) velikost dobaviteljevega pribitka na lastno ceno izdelka
- (2) dobaviteljeva finančna stabilnost
- (3) dobaviteljeve izkušnje in »rating« v poslovnem okolju

2. sklop: dejavniki izvedbe

- (4) pogoji dobave
- (5) kakovost nabavljenega izdelka
- (6) nabavna cena

3. sklop: tehnološki dejavniki

- (7) sposobnost dobavitelja, da se sooča in prilagaja spremembam v tehnologiji
- (8) dobaviteljeve sposobnosti v oblikovanju
- (9) dobaviteljeva hitrost v razvoju

4. sklop: organizacijski, kulturni in strateški dejavniki

- (10) podobnost v »strateškem razmišljanju med odjemalcem in dobaviteljem
- (11) integracijski procesi dobavitelja
- (12) strateški položaj dobavitelja v panogi
- (13) stališča menedžmenta dobavitelja (pogled na prihodnost)
- (14) sposobnost »top« menedžmenta dobavitelja
- (15) kompatibilnost med poslovnimi funkcijami odjemalca in dobavitelja
- (16) občutek zaupanja in zaščite z dobaviteljem
- (17) sposobnost dobavitelja, da obvladuje spremembe v okolju.

Intenzivnost povezovalnega odnosa z dobaviteljem smo ugotavljali na osnovi merjenja 10 dejavnikov:

- (1) vrednost nabave izdelka izbranega dobavitelja v celotnih nabavnih stroških odjemalca
- (2) pomembnost odjemalčeve nabave za dobavitelja (merilo: delež nabave v celotni ponudbi dobavitelja)
- (3) izhodni stroški (iz panoge) — merilo je specifičnost premoženja v menjalnem odnosu z izbranim dobaviteljem oziroma velikost transakcijskih stroškov
- (4) razsežnost menjave z dobaviteljem (z vidika razsežnosti objekta menjave)
- (5) ocenjeno (pričakovano) trajanje povezovalnega odnosa
- (6) potencialno sodelovanje odjemalca z dobaviteljem pri razvoju izdelka
- (7) potencialno sodelovanje odjemalca z dobaviteljem na področju tehnologije
- (8) potencialno sodelovanje odjemalca z dobaviteljem pri procesih upravljanja
- (9) podobnost organizacije odjemalca z dobaviteljem z vidika vrednot in organizacijske kulture
- (10) podobnost organizacije odjemalca z dobaviteljem z vidika stopnje razvitosti tehnologije.

4. REZULTATI RAZISKAVE

Na podlagi primarne raziskave s strukturiranim vprašalnikom na vzorcu 428 organizacij v Sloveniji smo prejeli vrnjenih in veljavno izpolnjenih 154 vprašalnikov, kar pomeni, da je znašal delež odgovorov 36 %.

Vprašalniki so bili namenjeni generalnim direktorjem v organizacijah², zato predstavljajo odgovori njihove zaznave v zvezi s proučevano problematiko, ki pa niso nujno izraz realnega ali povsem objektivnega stanja.

4.1. Relativna atraktivnost izbranega dobavitelja

Relativno atraktivnost dobavitelja (RAD) smo ugotavljali na

² Čeprav bi bilo morda v večjih organizacijah bolj smiselno spraševati o omenjeni problematiki odgovorne za področje nabavnega poslovanja (nabavne menedžerje), je v manjših organizacijah za strateške nabavne odločitve v glavnem odgovoren generalni direktor. Ker je problem v splošnem strateškega pomena za organizacijo, smo mnenja, da so generalni direktorji ne glede na velikost organizacije ali sestavljenost in pomen nabavne funkcije v organizaciji dovolj relevantna ciljna skupina oziroma ustrezen primarni informacijski vir.

podlagi ocene generalnih direktorjev o zaznani stopnji pomembnosti (sp) posameznega merjenega dejavnika (prilagojena Olsen-Ellramova multifaktorska matrika)³ na 6-stopenjski skali z vrednostmi od 0 do 5 (0 — nepomemben, 5 — izjemno pomemben) ter primerjalne (relativne) ocene (ro) izbranega dobavitelja za posamezni merjeni dejavnik glede na konkurenčne dobavitelje s 3-stopenjsko skalo z vrednostmi od 3 do 1 (3 — izbrani dobavitelj je boljši kot konkurenčni, 2 — enak in 1 — slabši).

Relativno atraktivnost j-tega dobavitelja smo tako izračunali kot vsoto produktov med stopnjo pomembnosti in relativno oceno l-tega dejavnika:

$$RAD_j = \sum_{i=1}^{17} (sp_i \times ro_i),$$

pri čemer je: j = 1, ..., n.

Čim višja je dobljena tehtana vrednost (RAD), tem višja je atraktivnost izbranega dobavitelja v primerjavi s konkurenčnimi dobavitelji.

Ker pa kumulativna tehtana vrednost RAD ne da zadostnega vpogleda v posamične dejavnike, ki sestavljajo relativno atraktivnost, je bolje ugotavljati posamično relativno atraktivnost j-tega dobavitelja za l-ti dejavnik (tabela 2).

Tabela 2: Analiza stopnje pomembnosti posameznega dejavnika pri izbiri dobavitelja v organizacijah

Dejavnik	n	M	SD
Finančni in ekonomski dejavniki			
1. Velikost dobaviteljevega pribitka na lastno ceno izdelka	153	3,5779	1,2669
2. Dobaviteljeva finančna stabilnost	152	3,7697	1,1362
3. Dobaviteljeve izkušnje in »rating« v poslovnem okolju	152	3,9079	1,0940
Dejavniki izvedbe			
4. Pogoji dobave	152	4,3882	0,8693
5. Kakovost nabavljenega izdelka	152	4,5132	0,7457
6. Nabavna cena	150	4,4667	0,8487
Tehnološki dejavniki			
7. Sposobnost dobavitelja, da se prilagaja spremembam v tehnologiji	153	3,7403	1,2462
8. Dobaviteljeve sposobnosti v oblikovanju	152	3,0395	1,5132
9. Dobaviteljeva hitrost v razvoju	152	3,6118	1,2073
Organizacijski, kulturni in strateški dejavniki			
10. Podobnost v strateškem razmišljanju med vašo organizacijo in dobaviteljem	152	3,5066	1,1217
11. Integracijski procesi dobavitelja	152	2,9539	1,1413
12. Strateški položaj dobavitelja v panogi	152	4,5066	5,8219
13. Stališča menedžmenta dobavitelja (pogled na prihodnost)	152	3,7105	1,1255
14. Sposobnost »top menedžmenta« dobavitelja	152	3,4934	1,0796
15. Kompatibilnost med vašimi poslovnimi funkcijami in dobaviteljevimi	150	3,2867	1,3528
16. Občutek zaupanja in zaščite z dobaviteljem	153	4,1234	0,9311
17. Sposobnost dobavitelja, da obvladuje spremembe v okolju	152	3,8487	1,0964

n — število odgovorov, M — aritmetična sredina, SD — standardni odklon

Generalni direktorji ocenjujejo višjo stopnjo pomembnosti

³ Anketiranci so bili opozorjeni, da naj se njihovi odgovori nanašajo na enega izmed dobaviteljev, od katerega nabavljajo zanje strateško pomemben izdelek (skupina A).

predvsem pri dejavnih izvedbe, kjer je tudi SD zelo nizek. Razen tega kaže opozoriti na občutno pomembnost dejavnika, ki se nanaša na »občutek zaupanja in zaščite z dobaviteljem«. Dejavniki »strateški položaj dobavitelja v panogi« prav tako kaže visoko stopnjo pomembnosti, vendar pa je razpršenost opazovane ocene dejavnika med organizacijami izjemno visoka.

Drugo pomembno skupino dejavnikov z nekoliko nižjo oceno glede pomembnosti za organizacijo pa predstavlja predvsem dejavnika »dobaviteljeve izkušnje in rating v poslovnem okolju« ter »sposobnost dobavitelja, da obvladuje spremembe v okolju«, kar kaže na to, da sta položaj organizacije in njena fleksibilnost zelo karakteristična parametra pri izbiri dobavitelja.

V tabeli 3 prikazujemo, kako so generalni direktorji ocenjevali relativno atraktivnost dobavitelja po posameznih dejavnih atraktivnosti v odstotkih organizacij.

Tabela 3: Relativna atraktivnost dobavitelja po posameznih dejavnih atraktivnosti (% organizacij)

Dejavniki relativne atraktivnosti dobavitelja									
Tehtana vrednost	rad 1	rad 2	rad 3	rad 4	rad 5	rad 6	rad 7	rad 8	rad 9
0	2,7	1,4	2,8	0,0	0,0	0,0	2,7	8,1	2,7
1	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0
2	4,1	1,4	0,0	2,7	0,0	0,0	4,1	10,8	6,8
3	1,4	3,4	4,9	5,5	0,0	4,2	4,7	6,8	5,5
4	13,0	12,3	10,4	8,2	2,7	6,9	8,8	13,5	8,2
5	3,4	3,4	4,2	10,3	9,5	11,8	4,1	1,4	2,1
6	21,9	13,7	11,1	4,8	10,1	9,0	17,6	18,2	19,9
7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	14,4	18,5	18,1	13,0	17,6	9,7	18,2	17,6	17,8
9	4,1	6,2	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	2,7
10	20,5	19,2	14,6	22,6	31,1	27,1	16,2	12,2	17,8
11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	8,9	13,7	14,6	6,8	4,1	4,2	9,5	4,1	8,9
13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	5,5	5,5	15,3	26,0	25,0	27,1	14,2	4,7	7,5
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Arit.sred.*	7,6	8,0	8,7	9,4	9,9	9,6	8,2	6,1	7,6
SD	3,4	3,4	3,9	4,2	3,5	4,0	4,0	3,8	3,7

Dejavniki relativne atraktivnosti dobavitelja								
Tehtana vrednost	rad 10	rad 11	rad 12	rad 13	rad 14	rad 15	rad 16	rad 17
0	1,4	4,2	0,0	1,4	1,4	4,2	0,0	0,0
1	0,0	1,4	1,4	0,0	0,0	0,0	1,4	1,4
2	7,0	9,9	1,4	5,6	5,7	5,6	2,8	4,2
3	2,8	4,2	1,4	2,8	1,4	5,6	1,4	0,0
4	15,5	14,1	11,4	11,3	8,6	21,1	9,7	8,5
5	2,8	2,1	6,4	5,6	3,6	4,9	11,1	9,2
6	14,8	31,0	15,7	14,1	24,3	19,7	5,6	12,7
7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	25,4	19,0	15,7	23,2	15,7	14,8	20,8	25,4
9	5,6	8,5	11,4	7,0	11,4	4,2	4,2	5,6
10	6,3	1,4	12,1	9,9	8,6	4,2	12,5	12,7
11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	9,2	2,8	9,3	7,7	13,6	5,6	14,6	13,4
13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	9,2	1,4	13,5	11,3	5,7	9,9	16,0	7,0
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Arit.sred.*	7,5	5,8	9,0	7,9	7,8	6,7	8,8	8,1
SD	3,7	2,9	6,5	3,7	3,4	3,9	3,9	3,3

* Opomba: aritmetična sredina predstavlja srednjo vrednost tehtane ocene atraktivnosti dobavitelja za

posamezen dejavnik (rad 1 – rad 17); tehtana ocena lahko zavzema vrednosti med 0 in 15, ker predstavlja produkt med stopnjo pomembnosti in relativno oceno dobavitelja za posamezni i-ti dejavnik.

Iz tabele je razvidno, da se raven atraktivnosti dobavitelja po posameznem dejavniku v povprečju giblje med 6,1 in 9,9.

Najvišjo raven atraktivnosti izbranega dobavitelja (= 15) ocenjuje zelo velik odstotek generalnih direktorjev v proučevanih organizacijah v okviru dejavnikov:

- pogoji dobave (26 % generalnih direktorjev)
- kakovost nabavljenega izdelka (25 % generalnih direktorjev)
- nabavna cena (27,1 % generalnih direktorjev).

Najslabšo atraktivnost dobavitelja zaznavajo generalni direktorji v povprečju pri dejavniku »dobaviteljeve sposobnosti v oblikovanju« (ocena 6,1), temu sledi dejavnik »kompatibilnost v poslovnih funkcijah med dobaviteljem in odjemalcem« (ocena 6,7).

4.2. Intenzivnost povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem

Intenzivnost povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem smo ugotavljali na podlagi spleta desetih dejavnikov in vplivov. Višja vrednost v posameznih odgovorih (in v kumulativni oceni) pomeni višjo stopnjo intenzivnosti povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem.

Raven intenzivnosti povezovalnega odnosa (IPO) j-tega dobavitelja smo torej dobili kot vsoto posamičnih I-tih vrednosti odgovorov (O_j):

$$IPO_j = \sum_{i=1}^9 O_i$$

pri čemer je $j = 1, \dots, n$.

Iz tabele 4 so razvidni nekateri pomembnejši statistični podatki rezultatov tega dela vprašalnika. Zaporedne številke v vprašanjih v tabeli se nanašajo na dejavnike, prikazane v 3.2. (metodologija izdelave vprašalnika).

Tabela 4: Analiza odgovorov v zvezi z ugotavljanjem stopnje intenzivnosti povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem v organizacijah

Vrednost odgovorov*							
Vprašanje	(1)		(2)		(3)		S
	F	%	F	%	F	%	
18.	6	3,9	71	46,1	77	50,0	154
19.	20	13,2	111	73,0	21	13,8	152
20.	87	56,5	61	39,6	6	3,9	154
22.	4	2,6	98	64,5	50	32,9	152
23.	102	67,1	-	-	50	32,9	152
24.	105	69,1	-	-	47	30,9	152
25.	118	78,7	-	-	32	21,3	150
26.	28	18,9	92	62,2	28	18,9	148
27.	59	39,3	80	53,3	11	7,3	150

*Vprašanje 21 zahteva ločeno analizo.

Iz tabele je razvidno, da je struktura odgovorov v posameznih

organizacijah zelo različna. Največ organizacij dosega najvišjo vrednost odgovorov pri 18. vprašanju, ki se nanaša na vrednost nabave izdelka v celotnih nabavnih stroških. Ta je kar pri 50 % organizacij visoka.

Pomembnost nabave organizacije za dobavitelja (merilo: delež nabave v celotni ponudbi izbranega dobavitelja) se pokaže pri 73 % organizacij kot srednje pomembna.

Izhodni stroški (kot posledica velikosti obstoječega specifičnega premoženja v povezovalnem odnosu z izbranim dobaviteljem) niso pretirano visoki. V 39,6 % organizacij so srednje visoki in v 56,5 % organizacij nizki, kar kaže na relativno nizko stopnjo tovrstne povezanosti z dobaviteljem.

Trajanje povezovalnega odnosa z dobaviteljem v večji meri temelji na srednjeročnih (64,5 %) in deloma na dolgoročnih pogodbah (32,9 %), le izjemoma se organizacije lotevajo enkratne nabave.

Prevladujejo organizacije, pri katerih sodelovanja z dobaviteljem pri razvoju izdelka, na področju tehnologije in pri upravljanju ni.

Delna podobnost organizacije odjemalca z dobaviteljem z vidika vrednot in organizacijske kulture kot tudi z vidika stopnje razvitosti tehnologije je domena več kot polovice analiziranih organizacij.

Zelo pomemben dejavnik ugotavljanja intenzivnosti povezovalnega odnosa z dobaviteljem je tudi razsežnost menjave, pri čemer mislimo na število in kompleksnost objektov menjave med udeležencema v takem menjalnem odnosu ter stopnjo otipljivosti oziroma neotipljivosti menjanih vrednosti (vprašanje 21). V tabeli 5 prikazujemo rezultate odgovorov vprašanih v zvezi z omenjeno problematiko.

Tabela 5: Razsežnost menjave z izbranim dobaviteljem* v organizacijah

Možnosti	F	%
(1) samo otipljive sestavine izdelka	107	69,5
(2) tudi storitve in »know-how«	37	24,0
(3) celovita menjava, ki vključuje tudi menjavo vrednot, kulture, vedenja, načinov razmišljanja ipd.	14	9,1

*Nekateri vprašani so obkrožili (1) in (2) hkrati.

Iz tabele je razvidno, da 69,5 % organizacij menjava samo otipljive sestavine izdelka z dobaviteljem, medtem ko je celovita menjava domena manj kot desetine analiziranih organizacij.

5. UGOTOVITVE IN STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Iz omenjene raziskave je mogoče sklepati naslednje:

1. Relativno majhen odstotek organizacij v Sloveniji udejanja klasičen ali podružbljen marketinški koncept (31,8 %), kar posledično kaže tudi na relativno nizko stopnjo razvitosti koncepta »marketinga povezav« kot oblike strateškega

ravnanja organizacij v okolju na področju udejanjanja marketinškega koncepta.

2. Atraktivnost dobaviteljev je največja predvsem pri dejavniki izvedbe (pogoji dobave, kakovosti nabavljenih izdelkov in nabavni ceni). Očitno je, da so tovrstni dejavniki tudi sicer temeljno merilo in dimenzija za doseganje konkurenčnih prednosti na dobaviteljevem prodajnem trgu. Drugi dejavniki atraktivnosti niso zelo pomembni za organizacije na nabavnem trgu.
3. Posledica ugotovitev pod točko 2 je, da je razvitost menjalnih odnosov, če jih ocenjujemo skozi raznovrstnost in sestavljenost objektov menjave, ki nastopajo v menjalnih odnosih, nizka, saj v večini organizacij prevladujejo v menjavi predvsem otipljive sestavine izdelka, manj intenzivno pa so prisotne (tako po obsegu kot številu in kakovosti) neotipljive sestavine menjalnih vrednosti. Od tod izhaja relativno nizka stopnja razvitosti povezovalnih odnosov z dobavitelji (nizki transakcijski stroški zaradi majhne vrednosti specifičnega premoženja udeležencev, ki ga vključujejo v menjalni odnos, ter posledično tudi nižji »izhodni« stroški iz takega odnosa).

Že v okviru omejitev raziskave smo navedli, da smo za ugotavljanje razvitosti povezovalnega odnosa organizacije na nabavnem trgu z njenimi dobavitelji uporabili kot izhodišče t. i. Olsen-Ellramov model dejavnikov, sestavljen iz dveh ključnih merjenih dimenzij: relativne atraktivnosti dobavitelja ter intenzivnosti povezovalnega odnosa. Dejstvo, da gre za modelski pristop, nakazuje prvo možnost nadaljevanja raziskave v smeri širitve posameznih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvitost povezovalnega odnosa, s čimer mislimo:

- na vključevanje drugih dimenzij, ki pomembno vplivajo na določeno stopnjo razvitosti povezovalnega odnosa (npr. kakovost odnosov z dobaviteljem ipd.)
- na širjenje dejavnikov v okviru obstoječih in morebitnih novih dimenzij razvitosti povezovalnega odnosa.

Končno pa moramo dano problematiko proučevati tudi v specifičnih pogojih oziroma glede na različne pomembne kriterije organizacij in tako poiskati v okviru določenega kriterija razlike med posamičnimi značilnostmi:

- po panogah proučevanih organizacij
- po izvoru kapitala proučevanih organizacij
- po velikosti organizacije, kjer je lahko merilo višina realiziranega prihodka
- po razvitosti nabavne funkcije
- po pomembnosti nabave organizacije za dobavitelja (delež nabave proučevane organizacije v celotni ponudbi dobavitelja).

Viri in literatura

- Achrol, R. (1991), »Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments«, *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pp. 77–93.
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994), »Dyadic Business Relationships Within Business Network Context«, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1–13.
- Arndt, J. (1983), »The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory

- Building in Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 47, October, pp. 44–54.
- Bogozzi, R. P. (1975), »Marketing as Exchange«, *Journal of Marketing*, Vol. 39, October, pp. 32–39.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987), »Developing Buyer – Seller Relationships«, *Journal of Marketing*, April, pp. 11–27.
- Fahy, J., Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Iršič, M. (1997), »Country Summary – Slovenia«, International Research Project ACE: *The Effects of Privatisation and Foreign Direct Investments on Marketing Strategies and Activities in Central and Eastern Europe*, School of Business and Economics, University of Maribor.
- Frazier, G. L. (1983), »Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective«, *Journal of Marketing*, Vol. 47, October, pp. 68–78.
- Gummesson, E. (1995), »The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships«, v: McDonald, M., *Marketing Strategies, New Approaches, New Techniques*, Pergamon, pp. 83–101.
- Han, S. L., Wilson, D. T., Dant, S. P. (1993), »Buyer – Supplier Relationships Today«, *Industrial Marketing Management* 22, pp. 331–338.
- Iršič, M. (1998), *Strategije nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1973), »Buying is Marketing too«, *Journal of marketing*, Vol. 37, pp. 54–59.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1969), »Broadening the Concept of marketing«, *Journal of marketing*, Vol. 33, February, pp. 10–15.
- Low, B. K. H. (1996), »Long-Term Relationship in Industrial Marketing: Reality or Rhetoric?«, *Industrial Marketing Management* 25; pp. 23–35.
- Olsen, R. F., Ellram, L. M. (1997), »A Portfolio Approach to Supplier Relationships«, *Industrial Marketing Management*, No. 26, pp. 101–113.
- Weele, Van A. (1998), *Nabavni management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

III. Trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov

Urša Manček
vodja službe za tržno
komuniciranje in odnose
z javnostmi
Mobitel d.d.
Slovenija



Izvleček

Trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov je nov način povezovanja pridobitnega in nepridobitnega sektorja, ki se je razvilo v okviru vse večjega pomena družbene odgovornosti in sprememb na strani podjetij, potrošnikov in neprofitnih organizacij. Gre za strategijo trženja, katere temeljni namen je uresničiti k dobičku usmerjene cilje, sodelovanje z neprofitno organizacijo (ali podpora dobrodelnih namenov) in ki hkrati omogoča tudi uresničevanje drugega cilja omenjene strategije, tj. družbeno odgovornega poslovanja podjetja. Praksa v ZDA kaže, da so ti programi lahko zelo uspešni, če so skrbno načrtovani in izvedeni, če temeljijo na empiričnih podatkih iz tržnih raziskav in če so dolgoročni. Glede na rezultate tržne raziskave, opravljene v Sloveniji, sklepam, da so lahko takšni programi TPDN uspešni tudi v Sloveniji.

Abstract

Cause-related marketing

Cause-related marketing is a new "profit - nonprofit connection", which evolution was encouraged by increasing importance of social responsibility and changes in environment of companies, customers and nonprofits. Cause related marketing is a marketing strategy, whose primary aim is the accomplishment of for-profit objectives, while its secondary purpose is the fulfilment of corporate social responsibility, through the support of a not-for-profit organisation or social cause. Existing cause-related programs show evidence of success, if they are planned and implemented with care, based on research findings and above all long term. According to results of a cause-related marketing research in Slovenia such programs can and will be successful as they are in the USA.

UVOD

Družbena odgovornost postaja v svetu eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na preživetje podjetja. Potrošniki pri nakupu izdelka ali storitve ne upoštevajo le njegove ali njene kakovosti, temveč jih zanima, kakšno podjetje stoji za njima. V okviru vse večjega pomena družbene odgovornosti in sprememb na strani potrošnikov, podjetij ter neprofitnih organizacij se je razvilo tudi trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov (v angleški literaturi

poimenovano kot *cause-related marketing*) kot nov način povezovanja pridobitnega in nepridobitnega sektorja v obliki strategije trženja, katere temeljni namen je uresničiti k dobičku usmerjene cilje, sodelovanje z neprofitno organizacijo (ali podpora dobrodelnih namenov) pa hkrati omogoča tudi uresničevanje drugotnega cilja omenjene strategije, tj. družbeno odgovornega poslovanja podjetja. Pri trženju s hkratno podporo dobrodelnih namenov gre preprosto za obljubo podjetja, da bo del izkupička od prodaje (ali dobička) izdelka ali storitve darovalo (vnaprej) izbranemu dobrodelnemu namenu.

Problematika trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov in zadevno načrtovanje programov se je doslej največ obravnavalo v ZDA, od koder izvira tudi večina primerov takšnih trženjskih programov. Zaradi novosti koncepta trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov in prepletanja več specializiranih področij v okviru tega (kot npr. trženje v neprofitnih organizacijah, filantropija podjetij, družbena odgovornost, upravljanje zbiranja sredstev ipd.) pogosto prihaja do različnih opredeljevanj koncepta. Prav tako je večkrat zaslediti zmotno enačenje trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov z akcijami za pospeševanje prodaje (predvsem zato, ker programi trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov pogosto potekajo v povezavi s takšnimi akcijami), sponzorstvom in drugimi dobrodelnimi aktivnostmi podjetja. Vendar pa je med njimi pomembna razlika, in sicer v povračilu. Podjetje v zameno za nakup svojega izdelka ali storitve daruje sredstva izbranemu dobrodelnemu namenu, medtem ko ta vidik za omenjene aktivnosti ni tako očiten.

Dolgoročni in strateški programi trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov zahtevajo skrbno načrtovanje, ki poteka stopenjsko — od opredelitve poslanstva, izbire neprofitnega partnerja, usklajevanja poslovanja in komuniciranja do priprave programa in ocenjevanja njegove uspešnosti. Kritični točki pri načrtovanju programa sta predvsem pravilna izbira dobrodelnega namena oziroma neprofitne organizacije in izbira izdelka ali storitve, ki bo vključena v program, zato morata obe izbiri temeljiti na tržni raziskavi, sicer se lahko zgodi, da postane program trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov neuspešen.

Da bi slovenskim podjetjem ponudila nekaj empiričnih usmeritev za oblikovanje programov trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov ter ugotovila splošno mnenje javnosti do novega načina povezovanja pridobitnega in nepridobitnega sektorja, sem opravila raziskavo na reprezentativnem vzorcu polnoletnih prebivalcev Slovenije.

V tem prispevku najprej opisujem evolucijo trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov (v nadaljevanju TPDN) in podajam opredelitev koncepta. Glede na obsežnost teme na kratko predstavljam model za učinkovito načrtovanje in izvajanje programov TPDN ter raziskovalne hipoteze in nekaj najpomembnejših rezultatov raziskave o TPDN, opravljene v Sloveniji.

EVOLUCIJA IN OPREDELITEV TRŽENJA S HKRATNO PODORO DOBRODELNIH NAMENOV

TPDN se je razvil v okviru družbeno odgovornega poslovanja podjetja. Evolucija družbeno odgovornega poslovanja je v ZDA potekala od tako imenovane *prostovoljne družbene odgovornosti* (ki je temeljila na šibkih povezavah med potrebami družbe in podjetja) prek *obvezne družbene odgovornosti* (ko so interesne skupine pritiskale na podjetja, da se začnejo obnašati družbeno odgovorno) do t. i. stopnje *»doing better by doing good«* oziroma *»če podjetje počne dobre stvari, je še uspešnejše«*. Slednjo stopnjo zaznamuje nova oblika, ki je nekje vmes med prostovoljno in obvezno družbeno odgovornostjo. Lahko jo imenujemo *presvetljen samointeres*. Podjetja ne gledajo več na družbeno odgovorno poslovanje kot obveznost, temveč ugotavljajo, da je to edini način preživetja in doseganja konkurenčnih prednosti. Zavedajo se, da lahko poslujejo in ustvarjajo dobiček v tržnem gospodarstvu le toliko časa, dokler je to zdravo in zadovoljno. Kot pravita Mescon in Tilson (Collins, 1994, str. 226): »Poslovanje podjetja mora imeti družbeni smisel, družbeno odgovorne aktivnosti pa poslovni smisel.« Družbeno odgovorne aktivnosti tako postajajo vse bolj strateško usmerjene, pa tudi globalne. Pomenijo investicijo, ki dolgoročno prispeva k uspešnosti podjetja. V tem okviru se je razvil tudi TPDN, ki je v osnovi trženjski program; nakup nekega izdelka ali storitve veže na podporo dobrodelnega namena (ali več dobrodelnih namenov). V novejši literaturi lahko najdemo naslednjo opredelitev koncepta (Berger, 1996, str.1573): »TPDN je strategija trženja, katere primarni namen je uresničiti k dobičku usmerjene cilje, a sodelovanje z neprofitno organizacijo (ali podpora nekemu dobrodelnemu namenu) hkrati omogoča uresničevanje sekundarnega cilja omenjene strategije, t. j. družbeno odgovornega poslovanja podjetja.«

Nova oblika trženja predstavlja osnovno spremembo paradigme za neprofitne organizacije, podjetja in potrošnike. Neprofitne organizacije so v zadnjih letih prevzele in sprejele številne trženjske tehnike, ki so bile do nedavnega domena pridobitnih organizacij, predvsem zato, ker so se njihovi tradicionalni viri financiranja (donacije in podpora države) močno zmanjšali. Na drugi strani potrošniki vse bolj sprejemajo nakupne odločitve ne le na podlagi kakovosti in vrednosti, temveč na podlagi družbeno odgovornega poslovanja podjetij. Prav tako pa podjetja v obdobju zrelih trgov, homogenih izdelkov in vse ostrejšega konkurenčnega boja težje razvijajo obranljive konkurenčne prednosti in uspešno diferenciacijo svojih izdelkov.

Te spremembe so pripeljale do strateških, tržnih in obojstransko koristnih povezav med podjetji in dobrodelnimi nameni. Mnogi so prepričani, da so te povezave pripeljale do konkurenčnih prednosti, dodane vrednosti izdelkov ali storitev, izboljšanja podobe podjetja in povečanja prodaje ter hkrati pritegnile pozornost fragmentiranih medijev. Neprofitne organizacije pa vidijo v teh povezavah predvsem način za povečanje sredstev ter posledično boljše oskrbovanje svojih klientov. Barnes je v letu 1991 anketiral vodje trženja in

neprofitnih organizacij v ZDA ter ugotovil, da kar 83 % poslovnih in 86 % vodij neprofitnih organizacij meni, da je povezava v okviru TPDN obojestransko koristna, kar 95 % anketirancev pa, da je povezava dobičkonosna (Berger, 1996, str. 1572).

Na vse večji pomen TPDN jasno kaže tudi njegova hitra rast. V letu 1993 je bilo v ZDA v programe TPDN vložena ena milijarda dolarjev, kar pomeni 24 % več kot v letu 1992 (Berger, 1996, str. 1572).

NEKAJ PRIMEROV PROGRAMOV TPDN

Kot začetnika TPDN avtorji najpogosteje omenjajo podjetje American Express, ki je leta 1983 začelo z nacionalnim programom TPDN za obnovo kipa Svobode. Podjetje je za ta namen od vsake transakcije z njegovo kreditno kartico podarilo v obdobju prvega četrletja tega leta po 1 cent in po 1 dolar za vsako novo izdano kreditno kartico. Program je bil izjemno uspešen: zbrali so 1,7 milijona dolarjev za obnovo kipa Svobode, uporaba kartic pa se je v primerjavi z enakim obdobjem v letu poprej povečala za 28 %.

Kot začetnika TPDN v Sloveniji lahko štejemo dve podjetji. Prvo je McDonald's, ki je leta 1997 začel s programom TPDN, v okviru katerega je podjetje od vsakega prodanega Chicken McNuggeta podarilo po 10 tolarjev Medobčinskemu društvu slepih in slabovidnih Ljubljane¹ za nakup posebnega, slepim prirejenega osebnega računalnika. Drugo pa je farmacevtsko podjetje Bayer s programom »Za zdravje naših otrok«. Od 1. marca do 31. avgusta 1997 je od vsakega prodanega izdelka darovalo po 1 tolar za zgraditev nove Pediatrične klinike (Rojšek, 1997). Začetnika TPDN v Sloveniji sta torej znani in uveljavljeni multinacionalki, ki imata izkušnje pri načrtovanju in izvajanju programov TPDN, vendar nobeden od omenjenih programov ni bil podprt z oglaševanjem. V začetku leta 1998 je s programom TPDN začelo tudi slovensko podjetje Helios, ki pa je za komuniciranje v zvezi s programom uporabilo večino orodij trženjskokomunikacijskega spleta. Program je dolgoročen in zasnovan tako, da od vsake okolju prijazne prodane vodne barve treh blagovnih znamk Helios podari po 50 tolarjev posebnemu skladu za ohranjanje vodâ v Sloveniji². Program ni časovno niti vrednostno omejen, cilj pa je bil v letu 1998 v ta namen zbrati 2,5 milijona tolarjev. V Heliosu so povedali, da se je prodaja teh blagovnih znamk v prvem trimesečju leta 1998 v primerjavi z istim obdobjem leta 1997 povečala za 30 %. Po Heliosovem programu TPDN se je v Sloveniji pojavilo kar nekaj novih programov TPDN, npr. program Ljubljanskih mlekarn »Mleko za opeko«, v okviru katerega so skupaj z Rdečim križem zbirali sredstva za obnovo in pomoč prizadetim v potresu v Posočju; in program podjetja Citroën, ki je od vsakega prodanega avtomobila znamke Saxo

Plus podaril del izkupička za nakup novega evasiona za Pediatrično kliniko³.

NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE PROGRAMA TPDN

Dolgoročen program TPDN zahteva strateško načrtovanje. Simon (1995, str. 27) svetuje petstopenjski model načrtovanja, ki se začne z opredelitvijo poslanstva, nadaljuje z izbiro neprofitne organizacije, z notranjim prestrukturiranjem in konča z oblikovanjem programa (glej sliko 1). Takšen model načrtovanja preprečuje napake, ki jih naredijo mnoga podjetja, ko preskočijo prve tri stopnje in se osredotočijo le na taktičen del programa.

Zaradi kompleksnosti in širine vsake posamezne stopnje pri načrtovanju in izvajanju programov TPDN navajam le nekaj ključnih ugotovitev pri vsaki stopnji.

Opredelitev poslanstva

Pred samim začetkom načrtovanja programa je potrebna (ponovna) opredelitev poslanstva podjetja kot celote, ki mora obsegati tudi družbeno odgovornost podjetja. Sledi identifikacija dobrodelnih namenov, ki bi jih lahko vključili v program TPDN, nato pa sta potrebni še opredelitvi strateškega poslanstva potencialne zveze z izbranim dobrodelnim namenom oziroma programa TPDN (ki mora biti usklajen s poslanstvom podjetja kot celote) ter geografske razsežnosti programa TPDN.

Identifikacija dobrodelnih namenov

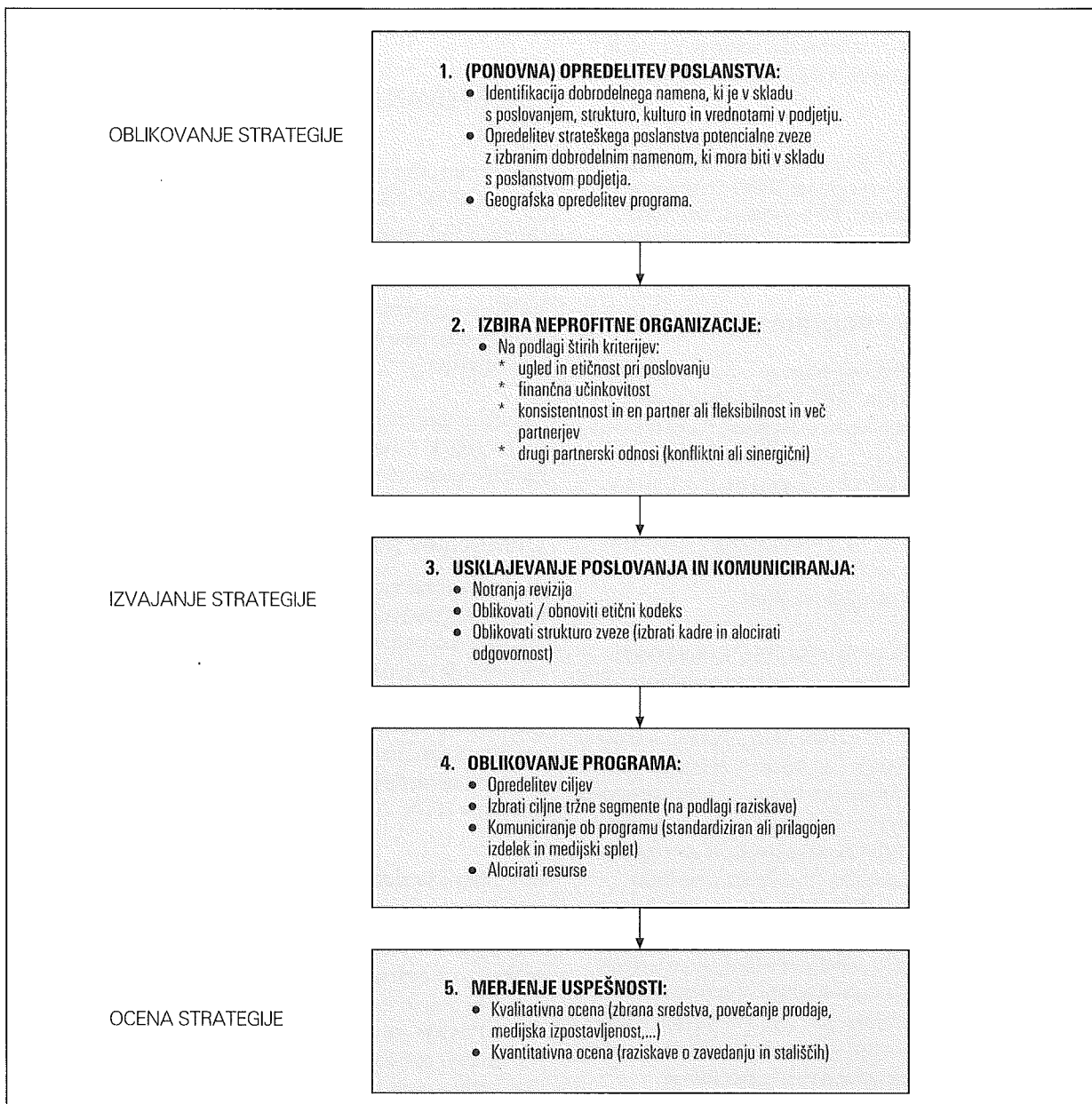
Najpomembnejši korak v prvi fazi je identifikacija tistih dobrodelnih namenov, ki so usklajeni s poslovanjem, s strukturo, z vrednotami in s kulturo podjetja. Če te usklajenosti ni, tudi potrošniki in drugi deležniki ne bodo podprli programa TPDN. Podjetje naj podpira tisti dobrodelni namen, ki je neposredno povezan z dolgoročno uspešnostjo poslovanja. Graham npr. pravi, da naj bo pomoč dobrodelnemu namenu podaljšek normalnega poslovanja podjetja. Investicijski sklad naj npr. sodeluje z izobraževalnimi institucijami pri poučevanju o investicijskih postopkih. Podjetje za prodajo in servis avtomobilov pa naj npr. ponudi zastoj popravilo avtomobilov družinam v stiski (Graham, 1994, str. 41).

¹ Trajanje programa ni znano.

² Podjetje Helios je podpisalo pogodbo z Ministrstvom za okolje in prostor, s katerim skupaj pripravlja programe za ohranjanje vodâ. Tako so v letu 1998 zbrana sredstva namenili zagotavljanju višje in boljše kakovosti vode s čiščenjem kraških jam. Sredstva, zbrana v letu 1999, pa bodo namenili za ožvitev slovenskih krajevnih vodnjakov (Tehnik Helios, 1998, str.1).

³ Trajanje obeh programov ni znano.

Slika 1: Petstopenjski model



Vir: Prirejeno po: Simon, *Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework*, 1995, str. 27.

Avtorji priporočajo sistematičen in z empiričnimi podatki podprt izbor dobrodelnega namena (Beneza, 1996, str. 39):

- V prvem koraku opravimo poglobljeno revizijo prednosti podjetja, razpoložljivih resursov in poslanstva.
- Sledi tržna raziskava ciljnih skupin, s katero ugotovimo, kateri dobrodelni nameni so po njihovem mnenju najbolj potrebni podpore.
- Poiščemo morebitno prekrivanje med točko a) in b), da ugotovimo usmeritev programa (opredelimo torej tiste dobrodelne namene, ki so usklajeni s poslanstvom podjetja in jih ciljne skupine opredeljujejo kot potrebne pomoči).
- Ocenimo dosedanje pomoč dobrodelnim namenom, da se izognemo tistim, ki jih podpirajo že mnoga druga podjetja.

- Opredelimo nekaj dobrodelnih namenov in neprofitnih organizacij, ki se z njimi ukvarjajo. Preostane le še, da izmed njih izberemo verodostojno neprofitno organizacijo, ki lahko dopolni manjkajoče resurse za izvajanje programa TPDN.

Varadarajan in Menon (1988, str.66) opredelita izbor dobrodelnih namenov še nekoliko ožje. Tako kot Simon predlagata izbor dobrodelnih namenov, ki jih *ciljni trg* za izdelek, v zvezi s katerim izvajamo program TPDN, zaznava kot pomoči najbolj potrebne. Kot pravita, mora obstajati skladnost med skupino, ki podpira dobrodelni namen, in ciljnim trgom podjetja. Pri tem ločita med dobrodelnimi nameni nacionalnega značaja, ki privlačijo široko javnost, in med dobrodelnimi nameni, ki pritegnejo specifične podskupine

populacije. Izbor dobrodelnih namenov pa je odvisen še od treh dejavnikov:

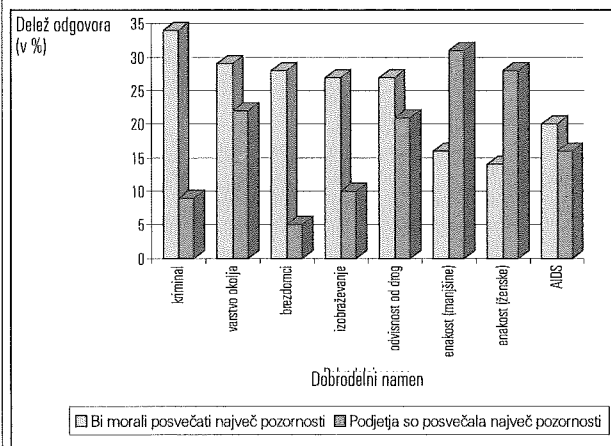
- Značilnosti izdelkov podjetja (predlagata, da so značilnosti izdelka, ki je del programa TPDN, skladne izbranim dobrodelnim namenom).
- Podoba posamezne blagovne znamke in njeno pozicioniranje.
- Značilnosti trga, na katerem nastopa podjetje (demografske in druge značilnosti ciljnega trga za izdelek, ki je del programa TPDN, naj bodo skladne z značilnostmi skupine, ki podpira dobrodelni namen, v zvezi s katerim izvajamo program TPDN).

Tudi medijska izpostavljenost je dejavnik, ki ga podjetja upoštevajo pri izbiri dobrodelnih namenov. Na ta način se ne izgubijo v množici, vendar pa medijska izpostavljenost ne sme biti edini oziroma glavni dejavnik pri izboru dobrodelnega namena.

Pri izbiri dobrodelnih namenov naj omenim še, da lahko podjetje izbere en sam dobrodelni namen, ki ga bo podpiralo, ali pa si izbere cel portfolio namenov (npr. program TPDN Master Carda zbira sredstva za boj proti raku, srčnim boleznim, zlorabi otrok, odvisnosti od drog, mišični distrofiji in vožnji pod vplivom alkohola). Z izbiro večjega števila dobrodelnih namenov program pritegne več segmentov javnosti, kar je smiselno za podjetja, ki svoje izdelke prodajajo v več tržnih segmentih.

Naj na tem mestu še enkrat poudarim, kako zelo koristno je narediti raziskavo, da ugotovimo, kateri dobrodelni nameni so po mnenju javnosti najbolj potrebni pomoči. Obširna raziskava, opravljena leta 1993 v ZDA, ki je proučevala mnenja skoraj 2000 polnoletnih prebivalcev o TPDN, je namreč pokazala, da obstaja značilen prepad med dobrodelnimi nameni, ki jih podpirajo podjetja, in tistimi, ki jih anketiranci označujejo kot pomoči najbolj potrebne (Simon, 1995, str. 26).

Slika 2: Dobrodelni nameni, ki jih podpirajo podjetja, in tisti, ki jih anketiranci označujejo kot pomoči potrebne (rezultati raziskave iz leta 1993, ki je zajela skoraj 2000 polnoletnih prebivalcev ZDA)



Vir: Simon, 1995, str. 26.

Izbira neprofitne organizacije

Identifikaciji dobrodelnega namena sledi izbira neprofitne organizacije (ali več takih organizacij), s katero (ali s katerimi) bo podjetje sodelovalo v okviru programa TPDN.

Andreasen (1996, str. 49 in 50) navaja tri osnovne vrste povezav med neprofitno organizacijo in podjetjem v okviru programov TPDN:

- Promocije, ki temeljijo na transakcijah*, so verjetno najpogostejša oblika povezovanja neprofitne organizacije in podjetja v okviru programa TPDN. V takšni obliki povezovanja podjetje podari eni ali več neprofitnim organizacijam vnaprej opredeljeno (in pogosto do določene vsote omejeno) količino denarja, hrane ali opreme, ki je določena kot delež prihodkov od prodaje.
- Skupne promocijske akcije*. Pri takšni obliki povezovanja se podjetje in neprofitna organizacija ali več neprofitnih organizacij skupaj lotijo reševanja nekega družbenega problema, npr. z distribucijo izdelkov, promocijskih materialov ali s skupnim oglaševanjem. Denar se lahko pretaka med podjetjem in neprofitnimi organizacijami, lahko pa tudi ne.
- Tretja oblika povezovanja ob programih TPDN je tako imenovano *licenčno povezovanje*, kar pomeni, da neprofitna organizacija podjetju dovoljuje uporabo svojega imena in logotipa v zameno za določeno plačilo ali delež prihodkov od prodaje⁴.

Za izvedbo strateških in dolgoročnih programov TPDN je potreben partnerski odnos med podjetjem in neprofitno organizacijo. Ker javnost jasno izraža svojo prednost oziroma naklonjenost tistim podjetjem, ki dolgoročno podpirajo dobrodelne namene, je pomembno, da podjetja pazljivo izberejo svoje neprofitne partnerje. Kako izmed mnogih neprofitnih organizacij, vrednih podpore, izbrati eno ali več, s katerim bo podjetje sklenilo partnerski odnos? Identifikacija dobrodelnega namena (ali več dobrodelnih namenov) v prvi fazi je prvo sito, ki izloči nekaj neprofitnih organizacij. Izbira neprofitnega partnerja pa zahteva še sistematičen pregled poslovanja neprofitnih organizacij, njihove finančne učinkovitosti in etičnosti. Horne (1996, str. 243) navaja, da podjetja uporabljajo posebej za ta namen razvit postopek izbire kandidatov, ki temelji na več merilih. Eno izmed meril je lojalnost podpornikov⁵. Bolj kot so podporniki lojalni, večja je možnost, da bo program TPDN uspešen. Drugo pomembno

⁴ Primer takšnega povezovanja je program TPDN podjetja Johnson&Johnson (s skupino izdelkov za prvo pomoč) ter Rdečega križa, ki je podjetju dovolilo uporabo svojega imena in logotipa v okviru omenjenega programa TPDN v zameno za določen delež prihodkov od prodaje skupine izdelkov, ki je del programa TPDN (Varadarajan, 1988, str. 69). Andreasen (1996, str. 50) navaja primer iz ZDA, v katerem je neprofitna organizacija Arthritis Foundation dovolila uporabo svojega imena podjetju Johnson&Johnson za trženje zdravil proti bolečinam pri vnetju sklepov – zdravilo so poimenovali Arthritis Foundation Pain Relievers. V zameno je neprofitna organizacija dobila najmanj milijon dolarjev letno za financiranje raziskav. Mnogi so temu nasprotovali, češ da neprofitna organizacija ne more več dajati bolnikom nepristranskih mnenj in nasvetov.

⁵ Podporniki (»supporters«) so ena izmed skupin, ki obdajajo neprofitno organizacijo (poleg uporabnikov, nepristranskih oseb in urejevalcev ali regulatornih teles). Med podpornike sodijo darovalci, člani neprofitne organizacije, prostovoljci... (Muhič, 1996, str. 5).

merilo, ki sem ga že omenila, je kreditna sposobnost oziroma finančna učinkovitost organizacije. Sledita še število podpornikov, ki jih ima neprofitna organizacija (ti pomenijo za podjetje potencialne kupce), in ugled neprofitne organizacije. Andreasen (1996, str. 57) dodaja, da podjetja pri izbiri neprofitnih partnerjev za dolgoročno povezovanje poleg navedenih meril upoštevajo tudi uspešnost preteklih projektov ali akcij neprofitne organizacije, število zaposlenih in prostovoljcev v njej (z njimi lahko dopolnijo manjkajoče resurse v podjetju pri uresničevanju programa TPDN) ter njeno trženjsko znanje in izkušnje.

Podjetja se lahko odločijo za sodelovanje z eno neprofitno organizacijo ali z več neprofitnimi organizacijami. Sodelovanje z več neprofitnimi organizacijami omogoča večjo prožnost in manjšo odvisnost od enega partnerja, medtem ko en neprofitni partner pomeni konsistentnost in enostavnejše komuniciranje programa TPDN. Podjetja se prav zaradi vse večje pozornosti, ki jo delovanju neprofitnih organizacij posvečajo mediji in javnost, odločajo za izbiro večjega števila partnerjev; še posebej, kadar gre za globalni program TPDN.

Usklajevanje poslovanja in komuniciranja

Po izbiri ene ali več neprofitnih organizacij se proces prevesi v uresničevanje strategije, ki na začetku pomeni notranjo revizijo in obnovo etičnega kodeksa za doseg uskladitve med poslovanjem podjetja in komuniciranjem v zvezi s TPDN. Vse prevečkrat se zgodi, da so programi TPDN podvrženi kritiki, ker si želi podjetje z njimi pridobiti pozitivno publiciteto, sam program TPDN pa ni usklajen s poslanstvom in poslovanjem podjetja ter predstavlja njegovo obrobno aktivnost. Če sta prva koraka načrtovanja programa TPDN dosledno izpeljana, se to ne more zgoditi. Pomembno je, da je komuniciranje o programu TPDN usklajeno s poslovanjem podjetja.

Podjetje mora pred uresnitvijo kakršnegakoli programa TPDN opraviti obsežno **revizijo poslovanja** ter oblikovati ali obnoviti svoj **etični kodeks**. Na ta način lahko zagotovi doslednost oziroma usklajenost med svojimi aktivnostmi in komuniciranjem o programu TPDN.

Za razvoj partnerstva med podjetjem in neprofitno organizacijo je treba tudi (pre)oblikovati pravilno **notranjo strukturo**. Ker so se dobrodelne aktivnosti razvile od enostavnih donacij do kompleksnih programov, ki vključujejo ne le prenos denarnih sredstev, temveč tudi transfer tehnologije in skupin prostovoljcev, zahteva razvoj zveze med podjetjem in neprofitno organizacijo oblikovanje pravilne interne (organizacijske) strukture, kar pomeni izbiro kadrov in alociranje odgovornosti.

Šele po opravljenih vseh navedenih aktivnostih se lahko v podjetju lotijo oblikovanja programa TPDN. Brez izvedbe prejšnjih stopenj se sicer lahko zgodi, da bo program TPDN neuspešen.

Oblikovanje programa TPDN

Po uspešno opravljenih treh stopnjah načrtovanja in uresničevanja programa TPDN pride na vrsto stopnja

oblikovanja programa, ki v grobem zajema opredelitev ciljev, izbiro tržnih segmentov, komunikacijski načrt in alociranje resursov.

Prvi korak pri načrtovanju programa TPDN je določitev njegovih ciljev. Osnovni namen programa TPDN je zbiranje sredstev za podporo izbranega dobrodelnega namena s spodbujanjem potrošnikov, da se vključujejo v proces menjave s podjetjem. Programi TPDN imajo poleg osnovnega namena tudi druge cilje, npr. povečati zavedanje javnosti o določenem dobrodelnem namenu, spodbuditi neposredno darovanje posameznikov⁶ ali določene družbene spremembe. Nedvomno pa poskuša podjetje s programom TPDN uresničevati nekatere svoje cilje ali cilje trženja, kot so (Varadarajan, 1998, str. 60):

- povečati prodajo (spodbuditi ponovne nakupe, nakupe večjega števila enot, nove načine uporabe izdelka in pritegniti nove kupce, doseči nove tržne segmente)
- okrepiti podobo podjetja
- povečati zavedanje o blagovni znamki
- povečati prepoznavnost blagovne znamke
- okrepiti podobo blagovne znamke
- povečati lojalnost potrošnikov
- povečati medijsko izpostavljenost
- zmanjševati ali preprečiti negativno publiciteto
- pomiriti interesne skupine
- povečati lojalnost in naklonjenost posrednikov na prodajni poti.

Po določitvi ciljev programa TPDN in glede na odločitve na prvi stopnji načrtovanja podjetje izbere izdelek (ali več izdelkov), ki bo del programa TPDN, ter ciljne tržne segmente. Simon svetuje (1995, str. 30) izbiro ciljnih tržnih segmentov na podlagi tržne raziskave. Izbira ciljnih tržnih segmentov je tesno povezana tudi z izbiro izdelka (ali izdelkov)⁷, na katerem temelji program TPDN. Dosedanja praksa je pokazala, da so vrste izdelkov, ki so vključene v programe TPDN, zelo raznovrstne. Avtorji tudi tukaj svetujejo izbiro izdelkov na podlagi tržne raziskave. Za uspešen program TPDN mora obstajati sinergija med izbranim izdelkom, njegovo pozicijo in dobrodelnim namenom (Gains, 1998, str. 12).

Myers in Strahilevitzova (1998, str. 434–446) sta opravila več raziskav, da bi odkrila, ali značilnosti izdelka (to je hedonistični ali utilitaristični nakup⁸) vplivajo na uspešnost podpore dobrodelnih namenov kot spodbude k nakupu.

⁶ Kot primer naj navedem program Special Olympics podjetja Procter&Gamble, ki je obljubilo, da bo do določene največje vsote darovalo izbranimu dobrodelnemu namenu enako vsoto denarnih sredstev, kot bodo neposredno darovale maloprodajne trgovine in kupci (Varadarajan, 1988, str. 61).

⁷ Izraz izdelek uporabljam tudi za storitve.

⁸ Kot *hedonističen nakup* avtorja opredeljujeta lahkomišelnost in potratne nakupe večinoma luksuznih izdelkov (npr. karamelnega sladoleda, luksuznega križarjenja), kot *utilitarističen nakup* pa opredeljujeta nakupe praktičnih, nujno potrebnih izdelkov (npr. pralnega praška ali sesalnika za prah). *Hedonistično potrošništvo* opredelita kot k užitku usmerjeno potrošništvo, ki jo vodi želja po čutni nasladi, fantaziji in zabavi. Izdelke te narave pojmujejo kot lahkomišelnost, dekadentne. Zadovoljevanje osnovnih potreb ali opravljanje funkcionalnih nalog pa vodi do *utilitaristične ali k cilju usmerjene potrošnje*. Izdelke te narave pojmujejo kot praktične, nujne (Myers, 1998, str. 434–436).

Ugotovila sta, da dajejo anketiranci prednost povezovanju hedonističnih izdelkov s podporo dobrodelnih namenov pred povezovanjem z denarnimi spodbudami (npr. kuponi, popusti). Prav tako sta ugotovila, da je povezovanje hedonističnih izdelkov z dobrodelnimi nameni uspešnejše kot podobno povezovanje s praktičnimi izdelki. Vse opravljene raziskave so torej pokazale dajanje prednosti povezovanju hedonističnih izdelkov s podporo dobrodelnih namenov. Tudi Taversky je to v svoji raziskavi potrdil z ugotovitvijo, da več ko potrošniki zapravijo za določen izdelek, večja verjetnost je, da bodo bolj cenili podporo dobrodelnih namenov kot popust enake velikosti (Myers, 1998, str. 444). Zaenkrat pa še ni bilo raziskav, ki bi pokazale povezavo med značilnostmi izdelka, njegovo ceno in velikostjo prispevka za dobrodelne namene. Prav tako bi bilo koristno narediti raziskavo, ki bi pokazala, ali je določene izdelke bolje povezovati z določenimi dobrodelnimi nameni. Torej raziskavo, ki bi karakterizirala izdelčno-dobrodelne povezave oziroma njihovo komplementarnost. Četudi takšnih raziskav še ni, je v praksi opaziti, da se določena podjetja povezujejo s tistimi dobrodelnimi nameni, ki so nekako povezani z njihovimi izdelki⁹ ali pa so ti relevantni za njihove ciljne tržne segmente. Prav tako je pri izbiri izdelkov ali blagovnih znamk, ki bodo del programa TPDN, treba opredeliti, kako bo takšno povezovanje vplivalo na zaznavanje kakovosti izdelka ali blagovne znamke in na referenčno oziroma primerjalno ceno tega izdelka ali blagovne znamke.

Ko podjetje določi cilje programa TPDN, določi ciljne tržne segmente in izbere izdelke oziroma blagovne znamke, ki bodo vključene v program, mora opredeliti še strategijo komuniciranja. Raziskave kažejo, da se uspešnost programa TPDN zelo poveča ob pravilni uporabi trženjskokomunikacijskega spleta. Pri načrtovanju komuniciranja se lahko opremo na znano krivuljo procesa difuzije inovacije, saj gre pri povezovanju izdelka z dobrodelnim namenom v okviru programa TPDN za ustvarjanje nekega novega izdelka oziroma ideje.

Za komuniciranje ob programu TPDN lahko uporabimo kot vodilo tudi strategije komuniciranja za različne stopnje v življenjskem ciklu izdelka. Vendar pa je pri načrtovanju komuniciranja v zvezi s programom TPDN potrebna previdnost, saj, kot svari Karim (1996, str. 42), konvencionalne metode niso vedno uspešne. Konvencionalne metode komuniciranja so primerne za situacije, ko koristi potrošnika, ki izbere oglaševani izdelek, presegajo stroške. V primeru programov TPDN, ki poskušajo spodbuditi neko družbeno spremembo (npr. prehrana za brezdomce, boj proti aidsu ali spodbujanje samostojnih preventivnih pregledov za zgodnje odkrivanje raka na dojkah), pa koristi niso tako oprijemljive in jasne. Koristi so ponavadi namenjene družbi kot celoti, poleg tega pa so tudi zelo dolgoročne. Karim pravi, da je za učinkovito komuniciranje treba čim bolj natančno opredeliti ciljne skupine in uporabnike programa TPDN ter proučiti individualne koristi in stroške, ki jih imajo ciljne skupine.

⁹ Npr. podjetje Purina Pet Foods je povezovalo svoje izdelke z ogroženimi živalskimi vrstami in s podporo lokalnemu živalskem vrtu. Njihovi izdelki so bili tudi del programa, ki je oskrboval invalide in starejše s hišnimi ljubljenci. Ali bi bila povezava njihovih izdelkov s podporo podhranjenim otrokom ali programom pogozdovanja enako uspešna (Myers, 1998, str. 444 in 445)?

Po izvedbi programa je treba meriti tudi njegovo uspešnost, tako s kvantitativnega kot kvalitativnega vidika. Dolgoročen program TPDN je treba redno spremljati ne le glede učinkovitosti zbiranja sredstev, temveč tudi glede povečevanja zavedanja potrošnikov o dobrodelnem namenu ali obstoju programa TPDN ter sprememb v stališčih in obnašanju ciljnih skupin. Uspešnost programov TPDN je v prvi vrsti treba meriti glede na zastavljene cilje programa TPDN.

RAZISKAVA O TPDN V SLOVENIJI

Raziskava¹⁰ je potekala v poletnih mesecih leta 1998¹¹, anketiranje je bilo telefonsko, populacijo pa so sestavljali vsi prebivalci Slovenije, starejši od 18 let, ki so bili dosegljivi po telefonu. Vzorčni okvir je predstavljal telefonski imenik R Slovenije, vzorec je imel 926 enot in je ustrežal populacijskim strukturam po spolni, starostni in izobrazbeni strukturi.

Cilji raziskave in raziskovalne hipoteze

Cilji raziskave in raziskovalne hipoteze, opredeljene v nadaljevanju, temeljijo na že opravljenih raziskavah v tujini, ki sem jih našla v literaturi, ter na morebitnih problemih in pasteh pri pripravi programa TPDN, ki zmanjšujejo njegovo uspešnost. Tako je, kot je razvidno iz prejšnjih poglavij, izbira dobrodelnega namena ena izmed najbolj kritičnih točk vsakega programa TPDN. Zato poskušam s pomočjo rezultatov raziskave opredeliti nekaj dobrodelnih namenov, ki jih polnoletni Slovenci zaznavajo kot najbolj pomoči potrebne. Zanimalo me je tudi, ali se Slovencem zdi TPDN dober način za podporo dobrodelnih namenov, in kaj menijo o takšni podpori, saj je v literaturi večkrat zaslediti negativna mnenja o programih TPDN; predvsem o tistih, ki so slabo načrtovani. Različna mnenja o TPDN sem opredelila na podlagi trditev, ki so bile že uporabljene v podobnih raziskavah v tujini. Uspešnost programa TPDN je zelo odvisna tudi od komuniciranja v zvezi s programom, s katerim mora podjetje, vsaj na začetku, izobraziti javnost o tem novem načinu podpore dobrodelnih namenov. Zato sem v raziskavo vplekla tudi nekaj vprašanj o poznavanju in razumevanju koncepta TPDN med polnoletnimi Slovenci, saj je nekaj podjetij v Sloveniji že uresničilo programe TPDN (vendar vsi niso bili podprti z orodji trženjskega komuniciranja). Kakor je napisano v prejšnjih poglavjih, so osnovni cilji programa TPDN vedno tudi ekonomski. Zato me je zanimalo, ali program TPDN vpliva na nakupne odločitve anketirancev. Cilj raziskave pa je bil na podlagi dobljenih rezultatov opredeliti še različne segmente slovenske javnosti glede na njihovo podporo programov TPDN.

¹⁰ Naročnik raziskave je bila družba Mobitel, izvajalec pa Inštitut za raziskovanje medijev.

¹¹ Anketiranje je potekalo v dveh časovnih intervalih od 26. 5. do 3. 6. 1998 ter od 1. 7. do 9. 7. 1998. Vzorčenje je bilo v prvem delu naključno, vendar pa realizirani vzorec niti po spolni, starostni niti izobrazbeni strukturi ni ustrežal populacijskemu, zato ga je bilo treba dopolniti. Drugi del vzorčenja pa ni bil naključen, temveč kvoten, kar pomeni, da so anketarji iskali točno določene osebe z namenom zapolniti praznine v vzorcu. Čeprav je bil opravljen še drugi del anketiranja, reprezentativnost vzorca še vedno ni bila zadovoljiva, zato sem se odločila za uteževanje vzorca. Vzorec je tako reprezentativen po spolu, starosti in izobrazbi, vendar pa so statistične ocene zaradi delnega kvotnega vzorčenja manj zanesljive.

Za raziskavo o TPDN sem opredelila naslednje cilje raziskave in raziskovalne hipoteze:

- Identifikacija dobrodelnih namenov, ki so po mnenju polnoletnih Slovencev potrebni podpore.*
- Ugotoviti najprimernejši način pomoči dobrodelnim namenom.*

Hipoteza, ki sem jo postavila, je: TPDN je primeren način pomoči dobrodelnim namenom.

- Ugotoviti mnenja polnoletnih prebivalcev Slovenije o TPDN.*

Postavila sem naslednje hipoteze:

- TPDN je primeren način za reševanje družbenih problemov.
- TPDN vpliva na izboljšanje podobe o podjetju ali izdelku.
- Pri TPDN ne gre za izkoriščanje dobrodelnih namenov.
- Polnoletni prebivalci Slovenije podpirajo dolgoročno pomoč dobrodelnim namenom.

- Vpliv TPDN na nakupne odločitve.*

Hipoteza, ki sem jo postavila, je: TPDN vpliva na nakupno obnašanje.

- Razumevanje koncepta TPDN in poznavanje programov TPDN v Sloveniji.*
- Identifikacija segmentov.*

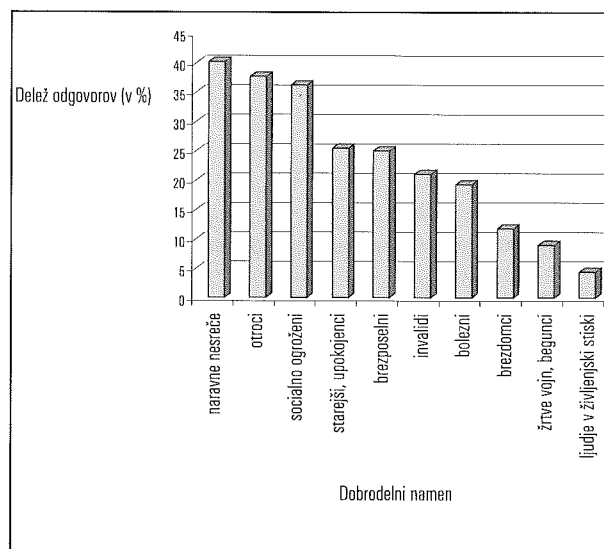
Cilj raziskave je določiti segmente (glede na demografske značilnosti in predispozicije anketirancev za dobrodelno ravnanje), ki podpirajo programe TPDN in imajo o njih pozitivno mnenje. Hipoteza je, da se kažejo določene značilnosti tistih posameznikov, ki imajo pozitivno mnenje o programih TPDN.

Rezultati raziskave¹²

- Identifikacija dobrodelnih namenov.*

Prvi raziskovalni cilj je bil identificirati tiste dobrodelne namene, ki jih polnoletni Slovenci opredeljujejo kot pomoči potrebe. Anketiranci so brez priklica navedli tri dobrodelne namene, ki se jim zdijo najbolj pomoči potrebni. Najpogosteje omenjani dobrodelni namen pri prvi navedbi je bil pomoč otrokom, pri drugi pomoč socialno ogroženim in pri tretji pomoč prizadetim zaradi naravnih nesreč. Slika 3 prikazuje delež vseh navedb pri posameznem dobrodelnem namenu.

Slika 3: Dobrodelni nameni, ki jih polnoletni Slovenci opredeljujejo kot pomoči potrebne



Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

Rezultati raziskave v Sloveniji kažejo, da polnoletni Slovenci opredeljujejo *naravne nesreče* kot dobrodelni namen, ki je najbolj pomoči potreben. Pri tem ne smemo pozabiti, da je anketiranje potekalo prav po potresu v Posočju, pa je zato teh navedb več. Tudi *pomoč otrokom* in *socialno ogroženim* sta dobrodelna namena, ki po mnenju anketirancev v Sloveniji zaslužita največ podpore.

- Najprimernejši način pomoči dobrodelnim namenom.*

Anketiranci so z ocenami od 1 do 5 (1 pomeni, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, 5 pa, da se z njo popolnoma strinja) ocenjevali pet različnih načinov pomoči podjetij dobrodelnim namenom. Najvišjo povprečno oceno (4,48) je imela pomoč v obliki materialnih dobrin, sledilo je darovanje prostorov za opravljanje dobrodelnih aktivnosti (4,35), darovanje denarja (4,17), TPDN (3,94) in strokovni nasveti s strani podjetij neprofitnim organizacijam ali drugim pomoči potrebnim (3,73).

Pri primerjavi aritmetičnih sredin posameznih načinov pomoči dobrodelnim namenom glede na spol sem ugotovila, da ženske primernost TPDN statistično značilno ocenjujejo višje kot TPDN¹³.

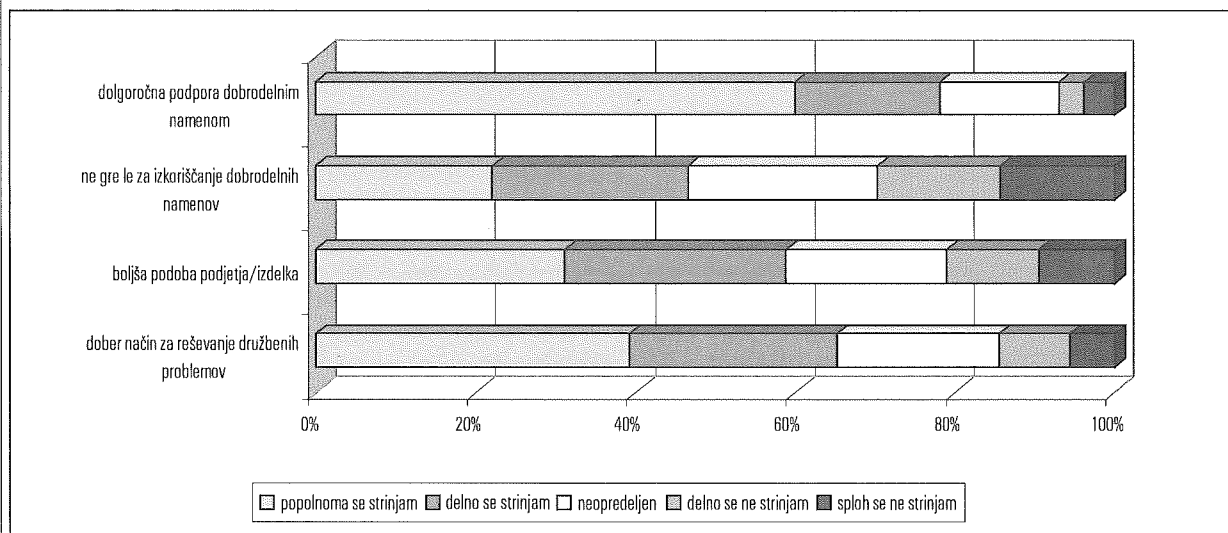
- Mnenja polnoletnih prebivalcev Slovenije o TPDN.*

S spremenljivkami tretjega vprašanja sem želela ugotoviti, ali so programi TPDN primeren način za reševanje družbenih problemov in ali vplivajo na podobo o podjetju ali izdelku. Prav tako me je zanimalo, ali lahko omenjeni programi zbudijo negativne občutke. Zato so anketiranci ocenjevali tudi trditve, da gre pri programih TPDN bolj za izkoriščanje dobrodelnih namenov v korist podjetja. Ker so programi TPDN v nasprotju z npr. klasično donacijo lahko zasnovani dolgoročno, me je zanimalo, ali anketiranci odobravajo dolgoročno podporo dobrodelnih namenov.

¹² Podrobni rezultati raziskav so predstavljeni v magistrskem delu z naslovom *Trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov* (Ekonomska fakulteta, Ljubljana).

¹³ Pri drugih načinih pomoči t-test ali ni bil značilen ali pa so porazdelitve teh spremenljivk preveč asimetrične, da bi lahko zanesljivo sklepali na podlagi rezultatov t-testa.

Slika 4: Mnenja polnoletnih Slovencev o TPDN



Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

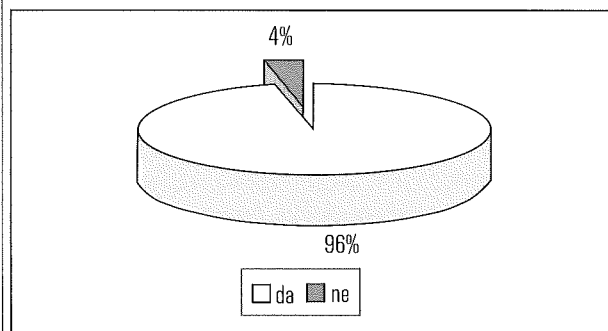
Z najvišjo oceno so ocenili trditev, da bi morala podjetja podpirati dobrodelne namene dolgoročno (4,28), kar svetujejo tudi mnogi avtorji. Anketiranci so bili tudi mnenja, da je TPDN dober način za reševanje družbenih problemov (3,84) ter da bi zaradi programa TPDN imeli boljše mnenje o podjetju ali izdelku (3,59). Najnižje je bila ocenjena trditev, da pri programi TPDN ne gre le za izkoriščanje dobrodelnih namenov za lastne koristi podjetja (3,25), kar je ena izmed glavnih kritik programov TPDN in med največjimi dejavniki neuspeha takšnih programov.

d) Vpliv TPDN na nakupne odločitve.

Vpliv programov TPDN na nakupne odločitve sem preverjala s tremi vprašanji:

1. Če imate možnost izbire med za vas enakovrednima izdelkoma, ali bi dali prednost tistemu izdelku, pri katerem gre del izkupička za dobrodelne namene?

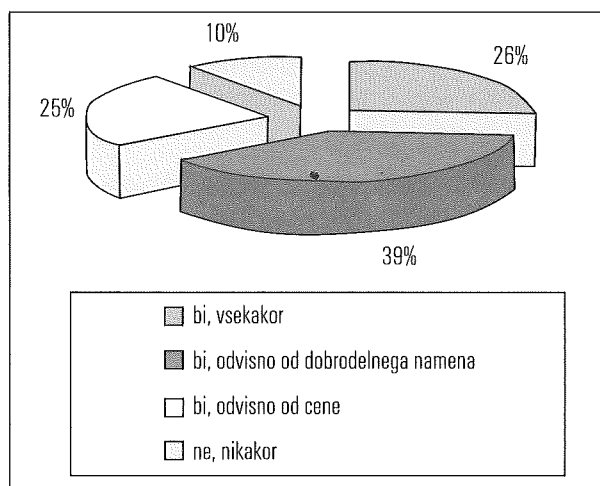
Slika 5: Struktura odgovorov



Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

2. Ali bi plačali več za izdelek, pri katerem gre del izkupička za dobrodelne namene?

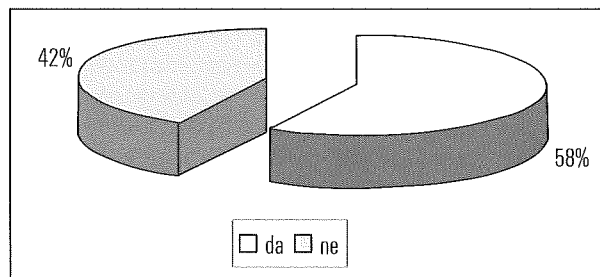
Slika 6: Struktura odgovorov



Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

3. Izdelek, ki ga prav nujno ne potrebujem, bi bil-a pripravljen-a kupiti, če bi šel del izkupička za dobrodelne namene.

Slika 7: Struktura odgovorov



Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

Kar 96 % anketirancev bi pri izbiri med enakovrednima izdelkoma dalo prednost tistemu izdelku, ki je vključen v program TPDN. To pomeni, da lahko programe TPDN podjetja uporabijo za diferenciacijo svojih izdelkov.

Tako bi bilo 26,1 % anketirancev pripravljenih v vsakem primeru plačati za tak izdelek tudi več. 38,7 % anketirancev bi plačalo več v odvisnosti od dobrodelnega namena¹⁴ in 24,5 % anketirancev v odvisnosti od cene izdelka, medtem ko 10 % anketirancev v nobenem primeru ne bi plačalo več za izdelek, ki je vključen v program TPDN. Prav tako bi bilo 57,7 % anketirancev v Sloveniji pripravljenih kupiti izdelek, ki ga prav nujno ne potrebujejo, če bi bil ta vključen v program TPDN. 42,3 % anketirancev ne bi kupilo izdelka, ki ga prav nujno ne potrebujejo, tudi če bi bil vključen v program TPDN. Velik delež (9,3 %) anketirancev je ostal neopredeljen.

Večjih razlik med spoloma ni. Približno enak delež žensk in moških je pripravljen pri izbiri med enakovrednima izdelkoma kupiti izdelek, ki je del programa TPDN. Prav tako je približno enak delež moških in žensk pripravljen v vsakem primeru plačati več za takšen izdelek. Razlike nastanejo pri pripravljenosti plačati več v odvisnosti od dobrodelnega namena (42,2 % žensk in 35 % moških) in v odvisnosti od cene (28,2 % moških in 21,9 % žensk). Prav tako večji delež moških v nobenem primeru ni pripravljen plačati več za izdelek, ki je del programa TPDN.

Večji delež žensk (64,4 %) kot moških (50,6 %) je pripravljen kupiti izdelek, ki ga prav nujno ne potrebujejo, če gre za podporo dobrodelnih namenov.

e) Razumevanje in poznavanje TPDN v Sloveniji.

Poznavanje programov TPDN v Sloveniji sem preverjala z dvema vprašanjema. V odgovoru na prvo so anketiranci navedli, ali se spomnijo kakšnega primera programa TPDN v Sloveniji, v odgovoru na drugo pa primere teh programov. Na slednje vprašanje so odgovarjali le tisti anketiranci, ki so pritrdilno odgovorili na prvo vprašanje.

Tabela 1: Struktura odgovorov na vprašanje: Ali se spomnite kakšnega primera TPDN v Sloveniji?

	Odstotek	Veljavni odstotek
Da	26,7	34,3
Ne	51,1	65,7
Ne vem	22,2	-

Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

Najpogostejši odgovor je negativen, saj se kar 65,7 % anketirancev ne spomni nobenega primera programa TPDN v Sloveniji. Velik delež anketirancev je tudi odgovoril z »ne vem«, kar dodatno kaže na nepoznavanje koncepta TPDN. 34,3 % anketirancev pa se je spomnilo primera programa TPDN v Sloveniji. Omenjeni anketiranci so tudi navajali primere; največ jih je navedlo Ljubljanske mlekarne (16,2 %) in HIT Nova Gorica (9,4 %). Sledita Pop TV s 3,8 % in Citroën s 3,2 %¹⁵. Anketiranci so navedli vsega skupaj 109 podjetij

¹⁴ Pri alternativni odgovora »bi, odvisno od dobrodelnega namena« sem poskušala ugotoviti, ali obstaja povezanost med določenim dobrodelnim namenom in navedenim odgovorom, vendar žal ni bilo statistično značilnih rezultatov.

¹⁵ Ljubljanske mlekarne so prav v času anketiranja izvajale program TPDN, imenovan »Mleko za opeko«. Gre za pomoč prizadetim v potresu v Posočju. Citroënov program TPDN je namenjen pomoči Pediatrski kliniki. Primer Hita iz Nove Gorice mi ni znan. Tisti, ki so navajali Pop TV, pa so verjetno imeli v mislih dražbo kombinezona voznika formule 1, katere zbrani denar je bil prav tako namenjen prizadetim v Posočju.

in institucij, med njimi tudi Unicef, Pediatrsko kliniko in Rdeči križ, kar kaže na nepoznavanje koncepta TPDN; zamenjujejo ga z donacijami (Mobitel, Krka, Telekom ipd.) ali z že omenjenimi neprofitnimi organizacijami.

Le tiste, ki so odgovorili, da se spomnijo primera programa TPDN v Sloveniji, so anketarji tudi vprašali, ali so v preteklem letu kupili kakšen izdelek, ki je bil del programa TPDN. In če je bil odgovor pritrdilen, so anketirance poprosili, da navedejo, kateri izdelek so kupili. S tem vprašanjem sem želela preveriti, koliko zaostajajo nakupna dejanja za namerami. Skoraj 52 % teh anketirancev (kar pomeni le 9,7 % vseh anketirancev) je v preteklem letu kupilo izdelek, ki je bil vključen v TPDN, nekaj manj jih ni kupilo takega izdelka, velik delež pa jih tudi ne ve (glej tabelo 2!). Visok delež odgovorov »ne vem« spet kaže, da anketiranci ne poznajo koncepta TPDN. Če delež tistih, ki so v preteklem letu kupili izdelek, ki je bil del programa TPDN (9,7 %), primerjamo z deležem tistih, ki so pripravljeni kupiti izdelek, če je del programa TPDN (96 %), vidimo, da nakupne namere dejansko zelo zaostajajo za nakupnim obnašanjem. Če pri tem upoštevamo še dejstvo, da anketiranci koncepta TPDN ne poznajo, je zaostajanje verjetno še večje.

Tabela 2: Struktura odgovorov na vprašanje: Ali ste v preteklem letu kupili kakšen izdelek, ki je bil del programa TPDN?

	Odstotek	Veljavni odstotek
Da	9,7	51,8
Ne	9,	48,2
Ne vem	7,1	-
Brez odgovora	74,1	-

Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

Preverila sem tudi, koliko je takšnih, ki so odgovorili, da bi pri izbiri med enakovrednima izdelkoma kupili izdelek, ki je del programa TPDN, in da so dejansko tudi kupili izdelek, ki je bil del programa TPDN. Le 9,6 % vseh anketirancev, ki so odgovorili, da bi kupili izdelek, ki je del programa TPDN, je v preteklem letu dejansko kupilo izdelek, ki je bil del tega programa, večina pa jih ni znala odgovoriti. Vzrok je verjetno slabo komuniciranje podjetij v zvezi s programi TPDN.

Zanimalo me je tudi, koliko je takšnih, ki se spomnijo programa TPDN v Sloveniji, pa vseeno niso kupili izdelka, ki je del programa TPDN. Izmed tistih, ki poznajo program TPDN (247 anketirancev), je 36 % anketirancev kupilo izdelek, ki je del programa TPDN, 34 % (84 anketirancev) ni kupilo takega izdelka, kar 30 % pa jih ni vedelo. Vzrok za dokaj visok delež tistih, ki niso kupili takšnega izdelka, čeprav se spomnijo primera programa TPDN, je lahko v motivaciji, vendar menim, da je problem tudi nepoznavanje in nerazumevanje koncepta TPDN. To kažejo tudi naslednji primeri.

Tistih 90 anketirancev, ki so odgovorili, da so v preteklem letu kupili izdelek, ki je bil del programa TPDN, je navedlo tudi, kateri izdelek so kupili. Določene kategorije sem združila, saj je bilo navedenih kar 41 izdelkov, tako da sem dobila tabelo 3.

Tabela 3: Struktura odgovorov na vprašanje: Kateri izdelek, ki je bil del programa TPDN, ste kupili?

Izdelek	Veljavni odstotek
Voščilnice	17,60
Mleko	18,60
Čistila	2,10
Živila	7,10
Znamke	4,80
Barva	2,80
Knjige	2,90
Drugo	40,10

Vir: Raziskava o TPDN v Sloveniji.

Tudi pri tem vprašanju sem naletela na nekaj neverjetnih primerov: 17,6 % anketirancev je navedlo voščilnice (nekateri res podpirajo dobrodelne namene), 18,6 % jih je navedlo mleko (gre za program TPDN Ljubljanskih mlekarn, s katerim so pomagali prizadetim ob potresu v Posočju). Navedena so tudi zdravila (verjetno v povezavi z Bayerjevo akcijo). Kot primer bi lahko šteli tudi barvo – 2,8 %, saj je ta del Heliosovega programa TPDN. Navajali pa so tudi razne druge izdelke, npr. kozmetiko, čistila, porcelanski okras, igrače, blago, živila ipd.

Tudi ti odgovori kažejo, da polnoletni prebivalci Slovenije tega koncepta v glavnem ne poznajo, zato je nesmiselno ugotavljati, koliko zaostaja nakupno vedenje za nakupnimi namerami.

f) Opredelitev segmentov.

Cilj raziskave je bil opredeliti segmente, ki so dojemljivi za programe TPDN, glede na demografske značilnosti in stališča ter mnenja, povezana s posameznikovo dobrodelnostjo. Stališča in mnenja, povezana z dobrodelnostjo, so bila opredeljena v obliki trditve¹⁶, anketiranci pa so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenjevali svoje strinjanje s posamezno trditvijo. Omenjene trditve osvetljujejo posameznikovo predispozicijo za dobrodelno ravnanje.

Problema opredelitve segmentov sem se lotila z multiplo regresijo, vendar ni bilo statistično značilnih rezultatov predvsem zaradi slabe kakovosti zbiranja podatkov in velike merske napake. Zato sem se odločila za nekoliko drugačen pristop – z diskriminantno analizo sem poskusila identificirati tiste, ki so določen dobrodelni namen označili kot potreben dobrodelne pomoči. Za opredelitev segmentov sem uporabila demografske spremenljivke, posamezne načine pomoči dobrodelnim namenom, mnenja o TPDN ter stališča, povezana z dobrodelnostjo¹⁷.

Z nadaljnjo analizo sem opredelila naslednje segmente:

- a) Starejše (od 40 do 55 let), ki podpirajo predvsem dobrodelna namena: *pomoč starejšim, upokojencem* in

¹⁶ S tem vprašanjem sem želela zvedeti nekaj več o anketirancih. Opredelila sem nekaj trditve, ki po mojem mnenju, pa tudi glede na tuje raziskave o TPDN, vplivajo na posameznikovo dobrodelnost oziroma kažejo posameznikovo predispozicijo za dobrodelno ravnanje.

¹⁷ Za deset dobrodelnih namenov, ki imajo dovolj enot, sem opravila diskriminantno analizo najprej za tri skupine: za tiste, ki so določen dobrodelni namen navedli kot prvo navedbo; za tiste, ki so ga navedli kot drugo navedbo; in za tiste, ki so ga navedli kot tretjo navedbo. Kot neodvisne spremenljivke sem uporabila spremenljivke drugega, tretjega in sedmega vprašanja (oziroma iz teh spremenljivk oblikovane Likertove lestvice) in demografske spremenljivke

pomoč brezposelnim. Ta skupina ljudi ima v povprečju nižji življenjski standard, ima večje predispozicije za dobrodelno ravnanje ter pozitivna mnenja o TPDN (prepričani so, da je TPDN dober način za reševanje družbenih problemov ter da bi zaradi TPDN imeli boljše predstavo o podjetju ali izdelku).

- b) Bolj izobražene, ki podpirajo predvsem dobrodelna namena: *pomoč ob naravnih nesrečah* in *pomoč otrokom*. Ta skupina ima višji življenjski standard in podpira vse načine pomoči dobrodelnim namenom podjetij (darovanje denarja, materialnih dobrin, prostorov za izvajanje dobrodelnih aktivnosti in pomoč prek programov TPDN).
- c) Mlajše (od 26 do 35 let), ki podpirajo predvsem dobrodelna namena: *pomoč brezdomcem* in *pomoč žrtvam vojn in beguncem*. Primernost vseh načinov pomoči dobrodelnim namenom podjetij ocenjujejo nižje, prav tako imajo nižje predispozicije za dobrodelno ravnanje. Nekateri so nižje izobraženi (predvsem tisti, ki so navedli *brezdomce*), v povprečju nimajo dokončane niti poklicne šole, preostali pa so nekoliko višje izobraženi (predvsem tisti, ki so navedli *žrtve vojn, begunce*). V povprečju imajo dokončano poklicno šolo.

Iz opredelitve segmentov sklepam, da so pomembna ciljna skupina za programe TPDN v Sloveniji starejši, ki se zavzemajo predvsem za *pomoč podjetij starejšim in upokojencem* ter *brezposelnim*. Vendar imajo v povprečju nižji življenjski standard, kar pomeni nižjo kupno moč. Kot neprimerna ciljna skupina pa se kažejo mlajši in slabo izobraženi, ki opredeljujejo *pomoč žrtvam vojn in beguncem* kot dobrodelni namen najbolj pomoči potreben. Analiza je tudi pokazala, da sta za programe TPDN v Sloveniji primerna predvsem dobrodelna namena *naravne nesreče* (tega kot pomoči potrebnega opredeljuje dobro situirana ciljna skupina) in *brezposelni*. Programi TPDN bodo lahko uspešni tudi pri pomoči *otrokom* ali *starejšim in upokojencem*. Pri programih TPDN pa se je treba izogibati pomoči *brezdomcem* ali *žrtvam vojn in beguncem*.

SKLEP

Glede na rezultate opravljene raziskave in teoretična izhodišča lahko sklenem, da bodo programi TPDN uspešni v Sloveniji tako, kot so uspešni v tujini, če bodo načrtovani in opravljeni po opisanem petstopenjskem modelu, predvsem pa oprti na empirične podatke iz tržnih raziskav in analiz. Pazljivost pri načrtovanju in uresničevanju je nujna predvsem zaradi medijske izpostavljenosti programov TPDN ter zaradi občutljivosti povezovanja dobrodelnih namenov s pridobitnim

(starost, izobrazba, število članov gospodinjstva in življenjski standard). Na ta način sem poskusila identificirati značilnosti tistih, ki podpirajo dobrodelne namene. Rezultati (prikazani so v nadaljevanju) so bili statistično značilni le za en dobrodelni namen – *bolezn*. Razlog za neznačilnost statističnih analiz je v slabo opravljenem anketiranju (z visoko mersko napako) ter v majhnem številu proučevanih enot, zato sem se odločila raziskati, ali so razlike med dvema skupinama, in sicer med tistimi, ki so navedli določen dobrodelni namen (vse tri navedbe sem združila), in med tistimi, ki ga niso navedli. Diskriminantne analize sem torej opravila le za deset izbranih dobrodelnih namenov, ki imajo dovolj enot.

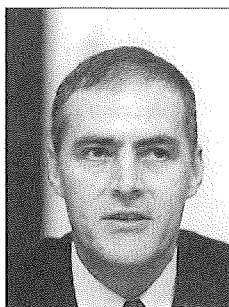
sektorjem. Slovenska podjetja pa imajo glede na razvite tuje trge še eno pomembno prednost. Koncept TPDN je v Sloveniji slabo znan (to so pokazali rezultati raziskave), zato lahko podjetja z učinkovitim dolgoročnim programom TPDN (ki temelji na pravilno izbranem dobrodelnem namenu) in z ustreznim komuniciranjem v zvezi z njim ustvarijo konkurenčno prednost, ki bo kar nekaj časa obranljiva.

Literatura in viri

- Andreasen R. Alan, »Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner«, *Harvard Business Review*, Boston, november–december 1996, str. 47–59.
- Benezra Karen, »Cause and Effects Marketing«, *Brandweek*, april 1996, str. 38–40.
- Berger Ida E. in Cunningham Peggy H., »Cause-Related Marketing: State-of-the-Art and Directions for Future Research«, *Marketing for an Expanding Europe, 25 th EMAC Conference*, Proceedings Volume 2, Budapest University of Economic Sciences, Lang Publishing&Holding Co. Inc, Hungary, 14–17. 5. 1996.
- Collins Marylyn, »Global Corporate Philanthropy and Relationship Marketing«, *European Management Journal*, 12(1994), 2, str. 226–232.
- Gains Claudia, »Next Step in Cause Marketing: Business Start Own Nonprofits«, *Marketing News*, Publishing Group of AMA, Chichago, 32 (1998), 14, str. 4.
- Graham John R., »Dealing with Corporations«, *Fund Raising Management*, 1994, str. 40–41.
- Horne Suzanne, »Affinity Credit Card. Attributes That Determine the Relationship to Customers«, Research Methodologies for *The New Marketing*, ESOMAR/EMAC Symposium, 1996, str. 241–252.
- Karim Sohel, Ragan V. Kasturi, Sandberg K. Sheryl, »Do Better at Doing Good«, *Harvard Business Review*, Boston, 1996, May–June, str. 42–54.
- Myers G. John in Strahilevitz Michal, »Donations to Charity as Purchase Incentives: How Well They Work May Depend on What You Are Trying to Sell«, *Journal of Consumer Research*, 24, 1998, March, str. 434–446.
- Muhič Barbara, *Trženjski pristop k zbiranju sredstev za delovanje nepridobitne organizacije*, diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1996, 44 str.
- Myers g. John in Strahilevitz Michal, »Donations to Charity as Purchase Incentives: How Well They Work May Depend on What You Are Trying to Sell«, *Journal of Consumer Research*, 24, March 1998, str. 434–446.
- Ptacek Joseph, Salazar Gina, »Enlightened self-interest: Selling business on the benefits of cause-related marketing«, *Nonprofit world*, 15 (1997), 4, str. 9–13.
- Rojšek Iča, »Marketing as a Challenge to Slovene Charities – Where to Start?«, *22nd Annual MacroMarketing Conference*, Vol.1, Bergen, Norwegian School of Economics and Business Administration, 1997.
- Simon Françoise L., »Global corporate philanthropy: a strategic framework«, *International Marketing Review*, London, 12 (1995), 4, str. 21–37.
- Tednik Helios*, št. 8, 22. 3. 1998.
- Varadarajan Rajan P., Menon Anil, »Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy«, *Journal of Marketing*, 52 (julij 1988), str. 58–74.

Vpliv oglaševanja na tržne deleže blagovnih znamk široke porabe

Janez Damjan
predavatelj
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Urša Golob
absolventka
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani



Povzetek

Po letu 1991 je prišlo na slovenskem trgu do sprostitve uvoznih omejitev, čemur je sledil močno povečan uvoz tujih izdelkov široke porabe. Slovenski proizvajalci v večini primerov niso bili pripravljeni na agresivne trženjske strategije, s katerimi so na naš trg prodrl tuji proizvajalci in uvozniki. Ti veliko vlagajo v oglaševanje, zato je v zadnjih letih na slovenskem oglaševalskem trgu občutili velik porast izdatkov za oglaševanje.

Namen te študije je proučiti spremembe na trgu izdelkov široke porabe, ki se dogajajo v letih po vzpostavitvi tržnega gospodarstva. Ob tem nas zanimajo predvsem spremembe na oglaševalskem trgu, vloga, ki jo igra poreklo blagovnih znamk široke porabe in determiniranost tržnih deležev blagovnih znamk z višino oglaševalskih izdatkov.

Iz rezultatov naše analize izhaja, da so se v dvoletnem intervalu 1996-98 tržni deleži domačih blagovnih znamk široke porabe v povprečju znižali, znižali so se tudi oglaševalski deleži, medtem ko so se tržni deleži tujih blagovnih znamk z agresivnim oglaševanjem povišali. Kljub temu ne moremo trditi, da domači oglaševalci manj vlagajo v oglaševanje kot v preteklih letih, če opazujemo absolutne številke, ki kažejo višino izdatkov za oglaševanje.

V nadaljnji analizi smo ugotovili, da med oglaševalskimi in tržnimi deleži blagovnih znamk obstaja korelacijska odvisnost.

Abstract

The Influence of Advertising on Market Shares of FMCG Brands

After year 1991, when Slovenian economy become market oriented, Slovenian import trade has expanded. Therefore the import of fast-moving consumer goods (fmcg) has increased significantly. In most cases, Slovenian manufacturers were not able to engage with aggressive marketing strategies of foreign manufacturers and importers with rather large advertising budgets. Consequently, the overall advertising expenditures in Slovenia have risen in recent years. The purpose of the study is to examine the changes on the fast-moving consumer goods market in the past few years of market economy in Slovenia. Above all, we are interested in changes that are happening on the advertising market, the role of brand origin and the determination of market share with advertising expenditures.

The results show us, that in average market and advertising shares of domestic manufactures have decreased in two-year interval from

1996 to 1998. On the other hand, market shares of foreign brands with aggressive advertising have increased. Nevertheless, we argue that domestic advertisers do not make less advertising investments now as they did in previous years. In further correlation analysis we found out that there is a close relationship between the two investigated variables: advertising and market share.

1. UVOD

1.1. Kratek oris sprememb na slovenskem trgu izdelkov široke porabe

Pred osamosvojitvijo Slovenije so na našem trgu široke porabe več desetletij prevladovala blagovne znamke domačih proizvajalcev. Slovenski (oz. takratni jugoslovanski trg) je bil relativno zaprt pred tujo konkurenco, zato so imele glavne blagovne znamke povečini tudi stabilne tržne deleže. Slovenskim blagovnim znamkam so konkurirale predvsem blagovne znamke nekaterih proizvajalcev iz drugih republik bivše Jugoslavije, ki pa so v očeh potrošnikov praviloma imele nižjo vrednost. Tujih blagovnih znamk je bilo na policah slovenskih trgovin malo, predvsem v obliki licenčnih blagovnih znamk, ki so bile spet močno povezane z imeni domačih proizvajalcev.

Po letu 1991 je prišlo na slovenskem trgu do sprostitve uvoznih omejitev, čemur je sledil močno povečan uvoz tujih izdelkov široke porabe. V trgovinah je bilo kmalu zaslediti množico svetovno znanih in manj znanih blagovnih znamk v širokem kakovostnem in cenovnem razponu. Pri prodoru na naš trg so tuji proizvajalci oz. njihovi uvozniki uporabljali pogosto zelo agresivne trženjske strategije, na katere domači proizvajalci niso bili pripravljeni. Pomembno dodatno prednost pri uveljavitvi tujih znamk je predstavljala predvsem miselnost povprečnega slovenskega porabnika, ki se je v začetku devetdesetih let prvič množično soočil z izbiro različnih tujih blagovnih znamk. Te so bile v njegovi zavesti večinoma zelo visoko pozicionirane že samo zaradi pridiha »tujega«. Tako sta Damjan in Vida (1997) v svoji raziskavi med slovenskimi študenti ekonomije ugotovila nizko stopnjo ekonomskega etnocentrizma¹ in potrdila tezo, da so tuji izdelki videti boljši, ker so narejeni v tujini.

Z leti so slovenski porabniki pridobili številne izkušnje in boljše poznavanje vsakovrstnih blagovnih znamk, zato je upravičena domneva, da dimenzija »domače – tuje« izgublja pomen ali vsaj ni več temeljni kriterij za pozicioniranje. V zadnjih letih lahko zasledimo tudi številne primere, ko se porabniki že zavedajo pomena kupovanja domačih izdelkov za podporo gospodarstvu in nasploh kažejo okrepljeno narodno zavedanje. Tako so npr. v raziskavi, ki jo je izvedla agencija Kline&Kline, ugotovili, da je na področju prehrane izdelek slovenskega porekla bolj cenjen od tujega (Kocič, 1998).

¹ Etnocentrizem, kot sta ga opredelila Shimp in Sharma (v Damjan, Vida, 1997), je prepričanje, da je kupovanje uvoženih izdelkov napačno, saj škodi domačemu gospodarstvu, povzroča brezposelnost in je preprosto nepatriotsko.

1.2. Vloga in učinkovitost oglaševanja pri upravljanju blagovne znamke

Blagovna znamka lahko predstavlja za podjetje ključno primerjalno prednost. Znana blagovna znamka omogoča lastniku blagovne znamke stabilen ali celo rastoč tržni delež in ekonomijo obsega v izdatkih za oglaševanje. Ravno oglaševanje kot najbolj vidna oblika tržnega komuniciranja ima pri upravljanju in pozicioniranju blagovnih znamk zelo pomembno ali celo odločilno vlogo. White pravi, da »oglaševanje prodaja blagovne znamke« (White, 1999). Podobno pravi Kapferer (1997), da je oglaševanje tisto, ki piše zgodovino obstoja blagovnih znamk; le-te lahko obstajajo le, če jih komuniciramo.

Schroer (1990) meni, da je konsistentnost izdatkov za oglaševanje ključna za velik ugled blagovne znamke, ki vpliva na izbiro porabnika. Kot uspešen primer navaja Coca-Colo in Pepsi, ki skupaj dosegata kar 70-odstotni tržni delež med tovrstnimi pijačami. Danes so zato najuspešnejše tiste blagovne znamke, ki so v preteklosti veliko vlagale v oglaševanje in si na ta način utrdile ugled². Jones (1998) je mnenja, da samo oglaševanje sicer ne oblikuje »velikih« blagovnih znamk, vendar k temu zelo veliko pripomore; podobne ugotovitve zasledimo pri van Kralingenu (1999). Večina avtorjev (Ogilvy, 1993; McQueen, Sylvester, Moore, 1998; Broadbent 1998; Stewart 1980; Jones, 1990, 1998; idr.) se tudi strinja, da je uspešnost oglaševanja vidna v povečanju prodaje ali tržnega deleža.

Pri razmišljanjih o tej problematiki pa moramo upoštevati dejstvo, da se odzivnost kupcev na oglaševanje blagovnih znamk razlikuje in je v veliki meri odvisna od lastnosti blagovne znamke in od panoge, v kateri se znamka nahaja (Hollis, 1998). Tako Steiner loči dve glavni skupini izdelkov široke porabe glede na njihove lastnosti in intenzivnost oglaševanja. Prva skupina so izdelki, po katerih obstaja generično povpraševanje. Blagovne znamke v tej skupini izdelkov imajo enake osnovne značilnosti in oglaševanje ne igra večje vloge. V drugo skupino sodijo izdelki široke porabe, kot so kozmetični izdelki in čistila, pri katerih je oglaševanje zelo intenzivno in se blagovne znamke v očeh potrošnikov pomembno razlikujejo (Steiner, 1998).

Za trg izdelkov široke porabe je značilno dejstvo, da je lahko oglaševanje učinkovito orodje predvsem v konkurenčni vojni med blagovnimi znamkami, medtem ko na celotno velikost trga oz. na povečanje celotnega povpraševanja nima vpliva (Henry v Duffy, 1999). To pomeni, da lahko blagovne znamke večji tržni delež pridobijo le na račun drugih blagovnih znamk. Pri tem imajo veliko lažje delo tiste blagovne znamke, ki imajo na trgu močno pozicijo, saj so takšne blagovne znamke »manj oglaševalsko intenzivne« (Jones, 1990, 39). Povedano drugače, glede na vrednost prodaje se porabi relativno manj

² Na tem mestu opozarjamo, da avtorji krepitev ugleda kot posledico oglaševanja v preteklosti različno opredeljujejo. Nekateri (Aaker 1991; Batra, Lehmann, Burke, Pae 1995) uporabljajo izraze 'brand equity' ali 'brand goodwill'; drugi izraze kot je 'premijski ugled' (reputation premium) (Steiner 1998) ali 'zaloga oglaševanja' (adstock) (Stewart 1990, Broadbent 1990). Menimo, da gre pri tem za odraz preteklih nakopičenih vtisov o blagovni znamki v očeh različnih porabnikov.

denarja za oglaševanje blagovnih znamk z velikimi tržnimi deleži, kot za oglaševanje tistih z majhnimi tržnimi deleži. Blagovne znamke z velikimi tržnimi deleži dosegajo pri oglaševalskih izdatkih ekonomijo obsega, njihovo oglaševanje pa je zato bolj učinkovito.

V literaturi poleg teoretičnih pogledov na problematiko (Ogilvy 1983; Fill 1995; Kotler 1996; Kapferer 1997; Aaker 1991; idr.), ki ji mnogi avtorji v zadnjem času namenijo posebno pozornost, zasledimo tudi empirične koncepte in raziskave (Saunders 1990; Stewart 1978, 1980, 1990; Lubetkin 1992; Biel 1998; Jones 1990, 1998; Duffy 1999; idr.), ki dokazujejo, da vpliv oglaševanja na prodajo ali tržne deleže blagovnih znamk ni zanemarljiv, oz. potrjujejo tezo, da obstaja precejšnja povezanost med izdatki za oglaševanje in tržnim deležem. Miller in Berry (1998) sta izvedla raziskavo v storitveni panogi izposojevalnic avtomobilov, v kateri sta korelirala izdatke za oglaševanje z rezultati različnih merjenj (zavedanje o podjetju, zavedanje o oglasu, imidž podjetja in tržni delež) in ugotovila, da obstaja močna pozitivna korelacija med izdatki za oglaševanje in tržnim deležem; ta povezava je bila med vsemi merjenji tudi najmočnejša.

Fill (1995) in Jones (1990) navajata koncept »SOV«³ (share of voice), kjer se celotni izdatki za oglaševanje na nekem trgu analizirajo glede na delež, ki ga vsak oglaševalec na tem trgu prispeva k celotnim oglaševalskim izdatkom. Velja, da z večanjem izdatkov posameznega podjetja za oglaševanje narašča tudi njegov oglaševalski delež in zato je bolj verjetno, da bo močnejše oglaševanje vplivalo na povečanje njegovega tržnega deleža. Koncept oglaševalskih deležev lahko povežemo s tržnimi deleži oz. s »SOM« (share of market) in z njim izmerimo oglaševalsko intenzivnost. Primerjanje izdatkov oglaševanja in tržnih deležev na podlagi koncepta »SOV/SOM« je po Stewartu (1978) le del celotnega oglaševalskega učinka na prodajo, ki ga lahko izmerimo; Stewart to imenuje sočasni učinek⁴.

Jones (1990) je na podlagi omenjenega koncepta razdelil blagovne znamke v dve skupini: 'dobičkonosne' blagovne znamke, pri katerih je oglaševalski delež nižji ali enak tržnemu; in 'investicijske' blagovne znamke, pri katerih je oglaševalski delež višji od tržnega (glej Jones, 1990). Po Fillu (1995) pa je na podlagi razmerja med oglaševalskimi in tržnimi deleži možno izluščiti pet različnih tipov blagovnih znamk, ki temeljijo na višini izdatkov za oglaševanje. Koncept je primeren predvsem za analizo na zrelih trgih in blagovne znamke razvršča na: 'začetne' blagovne znamke (zapolnjujejo tržne niše), pri katerih nimamo oglaševalskih izdatkov; 'rastoče' blagovne znamke (oglaševalski delež je večji od tržnega), pri katerih je oglaševanje intenzivno; 'molzne' blagovne znamke (oglaševalski delež je manjši od tržnega) s simboličnim oglaševanjem; 'dobičkonosne' blagovne znamke (tržni delež je večji od oglaševalskega) z oslABLJENIM oglaševanjem, in 'ravnovesne' blagovne znamke (tržni delež je enak oglaševalskemu), pri katerih je uporabljena strategija vzdrževalnega oglaševanja.

³ V domači literaturi se »share of voice« prevaja kot oglaševalski delež.

⁴ Contemporaneous effect (angl.)

1.3. Raziskovalni problem in hipoteze

Prikazane ugotovitve iz tuje literature o vplivu oglaševanja na tržne deleže so podlaga za našo raziskavo, v kateri bomo poskušali uvodoma predstavljene spremembe na slovenskem trgu izdelkov široke porabe analizirati z vidika strukture in obsega izdatkov za oglaševanje, ki so se pri nas v zadnjih letih večkratno povečali (podrobneje v naslednjem poglavju). Tako bomo najprej podali analizo stanja na slovenskem oglaševalskem trgu ter analizo tržnih deležev blagovnih znamk široke porabe z vidika njihovega porekla. V nadaljevanju bomo proučili povezanost obeh nizov podatkov in tako ugotavljali vpliv oglaševanja na tržne deleže blagovnih znamk. Končno pa nas tudi zanima, v kolikšni meri so tržni deleži blagovnih znamk določeni z višino njihovih oglaševalskih izdatkov.

Na podlagi spoznanj iz tuje literature in naših raziskovalnih izkušenj smo postavili naslednje hipoteze:

- H1: Tržni deleži slovenskih blagovnih znamk na splošno upadajo.
- H2: Oglaševalski deleži slovenskih blagovnih znamk se relativno manjšajo.
- H3: Obstaja pozitivna povezanost med tržnimi in oglaševalskimi deleži blagovnih znamk za posamezno skupino izdelkov.
- H4: Stopnja povezanosti med tržnimi in oglaševalskimi deleži s časom narašča.
- H5: Stopnja povezanosti med tržnimi in oglaševalskimi deleži je močnejša v skupinah izdelkov z večjim številom blagovnih znamk.
- H6: Stopnja povezanosti med tržnimi in oglaševalskimi deleži je močnejša v skupinah izdelkov, pri katerih je obseg oglaševanja absolutno večji.

2. ANALIZA SLOVENSKEGA OGLAŠEVALSKEGA TRGA V OBDOBJU 1995 DO 1998

V okviru naše študije smo analizirali razvoj obsega oglaševalskega trga glede na celotne izdatke za oglaševanje, podatke o največjih petdesetih oglaševalcih od leta 1995 do 1998 in podatke o obsegu oglaševanja glede na vrsto izdelkov in storitev v obdobju od leta 1994 do 1998. Podatke, ki smo jih uporabili, zbira Inštitut za raziskovanje medijev v okviru projekta IBO, ki poteka od začetka leta 1994⁵.

2.1. Gibanje vrednosti slovenskega oglaševalskega kolača

Povprečne stopnje rasti slovenskega oglaševalskega trga dosegajo v preteklem desetletnem obdobju zelo visoke odstotke. Tako je bruto vrednost oglaševalskega kolača po letih od leta 1995 do leta 1998 rasla po 39,3-odstotni

⁵ Vzorec je sestavljen iz podatkov, ki izhajajo iz evidence vseh objavljenih oglasnih sporočil v štirih časnikih, sedemindvajsetih revijah oziroma časopisih, petih televizijskih kanalih in medijih na prostem. Vsak objavljen oglas je ovrednoten po ceni, ki je navedena v uradnem ceniku, agencijski in količinski popusti pri tem niso upoštevani.

povprečni stopnji. Med posameznimi leti v obravnavanem obdobju 1995–98 so bile stopnje rasti med 30 % in 56 %, v zadnjem proučevanem letu je stopnja rasti celotnih izdatkov za oglaševanje znašala 33 %⁶.

Tabela 1: Slovenski oglaševalski kolač

	1995	1996	1997	1998
Obseg celotnih izdatkov za oglaševanje (v mio SIT)	9.860,08	15.465,16	20.014,88	26.649,88
Obseg celotnih izdatkov za oglaševanje (v mio DEM)	119,33	172,05	217,48	280,79
Delež oglaševanja v BDP	0,44%	0,61%	0,69%	-

Vir: Marketing magazin, februar 1996–99
Statistični letopis RS, 1998

V obravnavanem obdobju so se posledično zviševali tudi oglaševalski izdatki na prebivalca; od 60 nemških mark na prebivalca v letu 1995 na 141 nemških mark v letu 1998. Povečal se je delež bruto oglaševalskega kolača v bruto družbenem proizvodu države (glej tabelo 1) in ne zaostaja več tako močno za deleži v razvitih državah⁷.

2.2. Največji oglaševalci v Sloveniji

Petdeset največjih oglaševalcev v slovenskih medijih je leta 1995 predstavljalo dobrih 39 % bruto vrednosti oglaševalskega kolača, leta 1998 pa že 54 % vseh izdatkov, namenjenih za oglaševanje v Sloveniji. V obravnavanem obdobju je njihov delež rasel s 55-odstotno povprečno stopnjo. V zadnjem letu proučevanega obdobja se je delež petdesetih največjih povečal kar za dobrih 73 % glede na leto poprej.

Tabela 2: Prvih deset oglaševalcev v obdobju 1995–98

Rang	1995	1996	1997	1998
1.	Loterija Slovenije	Loterija Slovenije	P&G	P&G
2.	Henkel Zlatorog	Kolinska	Športna loterija	Henkel Zlatorog
3.	P&G	Henkel Zlatorog	Loterija Slovenije	Loterija Slovenije
4.	Revoz	P&G	Henkel Zlatorog	Športna loterija
5.	Petrol	Revoz	Wrigley	Wrigley
6.	Krka	Droga Portorož	Kolinska	Pejo Trading
7.	NLB	Mobitel	Coca-Cola	Gajba TV
8.	Mobitel	Krka	Revoz	SB SmithKline Beecham
9.	Come 2 us	Tobačna Ljubljana	Stimorol	Mobitel
10.	Kolinska	Telekom Slovenije	Class I d.o.o.	Porsche Slovenija

Vir: Mediana IBO

Prva mesta na lestvici petdesetih največjih so v letu 1995 zasedali: Loterija Slovenije, Henkel Zlatorog, P&G, Revoz in Petrol, v letu 1996 pa se je na drugem mestu znašla Kolinska, ki je izrinila Petrol. Loterija Slovenije je ostala nesporni vodja po bruto investicijah v oglaševanje do leta 1997, ko jo je z velikim naskokom prehitel P&G, za dobrih 100.000 tolarjev pa jo je prehitela tudi Športna loterija. Oglaševalski izdatki P&G-ja so bili leta 1997 kar za polovico višji od drugo uvrščene Športne loterije. V zadnjem proučevanem letu je drugo mesto prvič po letu 1995 zopet zasedel Henkel Zlatorog, čeprav so njegovi

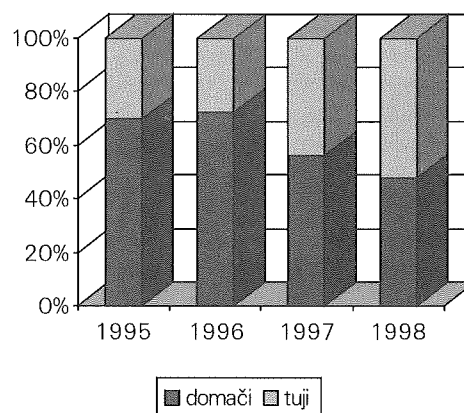
⁶ Pri tem niso upoštevani različni popusti, vključeno pa je tudi oglaševanje družbenih akcij.

⁷ Za primerjavo navajamo naslednje podatke o deležu bruto oglaševalskega kolača v BDP v letu 1994: v Avstriji 0,75 %, v Nemčiji 0,90 %, v Veliki Britaniji 1,13 % in v ZDA 1,24 %.

izdatki predstavljali le približno 42 % oglaševalskih investicij P&G-ja.

V proučevanem obdobju 1995–98 je delež domačih oglaševalcev upadal z 11,8-odstotno povprečno stopnjo. Leta 1995 je delež domačih oglaševalcev v prvih petdesetih znašal še skoraj 70 %, leta 1998 pa je upadel na slabih 48 %. Okrepili so se deleži oglaševalskih izdatkov tujih oglaševalcev: ti so leta 1995 predstavljali dobrih 30 % izdatkov največjih petdesetih, leta 1998 pa že 52,2 %. Povprečna rast oglaševalskih izdatkov tujih investorjev je bila skoraj 20-odstotna.

Slika 1: Razmerje oglaševalskih deležev »domači : tuji« v skupni vrednosti izdatkov za oglaševanje prvih petdesetih oglaševalcev v letih 1995–98⁸



Vir: Mediana IBO

2.3. Najbolj oglaševani izdelki in blagovne znamke

V celotnem obravnavanem obdobju je najbolj oglaševan izdelek avtomobil, saj ta skupina oglaševalcev predstavlja dobrih 40 % celotne vrednosti oglaševalskega kolača. Zanimivo pa je, da so se izdatki za oglaševanje avtomobilov v letu 1998 v primerjavi s predhodnim letom skoraj prepolovili. V letu 1998 je zmanjšal izdatke oglaševanja predvsem Revoz oz. avtomobilska znamka Renault, ki je bila najbolj oglaševana znamka med avtomobili v vseh predhodnih letih v proučevanem obdobju.

Med izdelki široke porabe imajo največji delež oglaševalskih izdatkov v štirih letih žvečilni gumiji, pri katerih so se izdatki glede na leto 1996 povečali v letu 1997 za skoraj 70 %. V letih od 1995–98 so bile najbolj oglaševane znamke žvečilnih gumijev Orbit in Airwaves, proizvajalca Wrigley, ki se je v letu 1997 povzpел na peto mesto med petdesetimi največjimi oglaševalci.

Precej velik delež oglaševalskih izdatkov v proučevanem obdobju imajo tudi brezalkoholne pijače in pralni praški. Izdatki obeh omenjenih skupin so se vidno povečali v letu 1997. Najbolj oglaševana blagovna znamka brezalkoholnih pijač v obdobju od 1995 do 1998 je Coca-Cola, med pralnimi

⁸ Absolutna vrednost oglaševalskih izdatkov (v SIT) slovenskih podjetij se je od 1995 do 98 povečala za približno 4 milijarde tolarjev.

praški pa je leta 1996 prvo mesto Persilu prevzela blagovna znamka Ariel proizvajalca P&G.

3. ANALIZA TRŽNIH IN OGLAŠEVALSKIH DELEŽEV BLAGOVNIH ZNAMK IZDELKOV ŠIROKE PORABE

Ustrezne podatke za izračun tržnih deležev⁹ blagovnih znamk zbirajo pri tržno-raziskovalnem podjetju Gral-iteo s projektom Panel trgovin, ki je stalen vzorec 270 prodajaln s ponudbo izdelkov široke porabe. V vzorec so zajete klasične in samopostrežne prodajalne ter veleblagovnice, ki so razpršene po regijah sorazmerno s kupno močjo. Podatki o tržnih deležih avtomobilov izvirajo iz podatkov Ministrstva za notranje zadeve.

Posebej natančno smo analizirali vrednosti za 22 skupin izdelkov široke porabe in za avtomobile. V vsaki skupini izdelkov smo blagovne znamke klasificirali glede na poreklo v sedem tipov:

1. *Domače blagovne znamke.* Te blagovne znamke so slovenskega porekla in v slovenski oziroma domači lasti; npr. *Cockta*.
2. *'Slovenske' blagovne znamke.* Poreklo blagovnih znamk v tej skupini je slovensko, vendar so sedaj v najmanj večinski tuji lasti; npr. *Solea*.
3. *Licenčne blagovne znamke.* Gre za blagovne znamke, ki se po licenčni pogodbi že dalj časa proizvajajo v Sloveniji; npr. *Knorr*.
4. *Tuje blagovne znamke, proizvedene v Sloveniji.* Blagovne znamke četrte skupine so v tuji lasti in tujega porekla, vendar se proizvajajo v Sloveniji; npr. *Renault Clio*.
5. *Uvožene tuje blagovne znamke.* Te blagovne znamke so tujega porekla, v Slovenijo se uvažajo; npr. *Gösser*.
6. *Blagovne znamke iz republik bivše Jugoslavije.* Sem sodijo blagovne znamke v tuji lasti, proizvedene v republikah bivše Jugoslavije; npr. *Podravka*.
7. *Drugo:* blagovne znamke nedoločljivega porekla.

Na podlagi naše klasifikacije smo dobili tabelo s strukturo tržnih deležev za 22 skupin izdelkov; vzorec tabele tržnih deležev pralnih praškov (detergentov) je podan v nadaljevanju:

Tabela 3: Struktura tržnih deležev na slovenskem trgu široke porabe za pralne praške (detergente) glede na izvor in lastništvo blagovne znamke

koda	Detergenti = D	1994	1995	1996	1997	1998
1	Domače BZ	3,3	4,5	1,4	1,1	1,8
2	"Slovenske" BZ v tuji lasti	22,3	11,2	4,7	2,5	1,5
3	Licenčne BZ	-	-	-	-	-
4	Tuje BZ (proizv. v SLO)	-	-	-	-	-
5	Tuje BZ (uvožene)	64,7	76,0	86,7	88,2	92,2
6	"Ex YU" BZ	4,2	2,1	0,8	0,9	0,7
7	Druge (?)	5,5	6,0	6,0	7,0	3,8
	Skupaj	100,0	99,8	99,6	99,7	100,0

Vir: Panel trgovin, Graliteo, 1994–98

⁹ O vzorcu oglaševalskih deležev smo pisali v 2. poglavju.

Zbrane podatke bomo v nadaljevanju analizirali s pomočjo linearne regresijske analize obeh spremenljivk – tržnega in oglaševalskega deleža blagovnih znamk, še prej pa si pogledajmo analizo tržnih deležev blagovnih znamk glede na njihovo poreklo.

3.1. Rezultati analize tržnih deležev blagovnih znamk glede na poreklo

Tržni deleži posameznih blagovnih znamk so izredno majhni in sklepamo, da so tovrstne vrednosti tudi zelo nezanesljive. Iz nadaljnje analize smo zato izključili znamke, katerih tržni delež je manjši od 3 odstotkov.¹⁰ Na ta način smo znotraj t. i. razredov porekla dobili naslednje število izdelčnih skupin z blagovnimi znamkami določenega porekla; povedano drugače, domače blagovne znamke se pojavljajo v 16 izdelčnih skupinah od skupno dvaindvajsetih.

Tabela 4: Število skupin blagovnih znamk glede na poreklo

Razred glede na poreklo	Število skupin
1. Domače BZ	16
2. »Slovenske« BZ v tuji lasti	4
3. Licenčne BZ	4
4. Tuje BZ (proizv. v SLO)	3
5. Tuje BZ (uvožene)	16
6. »Ex YU« BZ	9

3.1.1. Analiza gibanja tržnih deležev blagovnih znamk

S pomočjo statističnih programov smo analizirali odstotne spremembe tržnih deležev blagovnih znamk glede na poreklo med letoma 1996 in 1998. Razpoložljivi dvoletni interval sicer ni najboljši kazalec dinamike, kljub temu pa lahko podamo splošno ugotovitev, da je tržni delež domačih blagovnih znamk v devetih skupinah upadel, v petih pa se je povečal. Tržni delež je najbolj upadel pri pudingih; za 13,2 % v največji meri na račun povečanja tržnega deleža tujih uvoženih in bivših jugoslovanskih blagovnih znamk pudingov. Najbolj so se povečali tržni deleži domačih blagovnih znamk sadnih sirupov – za 30,8 %.

Pri tujih uvoženih blagovnih znamkah je tržni delež v obdobju od 1996 do 1998 upadel v okviru šestih izdelčnih skupin, povečal pa pri desetih. Najbolj se je povečal tržni delež blagovnih znamk v skupini marmelad; precej se je povečal tudi tržni delež v skupini zobnih krem, kjer so tuje uvožene blagovne znamke v letu 1998 dosegle 60-odstotni tržni delež.

Zanimiv je trend upadanja tržnega deleža blagovnih znamk iz bivše Jugoslavije; tržni delež je upadel za vse izdelčne skupine razen pudinge in juhe v vrečki, s katerimi je na slovenskem trgu vse močnejše prisotna blagovna znamka Podravka.

Pri slovenskih blagovnih znamkah v tuji lasti je pri vseh obravnavanih izdelčnih skupinah (pralni praški, detergenti in

¹⁰ To smo storili v treh razredih glede na poreklo: pri domačih blagovnih znamkah, tujih uvoženih blagovnih znamkah in pri blagovnih znamkah iz bivše Jugoslavije. Iste skupine smo izločili tudi pri oglaševalskih deležih.

zobne kreme) zaslediti padec tržnih deležev v opazovanem intervalu. To ugotovitev lahko najverjetneje razlagamo z zmanjšanimi vlaganji tujih lastnikov (predvsem Henkel Zlatorog, verjetno pa tudi Tobačna Ljubljana) v bivše slovenske blagovne znamke.

3.1.2. Deleži oglaševalskih izdatkov blagovnih znamk

Za skupine domačih blagovnih znamk z zaznamim upadom tržnega deleža v letih od 1996 do 1998 so značilni tudi padci oglaševalskih deležev, ki so večji od padcev tržnih deležev; lepo je viden torej učinek oglaševalske dediščine. Oglaševalski deleži blagovnih znamk v skupini brezalkoholnih pijač so v dveh letih do leta 1998 upadli za 95 % ali na delež v višini 0,8 %, kar pomeni, da so v letu 1998 domači proizvajalci blagovnih znamk brezalkoholnih pijač skoraj prenehali oglaševati.

V skupini sadnih sirupov, kjer je skupna vrednost oglaševanja v proučevanem petletnem obdobju 94–98 le 1,16 % vrednosti oglaševanja za BAP, se je tržni delež domačih blagovnih znamk v proučevanem obdobju najbolj povečal in domači oglaševalci so skorajda edini oglaševalci. Slovenske blagovne znamke sadnih sirupov so v letu 1998 dosegle 87,5-odstotni delež v celotnih oglaševalskih izdatkih za sadne sirupe.

Pri blagovnih znamkah, uvoženih iz tujine, so se v obdobju 1996–98 zelo agresivno oglaševale zobne kreme, saj se je njihovo oglaševanje povečalo za skoraj 80 % med letoma 1996 in 1998. Prav tako opazimo precej močno oglaševanje tudi pri drugih uvoženih izdelkih (čokolada, sladoled), katerih tržni delež se je močno povečal.

4. POVEZANOST IN ODVISNOST MED TRŽNIMI IN OGLAŠEVALSKIMI DELEŽI

4.1. Povezanost tržnih in oglaševalskih deležev

Za ugotavljanje povezanosti tržnih in oglaševalskih deležev smo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. S pomočjo tega koeficienta smo ugotavljali povezanost tržnih in oglaševalskih deležev blagovnih znamk po izdelčnih skupinah po letih od 1996¹¹ do 1998. Med analizo smo izločili skupine s pomanjkljivimi podatki, skupine, pri katerih gre predvsem za izdelke, katerih proizvajalci zelo malo oglašujejo, ter cigarete in pivo, katerih oglaševanje je zakonsko prepovedano. Za vse izločene izdelčne skupine sicer velja, da preizkus odvisnosti (t-test) ni odkril značilnih razlik, kar pa seveda še ni zadosten razlog za trditev, da v izločenih skupinah odvisnost ne obstaja.

Na podlagi analize upoštevanih izdelčnih skupin podajamo naslednjo tabelo korelacijskih koeficientov:

Tabela 5: Prikaz korelacijskih koeficientov v obdobju od 1996 do 1998

Skupina	1996	1997	1998
Avtomobili	0,759	0,728	0,547*
Brezalkoholne pijače	0,743	0,864	0,857
Pralni praški (detergenti)	0,884	0,947	0,990
Jedilno olje	0,965	0,591**	0,717*
Čokolade	–	0,716	0,973
Kremni namazi	0,677**	0,680**	0,940
Ročno pomivanje	0,893	0,729	0,889
Sladoled	0,951	0,844	0,758*
Sadni sokovi	0,980	0,984	0,920
Žvečilni gumiji	0,849	0,844	–

St. tveganja: brez * <0.01, * <0.05, ** >0.05

Pri vseh navedenih skupinah (glej tabelo 5) je preizkus odvisnosti odkril značilne razlike, zato lahko z majhnim tveganjem ($\alpha < 0.05$) trdimo, da obstaja povezanost med tržnimi in oglaševalskimi deleži blagovnih znamk. Med obravnavanimi pojavoma gre za splošno tendenco odvisnosti. V dveh skupinah (jedilno olje in kremni namazi) je tveganje večje od 0.05, vendar še sprejemljivo ($\alpha < 0.10$), saj vrednost t-preizkusa presega vrednost 2.0. Analiza kaže, da je povezanost med tržnimi in oglaševalskimi deleži pozitivna in močna.

Na podlagi poznavanja narave obeh spremenljivk in ugotovitev iz literature sklepamo, da sta obe spremenljivki med seboj vzročno povezani, njun korelacijski koeficient pa je različen od nič. Čeprav se zavedamo, da višina oglaševalskih deležev ni edini vzrok za visoke tržne deleže, nam razmeroma visok korelacijski koeficient vendarle kaže, da gre med našima spremenljivkama za precejšnjo stopnjo vzročne povezanosti oz. da tisti, ki imajo večje tržne deleže, tudi več oglašujejo.

4.2. Gibanje korelacijskih koeficientov v obdobju 96–98 in moč korelacije

Analiza korelacijskih koeficientov za skupine v obdobju dveh let pokaže, da splošna tendenca zmanjšanja ali povečanja moči povezave ne obstaja, čeprav lahko ugotovimo, da primeri, ko moč povezanosti narašča, prevladujejo. Tako se je v obravnavanem obdobju še okrepila povezava v skupini brezalkoholnih pijač, čokolad, pralnih praškov in kremnih namazov. Vse štiri skupine dosegajo v letu 1998 zelo močno pozitivno povezanost.

Med blagovnimi znamkami v skupinah avtomobilov in sladoledov je zaznati zmanjšanje moči korelacije v obravnavanem obdobju, čeprav obe vrednosti ostajata v območju visoke povezanosti. Pri avtomobilih je upad vidnejši, na podlagi česar lahko sklepamo, da so oglaševalci v zadnjem letu za oglaševanje namenili manj denarja kot v prejšnjih dveh letih, tržni delež pa se jim ni občutno zmanjšal.

Pri žvečilnih gumijih ostaja povezanost v obravnavanem obdobju konstantna. Ugotovitev nas privede do sklepa, da obstaja med oglaševalskimi in tržnimi deleži skozi čas velika konsistentnost.

Nad vse zanimive so skupine, ki jih ne moremo uvrstiti v nobeno omenjeno kategorijo dinamike. Pri jedilnih oljih in

¹¹ Interval 1996–98 smo izbrali zaradi pomanjkljivih podatkov za predhodni leti za posamezne skupine, kar onemogoča analizo za celotno obdobje 1994–98.

detergentih za ročno pomivanje posode smo pričla spreminjanju povezanosti v proučevanem obdobju v obliki vbočenega loka – v letu 1997 se korelacijski koeficient glede na predhodno leto zniža, v letu 1998 pa zopet zviša; pri sadnih sokovih pa v obliki izbočenega loka, kjer se v letu 1997 korelacijski koeficient zviša, v naslednjem letu pa upade. Povezanost v vseh skupinah ostaja precej močna.

Na podlagi analize podatkov lahko ugotovimo, v katerih izdelčnih skupinah so tržni in oglaševalski deleži blagovnih znamk močnejše povezani¹². V letu 1998 je opaziti zelo tesno pozitivno povezanost pri večini izdelčnih skupin, razen pri avtomobilih, kjer ima korelacijski koeficient glede na prejšnja leta najnižjo vrednost – 0,547. Do neke mere lahko rezultate razložimo s pojmom vpletenosti v nakupnem procesu. Pri avtomobilih je teža oglaševanja pri nakupni odločitvi manjša zaradi močnih vplivov drugih dejavnikov; v primeru visoke vpletenosti v nakup je potrošnik zelo dovzeten za vsakršne informacije, ki jih prejema iz okolja. Te informacije ovrednoti in oblikuje prepričanja o oglaševanih blagovnih znamkah na podlagi ovrednotenja sprejetih informacij.

4.3. Linearna odvisnost tržnih deležev blagovnih znamk od izdatkov za oglaševanje

Za ugotavljanje linearne odvisnosti tržnih deležev blagovnih znamk od oglaševalskih izdatkov smo uporabili regresijsko analizo. Pri tem so bili oglaševalski deleži neodvisna spremenljivka, tržni deleži blagovnih znamk pa odvisna spremenljivka. V tabeli predstavljamo kazalce po posameznih skupinah:

Tabela 6: Kazalci regresijske analize

Skupina	Determinacijski koef.			Regresijski koef. (nest.)			Standardna napaka ocene		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998	1996	1997	1998
Avtomobili	0,577	0,530	0,300	1,280	1,225	0,782	3,73	3,33	4,19
Brezalkoholne pijače	0,552	0,747	0,734	0,373	0,551	0,455	3,87	3,29	3,07
Pralni praški (detergenti)	0,781	0,898	0,979	0,775	0,723	0,982	4,67	3,42	1,76
Jedilno olje	0,931	0,349	0,514	0,770	0,653	0,693	3,60	12,32	10,72
Čokolade	-	0,513	0,947	-	0,641	0,715	-	8,89	2,84
Kremni namazi	0,458	0,462	0,882	0,427	0,552	0,542	11,67	13,10	4,93
Ročno pomivanje	0,797	0,532	0,790	0,426	0,320	0,533	4,92	7,85	5,42
Sladoled	0,905	0,712	0,575	0,867	1,184	0,681	5,57	10,55	11,57
Sadni sokovi	0,961	0,968	0,847	0,693	0,782	0,792	2,77	2,46	4,93
Žvečilni gumiji	0,721	0,713	-	0,994	1,077	-	8,72	10,43	-

Pri vseh devetih skupinah so se pokazale značilne razlike¹³. Analiza determinacijskih koeficientov pokaže, da se koeficienti z leti spreminjajo, kar kaže na to, da nam modeli različno pojasnjujejo celotno varianco tržnih deležev z varianco neodvisne spremenljivke oglaševalskih deležev. Največja odvisnost med oglaševalskimi in tržnimi deleži blagovnih znamk skozi leta obstaja pri skupinah pralnih praškov in sadnih sokov; torej večji ko so oglaševalski izdatki za blagovne znamke, večji so tudi tržni deleži blagovnih znamk v posamezni skupini.

Kljub dokaj visokim vrednostim determinacijskih koeficientov je treba opozoriti na višino standardne napake ocene, ki nam kaže, da je vpliv preostalih faktorjev, ki jih v linearnem modelu nismo definirali (npr. drugih sestavin tržnokomunikacijskega spleta, cene ipd.), precejšen. Ta ugotovitev je seveda razumljiva, saj na tržne deleže blagovnih znamk poleg oglaševanja vplivajo številni drugi tržni dejavniki in tudi naključni faktorji.

Iz vrednosti ocenjenih regresijskih koeficientov sklepamo, da se ob povečanju oglaševalskega deleža blagovne znamke v posamezni skupini za 1 odstotno točko poveča tudi tržni delež blagovne znamke – za več kot 0,37 odstotne točke. Ta odstotek predstavlja najmanjšo spremembo v tabeli (glej tabelo 6). Največje spremembe tržnih deležev glede na oglaševalske deleže dosega skupina blagovnih znamk avtomobilov – 1,28 odstotne točke v let 1996.

5. SKLEPI IN OMEJITVE

Slovenski oglaševalski trg je v zadnjem obdobju glede na podatke o bruto vrednosti izdatkov za oglaševanje še vedno v močnem porastu. Dejanski izdatki sicer niso tolikšni, ker se na cene oglasnega prostora dajejo veliki popusti, obstajajo pa tudi posebni dogovori, ki jih je v praksi nemogoče izmeriti. Ne glede na to pa lahko z vidika našega raziskovanja upoštevamo bruto vrednosti kot zanesljiv in časovno primerljiv kazalec.

V prihodnosti lahko sicer pričakujemo, da se bo rast oglaševalskega trga umirila. Največji izdatki pripadajo predvsem tujim oglaševalcem z močnimi blagovnimi znamkami, ki vstopajo na nove trge s precejšnjimi investicijami v oglaševanje, s katerimi skušajo izgrajevati vodilne pozicije. Oglaševanje namreč lahko določa porast in upad tržnih deležev blagovnih znamk, če med tekmece obstajajo velike razlike v izdatkih za oglaševanje. Predvidevamo pa, da se visoki izdatki ne bodo nadaljevali, ko se bodo pozicije močnih utrdile. Teorija pravi, naj bi konkurent, ki vodi taktiko agresivnega oglaševanja, ta način uporabljal le toliko časa, dokler si bo povečeval svoj tržni delež (Schroer, 1990).

Največjih petdeset oglaševalcev predstavlja v zadnjem letu več kot polovico vseh izdatkov, namenjenih oglaševanju. Na prva mesta so se povzpeli tuji oglaševalci, ki so z močnimi oglaševalskimi akcijami precej prehiteli slovenske. Ti oglašujejo predvsem storitve, medtem ko so najbolj oglaševane blagovne znamke izdelkov zopet tuje blagovne znamke. Čeprav se je delež domačih oglaševalcev glede na tuje zmanjšal, pa ne moremo trditi, da slovenski oglaševalci v oglaševanje investirajo manj, saj se je povečal skupni obseg izdatkov za oglaševanje. Hipotezo številka 2, ki pravi, da se oglaševalski deleži slovenskih blagovnih znamk relativno manjšajo, lahko torej potrdimo.

Pri analizi tržnih deležev blagovnih znamk v izbranih izdelčnih skupinah smo ugotovili, da so se v dvoletnem intervalu 1996–98 tržni deleži domačih blagovnih znamk široke porabe v povprečju znižali, kar govori v prid naši hipotezi številka 1. Na drugi strani opazimo v desetih skupinah

¹² Za primerjavo smo izbrali leto 1998, kot zadnje leto v našem proučevanju.

¹³ Glej analizo korelacijskega koeficienta.

povečanje tržnih deležev tujih znamk, predvsem tistih z zelo agresivnim oglaševanjem. Ostri mednarodni in tudi povečani slovenski konkurenci pa se očitne ne morejo upirati blagovne znamke izdelkov široke porabe iz držav bivše Jugoslavije, od koder je edini resni konkurent na našem trgu ostalo le še hrvaško podjetje Podravka.

Pri analizi korelacijske odvisnosti smo ugotovili, da odvisnost obstaja in da je precej močna, kar je v skladu s hipotezo številka 3. Trditev lahko do neke mere povežemo s podobnimi ugotovitvami iz raziskave, ki sta jo opravila Miller in Berry (1998). Kljub vsemu moramo opozoriti, da so naši sklepi omejeni v tem smislu, da smo v proučevanje vključili eno samo spremenljivko in za analizo nismo uporabili multiple regresije. Zavedamo se namreč, da na velikost tržnih deležev vpliva še veliko drugih faktorjev.

Korelacijski koeficienti se v proučevanem obdobju v večini skupin večajo ali pa ostajajo konstantni. Upadajo pri avtomobilih, ker so v letu 1998 namenjali za oglaševanje manj denarja, tržni deleži pa se niso znižali. Pri treh skupinah izdelkov široke porabe zaznamo spreminjanje korelacijskih koeficientov v obliki vbočenega ali izbočenega loka, kar deloma lahko razlagamo z nižjimi (oz. višjimi) izdatki v oglaševanje in drugimi dejavniki. Hipoteze številka 4 torej ne moremo v celoti potrditi, ni pa je mogoče tudi popolnoma zanikati.

Med obema proučevanima spremenljivkama smo ugotovili tudi linearno odvisnost; večji ko so izdatki blagovnih znamk za oglaševanje, večji so tudi tržni deleži blagovnih znamk. Ob tem zopet ne smemo zanemariti dejstva, da vplivajo na odvisno spremenljivko tudi drugi neznani vplivi, na kar nas opozarjajo v večini primerov dokaj visoke standardne napake ocene. Kljub vsem tem omejitvam pa naši rezultati govorijo v prid hipotezama številka 5 in 6, da je stopnja povezanosti med tržnimi in oglaševalskimi deleži močnejša v skupinah izdelkov z večjim številom blagovnih znamk in z večjim obsegom oglaševanja.

Ob koncu želimo opozoriti še na vlogo, ki jo igra pri ugotavljanju vpliva oglaševanja na prodajo ugled blagovne znamke. Pred vstopom tujih blagovnih znamk na slovenski trg so si precejšen ugled pridobile nekatere domače blagovne znamke, ki pa zaradi premajhne in premalo kontinuirane podpore to zalogo oglaševanja ali »oglaševalsko dediščino« žele izgubljajo v boju s tujimi znamkami. Po Klinetu (1999) so namreč blagovne znamke dinamični sistemi, ki jih je treba vzdrževati. Ob tem ne smemo zanemariti niti sistematičnega oglaševanja, saj je to, sodeč po rezultatih naše raziskave, eno najmočnejših orodij tujih blagovnih znamk, ki z utrjevanjem ugleda in z osvajanjem zavidljivih vodilnih položajev potiska slovenske konkurente v neugoden obrambni položaj. Po besedah Schroerja (1990) je najslabša pozicija pozicija srednje velikega konkurenta, ki se ne diferencira od vodilnega konkurenta in ki zaradi visokih stroškov postaja še bolj nekonkurenčen.

Po prikazani obravnavi ugotovitev različnih avtorjev in analizi

podatkov o slovenskem oglaševalskem trgu ter tržnih deležih bi seveda bilo zanimivo odgovariti na večno vprašanje, ali se oglaševanje splača, kar bi bilo še posebej zanimivo za naše oglaševalce. Vendar se bomo na koncu samo omejili na opozorilo, da je treba oglaševalsko dejavnost in izdatke zanjo podjetju obravnavati na strateški ravni, kar predvsem pomeni dolgoročno. Iz površne obravnave naših rezultatov za relativno kratko obdobje je namreč mogoče sklepati, da povezanost med oglaševanjem in tržnimi deleži ni dovolj močna. Tako je tudi v podjetjih kratkoročno videti, da večje zmanjšanje izdatkov ni prineslo bistvenega upada tržnega deleža ali da podvojeni izdatki za oglaševanje ne dajejo sorazmernih učinkov in prodaji. Vendar trdne blagovne znamke ni mogoče zgraditi brez izdatnega začetnega in močnega kontinuiranega oglaševanja, posledice premajhnega vlaganja v oglaševanje ali celo izstopa iz oglaševalske tekme pa so vidne šele na daljši rok.

Viri in literatura

- Aaker D. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- Batra R. et. al. (1995), »When does advertising have an impact? A study of tracking data«, *Journal of Advertising Research*, 5, str. 19–32.
- Biel A.L. (1998), »Reduced Advertising and Its Impact on Profitability and Market share in a recession«, v: Jones (ed.), *How Advertising Works*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 297–307.
- Damjan J., Vida I. (1997), »Poznavanje blagovnih znamk in etnocentrizem porabnikov kot dejavnika nakupnega obnašanja«, *Akademija MM*, 1, str. 21–28.
- Duffy M. (1999), »The influence of advertising on the pattern of food consumption in the UK«, *International Journal of Advertising*, 2, str. 131–165.
- Fill C. (1995), *Marketing Communications*, London, Prentice Hall.
- Foxall G. R., Goldsmith R.E. (1994), *Consumer Psychology for Marketing*, London, International Thomson Business Press.
- Hollis N. S. (1998), »Television Advertising: Measuring Short- and Long-Term Effects«, v: Jones (ed.), *How Advertising Works*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 244–265.
- Jones J. P. (1990), »Ad Spending: Maintaining market Share«, *Harvard Business Review*, 1, str. 38–42.
- Jones J. P. (1998), »How Much Advertising Works?«, v: Jones (ed.), *How Advertising Works*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 291–296.
- Jones J. P. (1998), »Is Advertising Still Salesmanship?«, v: Jones (ed.), *How Advertising Works*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 82–94.
- Kapferer J. (1997), *Strategic Brand Management*, 2nd Edition, London, Kogan Page.
- Kesić T. (1997), *Marketinška komunikacija*, Zagreb, Mate.
- Kline M. (1999), »Slovenska podjetja so prave muzejske zbirke blagovnih znamk«, *Marketing magazin*, 2137, str. 38.
- Kocič P. (1998), »Je vaša blagovna znamka med najboljšimi?«, *Kapital*, 3, str. 32–33.
- Kotler P. (1996), *Trženjsko upravljanje*, Ljubljana, Slovenska knjiga.
- Marolt-Božič J. (1998), »Bistvo je (mojim) očem prikrito«, *Marketing magazin*, ??, str. 14–15.
- McQueen J. et al. (1998), »Brand Growth: The Past, the Present«, v: Jones (ed.), *How Advertising Works*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 49–56.
- Miller S., Berry L. (1998), »Brand Salience versus Brand Image: Two Theories of Advertising Effectiveness«, *Journal of Advertising Research*, 5, str. 77–82.
- Ogilvy D. (1983), *Ogilvy on Advertising*, New York, Random House.
- Saunders J. (1990), »Brands and Valuations«, *International Journal of Advertising*, 2, str. 95–110.
- Schroer J. C. (1990), »Ad Spending: Growing Market Share«, *Harvard Business Review*, 1, str. 44–48.
- Setinšek I. (1999), »Oglaševalec je absolutni zmagovalček«, *Marketing magazin*, 1, str. 16–17.
- Steiner R. L. (1998), »Margin and price Effects of Manufacturers' Brand Advertising«, v: Jones (ed.), *How Advertising Works*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 308–325.
- Stewart M. J. (1978), »The long term effects of econometrics«, *Admap*, February, str. 64–69.

- Stewart M. J. (1980), »Measuring advertising effects by area tests«, *Admap*, March, str. 110—114.
- Stewart M. J. (1990), »Acomment on 'Modelling beyond the blip'«, *Journal of Market Research Society*, 32,1.
- Van Kralingen R. (1999), »Superbrands: Myth or Reality«, *Corporate Reputation Review*, 2, str. 178—187.
- White R. (1999), »What can advertising really do for brands?«, *International Journal of Advertising*, 1, str. 3—17.

Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji¹

Tanja Dmitrović
asistentka
Ekonomski fakulteta
Univerza v Ljubljani



Izveček

Izdelki s trgovsko blagovno znamko so v svojem razvoju prešli štiri razvojne stopnje – od popolnoma generičnih, ki so dosegali konkurenčno prednost zgolj na osnovi nizke cene, do inovativnih, ekskluzivnih, ki prinašajo kupcu dodano vrednost in dosegajo premijske cene. V Sloveniji je večina izdelkov s trgovsko blagovno znamko na drugi razvojni stopnji, kar pomeni, da je strategija trgovskih podjetij usmerjena predvsem na zagotovitev ugodnega razmerja med ceno in kakovostjo. Tržna raziskava med slovenskimi trgovci na drobno je pokazala, da ti pretežno še nimajo razvite strategije lastnih blagovnih znamk, čeprav večina anketiranih trgovcev takšne izdelke že ima ali jih namerava v bližnji prihodnosti uvesti.

Abstract

Private label in retailing firms in Slovenia

Private label has undergone four stages of development – from generic products that competed solely on the basis of low prices to innovative, exclusive products, which offer to the consumers additional value and are sold at premium prices. The majority of products sold under private label in Slovenia has reached the second development stage when the retailers employ »value for money« strategy. The research among retailing firms in Slovenia showed a general lack of private label strategy even though most of the participating firms already have such products or intend to introduce them in the near future.

1. UVOD

Izdelki s trgovsko blagovno znamko so v razvitih državah že dolgo prisotni na policah trgovin, v Sloveniji pa se v večjem številu pojavljajo šele v zadnjih letih. Razlog so pričakovanja trgovcev, da bodo potrošni vzorci slovenskih kupcev sledili tistim v razvitih državah. V državah Evropske unije in Severne

¹ Pri izvedbi raziskave mi je pomagal Domen Bole, ki se mu zahvaljujem za odlično opravljeno delo. Prav tako se zahvaljujem predstavnikom podjetij, ki so odgovorili na anketo, še posebej Darji Krašovec in Barbari Uranjek iz Poslovnega sistema Mercator za dragocene pripombe pri sestavljanju vprašalnika, kakor tudi deležencem 4. marketinške konference, kjer je bil članek prvič predstavljen.

Amerike so trgovske blagovne znamke² (imenujemo jih tudi lastne ali privatne blagovne znamke) pri številnih izdelkih pridobile zajeten tržni delež; v trgovini z živili predstavljajo v povprečju 20–30 % celotne prodaje, v nekaterih primerih pa zajema ta delež kar 100 % (npr. Marks & Spencer v Veliki Britaniji). Številni trgovci imajo za različne blagovne skupine različne lastne blagovne znamke, kar dodatno povečuje njihovo število na trgu. Ob takšnem razmahu trgovskih blagovnih znamk seveda ne preseneča, da se zaskrbljenost proizvajalcev povečuje.

Izdelki z lastno blagovno znamko so lahko za trgovce veliko donosnejši od izdelkov s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami, hkrati pa trgovci verjamejo, da ustvarjajo za kupce višjo vrednost in s tem povečujejo njihovo zvestobo trgovski verigi. Žal pa pri tem pogosto pozabljajo, da je treba vsako blagovno znamko, tudi trgovsko, negovati in vlagati vanjo. Po eni strani povzročajo izdelki z lastno blagovno znamko trgovcu dodatne stroške, povezane s financiranjem proizvodnje, skladiščenjem in promocijo, po drugi pa od njega zahtevajo obvladovanje novih poslovnih področij, kot je npr. upravljanje z blagovnimi znamkami.

V članku proučujemo pojav trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji. V prvem delu analiziramo zgodovinski razvoj v svetovnem merilu in potencialne koristi za trgovce, kupce in proizvajalce. V drugem delu članka predstavljamo rezultate raziskave, v kateri proučujemo stališča slovenskih trgovskih podjetij do uvedbe trgovskih blagovnih znamk. Anketa je bila izvedena med trgovci na drobno v aprilu 1999.

2. RAZVOJ TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovna znamka omogoča prepoznavo izdelka in njegovih lastnosti in s tem olajšuje nakup. Fernie in Pierrel (1996) opozarjata na razliko med »blagovno znamko« (brand) in »oznako izdelka« (label). Po njunem mnenju mora blagovna znamka zagotavljati pozitivno diferenciacijo v očeh kupcev, cenovno premijo, neodvisnost od imena lastnika (kar pomeni, da jo lahko kupi in uspešno trži kdorkoli) in zaznavo koristi na simbolični ravni (Davies, 1992). V primeru, da te značilnosti niso dosežene, lahko govorimo le o oznaki izdelka.

Blagovne znamke obstajajo tudi zato, ker kupcem v razmerah, ko nimajo časa, priložnosti ali sposobnosti preveriti vseh nakupnih alternativ, zagotavljajo določene koristi (Quelch, Harding, 1996). Vendar pa se koristi za posamezne skupine kupcev razlikujejo. Medtem ko kupci z višjim razpoložljivim dohodkom želijo večjo izbiro izdelkov in pripisujejo večji pomen ugledu blagovne znamke in z njim povezano kakovostjo izdelkov in storitev, so kupci z nižjim razpoložljivim dohodkom praviloma bolj cenovno občutljivi, zato iščejo cenovno ugodnejšo ponudbo. Vendar pa to ne pomeni, da kupci iz višjih dohodkovnih razredov zavračajo izdelke s trgovsko blagovno znamko, saj ima pri nakupni odločitvi velik pomen tudi tako imenovana samozaznava »pametnega

kupca« (Burton et al, 1998). Na kupce, ki so ponosni na svojo sposobnost racionalne izbire, ima nacionalno oglaševanje proizvajalcev uglednih blagovnih znamk manjši vpliv, saj pri nakupovanju ves čas primerjajo različne alternative in se odločajo glede na razmerje med ceno in kakovostjo. Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Hoch (1996), ko je proučeval povezavo med tržnim deležem izdelkov s trgovsko blagovno znamko in cenovno prožnostjo kupcev.

Raziskave kažejo, da se tržni delež trgovskih blagovnih znamk poveča v času recesije, kar je posledica treh učinkov: upada razpoložljivega dohodka porabnikov, manj intenzivnega oglaševanja proizvajalcev, ki je posledica finančne stiske podjetij, in povečanja investicij trgovcev v lastno blagovno znamko (Hoch in Banerji, 1993). Po drugi strani so proizvajalci v razvitih državah sami prispevali k rasti trgovskih blagovnih znamk s povečevanjem cen in zmanjševanjem cenovnih promocij z uporabo kuponov in drugih oblik pospeševanja prodaje (Nandan in Dickinson, 1994).

Sprva so trgovci z lastnimi blagovnimi znamkami ciljali predvsem na bolj cenovno občutljive kupce. Prve trgovske blagovne znamke so se v nekaterih evropskih državah (npr. v Veliki Britaniji in Franciji) pojavile že konec 19. stoletja. Pri prehrambenih in potrošnih gospodinskih izdelkih pa je trgovska blagovna znamka doživela razmah šele po drugi svetovni vojni, še zlasti po ukinitvi nadzora nad cenami. Laaksonen (v Fernie in Pierrel, 1996) opredeljuje štiri razvojne stopnje trgovske blagovne znamke: generični izdelki (brez imena), izdelki z oznako (»kvazi« blagovna znamka), blagovna znamka in razširjena blagovna znamka. Razvoj višjih stopenj trgovske blagovne znamke temelji na čedalje večji vpletenosti trgovcev v proces upravljanja z blagovnimi znamkami.

Generični izdelki ciljajo na cenovno najbolj prožne kupce, saj je cena, ki je za 20 % in več nižja od cen izdelkov tržnega vodje, osnovni motiv za nakup. So povprečne ali celo podpovprečne kakovosti in imajo le osnovne funkcije. Proizvodna tehnologija je enostavna in temelji na posnemanju tržnega vodje. Trgovci se za njihovo prodajo odloča predvsem zaradi višje marže.

Pri izdelkih z oznako temelji strategija trgovca še vedno na nizki ceni (10–20 % nižji od cen tržnega vodje), vendar posveča večjo pozornost kakovosti izdelka. Kupce poskuša privabiti predvsem z razmerjem med ceno in kakovostjo. Njegov motiv je poleg doseganja višje marže tudi krepitev pogajalske moči nasproti proizvajalcem. Takšne izdelke navadno proizvaja lokalni proizvajalec, ki ima tudi svoje blagovne znamke.

Tretja generacija razvoja trgovske blagovne znamke pomeni **oblikovanje prave blagovne znamke**, ki povečuje ugled trgovca med kupci in po kakovosti izdelkov dosega tržnega vodjo. Na tej razvojni stopnji trgovec širi asortiman izdelkov z lastno blagovno znamko, njegov cilj pa je poleg graditve ugleda tudi povečanje marže v določeni blagovni skupini. Cene takšnih izdelkov so še vedno 5–10 % nižje od cen tržnega vodje, zaradi primerljive kakovosti pa kupcu dejansko ponujajo višjo vrednost. Zaradi očitnega navzkrižja interesov

² V strokovni literaturi se pojavljajo tudi drugi izrazi za trgovsko blagovno znamko, npr.: lastna blagovna znamka, privatna blagovna znamka, hišna blagovna znamka ipd.

med proizvajalci in trgovci morajo slednji za proizvodnjo takšnih izdelkov poiskati proizvajalca, ki je specializiran za proizvodnjo izdelkov s trgovskimi blagovnimi znamkami. Ker lastnih blagovnih znamk nima, ne prihaja do kanibalizacije. Vodenje strategije blagovne znamke je na tej stopnji popolnoma v rokah trgovca, ki že mora sprejemati nekatere proizvodne odločitve.

Popoln nadzor nad proizvodnjo in prodajo izdelkov doseže trgovec z lastno blagovno znamko četrte generacije. Na tej stopnji pride do **razširitve oziroma segmentacije trgovske blagovne znamke**. Izdelki pomenijo dodano vrednost kupcu, saj so inovativni in diferencirani od izdelkov tržnega vodje. Motivacija kupcev za nakup je v ekskluzivnosti izdelkov, zato trgovec pridobi ugled, širi krog kupcev, hkrati pa dosega tudi premijske cene (pogosto višje od cen tržnega vodje). Takšne izdelke so sposobni proizvajati le redki proizvajalci, zato so to najpogostejše mednarodna podjetja, ki so specializirana za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk. Izdelki so pozicionirani v tržne niše, zato so proizvodne serije majhne, asortiman pa praviloma širok. Takšna strategija je povezana z visokim tveganjem, zato Hoch in Banerji (1993) menita, da se trgovci raje usmerjajo na ponujanje dodatnih možnosti izbire kot na izpodrivanje proizvodnih blagovnih znamk. Strategija nadomeščanja proizvodnih znamk s trgovskimi lahko privede do osipa kupcev, ki jih v trgovino privabljajo med drugim tudi prestižne blagovne znamke, podprte z močnimi oglaševalskimi akcijami. Grewal et al (1998) so v svoji raziskavi ugotovili, da so blagovne znamke izdelkov močno pozitivno povezane z zaznavo kakovosti, ta pa preko vplivov na ugled trgovine in zaznavo višje pridobljene vrednosti močno vpliva na nakupno odločitev.

V Sloveniji je razvoj trgovskih blagovnih znamk v veliki večini šele na začetni stopnji. Izjema so nekatere blagovne znamke, ki so na trgu že dalj časa in imajo značilnosti pravih blagovnih znamk, ne le oznak izdelkov (npr. različne znamke kave). Naša hipoteza je, da se večina trgovskih blagovnih znamk na slovenskem trgu uvršča v drugo generacijo.

3. MOTIVI TRGOVCEV, KUPCEV IN PROIZVAJALCEV

Obstoj trgovske blagovne znamke temelji na pričakovanjih trgovca, da bo izpolnil določene cilje, pri čemer bodo koristi večje od posrednih in neposrednih stroškov, ki jih povzroča uresničevanje takšne strategije. Pričakovani dobiček izhaja iz dveh virov: večje koristi za kupca in ugodnejših nabavnih pogojev. Za uspeh trgovske blagovne znamke je torej nujen obstoj koristi za kupce na eni in za proizvajalce na drugi strani.

3.1. Motiv trgovca za uvedbo lastne blagovne znamke

Trgovci vidijo v lastni blagovni znamki priložnost za povečanje dobička, ugleda in pogajalske moči do proizvajalcev. Dobiček se povečuje predvsem zaradi ugodnejših nabavnih cen, ki jih dosežejo pri proizvajalcih. Po nekaterih ocenah (Hoch in Banerji, 1993) je bruto marža za izdelke z lastno blagovno

znamko za 20–30 % višja od marže za proizvajalčeve blagovne znamke. Z večanjem obsega naročenih proizvodnih serij po eni strani dosežejo nižjo nabavno ceno, po drugi pa znižujejo fiksne stroške upravljanja z blagovno znamko in fizične distribucije. Hkrati se povečata nadzor nad izdelki na policah in pogosto tudi dobiček na prodajno površino. Minimalni učinkovit obseg proizvodnje izdelkov s trgovsko blagovno znamko narekuje potreben obseg prodaje. Prav zato si lastno blagovno znamko lahko privoščijo predvsem večji trgovci. Hkrati želijo trgovci ponuditi kupcem ugodne alternative priznanim blagovnim znamkam in jih s tem privabiti v svoje trgovine. Posledica je večji obisk trgovine in s tem večja pogajalska moč nasproti proizvajalcem.

Z razvojem trgovske blagovne znamke se spreminja odnos trgovcev do kupcev in do proizvajalcev, posledica tega pa je prilagajanje strategije novim ciljem. Glede na to, da je »najpomembnejša razdalja v poslovanju tistih 50 cm, ko kupec seže od nakupovalnega vozička do police« (Cort, 1998), ima trgovec s tem, da odloča, kakšne spodbude bo ponudil kupcu na samem prodajnem mestu, pomembno trženjsko prednost pred proizvajalci. Vendar pa z razvojem lastne blagovne znamke posega na področje, kjer nima nujno zadostnega znanja oziroma sredstev, da bi uresničil konkurenčne prednosti. Funkcije, ki so tradicionalno v domeni proizvajalcev, kot so embalaranje, koordinacija nabavnih virov, predvidevanje povpraševanja, skladiščenje in opravljanje drugih logističnih dejavnosti, mora v primeru izdelkov s trgovsko blagovno znamko izvajati trgovec. Na tretji in četrti razvojni stopnji je potrebna močna oglaševalska podpora, hkrati pa mora trgovec sprejemati dodatne proizvodne odločitve. Oglaševalski izdatki za trgovske blagovne znamke vodilnih trgovcev v Veliki Britaniji so bili v prvi polovici devetdesetih let trikrat večji od povprečne rasti oglaševalskega trga (Ferne in Pierrel, 1996). Povečevanje izdatkov za oglaševanje ni le posledica utrjevanja ugleda blagovne znamke, temveč tudi naraščanja števila blagovnih znamk istega trgovskega podjetja. Trgovske blagovne znamke tretje in četrte generacije pokrivajo širok razpon blagovnih skupin in so usmerjene na različne segmente kupcev. Znamke četrte generacije zahtevajo tudi lasten tehnološki razvoj, ki omogoča diferenciacijo izdelkov.

Z razvojem lastnih blagovnih znamk se stroški trgovca hitro povečujejo, to pa lahko negativno vpliva na dobičkonosnost tovrstnih izdelkov. Prednosti specializacije, ki je zgodovinsko privedla do ločitve funkcij proizvodnje in menjave, izginjajo, kar zahteva od trgovca povečanje učinkovitosti in menedžerskih sposobnosti. Modernim trgovcem pri iskanju novih tržnih priložnosti pomaga tudi hiter razvoj informacijske tehnologije, ki omogoča zelo natančno spremljanje nakupnega obnašanja porabnikov in ustreznega prilagajanja ponudbe.

3.2. Motiv kupca za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko

V neoklasičnem svetu popolne konkurence bi imel kupec na voljo popolne informacije in bi vedno sprejemal racionalne odločitve. Seveda v realnosti to ni mogoče, vendar kupec kljub temu poskuša pridobiti kar največ informacij. Blagovna

znamka mu zagotavlja določeno raven kakovosti izdelka in hkrati zmanjšuje tveganje glede njene variabilnosti. Kupec ne želi vedno maksimalne kakovosti, saj je ta povezana z visoko ceno. Zato išče predvsem ustrezno razmerje med vrednostjo, ki mu jo izdelek prinaša (kakovost, ugled ipd.), in ceno izdelka, pri čemer upošteva svojo rezervacijsko ceno. Hoch in Banerji v že omenjeni raziskavi (1993) ugotavljata, da sta raven kakovosti in njena nizka variabilnost veliko pomembnejša dejavnika nakupne odločitve kot nizka cena. To je v nasprotju z drugimi raziskavami, ki kažejo na to, da se ob znižanju cene izdelkov s priznanimi proizvajalčevimi blagovnimi znamkami kupci začasno preusmerijo nazaj k njim (Aggarwal in Cha, 1998). Richardson, Jain in Dick (1996) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se nagnjenost k nakupu izdelkov s trgovsko blagovno znamko v splošnem povečuje s seznanjenostjo kupcev z blagovno znamko, z večanjem zaznave razmerja med vrednostjo in ceno in z večanjem števila družinskih članov, zmanjšuje pa z rastjo zaupanja kupcev v posredna merila kakovosti (cena, oglaševanje, embalaža...), z naraščanjem tveganja glede stalne kakovosti izdelkov in z naraščanjem družinskega dohodka. Podobna raziskava (Baltas, 1997) je potrdila pomen seznanjenosti kupca z blagovno znamko, vendar je ovrgla pomen oglaševanja, kakor tudi dodatnih cenovnih popustov pri odločitvi o nakupu takega izdelka.

Nasprotujoči si rezultati raziskav samo potrjujejo obstoj različnih stopenj v razvoju trgovske blagovne znamke, zato bi moral vsak trgovec natančno opredeliti cilj svoje strategije in poudarjati tiste elemente diferenciacije, ki ustrezajo razvojni fazi, ki jo je izbral.

Pri nakupu prehrabnih in potrošnih gospodinskih izdelkov je pomembna determinanta tudi udobje. Kadar tovrstni izdelki predstavljajo manjši del porabnikovega proračuna, bo pripravljen nameniti manj časa iskanju najugodnejših nakupnih možnosti. Ker takšne izdelke kupuje »v košarici«, zadošča, da zaznava priložnost za ugoden nakup pri nekaj izdelkih, ki jih kupuje v večji količini, da bo prišel v določeno trgovino. Prav to poskušajo doseči trgovci na začetnih stopnjah razvoja lastne blagovne znamke. Z izdelki tretje in četrte generacije pa poskušajo privabiti zahtevne kupce in si s tem ustvariti ugled, ki dodatno stimulira preostale segmente k obisku trgovine.

3.3. Motiv proizvajalca za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko

Proizvajalec ima pri izvajanju strategije trgovske znamke ključno vlogo, saj mora zagotavljati ustrezno raven kakovosti izdelkov, nizko variabilnost kakovosti in nizko proizvodno ceno. Seveda potrebuje za to ustrezen motiv. Trgovske blagovne znamke prve in druge generacije najpogosteje proizvajajo domači proizvajalci, ki imajo tudi svoje (navadno uveljavljene) blagovne znamke. Takšen je tudi položaj v Sloveniji (z izjemo blagovnih znamk tujih trgovskih podjetij). Osnovni motiv za proizvajalca je povečanje izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti in s tem nižanje povprečnih fiksnih stroškov. Letne pogodbe omogočajo tudi boljše načrtovanje proizvodnje in zmanjšujejo negotovost na strani povpraševanja. »Skupna«

proizvodnja izdelkov različnih blagovnih znamk na drugi strani zagotavlja trgovcem ustrezno raven kakovosti, zato ti večinoma zahtevajo, da so izdelki identični. Izjemoma dovoljujejo minimalne spremembe, ki omogočajo diferenciacijo (npr. barva dodanega barvila).

Na videz pomeni proizvodnja po naročilu trgovca za slovenskega proizvajalca lahek zaslužek, vendar se mora ob tem zavedati številnih pasti, ki so deloma tudi posledica nejasne zakonodaje in pravne prakse na področju označevanja izdelkov. Zakon o varstvu potrošnikov kot tudi Zakon o standardizaciji zahtevata, da je na embalaži izdelka navedena tudi pravna oseba, ki daje izdelek v promet. Tržni inšpektorat, ki nadzira izvajanje teh zakonov, to napačno interpretira kot zahtevo, da je naveden proizvajalec, takšno pojasnilo pa sprejema tudi Združenje za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije. Posledica je, da so na izdelkih s trgovsko blagovno znamko navedeni dejanski proizvajalci, praviloma ugledna slovenska podjetja, ki imajo tudi močne proizvodne blagovne znamke. Pozorni kupci lahko kaj hitro ugotovijo, da stane izdelek s proizvodno blagovno znamko 20–30 % več kot izdelek istega proizvajalca, ki nosi ime trgovske blagovne znamke. To pomeni v očeh kupca pri nakupu trgovske blagovne znamke veliko ugodnejše razmerje med zaznano kakovostjo in ceno. Z navajanjem svojega imena se proizvajalci tako soočajo z resnim problemom kanibalizacije svojih blagovnih znamk. Obstoječa zakonodaja (pa tudi Pravilnik o označevanju živil, ki je v pripravi) dejansko dopušča, da se na izdelku pojavlja samo ime trgovca, ki pa v tem primeru za izdelek odgovarja. Dokler so proizvajalci podjetja z uglednimi blagovnimi znamkami (pogostokrat tržni vodje) trgovci seveda nimajo motiva, da bi želeli nadomestiti njihovo ime na embalaži s svojim, saj jim to prinaša višjo zaznavo vrednosti pri kupcu, hkrati pa manjše tveganje, povezano z variabilnostjo kakovosti. Predstavo o enaki kakovosti izdelkov trgovci še dodatno krepijo z uporabo podobne embalaže, ki lahko privede celo do »pomote pri nakupu«. Problem posnemanja je prisoten v številnih državah, kjer zakonodaja ni dovolj prilagojena specifičnostim trgovske blagovne znamke. Nekateri avtorji govorijo celo o »kraji identitete« (Davies, 1998).

Na višjih razvojnih stopnjah trgovci naročajo proizvodnjo lastnih blagovnih znamk pri proizvajalcih, ki se specializirajo za proizvodnjo takšnih izdelkov. S tem se trgovci izognejo potencialnim sporom z nosilci proizvodnih blagovnih znamk, ki zaznavajo v trgovskih znamkah vse večjo grožnjo, hkrati pa dosejajo določeno diferenciacijo izdelkov.

Rast trgovskih blagovnih znamk je tudi odsev naraščajoče moči trgovcev na drobno. Tudi v Sloveniji se moč velikih trgovcev na drobno krepi, vendar imajo proizvajalci z močnimi blagovnimi znamkami še vedno dovolj pogajalske moči, da vsiljujejo trgovcem svoje pogoje poslovanja. Zavedati pa se morajo, da trendi v trgovini na drobno kažejo na to, da se tehnika vse bolj nagiba na stran trgovcev. Trgovci na drobno so ključni člen na prodajni poti njihovih izdelkov, sočasno so torej njihovi konkurenti in partnerji. Prav negovanje partnerskega odnosa lahko zagotovi mesto proizvajalčevih

blagovnih znamk na policah ne glede na to, kakšna bo prihodnost trgovskih blagovnih znamk.

4. RAZISKAVA

S tržno raziskavo smo želeli izmeriti stališča trgovcev do uvedbe trgovskih blagovnih znamk. V aprilu 1999 smo poslali vprašalnik vsem 129 podjetjem, ki so se v letu 1997 uvrščala v dejavnost »Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah« (SKD 52.110 in 52.120) in so v tem letu zaposlovala vsaj 10 delavcev. Meja je bila izbrana arbitrarno, postavljena pa je bila zato, da smo izločili manjša trgovska podjetja, ki zaradi majhnega obsega poslovanja ne izpolnjujejo pogojev za uspešno uvedbo lastne blagovne znamke.

Izpolnjeno anketo je brez dodatne spodbude vrnilo 49 podjetij (38 %), vendar tri podjetja med njimi dejansko ne sodijo v omenjeno dejavnost (posledica spremembe področja poslovanja ali napačne klasifikacije). Končni vzorec torej zajema 46 podjetij, kar predstavlja 37-odstotni odziv. Zaradi majhnega vzorca je pri interpretaciji in posploševanju sklepov potrebna previdnost.

Vzorec je predstavljen v tabeli 1. Približno polovica podjetij iz vzorca že ima izkušnje z lastno blagovno znamko, 26 % podjetij pa je sploh ne namerava uvesti. Preostala podjetja nameravajo uvesti lastno blagovno znamko v obdobju največ dveh let. Podjetja, ki že imajo trgovsko blagovno znamko, se po dejavnosti (SKD 52.110 ali 52.120), po donosnosti prodaje, številu zaposlenih in številu prodajalnih statistično značilno ne razlikujejo od drugih podjetij, če pa k tem prištejemo še podjetja, ki nameravajo uvesti trgovsko blagovno znamko, ugotovimo v primerjavi s skupino podjetij, ki ne razmišlja o njeni uvedbi, statistično značilne razlike za zadnji dve spremenljivki ($p_{zap}=0,003$, $p_{prod}=0,012$).

Tabela 1: Osnovne značilnosti podjetij iz vzorca

Število podjetij v vzorcu	46
Od tega ⁽¹⁾	
• že ima lastno blagovno znamko	24
• namerava uvesti lastno blagovno znamko	9
• ne namerava uvesti lastne blagovne znamke	12
Povprečno število prodajalnih živili	10,6
Najmanjše in največje število prodajalnih živili	0-71
Povprečno število zaposlenih	176
Največje število zaposlenih	1134
Povprečno število obstoječih izdelkov s trgovsko blagovno znamko	6,3
Najmanjše in največje število izdelkov s trgovsko blagovno znamko	1-33
Povprečno število predvidenih izdelkov s trgovsko blagovno znamko	21,7
Povprečno število predvidenih prehrabnih izdelkov s trgovsko blagovno znamko	14,6
Povprečno število predvidenih izdelkov za gospodinjstvo s trgovsko blagovno znamko	7,6

⁽¹⁾ Eno podjetje ima pri tej spremenljivki manjkajočo vrednost.

Osnovni cilj raziskave je bil s pomočjo uporabe različnih statističnih metod izmeriti:

1. zaznave trgovskih podjetij o lojalnosti njihovih kupcev blagovni znamki
2. zaznave trgovskih podjetij o motivih kupcev za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko
3. na kateri razvojni stopnji je trgovska blagovna znamka je v Sloveniji;

Stališča trgovcev smo merili s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice, kjer je ocena 1 pomenila sploh se ne strinjam, 7 pa popolnoma se strinjam. S podobno lestvico so anketiranci ocenjevali dejavnike nakupne odločitve pri kupcih, kjer je ocena 1 pomenila dejavnik sploh ni pomemben, 7 pa dejavnik je zelo pomemben.

V analizo smo zajeli tudi nekaj demografskih spremenljivk, in sicer: dejavnost podjetja v letu 1997, donosnost prodaje v letu 1997, število zaposlenih v letu 1997 in število prodajalnih v letu 1999. Spremenljivke iz leta 1997 izvirajo iz podatkov Agencije za plačilni promet (Zaključni računi za leto 1997), število prodajalnih pa iz ankete. Zaradi velikih sprememb na področju trgovskih blagovnih znamk v zadnjih letih so podatki iz leta 1997 predvsem indikativne narave. S spremenljivkama »število zaposlenih« in »število prodajalnih« smo merili velikost podjetja, s spremenljivko »donosnost prodaje« pa uspešnost poslovanja. Pri večini podjetij trgovske blagovne znamke v letu 1997 še niso vplivale na uspešnost poslovanja (ker jih v veliki meri še ni bilo), vrednost spremenljivke za posamezno podjetje pa nam lahko da indikacijo o uspešnosti menedžmenta.

4.1. Lojalnost blagovni znamki

Lojalnost blagovni znamki je značilnost kupcev oziroma porabnikov izdelkov, zato ocene trgovcev ne kažejo nujno resničnega stanja. Kljub temu pa je za ocenjevanje strategije trgovcev zelo pomembno, da ugotovimo, kakšna je njihova zaznava lojalnosti kupcev blagovnim znamkam. Prav na tej osnovi bi morali trgovci zasnovati svojo strategijo trgovske blagovne znamke. Burton in drugi avtorji (1998) so pokazali, da je lojalnost blagovni znamki negativno povezana z odnosom kupcev do trgovske blagovne znamke. Za takšne kupce so primerne znamke tretje in četrte generacije, medtem ko znamke prve in druge generacije ravno nasprotno temeljijo na pripravljenosti kupcev za nakup manj uveljavljenih, a cenejših različic izdelka.

Lojalnost blagovni znamki smo merili s pomočjo naslednjih trditev:

1. Kupci navadno kupujejo vedno isto blagovno znamko določenega izdelka.
2. Kupci primerjajo cene istovrstnih izdelkov, preden se odločijo za nakup.
3. Cenovno ugodna ponudba (promocijska cena) vpliva na odločitev o nakupu določene blagovne znamke.
4. Blagovna znamka je pri živiliških izdelkih pomembna.
5. Kupci se navadno odločijo o tem, katero blagovno znamko bodo kupili, že pred prihodom v trgovino.
6. Kupci iščejo ustrezno razmerje med ceno in kakovostjo.

S pomočjo metode hierarhičnega združevanja v skupine³ smo ugotovili, da obstajata glede na ocene nakupnih navad kupcev

³ Metode razvrščanja v skupine omogočajo razvrstitev velikega števila enot v nekaj skupin, pri čemer poskušamo doseči kar največjo homogenost med enotami znotraj skupine in hkrati skupine čim bolj jasno razmejiti. Dobljene skupine obravnavamo na področju trženja kot tržne segmente. Razlaga posameznih metod razvrščanja je razvidna iz npr. Ferligoj (1989), ali Dillon W.R., Goldstein M. (1984).

dva segmenta trgovcev, ki smo ju nato določili s pomočjo metode voditeljev. Uporabili smo Wardovo kriterijsko funkcijo, ki daje najboljše rezultate.

Prvi segment sestavljajo trgovci, ki svojim kupcem pripisujejo veliko mero **racionalnosti**. V povprečju so višje ocenili trditve, da kupci pred nakupom primerjajo cene istovrstnih izdelkov, da cenovno ugodna ponudba vpliva na nakup in da iščejo kupci ugodno razmerje med ceno in kakovostjo izdelkov. Drugi segment ocenjuje svoje kupce predvsem kot **zveste blagovni znamki**. Sestavljajo ga trgovci, ki so se v večji meri strinjali s trditvami, da kupci kupujejo vedno isto blagovno znamko, da je ta pri prehrabnih izdelkih pomembna in da kupci navadno sprejmejo nakupne odločitve že pred prihodom v trgovino.

Oba segmenta sta približno enako velika; v prvega se uvršča 24 trgovcev, v drugega pa 22. Ob tem se postavlja vprašanje, ali se segmenta razlikujeta glede na to, ali so trgovska podjetja že uvedla lastno blagovno znamko. Čeprav ima večina podjetij v segmentu »racionalnih« lastno blagovno znamko, večina v segmentu »zvestih« pa je nima, razlike niso statistično značilne. Razlika med segmentoma popolnoma izgine, če v analizo vključimo tudi podjetja, ki šele nameravajo uvesti trgovsko blagovno znamko. Po demografskih spremenljivkah se segmenta ne razlikujeta.

4.2. Motivi kupcev za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko

Stališča trgovcev do motivov kupcev za izbiro izdelkov s trgovsko blagovno znamko smo merili s pomočjo dveh sklopov vprašanj. V prvem sklopu so trgovci ocenjevali naslednje dejavnike nakupne odločitve kupcev.

1. Nizka cena (N-cena)
2. Enaka cena v daljšem časovnem obdobju (E-cena)
3. Visoka kakovost (V-kakovost)
4. Stalno enaka kakovost izdelka (E-kakovost)
5. Oglaševanje v medijih (M-oglaševanje)
6. Oglaševanje na prodajnem mestu (v trgovini) (T-oglaševanje)
7. Privlačna embalaža (P-embalaža)
8. Razpoznavna embalaža (R-embalaža)
9. Posebna označba izdelka na polici (Ozn. na polici)
10. Izdelek je vedno na zalogi (Zaloga).

V drugem sklopu smo merili stopnjo strinjanja trgovcev z različnimi trditvami o značilnostih izdelkov s trgovsko blagovno znamko:

1. Izdelke s trgovsko blagovno znamko kupujejo cenovno občutljivi kupci. (C-občutljivi)
2. Izdelke s trgovsko blagovno znamko kupujejo kupci z nižjim razpoložljivim dohodkom. (D-občutljivi)
3. Izdelki s trgovsko blagovno znamko morajo biti kar najvišje možne kakovosti. (Naj-kakovost)
4. Embalaža izdelkov s trgovsko blagovno znamko mora biti

čim bolj podobna embalaži uglednih proizvajalcev. (S-embalaža)

Za odkrivanje latentnih struktur v podatkih smo uporabili eksploratorno faktorsko analizo⁴, ki je razkrila dve razsežnosti (tabela 2). Prvo opredeljujejo stališča do embalaže izdelkov in elementov pospeševanja prodaje v trgovini. Določajo ga oglaševanje v trgovini, označevanje izdelkov na policah, privlačnost in razpoznavnost embalaže, razpoložljivost izdelkov in stalnost cen (slednja spremenljivka ima dokaj neizrazito utež). Faktor meri pomen aktivne predstavitve izdelkov s trgovsko blagovno znamko, kar nakazuje uporabo strategije potiska. Poimenovali smo ga faktor **pospeševanja prodaje**.

Druga razsežnost meri pomen cene in kakovosti izdelkov, zato smo ga poimenovali **cena-kakovost**. Pozitivne uteži ima pri spremenljivkah, povezanih s cenovno občutljivostjo kupcev (cenovno in dohodkovno elastičnostjo), negativne pa pri spremenljivkah, povezanih s kakovostjo izdelkov in oglaševanjem v medijih (ki pa nima izrazite uteži pri nobenem od faktorjev). Pola seveda nista presenetljiva, saj med obema spremenljivkama praviloma obstaja negativna povezanost.

Zanesljivost merjenja obeh konceptov izraža Cronbachov α , ki je v obeh primerih blizu priporočeni vrednosti $\alpha=0,80$. Za koncept **pospeševanja prodaje** znaša $\alpha_{pp}=0,75$, za koncept **cena-kakovost** pa $\alpha_{ck}=0,74$. Pri merjenju zanesljivosti so bile spremenljivke z negativnimi utežmi ustrezno rekodirane.

Tabela 2: Faktorske uteži

	Faktor 1	Faktor 2
N-cena	,043	,418
E-cena	,351	-,102
V-kakovost	,134	-,787
E-kakovost	,287	-,487
M-oglaševanje	,287	-,389
T-oglaševanje	,708	-,023
P-embalaža	,838	-,097
R-embalaža	,775	-,083
Ozn. na polici	,821	,195
Zaloga	,528	-,175
C-občutljivi	,042	,310
D-občutljivi	,108	,785
Naj-kakovost	,034	-,541
S-embalaža	-,268	-,078

Da bi ocenili, v kolikšni meri je zaznava motivov za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko konsistentna z oceno lojalnosti kupcev, smo postavili segmenta v faktorski prostor. Pričakovali bi lahko, da bo segment trgovcev, ki meni, da so njihovi kupci predvsem racionalni (prvi segment), dosegel nadpovprečno vrednost pri prvem faktorju (torej bodo pripisali nadpovprečen pomen različnim oblikam pospeševanja prodaje), medtem ko umestitev glede na drugi faktor ni

⁴ Uporabljena je bila PAF metoda z obilimin rotacijo. Razlago metode podajajo npr. Johnson D.E. (1998) in Dillon W.R., Goldstein M. (1984). S faktorsko analizo poskušamo poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti (faktorjev), ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Cilj metod faktorske analize je ugotoviti, ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami pojasnjljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev (Ferligoj, Kropivnik, 1998).

povsem jasna. Čeprav racionalni kupci nedvomno spremljajo cene, jih nizka cena sama po sebi ne prepriča o nakupu. Hkrati cenijo kakovost, vendar zanjo niso pripravljeni plačati vsake cene. Pomembnejše kot raven cen in kakovosti je njuno razmerje. Podobno lahko pričakujemo, da bodo trgovci iz drugega segmenta, ki menijo, da so kupci lojalni blagovnim znamkam, oba faktorja ocenili podpovprečno. Če so kupci lojalni, jih pospeševanje prodaje kakor tudi nižanje cen ne premami k nakupu drugih blagovnih znamk (najsi bodo to proizvajalčeve ali trgovske). Lojalnost hkrati nakazuje željo po nakupu izdelkov določene kakovosti.

Rezultati so potrdili naša pričakovanja samo pri prvem segmentu. Vrednost faktorja, ki meri pomen cene in kakovosti, je bila pri tej skupini rahlo podpovprečna, kar kaže na večji pomen kakovosti kot cene. Drugi segment je bil pri tem faktorju pozicioniran v nasprotju z našimi pričakovanji (cena je pomembnejša kot kakovost). Pri faktorju pospeševanja prodaje sta oba segmenta zelo blizu povprečja. Povezanost med faktorjema in segmentoma ponazarja tabela 3.

Tabela 3: Umestitev segmentov v faktorski prostor (povprečne vrednosti za faktorja)

Segment	Vrednost Faktorja 1 (Pospeševanje prodaje)	Vrednost Faktorja 2 (Cena-kakovost)
1 - »Racionalni«	0,04	-0,24
2 - »Zvesti«	-0,04	0,28
Skupaj	0,00	0,00

Oba segmenta sta zelo blizu središča faktorskega prostora, kar pomeni, da imata obe skupini trgovcev zelo podobna (in zato povprečna) stališča do obeh razsežnosti. To kaže na slabo poznavanje značilnosti nakupnega procesa in na neizdelano strategijo vodenja trgovskih blagovnih znamk, predvsem na zanemarjanje pomena pospeševanja prodaje. Slika ni nič bolj optimistična, če razdelimo trgovce na dve skupini glede na to, ali že imajo v svoji ponudbi izdelke s trgovsko blagovno znamko. Umestitev obeh skupin v faktorski prostor da zelo podobne rezultate kot umestitev segmentov. Regresijska analiza med faktorji in demografskimi spremenljivkami v nobenem primeru ne pokaže statistično značilnih razlik.

Pričakovali bi, da bodo trgovci, ki imajo lastne znamke, bolje opredelili motive kupcev za nakup izdelkov s trgovsko blagovno znamko in na tej osnovi opredeliti cilje, ki jih želijo s trgovskimi blagovnimi znamkami doseči. V ta namen smo iz segmentov izločili tiste trgovce, ki lastnih blagovnih znamk še nimajo. Rezultat analize je prikazan v tabeli 4.

Tabela 4: Umestitev segmentov v faktorski prostor; vključena so samo podjetja, ki že imajo izdelke s trgovsko blagovno znamko

Segment	Vrednost Faktorja 1 (Pospeševanje prodaje)	Vrednost Faktorja 2 (Cena-kakovost)
1 - »Racionalni«	-0,12	-0,44
2 - »Zvesti«	0,22	0,22
Skupaj	0,00	-0,21

Trgovci iz drugega segmenta bi morali voditi strategijo kakovosti izdelkov in s tem ponuditi kupcem ustrezno nadomestilo za izdelke s proizvajalčevo blagovno znamko ter strategijo pospeševanja prodaje, ki bi kupce informirala

in prepričevala k nakupu izdelkov s trgovsko blagovno znamko. Dejansko ta skupina pripisuje večji pomen pospeševanju prodaje, vendar hkrati pripisuje večji pomen ceni kot kakovosti izdelkov. Trgovci, ki menijo, da so njihovi kupci racionalni, bi morali graditi na strategiji ustvarjanja »vrednosti za ceno«, hkrati pa enako kot prejšnji segment vlagati v pospeševanje prodaje. Kot je razvidno iz tabele 4, pripisujejo večji pomen kakovosti kot ceni, vendar imajo negativni odnos do pospeševanja prodaje.

4.3. Razvojna stopnja trgovske blagovne znamke v Sloveniji

Analiza potrjuje našo hipotezo, da so slovenska trgovska podjetja v povprečju na drugi stopnji razvoja trgovske blagovne znamke. Izdelkov prve generacije, generikov v pravem pomenu besede, pri nas praktično ni bilo. Četudi ponujajo trgovci pod lastno blagovno znamko večinoma najbolj osnovne izdelke, za katere je značilna nizka stopnja diferenciacije (npr. sladkor, riž, pomarančni sok, vloženo sadje in zelenjava ipd.), jih označujejo z blagovno znamko (ki je po razvrstitvi Fernieja in Pierrela še vedno le oznaka izdelka). Pospeševanju prodaje in oglaševanju v skladu s svojimi pričakovanji do obnašanja kupcev namenjajo zelo malo sredstev. Kot smo že omenili, so številne raziskave ugotovile, da je za uspeh trgovske blagovne znamke ključnega pomena seznanjenost kupcev z izdelkom oziroma znamko. Trgovci bodo morali zato več vlagati v promocijske aktivnosti, ki bodo poleg informiranja kupcev o obstoju teh izdelkov ustvarjale tudi pozitivne zaznave o njihovi kakovosti.

Značilnost druge generacije izdelkov s trgovsko blagovno znamko so tudi 10–20-odstotno nižje cene od vodilne znamke na trgu. Trgovce smo v anketi spraševali tudi o tem, kakšne naj bodo v povprečju cene izdelkov s trgovsko blagovno znamko v primerjavi s tržnim povprečjem. Medtem ko trgovci, ki že imajo lastne znamke, ocenjujejo ta razpon med 10 in 20 % (kar pomeni pri večini izdelkov 30–50 % nižje cene od cen tržnega vodje), trgovci, ki nimajo lastnih znamk, menijo, da bi morale biti cene nižje od 20–30%. Razlika med obema skupinama je statistično značilna ($p=0,03$). Manjša predvidena razlika med cenami izdelkov s proizvodnimi in trgovskimi blagovnimi znamkami pri trgovcih, ki že imajo izkušnje z lastno blagovno znamko, je nedvomno posledica bolj realne ocene stroškov, ki jih ta povzroča.

5. SKLEP

Trgovske blagovne znamke so v Sloveniji še na zgodnji razvojni stopnji. Raziskava o odnosu trgovcev do lastnih znamk je pokazala, da kljub temu, da večina anketiranih trgovcev že ima ali namerava uvesti lastne blagovne znamke, ti še nimajo razvite strategije blagovne znamke. Primerjava rezultatov raziskave z ugotovitvami v literaturi nas pripelje do sklepa, da strategije slovenskih trgovcev v večji meri sledijo preteklim strategijam trgovskih družb v razvitih državah. Naši trgovci bi se morali v večji meri učiti od tistih, ki so pot razvoja trgovske blagovne znamke že prehodili, in si zastaviti ambicioznejše cilje. Predvsem bodo morali ne glede na to, kakšno strategijo

bodo izbrali, povečati informiranost kupcev, saj lahko slaba prepoznavnost izdelkov s trgovsko blagovno znamko vodi v šibko zaznavo vrednosti, ki jo takšni izdelki prinašajo. To pa lahko odločilno vpliva na uspeh trgovskih blagovnih znamk na slovenskem trgu.

Raziskava je zajela samo eno plat problema. Enako pomembni kot motivi trgovcev so tudi motivi proizvajalcev in kupcev izdelkov s trgovsko blagovno znamko. Zato bo v nadaljnjem raziskovanju treba proučiti tudi njihova stališča, jih primerjati in medsebojno ovrednotiti.

Literatura in viri

1. Agencija za plačilni promet: *Zaključni računi podjetij za leto 1997*.
2. Aggarwal P., Cha T. (1998), »Asymmetric price competition and store vs national brand choice«, *Journal of Product & Brand Management*, 7(3), pp. 244–253.
3. Baltas G. (1997), »Determinants of store brand choice: a behavioral analysis«, *Journal of Product & Brand Management*, 6(5).
4. Burton S., Lichtenstein D. R., Netemeyer R. G., Garretson J. A. (1998), »A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates«, *Academy of Marketing Science Journal*, Fall 1998.
5. Davies G. (1998), »Retail brands and the theft of identity«, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26(4), pp. 140–146.
6. Davies, G. (1992), »The two ways in which retailers can be brands«, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18(2), pp. 24–34.
7. Dillon W.R., Goldstein M. (1984), *Multivariate Analysis: Methods and Applications*, John Wiley and Sons, New York.
8. Ferligoj Anuška, »Razvrščanje v skupine«, *Metodološki zvezki* 4, FSPN, Ljubljana 1989.
9. Ferligoj Anuška, Kropivnik Samo, *Multivariatna analiza: Primeri*, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Ljubljana 1998.
10. Fernie J., Pierrel R. A. (1996), »Own branding in UK and French grocery markets«, *Journal of Product & Brand Management*, 5(3), pp. 48–59.
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*, 74(3), pp. 331–352.
12. Hoch S.J. (1996), »How should national brands think about private labels«, *Sloan Management Review*, Winter 1996, pp. 89–102.
13. Hoch S.J., Banerji S. (1993), »When do private labels succeed«, *Sloan Management Review*, 34, pp. 57–67.
14. Johnson D. E. (1998), *Applied Multivariate Methods for Data Analysis*, Duxbury Press, Pacific Grove.
15. Nandan S., Dickinson R. (1994), »Private Brands: Major brand Perspective«, *Journal of Consumer Marketing*, 11(4), pp. 18–28.
16. Quelch J.A., Harding D. (1996), »Brands versus private labels: Fighting to win«, *Harvard Business Review*, January-February 1996, pp. 99–109.
17. Richardson P. S. Jain A. K., Dick A. (1996), »Household store brand proneness: A framework«, *Journal of Retailing*, 72(2), pp. 159–185.
18. »Zakon o standardizaciji«, *Uradni list Republike Slovenije*, 1/95.
19. »Zakon o varstvu potrošnikov«, *Uradni list Republike Slovenije*, 20/98, in 25/98.

IV. Accounting, Auditing and Finance Professionals Value Marketing

Durdana Ozretić Došen

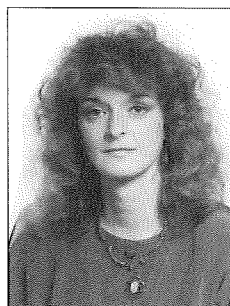
docentka

Oddelek za marketing

Ekonomska fakulteta

Univerza v Zagrebu

Hrvaška



Tihomir Vranešević

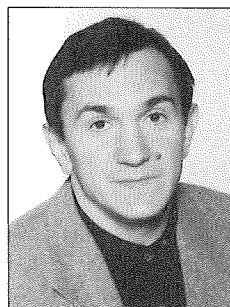
izredni profesor

Oddelek za marketing

Ekonomska fakulteta

Univerza v Zagrebu

Hrvaška



Abstract

The article is the authors' attempt to present some of the marketing's structural aspects and key features of management skills of human resources (as an important and component part of any service) of the service companies that share common property; they employ extremely qualified professionals and enjoy genuine reputation in the services sector. These companies have the valuable experience of marketing management of professionals who in turn are very capable individuals and who work on exceptionally intellectual and creative jobs.

Having overcome many barriers, most of them of legal and ethical nature, marketing has only recently, even in the most developed countries, become a component part of corporate management and strategy of accounting, auditing and other companies that provide financial services. A significant portion of marketing activities of these companies, carried out in order to gain and maintain competitive edge, is concentrated on attracting and keeping in the company the best professionals that are available on the market. The knowledge, views and conduct of these professionals form constituent part of the services provided by the company. They are also the source for the differentiation of services. It is therefore vital, that the professionals possess the basic marketing management knowledge, have the feel for public relations and that they understand and realize that their activities should include those that create recognisable service, market competitiveness and customer's satisfaction.

The authors carried out the reconnaissance research on the views about the marketing of Croatian accounting, auditing and financial professionals experts. This was a continuation of the research (carried out during 1997 by the authors and three more experts) on the marketing orientation of accounting and auditing companies in the Republic of Croatia summarized in the article. The objective of the research was to empirically obtain, the basic findings on their opinions and views about the marketing.

Izvleček

Vrednostni marketing za računovodske, revizijske in finančne strokovnjake

Članek je poizkus avtorjev predstaviti nekatere strukturalne vidike marketinga in ključne poteze upravljanja človeških virov (kot pomemben in sestavni del vsake storitve) v storitvenih podjetjih, ki imajo skupne lastnosti; zaposlujejo visoko kvalificirane strokovnjake in uživajo velik ugled v storitvenem sektorju. Ta podjetja imajo dragocene izkušnje z marketinškim upravljanjem strokovnjakov, ki so

vsi po vrsti zelo sposobni posamezniki in delajo na izjemno intelektualnih in kreativnih delovnih mestih. Potem ko je marketing premagal veliko ovir, večinoma pravne in etične narave, je celo v najrazvitejših deželah šele pred kratkim postal sestavni del korporativnega menedžmenta in strategije računovodskih, revizijskih in drugih podjetij, ki ponujajo finančne storitve. Pomemben del marketinških aktivnosti, ki jih takšna podjetja izvajajo zato, da bi pridobila in ohranila tekmovalno ostrino, je usmerjen v pridobivanje in ohranjanje najboljših strokovnjakov v podjetju. Znanje, pogledi in obnašanje teh strokovnjakov so sestavni deli storitev, ki jih ponuja podjetje. So tudi vir diferenciacije storitev. Zato je nujno, da imajo strokovnjaki osnovno znanje o upravljanju marketinga, občutek za odnose z javnostmi ter da razumejo in se zavedajo, da morajo med njihovimi aktivnostmi biti tudi takšne, ki ustvarjajo prepoznavno storitev, konkurenčnost na trgu in zadovoljstvo potrošnikov.

Avtorja sta skupaj s še tremi strokovnjaki leta 1997 izvedla orientacijsko raziskavo o pogledih hrvaških računovodij, revizionistov in finančnih strokovnjakov na marketing. V članku je povzeto nadaljevanje raziskave o marketinški usmeritvi računovodskih in revizijskih podjetij na Hrvaškem. Cilj raziskave je bil empirično ponazoriti osnovne izsledke o pogledih in mnenjih hrvaških strokovnjakov o marketingu.

INTRODUCTION

The public image of every service company is by and large created by their staff that are in direct contact with the users of services. Partly in the role of production line worker, or of an administrator but mostly in the capacity of service provider, the staff of service companies often perform complex and difficult jobs. Their interaction is twofold – with the outside environment and with internal company organisation and structure. The staff of service companies are very important source of differentiation from their competition. Hence it is extremely important to understand not only their role and position within the company but their personal views and values also. All aforementioned elements should serve as basis for development of marketing implications related to staff as key component in the comprehensive offer provided by the service company.

STAFF ARE COMPONENT OF SERVICES PROVIDED BY THE COMPANY

In companies that provide professional services (consultants, lawyers, architects, experts in marketing, management, finance, accounting and auditing, doctors, dentists) professional staff, due to their qualifications, have recognised status that is independent of their position within the company. Services users or clients, as they are called by such companies, do not feel superior to professional staff of the service company whose expert services they are seeking. The conflict between client's needs and demands on one side, and company's organisational and structural demand on the other is the most frequent form of conflict found in the service company. Reaction to such conflict is frequently linked with the role and views of company's staff. Those providing professional services are, thanks to their status and clear grasp of the purpose of specific rules and regulations, in the position to control the situation and respond to developments.

A partner in McKinsey once said¹: "In our business the game is won or lost at the moment you select your staff; we take selection very seriously. It is not the question of quantity but quality. You must locate the best people available, and the key is in the understanding of the meaning of the best. It is not only the brains or the appearance – in a person you must try to detect potentials to educate a complete professional, and you should not only take into consideration what that person is at the moment of selection. Some companies have very superficial approach to the employment and rely on the system "promotion or departure from the company", which is getting rid of those not meeting their requirements. We also apply this system but not as substitute for already existing good practice in the selection of staff. We feel that the mistakes in the selection of staff are too dear – in dollars, moral and in the service provided to the client – to be ignored."

Companies offering professional services can be labelled without any hesitation as companies "whose assets are in their staff". The "product" of such company is the knowledge and expertise of their professionals and to a lesser degree an anonymous cluster of services. Such services are usually provided through very intensive contacts with the client. The interaction between the client and the professional creates an added value to the service and foundations are laid for the development of customer loyalty. The bonds between the client and the professional grow stronger and often become stronger and more difficult to break than bonds, client – company, that is professional – company.

THE MARKETING OF THE LEADING ACCOUNTING FIRMS

According to T. Levitt², our generation has been given that historic task of carrying out the transformation of the services sector of the same magnitude as the one that took place in the industry sector at the beginning of the nineteenth century.

The framework within which client's needs and wishes are met determines the level of achieved objectives of a service company. This statement might sound self-explanatory and trivial – a useful slogan or even business axiom which business people inundated by daily routines simply overlook – but is a key component of a successful business.

The business and marketing philosophy of some service companies (e.g. McKinsey, Arthur Andersen – consultants, Goldman Sachs – investment bankers, Latham & Watkins – lawyers) have enabled them to become successful, profitable and recognised market leaders in good management on the global level. Although they offer very different professional services they all share similarities in organisational features

¹ Maister, D. H., "The One-Firm Firm: What makes It Successful", Sloan Management Review, Fall 1985., p 7.

² See Levitt, T., "The Production line Approach to Services", Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1972, p 41–52, and "The Industrialisation of Services", Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1976., p 63–74.

and in the way they manage their marketing, business operations and human resources. The critical variables of their approach are in the aggressive marketing, emphasis on company loyalty, co-operation and teamwork.

Goldam and Sachs for example were Wall Street pioneers that introduced marketing thinking and the group for company's development. The latter's main task is to foster contacts between the clients and parts of the company that provide not only professional but technical services also. In the consultancy area McKinsey is recognised for its internally financed projects on research and development. The prime example of such activity was a project that resulted in the publication of the book "In Search of Excellence".

MARKETING MANAGEMENT OF PROFESSIONALS

Companies with strong identity are those ones whose good services depend, and irrespective of their capital identity, on the character and personality of their staff, their motivation and views, company culture etc. They are companies where essential elements of the service are produced in the contact with the client and the quality of the service is thus in the first place the quality of personal interaction between the professional and the client supplemented by the technical perfection of the service provided. The important part of competitive edge lies in the task of attracting and keeping the best professionals available on the market. To attract, motivate and keep the best available staff is a marketing problem and process that is more complicated than demanding management tasks related to clients. One should not forget that companies operate on two markets. On one side it is the clients' market where it is necessary to offer creative solutions for the existing and potential clients. On the other side there is the professionals' market which is just as demanding for creative solutions that should attract desired job demand.

To institutionalise a company means to build and maintain the loyalty of the professionals that would in their performance take an extra step not motivated by financial benefits only. Efforts to create a series of common interests of an organisation are a contribution to the above. Certain values acquired through education, team work and similar activities can develop a sense of belonging to an organisation with identity that is independent of the identities of its respective members of the staff.

With prestigious companies the user of the service is the key business player. Under service we not only understand technically correct job but attitude, attention and conduct in relation to client's needs. Such is the mentality of the companies that perceive themselves as providers of business solutions rather than providers of services and/or products.

Client's satisfaction is the result of service's influence, that is, satisfaction is created in perceptions which client forms every time he or she makes contact with the company. These perceptions do not always have logical explanations and they

are usually of psychological nature. The companies that understand this phenomenon put a lot of attention in the quality of interaction between the company and the client. For that reason they want their professionals to have basic knowledge of marketing management, sense of public relations and understanding that their activities include those that will enable the client to understand and accept the offered solution.

PROFESSIONALS' VIEWS ABOUT MARKETING

At the end of two-day seminar about marketing management in professional service companies one of the participants asked D. Maister³: "This is all very interesting and you have just confirmed the things we were already familiar with. But why don't you ask us why we do not implement it?"

In the discussion that followed a number of management, operational and personal reasons that prevent professionals from more intensive introduction and implementation of marketing activities surfaced. Many professionals know what they should and can do but consistent implementation is often lacking. Attempts to organise marketing efforts did not yield expected results despite good understanding of what is effective and worth taking action. For the majority of companies providing professional services the marketing problem is not in the marketing itself but in the management – how to secure realisation of a proper idea?

Marketing is an investment and should be treated as such. The problem is not in the inadequate attention or time devoted to marketing but in disorganised approach to marketing. For that very reason most of the efforts and time consumed are seen as lost and wasted.

Many professional implement proper tactics but in a disorganised manner. The results are, inefficiency and failure. There is no tactic, however good it may be, that can act on its own. Marketing requires planned and organised sequence of events that will discreetly and subtly lure the client and intensify his or her interest for the company and the services it offers. Well organised and planned mix of marketing activities designated for market segment that has consistent features can make the service irresistibly attractive and can create emotions with the client that that is exactly the company that he or she wishes to do business with.

THE MARKETING ORIENTATION OF CROATIAN ACCOUNTING AND AUDITING COMPANIES

The results of research⁴ carried out in 1997 show that all companies that responded to the research contemplate

³ Maister, D. H., *Managing Professional Service Firm*, The Free Press, New York 1993, p 133.

⁴ See Ozretić Došen, D., Vranešević, T., Gulin, D., Spajić, F., Spremić, I., "Marketing orijentacija poduzeća za pružanje računovodstvenih i revizorskih usluga u Republici Hrvatskoj", *Računovodstvo i financije*, 10., 1997.

marketing and are implementing various forms and kinds of marketing activities. The need to resolve the problem of consistent creation, development and maintenance of competitive edge has evidently been detected. The latter led the researchers to the conclusion that the world trends are being followed locally. However, the evidence that the investment in marketing pays off does not have such a force that would disperse reservations and conservative views on the need to introduce and implement marketing in this area of professional services. According to the researchers the reason for above lies in disorganised approach to the marketing, perception of marketing as a cost rather than investment but also in the fact that the companies are relatively young (the oldest was established in 1988) and have not yet developed their business philosophy.

As an interesting finding the researchers underline that auditing firms view marketing more positively than accounting firms who tend to be more conservative. The researchers feel that such views stem from different formal requirements necessary to operate service company – the level of auditor's professional education is greater, requirements are more demanding and are harmonised with international standards and regulated by law.

In a nutshell and as a general assessment, the researchers have concluded that auditing and accounting firms in Croatia do not lack awareness of marketing as constituent part of their business activities but still do not know how to transform it into an element of competitive advantage.

THE RESEARCH ON VIEWS ABOUT MARKETING OF CROATIAN ACCOUNTING, AUDITING AND FINANCE EXPERTS

1. The sample

The sample was 39 respondents attending post graduate course in accounting, auditing and finance at Zagreb's Faculty of Economics.

The research was carried out in October of 1998 during post graduate course hence the sample was intentional and occasional. Since intentional samples are not probability theory based the results obtained from the interviews with the respondents could be viewed as indicative.

The respondents were from different occupations (accountant, magazine editor, financial police trainee, tax advisor, accountant, analyst, auditor, head of auditing and finance department, advisor, loan administrator). There were only 3 respondents who refused to state their occupation. Although jobs differ in titles it is possible to say, and with great degree of certainty, that all (except few exceptions) belong to accounting and finance sector.

The average age of respondents was 31. If divided in the age groups 21 respondent were up to 28 years old while 18 respondents were 29 or older. The oldest respondent was 48 while the youngest was 23.

In gender terms the sample had more females than males (26 to 13). In relative indicators the ratio was 66.7% females to 33.3% males⁵.

The respondents on average spent about three and a half years in their current jobs. Those who were not employed for the first time (19 respondents, 12 females, 7 males) on average spent 8 years in their previous job (also accounting and finance). In their current job females spent about 3 years and males about 5 years. Significant gender difference was not evident in relation to previous work experience (with respondents whose current position was not at the same time their first job in the accounting and auditing sector).

Vast majority of respondents (38) were graduates from the Faculty of Economics. Looking at the areas they majored in, accounting, that is finance or finance and accounting were the most represented areas (24 respondents or 62.5%). The next area after was the foreign trade and it was indicated by 5 respondents (12.8%). Other areas (marketing, management, tourism, trade exchange, commerce) were equally distributed.

2. Basic findings

2.1. The knowledge of marketing disciplines

As much as 7.7% of respondents stated that during their education they had not been introduced to any of marketing disciplines, meaning that as much as (or as little as, depending on the view taken) 92.3% of respondents had been introduced to at least one marketing discipline. Marketing basics stands out as the most familiar discipline. The able of familiar disciplines is given below:

Table 1: Marketing disciplines respondents were introduced to during their education

Marketing discipline	%
Marketing basics	84.6
Market research	30.8
Sales	30.8
Promotion	23.1
Customer behaviour	10.3
Other marketing disciplines	5.1
None	7.7

In general terms marketing knowledge and skills (91.9%) were acquired at university courses. Other methods of acquiring marketing knowledge and skills are given in the table below:

Table 2: The methods of acquiring and developing marketing knowledge and skills

Method	%
University course	91.9
Education through work experience	29.7
Permanent education (seminar, courses)	5.4
Other	29.7

Here we should note the great influence of other methods of acquiring marketing knowledge and skills. The most

⁵ It is clear that we should take into account the small size of the sample (absolute number of respondents) and statistically inadequate expression of research results in relative indicators (percentage and average grade). Accepting above it was eventually decided to use relative indicators, for presentational reasons, to show basic results.

frequently mentioned "other way" was marketing literature, and not only textbooks and reviews, but conditionally speaking popular literature as well – daily newspapers, magazines, weeklies, TV programmes. Warning should be signalled about learning from inadequate sources as they can do more harm than benefit to both accounting and marketing. In accordance with learning and education practices the respondents (43.6%) state that the most helpful learning practice for their job was the university course. It is curious to note that 25.6% respondents or every fourth could not indicate or make up their mind about the most helpful learning practice for mastering marketing knowledge and skills. The comparison of learning practices is most transparent in the table below:

Table 3: The most useful methods of acquiring and developing marketing knowledge and skills

Method	%
University course	43.6
Education through work experience	12.8
Permanent education (seminar, courses)	5.1
Other	5.1
No answer	25.6

2.2. General view about marketing

Respondents were presented with number of claims, which was an attempt to reveal their general views about marketing. Respondents had to express their (dis)agreement with the claims. The answers were on the scale from 1 to 5 where 1 was – Disagree completely, 2 – Disagree, 3 – Neutral, 4 – Agree, 5 – Disagree completely. The claims were partly "positive" and partly "negative". This was done on purpose and in order to avoid possible mistake and force the respondents to fully concentrate on the answers.

The respondents average grade answers are given in the table below:

The following claims had the highest level of agreement – *the result of successful marketing is greater customer satisfaction* (average grade 4.10), *I am keen to attend programmes that will improve my understanding of marketing* and *students of accounting should familiarise themselves with marketing in order to receive better training for their future career* (average grade for latter claims was 4.03).

The highest level of agreement was expressed for claims: *I do not need marketing, customers know what they want and they come when they need to* (average grade 1.56), *promotion and marketing are the same thing*

(2.05), *the use of marketing techniques in accounting is not profitable in relation to time and effort spent* (2.18).

The research of views depending on the gender did not show any significant differences expressed in average grades. On the other hand respondents' views depending on the age (up to 28 years, 29 + years) showed that the average grade for four claims (6, 7, 10, 17) had statistically significant difference with the level $P < .10$.

Younger respondents disagreed less with the false claim that *promotion and marketing are the same thing*. Somewhat surprising was the readiness of older respondents to *attend programmes that could improve their understanding of marketing* (perhaps because marketing is relatively new discipline, in our country at least).

Furthermore, younger respondents expressed greater level of agreement with the claim that the use of *marketing techniques by large accountancy firms harms smaller accountancies by luring their clients*. Disagreement over claim that *most of marketing activities were unethical to*

Table 4: Agreement with the statements on the role of marketing

Statements	The average score for the sample	28 years and younger	29 years and older	Statist. sign. ($p < 0.05$)
1. I have a thorough knowledge of marketing	2.41	2.33	2.50	
2. I use marketing concepts in practice and in designing organization	2.41	2.24	2.61	
3. Modern marketing techniques and methods are indispensable to accounting firms	3.85	3.86	3.83	
4. Marketing is essentially sales	3.15	3.10	3.22	
5. I do not need marketing; our clients know what they need and they come when they need it	1.56	1.62	1.50	
6. Promotion and marketing are basically synonymous	2.05	1.80	2.33	.067033
7. I am willing to attend programs which will deepen my understanding of marketing	4.03	3.81	4.28	.083481
8. Marketing increases the price a client has to pay for delivered accounting service	3.28	3.52	3.00	
9. Using marketing techniques in delivering accounting services is not cost-effective in relation to the time and effort spent	2.18	2.05	2.33	
10. The use of marketing techniques by large accountancy firms is detrimental to small firms because it takes away their clients	2.80	3.14	2.39	.031613
11. Students graduating in accountancy should take up marketing courses to prepare themselves better for their future career	4.03	3.95	4.11	
12. The result of successful marketing is higher client satisfaction	4.10	4.10	4.11	
13. Marketing will play an important role in the future of accounting firms	3.95	3.95	4.00	
14. Students graduating in accountancy should take up more marketing courses at university level and not just "The basics of marketing", to prepare themselves better for their future career	3.41	3.24	3.61	
15. Reputation acquired through expert, quality work is more important than specific, additional marketing activities	3.23	3.38	3.06	
16. The marketing knowledge and skills I possess are sufficient	2.21	2.20	2.22	
17. I find most marketing activities to be unethical for real accountancy professionals	2.28	2.52	2.00	.055823
18. Accountants should spend a certain percentage of revenue on marketing activities	3.82	3.81	3.83	

true accounting professionals was surprisingly greater (for the authors of this article at least) with the older than with the younger respondents. This should be viewed as a result of failure of post graduate courses to underline the ethical aspects of marketing (as marketing is ethical – at least when implemented by experts and professionals). Slightly encouraging was relatively strong general disagreement with the above claim (average grade 2.28). We nevertheless found the level of disagreement still too high and such claim should provoke higher level of disagreement as marketing is proving itself (in ethical way) across many areas of human activities, e.g. various forms of social or non-profit marketing (in non-profit activities).

3. Limitations and discussion

Low number of respondents in suitable sample was the key limitation of the research. Thus the results should be viewed as indicative only. One should note that the purpose of the research was exploratory and that the objective was to get basic perceptions about marketing from current and future accounting experts.

In accordance with this objective the level of significance, implementation and interpretation of basic statistical analysis carried out on relatively small sample (which, nevertheless, consisted of 38 experts) was freely determined. Of course, it is possible to view this research, and in accordance with its exploratory role, as the first in a series of researches with same or similar content on the sample formed of accounting and finance experts.

Despite indicated limitations the findings still represent views and opinions of 39 accounting experts who are still attending post graduate course and who deserve respect.

CONCLUSION

The companies which manage human resources in an intelligent way create within their organisation certain business capabilities that can be very valuable in gaining and maintaining of competitive edge.

Marketing educated and oriented professionals and their implementation of acquired marketing knowledge and skills in daily operations are inherent ingredient of good service. It is not a rare thing that in professional service firms there is distrust between partners and professionals in, for example auditing, tax or generally consultancy departments, that is that there are status clashes between professionals working directly with clients and experts that form technical teams working in the background. The practices of market leaders among professional service companies show that marketing thinking and the readiness of professionals to implement marketing are elements facilitating socialisation (bringing down of barriers between persons and departments) and motivation. Together with a decent recruitment policy they are considered as the main prerequisites for successful business activity.

Daily challenges posed to Croatian accounting and auditing firms are growing in number and are becoming more diverse. In the search for strategic and tactical solutions towards better business operation marketing is becoming increasingly important. Although aware that marketing is constituent element of any business Croatian accounting and auditing firms are, according to the research, still at loss on how to use marketing as a tool to gain and maintain competitive edge.

Exploratory research on views of Croatian accounting and auditing experts about marketing carries despite all its limitations some indicative findings. The following claims got the highest level of agreement:

The result of successful marketing is greater customer satisfaction; I would like to attend programmes that would improve my understanding of marketing; Accounting students should get to know marketing in order to prepare themselves better for their future career. They all encourage and lead to the conclusion that Croatian professionals follow marketing trends and value marketing. Hence, it would be realistic to expect that the future introduction and implementation of marketing will receive greater endorsement in the activities of local accounting, auditing and finance experts.

References

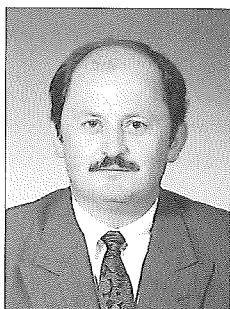
1. Bores, A. S. (1997), "Conquering Shyness", *Journal of Accountancy*, October.
2. Bushong G. (1993), "Marketing Accounting Services: A Primer for the Small Accounting Firm", *The Ohio CPA Journal*, no 4.
3. Diamantopoulos A., O'Donohoe S. and Peterson N. (1993), "Marketing Priorities and Practice Within the Accounting Profession: Does Formalisation Make a Difference?", *Journal of Professional Services Marketing*, 10–1.
4. Elliot, R. K., Pallais, D. M. (1997), "First: Know Your Market", *Journal of Accountancy*, July.
5. Ellis B. and Mosher J. (1993), "Six Ps for Four Characteristics: A Complete Positioning Strategy for the Professional Service Firm- CPA's", *Journal of Professional Services Marketing*, 9–1.
6. Fleming, P. D. (1996), "Perceptions and Expectations of CPA Financial Planners", *Journal of Accountancy*, June.
7. Gillett J., Hiltner A. and Elbert D. (1993), "Marketing: Are Accountants Responding to the Challenge of Change?", *Journal of Professional Services Marketing*, 8–2.
8. Levitt, T. (1972), "The Production Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
9. Levitt, T. (1976), "The Industrialization of Services", *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
10. Lovelock C., Langeard E., Bateson J. and Eiglier P. (1988), "Some Organizational Problems Facing Marketing in the Service Sector", v: Lovelock C., *Managing Services Marketing, Operations and Human Resources*, London, Prentice Hall International Limited.
11. Maister, D. H. (1985), "The One-Firm Firm: What Makes It Successful", *Sloan Management Review*, Fall.
12. Maister D. H. (1993), *Managing the Professional Service Firm*, New York, The Free Press.
13. Marts J., Honeycutt E. and Kenan J. (1989), "How CPA Firms Market Their Services", *Journal of Accountancy*, no 2.
14. Ozretić Došen D. (1995), "Marketing računovodstvenih usluga", *Računovodstvo i financije*, 8–9.
15. Ozretić Došen, D., Vranešević, T., Gulin, D., Spajić, F., Spremić, I. (1997), "Marketinška orijentacija poduzeća za pružanje računovodstvenih i revizorskih usluga u Republici Hrvatskoj", *Računovodstvo i financije*, 10.
16. Shenkman M. (1989), "Marketing Tools for the New or Small Accounting Firm", *Journal of Accountancy*, no 2.

V. OCENE IN PREDSTAVITVE

Jozo Previšić, Đurđana Ozretić Došen: Međunarodni marketing

(Masmedia, Zagreb 1999)

Milan Jurše



Pri založbi Masmedia v Zagrebu je nedavno izšlo zajetno delo s področja mednarodnega marketinga – knjiga *Međunarodni marketing* (924 strani, ISBN 953-157-099-X), ki sta jo napisala prof. dr. Jozo Previšić i doc. dr. Đurđana Ozretić Došen z Ekonomske fakultete v Zagrebu. Knjigo je smiselno predstaviti slovenski strokovni javnosti iz vrste razlogov. Avtorja sta namreč napisala obsežno, strokovno poglobljeno delo o sodobnih konceptih in prijemih vodenja mednarodnega marketinga kot zasnove vključevanja v mednarodno menjavo.

Knjiga je pisana kot univerzitetni učbenik za preučevanje menedžmenta mednarodnega marketinga na univerzitetnem dodiplomskem in podiplomskem študiju, zaradi celovitosti obravnave preučevane tematike in številnih primerov iz prakse pa lahko služi tudi kot koristen strokovni vodnik menedžerjem v gospodarski praksi pri razvoju marketinških konceptov in strategij za mednarodne trge. Knjiga je bogato ilustrirana s številnimi slikovnimi prikazi, na koncu posameznih poglavij so dodana še vprašanja za poglobljeno preučevanje obravnavanih tem. Tudi po tehnični in grafični plati je knjiga zasnovana kot izjemno tržno privlačen izdelek in se tako po strokovni kot tudi marketinški plati uspešno približuje klasičnim delom o mednarodnem marketingu v angleškem jeziku.

S strokovnega vidika sta avtorja obsežno delo, ki obsega 891 strani teksta, razdelila v 23 poglavij, ki so smiselno zaokrožena v štirih vsebinskih delih:

- I. del: Mednarodni marketing in svetovna trgovina (224 strani)
- II. del: Okolje svetovnega trga (112 strani)
- III. del: Mednarodni marketing v podjetju (198 strani)
- IV. del: Mednarodni marketinški splet (354).

Avtorja sta izbrala klasičen in v mednarodni marketinški literaturi* prevladujoči pristop za pisanje sodobnega univerzitetnega učbenika o mednarodnem marketingu, tako da sta najprej podrobneje orisala sodobna gibanja v mednarodni trgovini, prikazala genezo razvoja mednarodnih organizacij, ovir in omejitev v mednarodni trgovini ter nato podrobneje razčlenila temeljne dimenzije mednarodnega okolja svetovnega trga in njegov vpliv na podjetje in mednarodni marketing. Posebno pozornost sta namenila prikazu sodobnega koncepta strateškega menedžmenta mednarodnega marketinga v okviru pospešene globalizacije svetovnega trga.

Kot osnovni okvir za tak temeljni pristop sta avtorja izbrala prikaz teorij mednarodne trgovine kot mezzo- in makrokonteksta, znotraj katerega se odvijajo tudi marketinški procesi na svetovnem trgu, se porajajo osnovni motivi (nagibi) podjetij za vključevanje na svetovni trg in se kreira konkurenčna sposobnost podjetij. Družbeni vidik obravnave mednarodnega marketinga, ki se ne omejuje zgolj na ekonomsko dimenzijo, temveč ga avtorja obravnavata precej širše in poudarjata njegovo vse večjo vlogo v sodobnem konceptu menedžmenta, je poudarjen zlasti v razdelku o etiki v mednarodnem marketingu.

Posebno pozornost sta avtorja namenila resnično podrobnemu prikazu modela marketinških strategij za izgrajevanje konkurenčne prednosti podjetij, ki se odločajo za aktivno vključevanje na mednarodne trge. Medtem ko je mogoče mestoma zaslediti prizadevanje avtorjev, da bi na ta način zainteresirala zlasti hrvaške menedžerje za sistematičen premislek o načinih vstopa hrvaških podjetij na svetovni trg, zlasti v sedanjih, razvojno pomembnih fazi tranzicije gospodarskega sistema in izgrajevanja tržne ekonomije, bodo lahko tudi slovenski tržniki našli v tem razdelku pomemben okvir za tehten strokovni premislek o strategijah vstopa na mednarodne trge.

Za razvoj učinkovitih strategij morajo tržniki dobro poznati osnovne ovire in omejitve, ki jih postavlja pred podjetja mednarodno okolje. Avtorja jasno opozarjata, da je teh ovir čedalje več in da se ne omejujejo zgolj na klasične uvozne carine in druge režimske omejitve, temveč da posamezne države razvijajo čedalje bolj kompleksne i subtilne sisteme t. i. »netarifne zaščite« domačega gospodarstva. Podrobna analiza mednarodnih ekonomskih grupacij, integracij in organizacij ni samo odličen pregled sodobnih integracijskih procesov v svetovni trgovini in na regionalni ravni, temveč ponuja tudi osnovni okvir za razmišljanje tržnikov o snovanju primernih marketinških strategij za učinkovit tržni nastop na posameznih regionalnih trgih oziroma trgih posameznih gospodarskih integracij.

* Primerjati z deli naslednjih avtorjev: Cateora, Philip P. R (1996), *International Marketing* (Ninth Edition), Homewood, Richard D. Irwin; Czinkota, Michael, Ilkka A. Ronkainen (1998), *International Marketing* (Fifth Edition), Forth Worth, The Dryden Press; Jeaneaut, Jean-Pierre and Hubert D. Hennessy (1998), *Global Marketing Strategies* (Fourth Edition), Boston, Houghton Mifflin Company, idr.

Avtorjema je uspelo napisati sodoben učbenik s področja mednarodnega marketinga, ki je hkrati temeljni strokovni vodnik marketinškim strokovnjakom v gospodarski praksi pri snovanju in udejanjanja konkretnih marketinških strategij in konceptov, opirajoč se na temeljno predpostavko sodobnega marketinškega koncepta – aktivno prilagajanje podjetja tržnemu okolju. Zato sta avtorja v nadaljevanju opozorila na posebnosti nakupnega vedenja porabnikov na posameznih nacionalnih trgih in v okolju različnih kultur ter povezala spoznanja o tujih trgih (raziskovanje tujih trgov) s procesi, ki potekajo znotraj organizacij – z načrtovanjem marketinških strategij, programov (marketinškega spleta), organiziranjem in nadziranjem izvedbe marketinških aktivnosti.

Zaradi vpetosti podjetij v proces internacionalizacije poslovanja, ki postaja osnovni razvojni izziv tudi za hrvaška (in slovenska) podjetja, sta avtorja na primeru vrste mednarodnih podjetij prikazala tudi modele organiziranosti marketinških aktivnosti podjetja v mednarodnem okolju, načine povezovanja (koordinacije) matičnega podjetja z mrežo enot v tujini ter mehanizme za razreševanje nasprotij v mednarodnem podjetniškem sistemu. S podrobno razčlenitvijo strategij vstopa na tuje trge, oblikovanjem koncepta marketinškega načrtovanja in izgrajevanja informacijske osnove (informacijskega sistema) za načrtovanje in nadziranje postavljata avtorja osnovni okvir sodobnega koncepta menedžmenta mednarodnega marketinga.

Zavedajoč se nujnosti večje razvojne vpetosti domačih podjetij v mednarodne trgovinske tokove sta avtorja zelo poglobljeno obdelala vlaganja v tujino kot osnovno, razvojno in kapitalsko najzahtevnejšo obliko vstopa na tuje trge in prikazala možne načine operacionaliziranja takšne strategije agresivnega vstopa na mednarodne trge v okviru različnih modelov organiziranosti mednarodnega podjetja kot najzahtevnejšega razvojnega koraka v procesu internacionalizacije poslovanja podjetja. Tematiko o marketinškem načrtovanju zaokroža razprava o organiziranosti mednarodnih podjetij z vidika ustvarjanja primerne ravnovesja med centraliziranjem in decentraliziranjem menedžmenta in marketinškega načrtovanja v mednarodnem podjetju, ki je postavljeno v kontekst svetovnega (globalnega) trga kot najširšega okvira za alociranje virov podjetij in torišča njihovih strateških marketinških prizadevanj.

Tak strateški pristop sta uporabila kot izhodišče za podrobno razčlenitev marketinškega spleta za ciljne trge. Posebno pozornost namenjata mednarodnemu marketingu storitev kot integralnemu delu marketinškega menedžmenta in podobno kot drugi avtorji nakazujeta naraščajoči pomen storitev v vključevanju podjetij na mednarodne trge, zlasti še posebnosti koncepta marketinškega upravljanja pri plasiranju storitev na svetovni trg. Tudi razdelek o mednarodnem marketingu storitev je lahko zelo koristno branje za marketinške menedžerje v slovenskih podjetjih, saj dobivata storitvena dimenzija snovnih izdelkov in trženje storitev vse pomembnejše mesto v njihovih marketinških strategijah.

Politika cen je obravnavana ne le kot instrument taktike

marketinškega spleta, ki omogoča podjetju ustvarjati prihodke na svetovnem trgu, temveč predvsem kot instrument strateškega marketinškega upravljanja, ki ga morajo marketinški menedžerji uporabljati v kontekstu tržnih in finančnih premikov in sprememb v mednarodnem okolju. Zato sta avtorja posebej prikazala vplive tečajnih sprememb na politiko cen, razčlenila politiko cen znotraj mednarodnih podjetij (sistem transfernih cen) in orisala izvedbo posebnih poslov v mednarodni trgovini, ki imajo presenetljivo še vedno velik pomen tudi v današnjih razmerah globalnega trga in globalnih financ, zlasti v tistih državah, v katerih morajo tržniki zaradi omejene plačilne zmožnosti države prilagajati svoje cenovne modalitete pogojem lokalnih trgov in na ta način zagotoviti udejanjanje menjalnih procesov.

Mednarodna distribucija je obravnavana kot instrument za učinkovito obvladovanje menjave in logistike, ki jo morajo tržniki postaviti v kontekst globalnih trendov v mednarodni distribuciji. Zaradi poudarjene učinkovitosti izvajanja marketinških aktivnosti na posameznih nacionalnih in regionalnih trgih in prispevka k utrjevanju konkurenčne sposobnosti podjetij je logistika obravnavana kot sistem aktivnosti za učinkovit fizični prenos izdelkov podjetja do porabnikov v tujini, ki mora zagotoviti tudi primerno oskrbo tujih trgov z izdelki podjetja ob sočasnem optimiranju logističnih stroškov.

Zadnji element marketinškega spleta – promocija – je obravnavan po posameznih instrumentih komuniciranja (oglaševanje, osebna prodaja, publiciteta in odnosi z javnostmi) v kontekstu globalne oziroma lokalne implementacije marketinškega načrta, torej v odvisnosti od stopnje internacionalizacije in modela organiziranosti marketinških aktivnosti podjetja. Za tržnike v gospodarski praksi je zlasti koristna razprava o vprašanju učinkovitosti posameznih komunikacijskih instrumentov in njihovih ciljih kot vodila za načrtovanje promocije za mednarodne trge.

Avtorja knjige *Mednarodni marketing* sta uporabila pri pisanju strateški in evolutivni (razvojni) pristop pri obravnavi zapletene in široke palete problemov sodobnega marketinškega upravljanja v kontekstu internacionalizacije poslovanja podjetij in globalizacije trgov. Na ta način jasno izpostavljata svojo implicitno tezo, da se morajo tudi podjetja v tranzicijskih državah pričeti bolj aktivno spopadati s sodobnimi problemi mednarodne konkurenčnosti na globalnem trgu, pri čemer so strateški koncept v marketinškem upravljanju, snovanje primernih strategij in programov jedro marketinških prizadevanj podjetij, ki pa morajo biti vpeta v kontekst sodobnega trga in razvoja konkurence.

Kljub prisotnemu poudarku na omejenih virih podjetij pa avtorja jasno nakazujeta, da sta lahko nerazumevanje sodobnih prijemov v menedžmentu mednarodnega marketinga in neustrezna miselna naravnost (poslovna filozofija) menedžerjev pomembni oviri pri učinkovitejšem in uspešnejšem uveljavljanju domačih (hrvaških, a tudi slovenskih) podjetij na svetovnem trgu. Nujnost postopnega vključevanja v proces internacionalizacije poslovanja in krepitve mednarodne konkurenčnosti je poudarjena tudi zaradi nezadržne globalizacije trgov, ki postaja značilnost tudi za trge tranzicijskih držav, ki v procesu priključevanja svetovnemu trgovinskemu in gospodarskemu sistemu pospešeno deregulirajo svoj trg in na ta način vse bolj izpostavljajo domača podjetja mednarodni konkurenci multinacionalnih korporacij že na lastnem trgu.

Vprašanje širine obravnavane tematike je vselej vprašanje pristopa avtorjev in drugih omejitev, npr. glede obsega dela. Tako bo bralec v delu morda pogrešal obsežnejšo in celovito obravnavo nekaterih tem, ki postajajo čedalje pomembnejše za menedžment mednarodnega marketinga na strateški ravni (npr. koncept marketinškega upravljanja, usmerjenega v razvoj odnosov s tržnimi subjekti, marketing na internetu ipd.), kot tudi nekatere povsem konkretne (operativne) teme, npr. tehnike in strategije mednarodnih poslovnih pogajanj, posebnosti marketinga v posameznih panogah ali na izdelčnih in deželnih trgih. Nedvomno pa je knjiga *Mednarodni marketing* sodoben priročnik za marketinške menedžerje, v katerem bodo lahko našli vrsto koristnih napotkov za usmerjanje marketinških prizadevanj podjetij na mednarodnih trgih. Knjiga je sočasno prikaz marketinške misli v tem delu Evrope, po tehnični plati pa skuša v praksi udejaniti načelo, da mora biti sodoben izdelek tudi tržno privlačen in ne le primeren po konceptualni plati. S tega vidika predstavlja knjiga avtorjev dr. Previšića in dr. Došenove pomemben mejnik v založniških prizadevanjih na področju strokovne literature, saj se zelo uspešno postavlja ob bok znanim učbenikom mednarodnega marketinga v zahodni strokovni literaturi.

Knjiga opozarja še na en pomemben problem, ki je prisoten tudi v slovenski marketinški stroki, namreč na obstoj primerne strokovne izrazja. Avtorja knjige sta, podobno kot slovenski pisci, v vrsti primerov terminološke zadrege reševala preprosto s prevzemanjem tujih (praviloma angleških) izrazov, saj zanje nista našla ustreznega domačega izraza. Na ta način sta se v vrsti terminoloških zadreg izognila problemu »nasilnega« prevajanja strokovnih izrazov v domači jezik, vendar zavedajoč se pomembne naloge domačih strokovnjakov, da morajo aktivno razvijati tudi domače strokovno izrazje.

Obvestilo sodelavcem

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

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

Prispevke pošljite na naslov:

Akademija MM - Marketing magazin
Dunajska 5, 1000 Ljubljana
Tel.: 061/1737 568, faks 061/1737 407
e-pošta: mm@delo.si

Izid 4. številke Akademije MM so poleg **MZT** in **MM** omogočili še **Delo Tiskarna, Delo Reprostudio, Krka Novo mesto, Droga Portorož, Henkel Slovenija, Gral Iteu, Union, BTC, Slovenijavino, Goričane Tovarna papirja Medvode**